



Samenwerking tussen FM en HRM

Jaarthema studiejaar Ifmec
Research & Innovation

Doorn
2015

**Uitgave van Ifmec
Research & Innovation**
Postbus 321
9300 AH Roden
ifmec@ifmec.nl
www.ifmec.nl

Voorwoord Prof. dr. Rob Vinke

Morgen is gisteren begonnen, vandaag zien we een ander ochtendlicht

FM en HRM hebben een roemrijk verleden. Er is veel tot stand gebracht. Dat is op eigen kracht gebeurd, zonder een overdaad aan verbinding met andere ondersteunende afdelingen. Beide vakgebieden hebben zich sterk ontwikkeld. Eigen benaderingen, instrumenten, taal en stijl. Al dat positieve heeft ook nadelen. De noodzaak voor een verdergaand partnerschap werd niet echt uitgewerkt. Daarmee kon de samenwerking zich niet verdiepen. Juist die samenwerking is de komende periode, met het oog op een wispelturige toekomst, meer dan ooit nodig. In een tijdperk van geleidelijke veranderingen is dat mogelijk en zelfs te verwachten, maar daarbij spelen toevalligheden een grote rol.

In het huidige tijdperk zijn staf, lijn, medewerkers en klanten meer dan ooit op elkaar aangewezen. Dat hebben we met het nieuwe werken goed in beeld gekregen. FM en HRM hebben hun focus moeten uitbreiden ver buiten de gebruikelijke werksituatie. Daarbij werd duidelijk dat je elkaar niet alleen veel te bieden hebt, maar ook dat je zonder elkaars inbreng veel essentieels over het hoofd ziet. Samenwerking heeft de voordelen over en weer benadrukt en veel projecten in samenwerking tot een goed einde gebracht. Dat smaakt naar meer.

Als de omgevingsinvloeden niet te nadrukkelijk aanwezig zijn of te onvoorspelbaar dan kunnen we volstaan met een heldere organisatie-inrichting. FM en HRM kunnen zich goed verbinden met de strategie van de organisatie, de onderlinge activiteiten dienen daarbij in lijn worden gebracht en de samenwerking kan in soberheid worden uitgevoerd.

Als de veranderingen heftiger worden en versnellen dan hebben op structuurgerichte vaste systemen ziet meer zo veel zin. De buitenwereld bepaalt dan meer dan ooit de richting en het handelingsniveau. FM en HRM moeten elkaar vaker ontmoeten, hun systemen soepel op elkaar afstemmen, toepassen en meer verschillen toestaan. Klanten worden dominanter. Dat is al moeilijk genoeg. Toch komt er meer op ons pad.

In een netwerk van netwerken en in de community van communities wordt het allemaal nog twee stappen heftiger. De beste producten, de laagste kosten en klantgericht werken worden door de beleving van de klant en de bepalende invloeden van de community meer dan ooit bepaald. Dat wordt dus meer dan het constant leveren van afgesproken kwaliteit. Het wordt het overtreffen van de unieke verwachtingen van klanten. Dat vergt een diepgaande samenwerking tussen FM en HRM.

We staan aan de vooravond van grote gebeurtenissen. Zo krijgen we overal gratis Wifi, gratis energie, accu's die eeuwig meegaan, eten en geneesmiddelen uit printers, geldverkeer loopt niet meer via banken maar via virtuele bitcoins, economieën worden cyclisch pulserend en vervangen de groei-economieën. Werk wordt steeds meer door ZZP'ers uitgevoerd, organisaties zijn een bundeling van startups in netwerkverband en managers/leiders hebben plaatsgemaakt voor talent-coaches.

Om de uitdagingen aan te gaan hebben FM en HRM elkaars expertise hard nodig. Niet dat FM en HRM volledig in elkaar opgaan als HFM maar meer als professionele partijen die elkaars denk- en handelingskracht permanent versterken. Die toekomst is dichterbij dan ooit en feitelijk gisteren al begonnen.

Rob Vinke, december 2015

Voorwoord Ifmec

In 2006 was het thema van het onderzoeksjaar van Ifmec de relatie tussen HRM en FM. De conclusie was toen dat de noodzaak van samenwerking tussen HRM en FM vooral gezien werd op het gebied van administratie en arbeidsomstandigheden: de onderste gebieden in het model van Ulrich.

Hoe is dit negen jaar later? Is de samenwerking toe aan een professionaliseringslag of staat het nog steeds in de kinderschoenen? Met deze vraag in het achterhoofd is er dit jaar gekozen voor het onderzoeksthema "samenwerking tussen HRM en FM". De nadruk lag nu op het vormgeven van deze samenwerking.

In een aantal bijeenkomsten is vanuit verschillende invalshoeken een voorzet gegeven om tot een antwoord te komen. Dit boekje geeft een weerslag van die bijeenkomsten, de uitkomsten ervan en waar mogelijk een doorkijkje naar de toekomst. Op pagina 6 is een overzicht opgenomen van de onderzoeksactiviteiten gedurende het jaar. De PowerPoint-presentaties die bij de verschillende verslagen horen, zijn op te vragen bij Ifmec.

FM is veel meer dan operationele dienstverlening, zoals het verplaatsen van dozen en het zorgdragen voor verwarming en een werkplek, gelijk HRM meer is dan het zorgen voor beoordelingen, salarisstroompjes en de daarbij behorende tijdige uitbetaling van het salaris.

De toekomst zou kunnen beginnen met het stellen van de vraag: Is samenwerking tussen HRM en FM nodig? en zo ja wat levert het op? Of zijn HRM en FM niet beiden een onderdeel van één grote ondersteunende eenheid binnen een organisatie? Meer dan dat beiden aparte functionele gebieden zijn?

Dit onderzoeksjaar is zeker niet een afsluiting van het onderwerp, eerder een startpunt. Het is bedoeld om aandacht te wekken voor het thema. Om het thema hoger op de agenda's te plaatsen van organisaties. Daarnaast is het ook bedoeld om te laten zien wat een samenwerking tussen HRM en FM kan opleveren voor medewerkers, organisatie en omgeving.

Dit boekje wordt uitgereikt onder de aanwezigen van de slotconferentie van het onderzoeksjaar. Zo heeft iedereen een beeld van wat er dit jaar gedaan en gezegd is. Tegelijkertijd dient het als verslaglegging van het afgelopen jaar. Zo kan er over negen jaar nog eens gekeken worden naar 2015. Wie weet hoe het er dan voor staat met de samenwerking tussen HRM en FM.

Voor het schrijven van dit boekje zijn wij door Leo Laanen, directeur Ifmec, aan elkaar gekoppeld. Nynke heeft als derdejaarsstudent Facility Management van de Hanzehogeschool Groningen zich gebogen over het thema als onderdeel van haar stage bij Ifmec. Het schrijven van dit boekje vormt een onderdeel van haar opdracht. Hein heeft in zijn arbeidzame leven langdurig gewerkt in zowel het FM- als het HRM-veld. Hij heeft een voorliefde voor lezen en schrijven en heeft in het verleden bijdragen geleverd aan publicaties van Ifmec. Hij is als close reader betrokken bij de totstandkoming van dit boekje.

*Nynke Jager en Hein van der Zande
Roden, december 2015*

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| OVERZICHT ONDERZOEKSJAAR | 7 |
| 24 UUR VAN DOORN – 23 EN 24 APRIL 2015 | 9 |
| Prof. dr. ir. Jan van Dalen FM & HRM: samenwerking en coördinatie | 10 |
| Drs. Jaap Jongejan Van wie en voor wie is HRM? | 12 |
| Prof. dr. Ian Lovegrove Challenge of people and FM in Antarctica? | 14 |
| Ir. Paul Bessems Nieuwe organisatievormen voor de 21e eeuw en de invloed op FM en HRM | 18 |
| Jørgen Schneithorst Parallellen tussen HRM en FM en de wijze waarop die naar elkaar toegroeien | 20 |
| Hein van der Zande MBA Het belang van HRM bij outsourcing | 22 |
| Esther Spaans Toolbox om de overstap naar een nieuwe werkomgeving te doen slagen | 25 |
| STUDIEDAG – 12 JUNI 2015 | 28 |
| Prof. dr. Rob Vinke Human Facility Management | 29 |
| John van Balen De STAP-dialoog verbindt HRM en FM voor succesvol samenwerken. | 36 |
| SLOTCONFERENTIE – 10 DECEMBER 2015 | 39 |
| Duurzame inzetbaarheid Best practice: Enexis | 40 |
| In- en outsourcing Kees Blokland | 44 |
| Casus Breedweer – Jack Stuifbergen <i>Social Enterprise</i> | 47 |
| Medewerkerstevredenheid Vincent van Doornik | 48 |
| NAWOORD | 50 |

Verklarende woordenlijst

| | |
|-------|---|
| CNV | Christelijk Nationaal Vakbond |
| Dr | Doctor |
| Drs | Doctorandus |
| FM | Facility Management |
| HNW | Het Nieuwe Werken |
| HR | Human Resources |
| HRM | Human Resource Management |
| HRP | Human Resource Planning |
| ICT | Informatie- en communicatietechnologie |
| Ir | Ingenieur |
| KPI's | Kritieke Prestatie Indicatoren |
| KTO | Klanttevredenheidsonderzoek |
| LAT | Living Apart Together |
| MBA | Master of Business Administration |
| MD | Management Development |
| MSc | Master of Science |
| P&O | Personeel en Organisatie |
| SHRM | Strategisch Human Resource Management |
| SWOT | Strength, Weakness, Opportunities, Threats |
| TPAW | Tijd-, Plaats-, Apparaat onafhankelijk Werken |
| WAT | Working Apart Together |
| WSW | Wet Sociale Werkvoorziening |

Overzicht onderzoeksjaar

| | | | | | | | | | |
|--|------------|---------------------------------------|--|------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|------------|
| 24 uur van Doorn | | | | | | | | | |
| Drs. Jaap Jongejan Prof. Dr. Job Hoogendoorn | | | Hein van der Zande MBA Prof. Dr. Ian Lovegrove Jørgen Schneithorst | | | | Esther Spaans Ir. Paul Bessems | | |
| Medewerkerstevredenheid | Veiligheid | Werving en positie op de arbeidsmarkt | Verzuim | Duurzame inzetbaarheid | Arbeidsomstandigheden | In- en outsourcing | Invoering participatiewet | Werk-/ privébalans | Mobiliteit |
| Studiedag Prof. Dr. Rob Vinke John van Balen | | | | | | | | | |
| Medewerkerstevredenheid | | In- en outsourcing | | Duurzame inzetbaarheid | | | | | |
| Slotconferentie Enexis Kees Blokland Vincent van Doornik | | | | | | | | | |

Het onderzoeksjaar werd op 23 en 24 april 2015 geopend met "de 24 uur van Doorn". Hier gaven deskundigen hun visie op het thema. De uitkomst van dit congres was een lijst met negen belangrijke samenwerkingsthema's. Deze thema's zijn:

- Mobiliteit;
- Werk-/ privébalans;
- In- en outsourcing;
- Invulling participatiewet;
- Arbeidsomstandigheden;
- Duurzame inzetbaarheid;
- Verzuim;
- Werving en positie op de arbeidsmarkt;
- Veiligheid;
- Medewerkerstevredenheid.

Deze lijst vormde de input voor de studiedag die op 12 juni 2015 plaatsvond. Hier gaf Prof. Dr. Rob Vinke zijn visie op de samenwerkingsnoodzaak tussen Facility Management en HRM en pleitte hij voor een HFM.

Vervolgens konden de aanwezigen van die dag aangeven welke samenwerkingsthema's zij het belangrijkste vonden. De top drie die hieruit naar voren kwam, zag er als volgt uit:

- 1) Duurzame inzetbaarheid,
- 2) In- en outsourcing,
- 3) Medewerkerstevredenheid.

Onder leiding van John van Balen van STAP-dialoog is toen in drie groepen nagedacht over de invulling van de samenwerking binnen de organisaties.

De drie belangrijkste samenwerkingsthema's zijn verder uitgewerkt en vormen de input voor de slotconferentie.

24 uur van Doorn – 23 en 24 april 2015

De eerste activiteit in het onderzoeksjaar was de 24 uur van Doorn. Tijdens dit congres hebben zeven sprekers hun visie gedeeld over de samenwerking tussen HRM en FM. Elk vanuit een eigen optiek. Op die manier werd het thema vanuit verschillende kanten belicht.

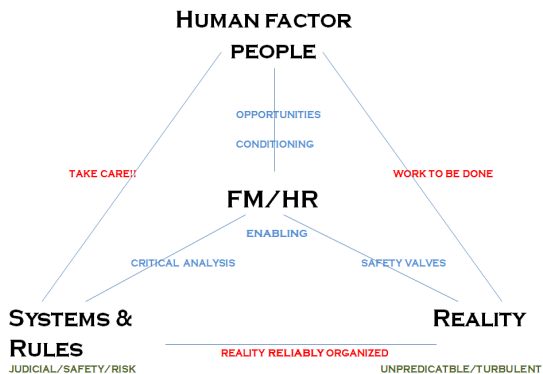
De inleiding van de 24 uur van Doorn werd door prof. dr. ir. Jan van Dalen verzorgd. Hij ontwierp een schema, waarin hij de verhoudingen tussen FM en HRM aantoont.

Het resultaat van het congres was een lijst met negen samenwerkingsthema's. Deze lijst vormde de input voor de studiedag.

Prof. dr. ir. Jan van Dalen | FM & HRM: samenwerking en coördinatie

Prof. dr. ir. Jan van Dalen is als Dean van de Ifmec Academy nauw betrokken bij het onderzoeksjaar. Om de samenwerking tussen FM en HRM te verduidelijken ontwierp hij een schema. Dit schema en het verhaal hier omheen vormde de inleiding van de 24 uur van Doorn.

Het klassieke FM, dat zich bezighoudt met gebouw- c.q. werkplek- georiënteerde ondersteuning en HRM ontmoeten elkaar in het dagelijkse organisatorische leven regelmatig. Omdat veranderingsthematiek in organisaties een steeds indringender rol speelt, zal dat steeds vaker en intensiever voorkomen, wat overigens niet beperkt kan blijven tot FM en HRM, maar zich ook zal gaan uitstrekken over andere resource managementgebieden (zoals financiën, ICT en logistiek). Dat betekent een afscheid van de situatie dat deze gebieden en hun vertegenwoordigers zich opstellen als concurrenten in plaats van samenwerkers (zoals uit recent internationaal onderzoek is gebleken). Dat betekent ook dat een claim gelegd wordt op strategische bemoeienissen in de organisatie, bijvoorbeeld met betrekking tot in- en outsourcing. En... dat die claims waargemaakt moeten kunnen worden.



Om de verhoudingen tussen FM en HRM wat te verduidelijken, het volgende schema, waarin HRM en FM gepositioneerd zijn ten opzichte van de (dagelijkse) werkelijkheid enerzijds, die zich steeds turbulenter voordoet, en de systemen en regels anderzijds, die worden ontwikkeld en gehandhaafd als antwoord op die turbulenties. Hoe dan ook, er zal een zekere conditionering van gedrag in organisaties plaatsvinden, zij het op andere manieren dan sinds lang de praktijk is.

Het domein van HRM gaat speciaal over “wat mensen met hun talenten en hun beperkingen in organisaties nodig hebben”, terwijl het domein van FM vooral gericht is op het mogelijk maken van productie van diensten en goederen voor de markt. Daaronder vallen enerzijds kritische analyses van de regelsystemen van de organisatie (bijvoorbeeld als het gaat over veiligheid of risicomanagement en juridische uitdagingen) en anderzijds het zorgen voor “veiligheidskleppen” als het gaat om de effecten van de turbulente omgeving op de organisatie. Bijvoorbeeld door het praktiseren van modern inkoopbeleid en -uitvoering. Een interessant schemergebied is de bedrijfsgezondheidszorg (occupational health), die in het buitenland vaak onder de paraplu van FM valt. Samen komen FM en HRM aan bod bij het reageren op kansen (en bedreigingen) in en buiten de organisatie en bij het conditioneren van gedrag op allerlei manieren. Bijvoorbeeld door contractafspraken en vormgeving van de werkplek X.0. Gezien de steeds grotere variëteit in het organiseren van werk, een steeds belangrijker werkterrein.

Het ligt voor de hand, maar zal nog wel een ruime “leer”tijd nodig hebben, om te komen tot een zekere eenheid in het breiwerk van professionals die zich met het mogelijk maken van productie in een organisatie bezighouden. Niet alleen in de uitvoering, maar ook strategisch. En er zullen zich ongetwijfeld ook voorlopers manifesteren die daarmee de concurrentiepositie van hun organisatie bevorderen door meer “waarde” toe te voegen. Synergie in de waardetoevoeging zou leidraad moeten zijn in de samenwerking tussen HRM en FM. Ook bij de nieuw te bouwen ketens.

Drs. Jaap Jongejan | Van wie en voor wie is HRM?

Drs. Jaap Jongejan is algemeen directeur van SBI training & advies en Landgoed Zonheuvel. Hij is actief in de driehoek sociale innovatie, nieuwe arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt. Voorheen was hij voorzitter van de CNV vakmensen.

Systeemdenken

Het systeem van gisteren is niet meer de oplossing voor morgen. We leven in een wereld die voortdurend verandert, maar in plaats van dat we daar in meegaan, laten we ons tegenhouden door de oude wet. We durven niet verder te kijken dan het licht in de tunnel. Een perfect voorbeeld hiervan is de schoolvakantie van kinderen. De schoolvakantie is ooit ingesteld, zodat kinderen hun ouders zeven weken konden helpen bij het oogsten. Vandaag de dag weten ouders niet meer wat ze zes weken lang met de kinderen moeten doen als ze thuis zijn, omdat de ouders zelf gewoon moeten werken.

Horizontaal denken

Om het probleem van het systeemdenken op te lossen, moeten we horizontaal gaan denken in plaats van verticaal. Mensen zitten vast in het verticale denken, terwijl leiderschap juist in het horizontale denken zit. Maak de juiste beweging voor een menselijke benadering in plaats van de functionele benadering. De vraag is: welk proces of systeem hebben we nodig om dit te bereiken? Gezamenlijk zouden HRM en FM hierin voorlopers kunnen zijn.

Aan het eind van zijn verhaal stelt Jaap enkele vragen om over na te denken, wanneer mensen vastzitten in een wereld van systeemdenken en niet mee gaan met de veranderende wereld.

- Vandaag de dag gaat het allemaal over gezondheid en de ontwikkeling van mensen. Als mensen het sociale netwerk niet meer hebben na morgen zal er sociale armoede ontstaan. Hoe voorkom je dit: HRM en FM?
- Is het wonen waar je werkt of werken waar je woont? Niet leven waar het werk is, maar werken waar het leven goed is. Dit heeft een effect op de grote steden en provincies. Een groot deel van de kantoren is te huur. Hoe moeten de grote steden reageren als de provincies zichzelf ontwikkelen? Als je niet op pad hoeft wanneer je werkt, waar is het leven dan goed?
- Je werk meenemen naar huis is onderdeel van de nieuwe manier van werken. Je privéleven meenemen naar het werk is het nieuwe leven. Is dit een probleem? Nee, het is simpel het feit dat deze twee levens door elkaar gaan lopen. Het Nieuwe Werken, het nieuwe leven en de nieuwe manier van leven samen is de nieuwe basis en is het nieuwe gedeelte voor de collega van HRM. Wie gaat er mee met de mensen om ons in beweging te houden? Hoe moet je je ontwikkelen? Wat is de wereld om ons heen? Wie kan dat ondersteunen?

Zijn antwoord is helder: Facility Management samen met HRM.

Er zijn een aantal punten die we niet of juist wel moeten doen om alles hierboven in balans te brengen:

- Deel de waarden van waar je werkt en waar je wilt werken met degene met wie je samenwerkt, dan krijg je tijd.
- Leer om anders te denken. Niet accepteren wat er gebeurt, maar probeer te denken hoe je het op een andere manier kunt doen.
- Anders denken, betekent ook anders doen. Meer experimenteren, er is geen blauwdruk meer.
- Veranderen met perspectief voor alle belanghebbenden. Is dat niet mogelijk? Dan zorgt verandering voor verslechtering.
- Succes is niet de belangrijkste waarde, maar trots. En trots zorgt voor succes.

Prof. dr. Ian Lovegrove | Challenge of people and FM in Antarctica?

Dr. Ian Lovegrove is emeritus hoogleraar aan de universiteit in Liverpool en Manchester en heeft veel ervaring met management en leiderschap. Van 1981 tot 1991 was hij station- en projectmanager van de British Antarctica Survey, waar hij verantwoordelijk was voor mensen én faciliteiten. In zijn presentatie deed hij aanbevelingen voor FM en HRM, gebaseerd op zijn ervaringen in Antarctica.

Aanbevelingen voor HRM

- Kies de geschikte mensen om je waarden en visie uit te dragen. Je kunt niet constant opnieuw je personeel selecteren. Mensen zijn belangrijk!
- Kijk niet altijd naar de ervaring, maar naar datgene wat hij of zij echt kan toevoegen aan een organisatie. Ervaring kan subjectief zijn, je bent er niet bij geweest. Ervaring hoeft niet altijd de ervaring te zijn die in een bepaalde functie/ situatie gevraagd wordt.
- Selecteer de medewerkers door met ze te praten, ga de dialoog aan. Selecteer ze niet door testen af te nemen.
- Vertrouw je medewerker, laat de medewerker zijn werk uitvoeren. Geef ze het gevoel dat ze een onderdeel zijn van je organisatie en meerwaarde betekenen voor jouw organisatie.
- De omgang met je medewerkers is belangrijk, zij moeten uiteindelijk het werk doen. Maak ze belangrijk en oordeel niet te snel, investeer in je medewerkers.
- Vraag de medewerkers om iets te doen, leg ze geen dingen op.
- Wees bereid om elkaars taak over te nemen. Flexibel en collegiaal zijn tegenover elkaar is erg belangrijk.
- Maak beslissingen en sta achter je beslissing. Betrek daarin altijd je medewerkers.
- Iedereen is gelijk aan elkaar.

- Laat iedereen in zijn waarde en geef een ander niet het gevoel dat hij lager staat dan jij, geef ze niet het gevoel dat je superieur bent. Dit kan voor frictie zorgen en improductiviteit.

Aanbevelingen voor FM

- Maak een planning, niet alleen voor de volgende dag, maar plan ver vooruit. Voorkom verrassingen!
- Zorg voor goede communicatie tussen medewerkers. Dat is belangrijk om het aanbod, de dienstverlening of de uitvoering goed te laten verlopen.
- Steek energie in het aanbod van voeding wat je aan je medewerkers biedt. Een juist aanbod kan medewerkers inspireren en het zorgt ervoor dat ze mentaal en fysiek gezond zijn, waardoor ze hun werk goed uit kunnen voeren.
- Veiligheid is een zaak van FM en HRM. Het gaat om gedrag én middelen.

Prof. dr. Job Hoogendoorn | (Mis)fit tussen strategie, HRM en Facility Management

Prof. dr. Job Hoogendoorn is als partner verbonden aan het Erasmus Center for Contract Research & Business Support en het Erasmus Centre for HR Expertise van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast is hij werkzaam als coördinator van de WEKA/ERBS Leergang Bedrijfskunde voor Facility Managers. Hij is auteur van acht boeken en schreef meer dan 200 artikelen over (S)HRM, HRP, MD en de raakvlakken daarvan. Tijdens de 24 uur van Doorn gaf hij een presentatie over de (mis)fit tussen strategie, HRM en Facility Management.

Waar HRM meer van de theorie is, is FM meer van de praktijk. Indien je dat probeert te coördineren, dan loop je tegen een strategische spagaat. Hierdoor ontstaat er een trio van HRM, FM en strategie.

Met zijn ervaring op het gebied van HRM en FM kon Job veel vertellen over de driedeling van HRM, FM en strategie. Dit deed hij aan de hand van verschillende cases, met als hoofdcase een reorganisatie van een grote kennisintensieve organisatie. De diagnose in deze case was dat FM te intern gericht was, een beperkte efficiency had, weinig klantgericht was, niet flexibel en weinig innovatie realiseerde. Er waren veel winsten te behalen dus. Vanuit de top was er een onderstroom naar centralisatie, maar met de reorganisatie kwam men tot de conclusie dat een interne focus ineffectief was. FM schoot alsnog tekort in haar bijdrage bij het realiseren van de strategische doelen van de organisatie. Daarnaast was er gebrek aan coördinatie en sturing. Welke stappen kon de organisatie nemen om de ontstane problemen op te lossen? Kan strategisch HRM dit beter?

De presentatie werd afgesloten met vijf aanbevelingen. Hierbij is gekeken naar het ideaaltypische model en SHRM. Levert vorming conform dit model SHRM meer op? Dat is nog maar de vraag. Het is echter wel mogelijk de volgende aanbevelingen te doen:

- Zorg ervoor dat de ingrediënten goed in beeld zijn.
- Maak een beleidskeuze. Er is een kritische wisselwerking tussen strategisch FM en HRM en als je top support wilt, dan moet verteld worden wat dit inhoudt. Hebben de prioriteitenlijsten met elkaar te maken?
- Zorg bij de uitvoering voor beproefde competitie, een invloedrijk certificeringssysteem van de professional die goed met zijn vak bezig is en zich wil verbeteren en kijk naar het instrumentarium.
- Zorg voor kritische evaluatie en evalueer op gangbare dimensies. Kijk naar de fit en niet naar de misfit.
- Meet de toegevoegde waarde aan strategie en resultaten. Denk breed als het gaat om deze toegevoegde waarde. Als het goed gaat, leidt het niet alleen tot het vermenigvuldigen van het resultaat, maar ook tot dat van het beursresultaat. En als het niet via de beurs is, dan is het wel via de verkoop van organisaties.

Ir. Paul Bessems | Nieuwe organisatievormen voor de 21e eeuw en de invloed op FM en HRM

Paul Bessems is specialist, analist en ontwikkelaar van hybride organisaties en auteur van acht boeken over de toekomst van werk. In het kader van het bijeenbrengen van HRM en FM was de kern van zijn verhaal: wat is het kernproces en hoe moeten we HRM en FM dan organiseren?

Wanneer we kijken naar de arbeidsverdeling in Nederland dan kunnen we concluderen dat 71% van de Nederlandse bevolking werkzaam is in de tertiaire sector; deze wordt door Paul aangeduid met vat drie. In vat één en twee (de primaire en secundaire sector) werken 3 en 26%. Van deze drie sectoren blijkt dat vat drie het minst productief is: namelijk minder dan 1%. Het probleem is: de kosten van vat drie stijgen veel harder dan de productiviteit rechtvaardigt. De afgelopen jaren is welvaart namelijk gekocht met geleend geld en ondanks dat we nu veel bezuinigen, loopt de staatsschuld nog steeds op.

Om dit probleem op te lossen zijn er drie mogelijkheden. We moeten meer schulden maken, langer doorwerken of meer productief worden (productiviteit= output/input). Paul concludeert dat meer productief worden de meest gewenste oplossing is. Dan zijn er twee oplossingen: je doet de productie in minder tijd of met minder medewerkers. Dat laatste is wat vaak gebeurt. We moeten echter juist kijken naar hoe we het werk kunnen herverdelen. Dan houden mensen hun werk, in de helft van de tijd. De middag (de surplustijd) moeten we vervolgens inzetten voor de taken die de overheid steeds vaker terugbrengt naar de burger. Kortom, we moeten zorgen voor duurzame welvaart. Dit betekent minder betaald werk en de surplustijd slim invullen zodat we naar de participatiesamenleving (vat vier) kunnen gaan. We moeten de 70% in vat drie slimmer laten werken en meer laten samenwerken.



Het punt is dat we nieuwe tools in oude organisatievormen stoppen, waardoor we niet productiever worden. Daarom moet gekeken worden naar de organisatievorm. Als het organisatieontwerp beter opgezet is, dan heeft de organisatie namelijk minder management nodig. De kern van goed organiseren is een goede balans tussen schaalbaarheid en flexibiliteit. Schaalbaarheid betekent dat

je, op het moment dat het aantal inwoners van een stad verdubbelt, 15% bespaart op infrastructuur. Hetzelfde geldt voor een organisatie, als je een organisatie opschaaft heb je minder FM en HRM nodig.

Traditioneel organiseren we ons werk met een bedrijf (zelf doen) of via de markt (uitbesteden). Het bedrijf is meestal schaalbaar, maar minder flexibel (denk aan het huwelijk) en de markt is flexibel, maar vaak minder schaalbaar (denk aan de 'one-night stand'). In de context van de 21e eeuw hebben we behoefte aan hybride organisatievormen die én schaalbaar, én flexibel zijn (denk aan de LAT relatie of WAT: Working Apart Together).

Hybride organiseren is een kruising tussen zelf doen en uitbesteden. Het is bijvoorbeeld geschikt voor het organiseren van een vast-flexschil of het opzetten van communities. De basis hiervoor is de verbinding van mensen via het internet. We zoeken naar een nieuwe vorm die én schaalbaar én flexibel is. Het organiseren is verbindingen aan en uitzetten. Als je iets wil bereiken ga je verbindingen aan. Als je stopt met een project dan zet je de verbinding uit. Het doel moet niet zijn om zo lang mogelijk te blijven bestaan, maar bij te dragen aan de welvaart.



Jørgen Schneithorst | Parallellen tussen HRM en FM en de wijze waarop die naar elkaar toegroeien

Jørgen Schneithorst is HRM-directeur bij AAFM, een onafhankelijke management- en adviesorganisatie op het gebied van duurzame facilitaire oplossingen. In zijn presentatie gaat hij in op de parallellen tussen HRM en FM en de wijze waarop deze naar elkaar toegroeien.

HRM en FM groeien de laatste jaren steeds meer naar elkaar toe. Dat is niet vreemd, vindt Jørgen. HRM focust op een goed HR-beleid en FM op adequate voorzieningen. Ondanks deze verschillende focus, werken de twee afdelingen de laatste jaren steeds meer samen bij veel organisaties. Het doel van deze samenwerking is om de medewerker te faciliteren in het leveren van optimale prestaties voor de organisatie. Waar HRM zich voorheen bezig hield met 'klassieke' HRM-taken als ziekteverzuim en beoordelingen en FM met operationele dienstverlening, zijn er nu andere onderwerpen die spelen. Het creëren van een inspirerende werkomgeving bijvoorbeeld. Die onderwerpen hebben aan de ene kant raakvlakken met werving en selectie, maar aan de andere kant ook met de omgeving waar je je mensen wilt laten werken.

Vanuit AAFM ziet Jørgen het accent op de werkplek verschuiven naar een accent op de medewerker. Door deze verschuiving zijn HRM en FM onlosmakelijk met elkaar verbonden geraakt. Het afgelopen jaar ging het bij klanten van AAFM vooral over het optimaliseren van vierkante meters bij werkplekken, terugmanagen van leegstand en Het Nieuwe Werken. Nu staan de behoeften van groepen medewerkers centraal. De werkplek wordt ingericht op basis van deze behoeften. Wil een groep bijvoorbeeld vooral projectmatig werken, dan wordt ervoor gezorgd dat de werkomgeving dit mogelijk maakt.

De economische crisis heeft ook effect gehad op de verschuiving van het accent naar de medewerker. De kostendruk, wat het gevolg is van de economische crisis, heeft ervoor gezorgd dat er steeds meer werk gedaan moest worden met minder mensen. Nu kiezen organisaties ervoor om de medewerkers die zijn overgebleven steeds optimaler te bedienen. Op die manier willen ze een maximaal rendement halen uit de beschikbare human resources.

Illustratief voor de steeds verdere integratie van HRM en FM is volgens Jørgen dat directies van organisaties hen steeds meer benaderen met de vraag in hoeverre FM een rol kan spelen bij traditionele HRM-vraagstukken als ziekteverzuim en medewerkerstevredenheid. De eerste resultaten daarvan zijn positief. De eindgebruikerstevredenheid bij organisaties waar FM en HRM integraal samenwerken is hoger.

Een ander onderdeel waarop HRM en FM nauw samenwerken is het inclusief maken van dienstverlening bij een organisatie. Die vraag komt vaak vanuit HRM van de opdrachtgevers bij Jørgen terecht. Een belangrijk item bij deze manier van werken, is leiderschapontwikkeling. Een leider in deze opzet moet zijn medewerkers inspireren en uitgaan van betekenisvol werk en de bijdrage van de medewerkers daaraan. Daarnaast moet zo'n leider aandacht hebben voor de teamsamenstelling. Hij moet zicht hebben op welke teamsamenstelling een klant nodig heeft, maar ook kijken naar de drijfveren van de individuele teamleden en hoe de leden elkaar daarin aanvullen. Zo'n team bestaat zowel uit medewerkers van de klant als van AAFM als van de leveranciers.

Jørgen maakt bij opdrachtgevers nu nog regelmatig mee dat HRM en FM fysiek naast elkaar zitten. Hij verwacht dat vanwege de integraliteit van de vraagstukken, de afdelingen ook organisatorisch samen zullen gaan.

Hein van der Zande MBA | Het belang van HRM bij outsourcing

Hein van der Zande (per mei 2015 met pensioen), heeft 36 jaar bij de provincie Zuid-Holland gewerkt, waarvan een heel groot deel in het facilitaire domein. In 2005 is hij cum laude geslaagd voor de MBA. Het onderwerp van zijn thesis was: “Uitbesteden in balans”. De laatste zeven jaar werkte Hein als organisatieadviseur bij de afdeling Personeel en Organisatie. In de MBA ontwikkelde hij een model voor outsourcing waarin het belang van HRM sterk naar voren komt.

Onderstaande afbeelding geeft de uitkomsten van dit onderzoek weer.

| Vormen van uitbesteding / organisatie | Beoordelingscriteria | Aspecten |
|---|---------------------------|--------------------------------|
| Regie(werk) | Strategische overwegingen | Vakontwikkeling |
| Partiële uitbesteding | Afhankelijkheid | Instrumenten |
| Capaciteitsuitbesteding | Vertrouwelijkheid | Vaardigheden |
| Effectief uitbesteden (capacity sourcing) | Specifiekheid | Kennis |
| Co-makership | Marktaanbod | Gedrag |
| Facility sharing/samenwerken | Meetbaarheid | Verandervaardigheid |
| Business Process Outsourcing | Controleerbaarheid | Communicatie |
| Integrale uitbesteding | Isoleerbaarheid | Informatie |
| Maincontracting | Homogeniteit | Consequenties medewerkers |
| | Intern kennis nodig | Overeenstemming |
| | Wet- en regelgeving | Betrokkenheid |
| | | Geleidelijkheid |
| | | Scheiding beleid en uitvoering |

Deze uitkomsten bieden ondersteuning bij het maken van de keuze wel/niet uitbesteden. Ze geven een voorzet voor een stappenplan en bieden instrumenten om gefundeerde afwegingen te maken. Het gaat ook, of wellicht juist vooral om het organiseren van uitbesteden en een eerste blik op mogelijk relevante veranderkundige aspecten: wat betekent het uitbesteden vanuit HRM-perspectief?

Uitbesteden kost niet alleen geld maar heeft alles in zich om al dan niet gewenste veranderingen door te (moeten) voeren met alle consequenties van dien, ook op HRM-gebied. Mede bepalend hierbij is de bepaling van de grens van uitbesteden: tot hoe ver ga je? Wat besteed je wel uit en wat absoluut niet? Welke andere dan financiële of efficiencyoverwegingen spelen een rol?

Als algemene eindconclusie kun je stellen dat er een totaalvisie op het fenomeen uitbesteden noodzakelijk is, voordat je überhaupt maar aan een traject denkt te gaan beginnen. Hiervoor heeft Hein een voorzet voor een stappenplan opgesteld dat er schematisch als volgt uitziet:

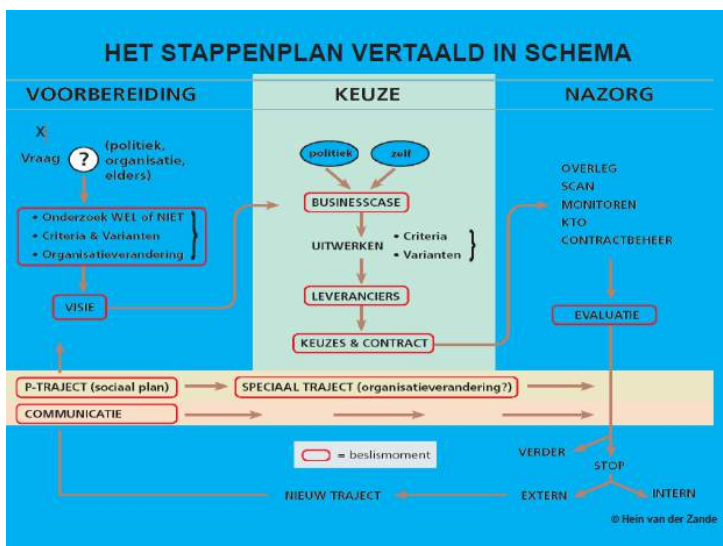


Rollen HRM

HRM kent in ieder geval de volgende rollen voor, tijdens en na het uitbestedingsproces:

- HRM ondersteunt;
- HRM adviseert ten aanzien van het wel en wee van de betrokkenen;
- HRM begeleidt de betrokkenen;
- HRM is niet leidend;
- HRM zorgt voor 'opvang' bij wegvallen taken, regelt herplaatsing, detachering en brede inzetbaarheid.

Bovengenoemd stappenplan is door Hein vertaald in het hieronder opgenomen schema. Hij heeft hiermee het uitbestedingsproces in beeld gebracht. Zoals je kunt zien loopt het HRM-traject (P-traject in schema) van het begin tot het einde mee. Hiermee is weergegeven op welke wijze HRM belangrijke rollen (zie hierboven) heeft in uitbesteden en, aangezien het vaak nog steeds gaat om uitbesteden van FM-activiteiten: hoe nauw HRM en FM op sommige momenten met elkaar zijn verweven, welke raakvlakken er bestaan tussen beide 'velden', alleen al op dit vlak.



Esther Spaans | Toolbox om de overstap naar een nieuwe werkomgeving te doen slagen

Esther Spaans rondt op dit moment haar master Sociale Psychologie af bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Ze heeft de vraag gekregen om vanuit haar kennis van sociale psychologie te kijken naar de gedragsverandering bij TPAW, het tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijk werken.

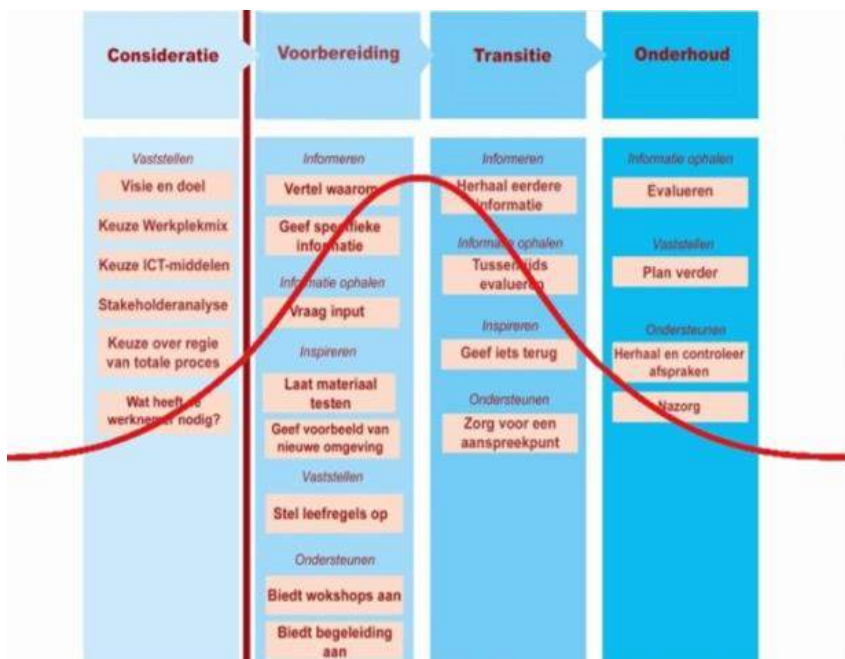
Tijdens de implementatie van 'Het Nieuwe Werken' lopen er twee trajecten parallel die onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn: het creëren van een nieuwe werkomgeving én het gunstig ontwikkelen van gedragsaspecten. De door haar ontwikkelde toolbox heeft betrekking op het gedragsveranderingsaspect dat met een HNW-ontwikkeling gemoeid is. Esther benoemt in haar toolbox een aantal interventies waarmee organisaties, die nog aan de start staan van een transitie, gedrag van interne klanten op een positieve manier mee kunnen laten ontwikkelen. Zodat zij het wiel niet opnieuw uit hoeven te vinden. Het is een hulpmiddel voor verandermanagers.

Er is noodzaak voor een goede begeleiding bij veranderingen. Wanneer organisaties te weinig aandacht besteden aan de mens ontstaat er namelijk onrust en weerstand. Dit kan leiden tot ontevredenheid, verlaagde productiviteit en een verhoogd ziekteverzuim.

Inhoud van de toolbox

Om tot de toolbox te komen, heeft Esther de wetenschappelijke theorieën over gedragsveranderingen, weerstand en veranderbereidheid vergeleken met de praktijkervaringen binnen en buiten het Rijk. Hier kwamen veel soorten interventies uit, die vervolgens geordend zijn. Esther heeft ze eerst verdeeld over vier fasen. Vervolgens heeft ze gekeken naar welke interventies kritisch zijn en wat de doelen zijn van de communicatie. De doelen van communicatie kunnen zijn: informeren, informatie ophalen, vaststellen, inspireren en ondersteunen.

Toolbox



In de eerste fase van consideratie is het belangrijk dat het topmanagement nadenkt over het doel en de realisatie van de verandering. De aanleiding van de verandering moet gekoppeld worden aan de visie en doelen van de organisatie.

Vervolgens moeten de medewerkers in de voorbereidingsfase meegenomen worden en moet helder zijn wat de verandering voor hen gaat betekenen. De derde fase is de transitie, de daadwerkelijke overgang. Tot slot moet een organisatie het gewenste gedrag onderhouden en evalueren. In deze laatste fase moeten medewerkers de oude situatie loslaten en anders vasthouden, in plaats van teruggrijpen naar oude gewoontes.

De toolbox zal uiteindelijk een interactief pdf-bestand worden waarin managers aan de hand van een stappenplan geholpen worden met het kiezen van interventies per fase van de transitie. De toolbox is een generiek hulpmiddel, maar niet één op één toepasbaar binnen elke organisatie. Iedere organisatie heeft namelijk eigen culturele normen en waarden en het is belangrijk dat deze behouden worden. De toolbox houdt daar ook rekening mee. Misschien is er in eerdere transities wel te weinig rekening gehouden met de bestaande cultuur.

Bij de nieuwe boven departementale huisvesting voor rijks-ambtenaren zouden FM en HRM, maar ook ICT, hand in hand deze transitie moeten begeleiden, of dat nou bij één functionaris belegd is of bij drie afdelingen. Huisvesting ondersteunt het gewenste gedrag, en het gewenste gedrag moet passen binnen de huisvesting.

Studiedag – 12 juni 2015

De studiedag is het vervolg op de 24 uur van Doorn. Tijdens de 24 uur van Doorn zijn negen samenwerkingsthema's naar voren gekomen. Deze thema's vormden de input voor de studiedag. De deelnemers van de studiedag hebben hun prioriteit gegeven aan deze thema's en de volgende clusterindeling gemaakt:

- Medewerkerstevredenheid
- Verzuim
- Mobiliteit
- Veiligheid

- Duurzame inzetbaarheid
- Invulling participatiewet

- Werk-/ privébalans
- Werving en positie op de arbeidsmarkt

- In- en outsourcing
- Arbeidsomstandigheden

Prof. dr. Rob Vinke opende de studiedag met zijn visie op de samenwerking tussen FM en HRM. Vervolgens was het de beurt aan de aanwezigen om in actie te komen. Zij konden aangeven welke samenwerkingsthema's zij het belangrijkste vonden. De top drie die hieruit naar voren kwam, zag er als volgt uit:

- 1) Duurzame inzetbaarheid;
- 2) In- en outsourcing;
- 3) Medewerkerstevredenheid.

Vervolgens werd er onder leiding van John van Balen van STAP-dialogoog in drie groepen nagedacht over de invulling van de samenwerking binnen de organisaties.

Prof. dr. Rob Vinke | Human Facility Management

Prof. dr. Rob Vinke, emeritus hoogleraar personeelswetenschappen, onder meer verbonden aan de universiteit van Nijenrode en Groningen, opende de studiedag met zijn visie over de samenwerkingsnoodzaak tussen FM en HRM. Hij vindt het nadenken over deze samenwerking op dit moment van groot belang, vooral omdat er grote veranderingen in organisatieland zijn.

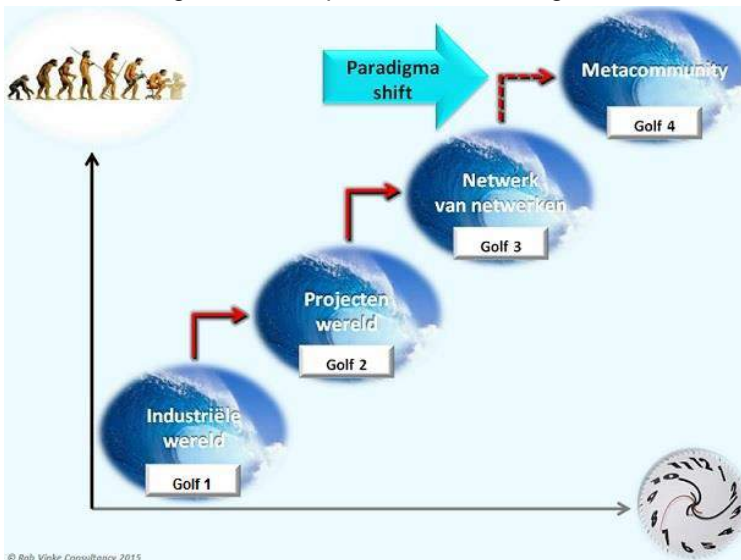
Wellicht moeten we er over denken om HRM en FM samen te voegen tot HFM (Human Facility Management).

Human Facility Management

Op het gebied van HFM komen verschillende disciplines bij elkaar: psychologie, economie en sociologie. Als leidraad daarbij kun je hanteren: doe vanuit HFM wat organisaties, klanten en medewerkers meer energie geeft dan dat het ze verbruikt. Momenteel ontstaat er vanuit de systemen die we hanteren bij organisaties, klanten en medewerkers de indruk dat ze "mee moeten doen". Men beleeft er als afnemer geen plezier aan, maar de organisatie vraagt het dus gaat men er met zo min mogelijk energie in mee. Het resultaat van gericht HFM is niet zozeer het binden en boeien van mensen, maar juist het verbinden en geven van toegang tot netwerken. Het is dus meer gericht op de omstandigheden creëren waar mensen met elkaar kunnen samenwerken.

Wanneer je de ontwikkeling van aap via neanderthaler naar kantoormedewerker uitzet tegen de tijd, zijn er vier golven te onderscheiden. De eerste golf is de industriële wereld, deze wordt doorgezet in de projectenwereld, vervolgens naar netwerk van netwerken en als vierde golf de metacommunity. De overgang van de derde naar de vierde golf kan gezien worden als een paradigmashift. Het besef dat de aarde rond en eindig is en dat we het met elkaar moeten doen.

In deze context geplaatst, is het leren samenwerken en het bevorderen van samenwerking een enorme toegevoegde waarde, als het gaat om het maken van die paradigmashift. Het netwerk als zodanig wordt onderdeel van het wereldwijd communiceren en het met elkaar verbinden. Kijk je op het niveau van de organisatie, dan zie je aan de HRM-kant allerlei specifieke processen, evenals aan de FM-kant. Er zijn een aantal overlappingsgebieden tussen beide kanten, bijvoorbeeld met het inrichten van nieuwe werkprocessen. Op die overlappingsgebieden zou HFM zich moeten en kunnen richten, met een goed beeld op wat mensen nodig hebben.



Ontwikkeling door de golven heen

De samenwerking tussen HRM en FM is een veranderkundig verhaal. Zet je dat weer in een wereldwijd perspectief in de tijd, dan zie je dat de industriële revolutie gericht was op verbeteren, maar niet op veranderen (de eerste golf). Er zat weinig emotie in. De tweede golf echter was wel gericht op veranderen, maar er was nog steeds geen echte emotie aan gekoppeld. Het is een zakenwereld, waar mensen volgens de wetten van het zakendoen met elkaar omgaan.

De derde golf is gericht op veranderen op basis van kennis die we hebben, maar is daarnaast ook gebaseerd op emotie en relatie. De harde wereld krijgt een gezicht. Dat gezicht wordt in veel netwerken gedeeld. De paradigmashift naar de vierde golf is dan de vraag van hoe kunnen we meebewegen, ademen, leren van elkaar, dingen anders en beter doen, enzovoorts. We ademen mee op alle gebeurtenissen die plaatsvinden.

De ontwikkeling door de golven heen heeft ook enorme gevolgen gehad op onze stijl van leidinggeven binnen organisaties. In golf één wordt er voornamelijk directief leidinggegeven. In het verbreden en uitrollen van de industriële revolutie over de wereld in de tweede golf, is er steeds meer sprake van situationeel leidinggeven: iemand doet het goed op die plek en plaats, zo niet dan wordt er iemand anders voor gevraagd. In de derde golf is er sprake van dienend en verbindend leidinggeven. De leidinggevende is dan vooral bezig om mensen met elkaar in verbinding te brengen en te houden. De vierde golf is er één waar mensen leidinggevende condities scheppen, waar mensen zelfsturend bezig kunnen zijn.

Ontwikkeling aan de kant van de medewerkers

Aan de kant van de medewerkers is er ook een ontwikkeling te zien door de golven heen. In de industriële wereld in golf één spreekt men vooral van werknemers. Dit gaat over naar medewerkers in golf twee en vervolgens naar samenwerkers in golf drie. Op het moment dat we de paradigmashift krijgen naar die verantwoordelijke, gewenste samenleving in golf vier, dan zijn het alleen nog deelnemers met elkaar die de samenwerking vormgeven. Het besef dat die onderlinge samenwerking er is, is dan voldoende om met meer gelijkwaardigheid naar elkaar te kijken en gezamenlijk zoveel mogelijk productiviteit te behalen.

Ten aanzien van de kennis en kennisontwikkeling zijn ook een aantal stappen te onderscheiden wanneer je kijkt naar de verschillende golven. In de industriële golf is er sprake van een soort ingenieurs benadering. Het gaat over intellectuele intelligentie.

Kennis wordt vastgelegd, met elkaar gedeeld, uitgeprobeerd, verhoogd en versterkt. Het is een wetenschappelijk beeld van de wereld, waar dingen amoreel zijn. In de tweede golf zie je dat datgene wat bij jou goed werkt, bij een ander niet werkt. Dit betekent niet dat het bij jou goed is en bij de ander slecht. Het vraagt om een andere vorm van intelligentie, emotionele intelligentie. Het gaat niet om gelijk hebben, maar om gelijk krijgen. Dat is een andere competentie. In de derde golf, de netwerkmaatschappij, gaat het niet alleen om wat je in het individuele vlak als aansluiting hebt, maar het is ook de community die zijn eigen eisen stelt.

Daarnaast zie je dat de over-informatie ook van invloed is op de sociale betrokkenheid van mensen. Aan de ene kant is men enorm gericht op incidenten en het gevoel dat die incidenten opwerpen. Aan de andere kant is er een soort gewenning, waarbij men snel overgaat tot de orde van de dag. Die twee tegenstrijdigheden vragen om sociale intelligentie. Deze intelligentie gaat over in de verbindende intelligentie, zaken die in de wereld gebeuren in context te plaatsen, die toegevoegde waarde hebben, zonder daarmee escalerend te zijn. Deze verbindende intelligentie is waar het in golf vier om draait.

Scenario's ontwikkelen

In de ontwikkeling door de golven heen, komt naar voren dat communicatie een heel belangrijke toegevoegde waarde is. Dat moet wel gerealiseerd worden. Dit kan bijvoorbeeld door via drie invalshoeken naar de organisatie te kijken: een goede SWOT-analyse van het heden, realistische beelden voor morgen ontwikkelen en durven dromen in de toekomst. Levert de analyse een concreet stappenplan op, dan levert de gedroomde toekomst stippen aan de horizon op. Met behulp van dit stappenplan en deze stippen, kunnen er scenario's ontwikkeld worden. Dit zorgt ervoor dat de toekomst meer hanteerbaar wordt.

Er zijn wel kernvragen die aangepakt en opgelost kunnen en moeten worden. Kernvragen zijn:

- Denken vanuit de organisatie en vanuit de medewerker: tendens is dat we steeds meer vraaggericht willen organiseren.
- Digitalisering en intensieve communicatie: digitalisering leidt tot intensieve communicatie, maar kan ook tot vervlakking leiden
- Streven naar stabiliteit en verandering: aan de ene kant hebben we behoefte aan stabiliteit en zekerheid, aan de andere kant willen we dingen veranderen. Hoe daar een balans in te brengen?
- Alles vastleggen en keuzeruimte toestaan: je kunt alles willen vastleggen en daarmee zo goed mogelijk proberen de toekomst voor te zijn, wat is de relatie die er dan is voor de individuele vrijheid? Is afwijken altijd verkeerd of is dat juist goed?
- Controleren en ondersteunen: of is het controleren of ondersteunen?
- Voor iedereen hetzelfde en verschil toestaan: hoe verhoudt zich dat? Zijn we in staat om onderscheid te maken?
- Vergrijzing en verjonging: betekent dat dat we alle mensen boven de 60 afschrijven en dat iedereen die jong is toekomst in zich heeft? Of gaat het erom om oud jong te blijven en jong oud te worden?
- Sturen vanuit management en vanuit professionals: gaat nieuwe eisen stellen aan de vorm en de manier waarop we organisaties in gaan richten. Iedereen wordt professional op zijn eigen terrein, volgens zijn eigen leerpatroon. Iedereen wordt leider, wordt management.

Niet het bedenken van nieuwe systemen is het probleem, maar het ombouwen van oude naar nieuwe systemen. Het is een stelling die Rob neerlegt, als het gaat over werken aan de toekomst. Als je kijkt naar de samenwerking tussen HRM en FM, dan is dat niet alleen een verhaal op strategisch niveau. Het is strategisch, tactisch en operationeel. Op al deze gebieden valt er een eigen winst te behalen.

Ze liggen niet allemaal in elkaars verlengde. Wanneer HRM en FM gezamenlijk naar diverse vraagstukken kijken, kan het verhaal geoptimaliseerd worden.

Verleden, heden en toekomst

De samenwerking tussen HRM en FM wordt ook bepaald tussen verleden, heden en toekomst. Het onvermogen tot samenwerking komt uit het verleden en is in het heden vormgegeven. Het waren gescheiden, functionele zuilen, waarbij HRM haar eigen werkgebied strak wist te definiëren binnen de organisatie en FM in opkomst kwam. Met name op onderdelen die men minder belangrijk vond: een secundair proces. In synergie leidden deze onderdelen echter tot grote hoeveelheden van mensen in uitbestedingen. Daarnaast nam het belang ook toe in intern geld. Naar de toekomst toe gaat het om de toegevoegde waarde van die mensen en dat geld, in relatie tot voor wie men het doet en kan de samenwerking ook tot een behoorlijke synergie leiden.

Als afsluiting zet Rob een aantal leeftijden en levensfasen naast elkaar. Vroeger was er een duidelijk onderscheid te zien in verschillende levensfasen. Tegenwoordig zie je dat die levensfasen steeds meer in elkaar overlopen. Kinderen beginnen tijdens hun kindjaren al aan hun leerjaren. Tijdens de leerjaren wordt begonnen aan de werkjaren, enzovoorts.

In de levensladder wordt onderscheid gemaakt in de kindjaren, jeugdijaren, volwassen jaren en bejaarde jaren. In de levensfasen die gericht zijn op pensioen zit impliciet ook in dat de bijdrage die men kan leveren aan de wereld afneemt wanneer je ouder wordt. Tegenwoordig zie je dat de levensladder wat dat betreft lijkt op het oude China. Oude mensen waren wijs, hadden veel te vertellen. Menselijke ontwikkeling verdwijnt niet. Er zit een lijn in, in termen van bijdrage aan de maatschappij waarin we leven. Die lijn ligt niet alleen maar in onze werkjaren, maar ook in de bejaarde jaren.

Dit levert vragen op in de richting van het inrichten van organisaties, waar heel verschillende generaties werknemers naast elkaar en met elkaar tot samenwerking komen. Oude systemen zoals die binnen HRM zijn vastgelegd in het kader van functiesystemen en beloningsstructuren komen daardoor onder druk te staan. De insteek van FM die meer generiek gericht is op de specifieke wensen van werknemers, medewerkers, deelnemers en samenwerkers, zou daarbij van betekenis kunnen zijn.

Tot zover het pleidooi van Rob Vinke die de noodzaak van de samenwerking tussen HRM en FM nadrukkelijk onderstreept vanuit een algemene ontwikkeling, vanuit een ontwikkeling van mensen. Aan ons om daar invulling aan te geven in de bestaande organisaties waar we werkzaam in zijn.

John van Balen | De STAP-dialogo verbindt HRM en FM voor succesvol samenwerken.

John van Balen is partner en initiator van het STAP-dialogo netwerk dat gefocust is op “Verbinden voor succesvol samenwerken”. Het netwerk spant zich in om binnen de huidige context van dynamiek, complexiteit en constante tijdsdruk samenwerkers te helpen om in korte tijd zelf op een rij te zetten wat er speelt en wat er nodig is om samenwerken te versnellen en/of van start te gaan.

De prestatiegerichte STAP-dialogo is daarbij een belangrijk voertuig, dat ook werd ingezet op de studiedag van Ifmec. Na de inleiding van Rob Vinke over de samenwerkingsnoodzaak tussen HRM en FM startten de aanwezigen onder begeleiding van John van Balen de dialoog, met STAP-dialogo als regie. Dit gebeurde aan drie tafels met drie verschillende thema's: medewerkerstevredenheid, in- en outsourcing en duurzame inzetbaarheid. Zo werd snel in beeld gebracht wat er speelt en welke stappen FM en HRM samen zouden kunnen zetten en waar dit toe zou moeten leiden.

Pop-up samenwerken tussen HRM en FM?

Wetenschappers als Rob Vinke wijzen erop dat het tijd is voor veranderen en dat verbeteren niet genoeg is. Ook geeft hij hierbij voor iedereen herkenbare motieven. Hij wijst met name op de paradigmashift die past bij de overgang van het kennis tijdperk naar het ideeën tijdperk. John van Balen is het met hem eens dat we nu werkomstandigheden moeten organiseren waarin we verbinding kunnen creëren. Waarin emotie en relatie een grote plek krijgen en tegemoet komen aan wensen van samenwerkers (de community) belangrijk is. Er is dan bij iedere deelnemer (niet alleen bij de leidinggevende) verbindende intelligentie nodig.

Dat we in zo'n wereld steeds meer vraaggericht gaan organiseren, is voor iedereen zichtbaar. Dat betekent dat kortdurende samenwerkingsverbanden traditionele organisatiestructuren vervangen. Het samenwerken krijgt het kenmerk van "pop-up samenwerken", meent John van Balen.

HRM en FM moeten samen zorgen dat er een omgeving ontstaat waarin dit kan. Dus eerst is er het thema dat opkomt en dan worden vervolgens de relevante samenwerkers aan elkaar geklikt of beter nog, zij klikken zichzelf aan elkaar. Dat gebeurt over de grenzen van organisaties of afdelingen heen. Zo zal het samenwerken tussen FM en HRM ook vorm krijgen. In die zin is er sprake van een dubbelslag; je eigen omgeving slim organiseren om zo samen de omgeving voor andere samenwerkers te kunnen faciliteren. Het is dan net als bij ieder ander samenwerkingsverband de kunst om bij een geselecteerd thema echte samenwerking te ontwikkelen. Samenwerken waarbij de som van de output meer is dan die van de afzonderlijke delen. Echte samenwerking is wanneer het goed voelt voor wat betreft drie aspecten: *verbinding met het doel en met elkaar, professionele synergie* en de *focus op de prestatie* die tot stand gebracht gaat worden. Voelt dat goed dan is er sprake van een hoge participatie graad en grote kans op succes.

Hoe belangrijk is een prestatiegerichte dialoog in de samenwerking tussen HRM en FM?

Het gaat er in de samenwerking tussen HRM en FM nu om dat thema's die door industrieel denken uit elkaar zijn getrokken en waarop verdeelde verantwoordelijkheid is ontstaan weer aan elkaar worden geplakt, zodat ze gedeelde verantwoordelijkheid ontwikkelen. Volgens de paradigmashift vraagt dat van professionele medewerkers bij HRM en FM, dat zij transformeren naar 'samenwerkers' en later naar 'deelnemers'.

Dit proces geef je vorm met een prestatiegerichte dialoog. Je raakt daarbij de drie niveaus van veranderen/leren: principe, werkwijze en vaardigheid. Op principe niveau spelen uitgangspunten die inherent zijn aan het ideeëntijdperk. Deze principes van het nieuwe samenwerken zijn helder en in vele boeken en studies beschreven.

Rob Vinke bevindt zich wat dat betreft in goed gezelschap. John van Balen en c.s. gaat het vooral om de bij deze principes passende praktische werkwijze en vaardigheid. Het vinden en omarmen van een nieuwe discipline. De vraag hierbij is: Wat helpt in de huidige complexe en dynamische samenwerking om toch de samenwerkingskracht te ontwikkelen die nodig is om succesvol te zijn? De STAP-dialoog biedt hier een eigentijdse oplossing voor het versterken van elk denkbaar samenwerkingsverband.

Over de STAP-dialoog zelf

De STAP-dialoog laat ieder teamlid eerst individueel nadenken over een bepaald thema of project. Deze beelden worden samengevoegd waarna je ze samen deelt met behulp van een heldere regie. Deelnemers denken met elkaar systematisch na over wat er speelt en wat ze willen bereiken en over het succesvolle gedrag dat gegeven de situatie daarbij noodzakelijk is. Samenwerkers ontwikkelen één gezamenlijk beeld van de harde én de zachte opbrengst (gedragsverandering), van de samenwerking. Tijdens dit proces ontstaat betrokkenheid, draagvlak voor de uitvoering van de verandering en het ontwikkelen van gewenst gedrag. Zeker met de inzet van de mogelijke digitale ondersteuning, levert dit meer flexibiliteit, tijdswinst en zorgvuldigheid op. Co-creatie wordt zo zichtbaar en gestimuleerd door denken en doen dicht bij elkaar te brengen. Dat is hard nodig wanneer het niet meer gaat om de structuur, maar om succesvol samenwerken op gemeenschappelijke HRM en FM thema's.

Samen beginnen met het doel voor ogen, zoals Stephen Covey dat zegt, verhoogt de kans op succes. Covey's uitgangspunten en een grote verscheidenheid van andere managementtheorieën worden in de STAP-dialoog gebundeld in een korte praktische reflectiemantra.

Slotconferentie – 10 december 2015

Tijdens de studiedag bleek dat de samenwerkingsthema's duurzame inzetbaarheid, in- en outsourcing en medewerkerstevredenheid het meest belangrijk werden gevonden. In het kader van het onderzoeksjaar is ervoor gekozen om deze drie thema's verder uit te werken.

In welke organisaties leidt samenwerking tussen FM en HRM tot zichtbare resultaten, zodat de duurzame inzetbaarheid wordt verbeterd, de medewerkerstevredenheid wordt verhoogd en in- en outsourcing op een goede manier gebeurt? Deze vragen staan centraal tijdens de slotconferentie.

De slotconferentie wordt gehouden bij de Ifmec Academy op Landgoed Zonheuvel te Doorn.



Duurzame inzetbaarheid | Best practice: Enexis

Interview: René Laheij

De facilitaire dienst van Enexis is in tien jaar tijd enorm veranderd. Ze is van een functionele dienst met vijfhonderd medewerkers overgegaan naar een regieorganisatie met twaalf medewerkers. Alle twaalf medewerkers zijn stuk voor stuk deskundige en goed FM-opgeleid en hebben allemaal een goede kijk op wat Enexis is en wat daarin met FM gedaan kan worden.

René houdt zich als manager Facility Manager bezig met de langetermijnvisie ontwikkeling (bijvoorbeeld op het vlak van huisvesting, het verduurzamen, wendbaarheid, vervoersmobiliteiten) én uiteraard de reguliere besturing van de afdeling en bijbehorende kosten.

Nagenoeg de complete facilitaire dienstverlening is uitbesteed aan AAFM (zelfstandig onderdeel van de Asito Diensten Groep). De diverse diensten zijn in zijn geheel uitbesteed. AAFM krijgt targets waaraan ze moeten voldoen. Hoe ze hun werk verder indelen is helemaal aan hen. De afdeling van René controleert de kwaliteit aan de hand van KPI's, uitvoering van roadmaps en budget.

In de uitbesteding van facilitaire diensten zitten veel HRM-aspecten. Zo moet vanuit het HRM-perspectief binnen FM nagedacht worden over hoe je omgaat met medewerkers die hier vanuit uitbesteding werken. Hoe ga je bijvoorbeeld om met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Medewerkers die vanuit AAFM (of toeleveranciers van AAFM) bij Enexis werken worden nu uitgenodigd voor borrels vanuit Enexis en krijgen hun kerstpakket vanuit Enexis. Het is echter niet mogelijk om individuele medewerkers in de uitbesteding die het goed doen iets extra's te geven. René geeft aan dat het bij uitbesteding erg belangrijk is om te bepalen wat je doel is. Beide partijen moeten hetzelfde doel voor ogen hebben.

Waarom is FM opgegaan in de HRM-afdeling?

Nadat de grote facilitaire afdeling was getransformeerd naar een regieorganisatie kreeg René vanuit de Raad van Bestuur de vraag met welke afdeling hij als “kleine” dienst zou willen samenvoegen.

In de ogen van René is HRM de afdeling die het beste past bij FM. HRM is net als FM een afdeling die *mensgericht* denkt. De hoofdvraag voor zowel HRM als FM is: “wat is er voor nodig om ervoor te zorgen dat de medewerker het beste uit zichzelf kan halen?”. Het hieraan meewerken vanuit een FM-perspectief binnen het managementteam van HRM heeft een hoge toegevoegde waarde.

Bij HRM wordt dit onder andere vertaald in een programma gericht op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, onder meer door een budget per medewerker, dat ingezet kan worden voor diverse opleidingen, cursussen, maar ook een abonnement op de sportschool. FM houdt zich op haar beurt bezig met het inrichten van de juiste werkomgeving. Ook bij de inrichting van de nieuwe kantooromgeving leidde de samenwerking tot meerwaarde.

Binnen Enexis werken erg veel verschillende mensen. Oudere, “traditionele” mensen en steeds meer jongere mensen. De oudere mensen werken graag op “vaste” plekken, de jongere mensen op flexibele plekken. Het is belangrijk om hier een goede balans in te vinden. René noemt dat er een balans gevonden moet worden tussen aan de ene kant een “hip café” en aan de andere kant een “traditionele werkomgeving”. Ook is het belangrijk om rekening te houden met de verschillende behoeften van medewerkers. Creatieve mensen moeten bijvoorbeeld de ruimte krijgen om hun creativiteit tot uiting te laten komen.

Voordelen van de samenvoeging

De samenwerking tussen HRM en FM is volgens René "1+1=3". Beide afdelingen hebben gemerkt dat ze samen veel verder komen dan alleen. René geeft aan dat het bij het opstellen van een plan belangrijk is om te weten wat je 'waarom' en je 'hoe' is. Waarom is het belangrijk om deze verandering door te voeren, wat ga je dan doen en hoe wil je het realiseren? Wanneer je dit duidelijk kunt overbrengen naar de medewerkers en beslissers, zorgt dit ervoor dat de verandering snel wordt geaccepteerd.

De samenwerking tussen FM en HRM bij het doorvoeren van een verandering zorgt ervoor dat er meer draagkracht wordt gecreëerd in de organisatie. René licht dit toe aan de hand van een voorbeeld:

"De medewerkers moeten gezonder gaan eten. Om deze reden gaat de prijs van een kroket omhoog en de prijs van een salade naar beneden. Wanneer FM deze verandering door zou voeren roept dat weerstand op. Medewerkers denken dan dat het alleen maar om het geld gaat. Wanneer HRM de verandering door zou voeren roept dit ook weerstand op, want waarom zou HRM zich bemoeien met het gewicht van haar medewerkers. Wanneer HRM en FM samen een soortgelijke maatregel nemen en de communicatie verzorgen, wordt dit wel door de medewerkers geaccepteerd vanuit de bredere context."

Daarnaast zorgt de samenwerking tussen FM en HRM ervoor dat beide afdelingen op een andere manier kijken naar besluiten die genomen moeten worden. Hier heeft René het volgende voorbeeld:

Samenwerking FM en HRM in de praktijk

Het samen optrekken bij het vaststellen van het strategisch vastgoed beleid door de Raad van Bestuur, leidde tot een enorme versnelling in de besluitvorming. De verbouwing van de kantoren van Arnhem en Den Bosch is anders gedaan dan anders. Normaal gesproken had FM het idee "wij zijn FM, wij weten wat goed is en hoe we moeten inrichten".

Nu is er samen met de 'toekomstige gebruikers' van het kantoor gekeken naar hoe het kantoor eruit moet komen te zien, functioneel gebruikt zou gaan worden en hoe het gefaciliteerd zou kunnen worden. Er kwamen enthousiastelingen van diverse afdelingen vragen of ze mee mochten denken over het ontwerp en gebruik van het kantoor.

Het eindresultaat is perfect: iedereen is tevreden over het resultaat, want het is geworden zoals men wilde. In het kantoor is er balans gevonden tussen oud en jong en allerlei functionele behoeften, waardoor het gebouw perfect aansluit bij de behoefte van de organisatie en binnen de kaders welke FM daarin gesteld heeft.

In- en outsourcing | Kees Blokland

code } verantwoordelijk marktgedrag
schoonmaak-
en glazenwassersbranche

Inbesteden versus uitbesteden

“Samen werken aan relevantie voor alle stakeholders”

Alle organisaties willen verantwoordelijkheid nemen voor alle activiteiten die zij uitvoeren, ook wanneer deze niet tot het kernproces behoren. Daarvoor moeten bewuste keuzen gemaakt worden hoe daar duurzaam invulling aan te geven, met inachtneming van de belangen van alle stakeholders. Bijna elke organisatie krijgt dan ook op enig moment te maken met de vraag: ga ik de schoonmaak zelf doen, daarvoor samenwerken met een andere partij of ga ik uitbesteden. Veel organisaties worstelen met de vraag hoe ze dit onderwerp het beste kunnen aanpakken.

Het fenomeen van uitbesteding is met name eind jaren negentig en aan het begin van de 21^e eeuw een veel toegepaste strategie, ook internationaal. Voor de schoonmaak betekent dit dat van de € 4,2 miljard jaaromzet van de schoonmaakbranche in Nederland € 3,6 miljard is uitbesteed. Om tegenwicht te bieden tegen verharding van de marktverhoudingen door teruglopende schoonmaakkudgetten, scherpe prijsconcurrentie en kortlopende contracten is de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de Schoonmaak- en Glazenwassersbranche ontwikkeld. Deze heeft de marktverhoudingen binnen de branche en tussen de sector en haar stakeholders de afgelopen jaren veranderd.

Organisaties doen er goed aan in een vroegtijdig stadium na te denken over 'goed opdrachtgeverschap'. De Code Verantwoordelijk Marktgedrag geeft hiervoor handvatten. Bij 'goed opdrachtgeverschap' past een gefundeerde beslissing tot inbesteden of uitbesteden. Deze kan alleen genomen worden:

- Als alle partijen rond dergelijke afwegingen in gelijkwaardigheid en met relevantie voor alle stakeholders in het proces optrekken.
- Als rationeel en dus zonder vooroordeel, gestructureerd en beargumenteerd de dialoog over in- en/of uitbesteding kan worden gevoerd.
- Als de betrokkenheid van de keten (alle stakeholders) en kennis van de markt, innovaties en ontwikkelingen in dienstverlening, sociale omstandigheden en prijsontwikkeling onderdeel zijn van de afweging.

Verder vraagt 'goed opdrachtgeverschap' om een verantwoorde implementatie van de beslissing met oog voor de belangen van alle stakeholders. Acties die hierbij passen zijn onder andere voldoende tijd nemen voor de implementatie, inventariseren van de gevolgen van de beslissing voor alle stakeholders en het juist en tijdig informeren van de stakeholders. De laatste stap is de verantwoorde uitvoering van de beslissing, ook hierbij met oog voor de belangen van alle stakeholders. Hierbij is handelen conform de Code Verantwoordelijk Marktgedrag aangewezen met een medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van en de condities waaronder het werk wordt verricht, verantwoordelijkheid voor het personeel over de knip heen, een goede vorm van contractmanagement en volledig en tijdig informeren van betrokken stakeholders, zoals het eigen en ingehuurd personeel. Goed opdrachtgeverschap betekent dat je niet zomaar de koude wind van een harde marktverhouding laat waaien, maar de verantwoordelijkheid neemt voor feitelijk sociaal beleid.

Welke beslissing ook wordt genomen, vanuit de opdrachtgever zou de schoonmaker, of hij nou in eigen beheer werkt of via uitbesteding bij een extern bedrijf, een vergelijkbare aandacht en bescherming moeten genieten. Als de uitbesteding volgens de Code gebeurt, besteedt de opdrachtgever de nodige aandacht aan de sociale randvoorwaarden waaronder het contract loopt.

De roep om respect vanuit de schoonmakers betekent dat er serieus invulling gegeven moet worden aan bevordering van kwaliteit en vakmanschap in het werk, en dat er professionele, echte, aandacht moet zijn voor de bejegening van de mensen op de werkvloer. Met professionele aansturing, vakbekwame leiding en aandacht voor opleiding en vorming op de werkvloer. Inbesteden als zodanig biedt hiervoor geen garantie.

Aan opdrachtnemers de taak om aan te tonen dat zij zowel sociaal als professioneel een robuust organisatie-model praktiseren. In de praktijk ontstaat daarover soms helaas twijfel, en dat zie je terug in de vorm van prijsduiken (waarmee je nooit de vereiste kwaliteit kan leveren), slordigheden in de inzet van personeel en diverse handigheidjes. Gelukkig zien we ook op allerlei plaatsen mooie voorbeelden van zorgvuldige benadering, zoals bij de best practices.

Inbesteden hoeft dus niet socialer te zijn dan uitbesteden. Uitbesteden kan ook heel sociaal, als je je aan de Code houdt. Inbesteden kan ook slordig en respectloos, als je geen rekening met de mensen houdt. Ik kijk daarom bij inbesteding net zo kritisch naar de bejegening van de mensen als bij uitbesteding. Respect, vakmanschap en bejegening, daar gaat het om bij de emancipatie van de branche, los van inbesteden of uitbesteden.

In het kort: vertoon fatsoenlijk en verantwoordelijk marktgedrag, dat bevordert sociaal beleid op de werkvloer en vakmanschap op de langere termijn. Sociaal beleid eindigt niet bij de grens van een contract met marktpartijen.

Casus Breedweer – Jack Stuifbergen

Social Enterprise

De Participatiewet die in 2015 is ingevoerd, vraagt om samenwerking tussen FM en HRM. Deze wet verplicht bedrijven om werkplekken te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Breedweer werkt als facilitaire dienstverlener met deze doelgroep. Zij zetten mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in bij hun opdrachtgevers, onder begeleiding van professionele werknemers.

Sinds 2009 mag het bedrijf zich social enterprise noemen. Als social enterprise is het hun missie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden, met als uiteindelijke doel dat ze zelfstandig kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt en hun eigen inkomen kunnen verdienen.

Breedweer kiest heel bewust voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het toegang krijgen tot deze doelgroep had wat voeten in de aarde. Met de komst van werkgeversservicepunten heeft Breedweer toegang gekregen tot de kaartenbak en kunnen ze zelf de 'pareltjes' eruit vissen voor hun eigen aangepaste opleiding.

De acquisitie van opdrachtgevers gaat vrijwel vanzelf. Bedrijven zijn genoodzaakt om invulling te geven aan de Participatiewet. Door social enterprises zoals Breedweer in te zetten binnen hun bedrijf, voldoen ze aan deze wet. Echter niet alle organisaties zijn geschikt als opdrachtgever. Een organisatie moet openstaan voor de doelgroep. Dit gaat niet altijd goed. In dat geval gaat Breedweer over tot de inzet van reguliere mensen.

Medewerkerstevredenheid | Vincent van Doornik

Synergie tussen FM, HRM & ICT voor optimalisatie in-, door- en uitstroom processen

Hoe ideaal zou het zijn wanneer op de eerste werkdag van een nieuwe medewerker alle voorzieningen geleverd én operationeel zijn? In de praktijk blijkt toch dat dit bij veel bedrijven niet adequaat is georganiseerd. Hoe verwelkomt u nieuwe medewerkers op hun eerste werkdag? Staat er een bos bloemen klaar op hun werkplek en kunnen ze direct aan de slag, of komt het voor dat bij het starten op de eerste werkdag de nieuwe medewerker of inhuurkracht geen beschikking heeft over een bureau, telefoon, werkende computer, netwerk ID en een e-mailadres.

Een ander relevant punt vormt de uitdaging om uitgegeven voorzieningen en bedrijfsmiddelen aan medewerkers tijdig in te nemen wanneer het dienstverband eindigt. Zo moet worden voorkomen dat er nog maanden op uw kosten mobiel gebeld kan worden, dat laptops zomaar verdwijnen, dat er nog ingelogd kan worden in uw systemen met mogelijk gevoelige informatie of dat ex-medewerkers uw pand binnen kunnen komen met oude toegangspasjes.

Doordat het proces van in-, door- en uitstroom binnen organisaties nog te vaak verticaal - dus alleen binnen afdelingen - is vastgelegd in plaats van integraal tussen de afdelingen FM, HRM en ICT, kost het organisaties soms tot vele tonnen per jaar. Dit doordat integraal beheer, coördinatie en preventieve sturing uitblijft.

Marktontwikkelingen

Vooruitstrevende bedrijven zijn bezig invulling te geven aan sturingsmechanismen bij integrale processen. Zo zien we verschijningsvormen van integrale coördinatiepunten voor FM/HRM, FM/ICT en combinaties daarvan, alsook een nauwere integratie tussen FM en andere ERP processen zoals inkoop, logistiek en finance.

Er liggen kansen voor organisaties om door een effectieve samenwerking tussen Facility Management, ICT en HRM om klanten, nieuwe medewerkers en directie naar tevredenheid te faciliteren en tegelijkertijd kosten te besparen.

Presentatie

In de presentatie wordt aandacht besteed aan de aanleiding; de opzet; de aanpak en de resultaatgebieden van het integraal optimaliseren van het proces van in-, door- en uitstroom.

Vanuit de synergie tussen FM, HRM en ICT kunnen naast kwalitatieve ook kwantitatieve baten worden gerealiseerd.

Naast de toelichting zal er ook kort aandacht worden gegeven aan hoe dit concept is onder te brengen in ICT-tooling voor ondersteuning binnen de gehele bedrijfsvoeringketen.

Nawoord

De slotconferentie en de uitgave van dit boekje vormen de afsluiting van het onderzoeksjaar van Ifmec Research & Innovation, met als thema de samenwerking tussen HRM en FM. Dit was tevens het onderzoeksthema van 2006. Sinds 2006 is de noodzaak van samenwerking toegenomen, zoals blijkt uit de themalijst. Het vermogen tot samenwerking blijkt zeer verschillend tussen organisaties. Er valt op dit vlak nog veel te leren en te leveren.

Hopelijk heeft Ifmec met het onderzoeksjaar en dit boekje een bijdrage geleverd om dit thema hoger op de agenda te krijgen binnen organisaties.

Dank aan Nynke Jager, student polytechnische universiteit Hanzehogeschool opleiding Facility Management te Groningen. Ze had de ondankbare taak om de veelheid van invalshoeken terug te brengen tot een consistent geheel.

Dank ook aan grote aanbieders van facilitaire diensten zoals AAFM, Facilicom en Sodexo, voor het meedenken vanuit hun perspectief in dit onderwerp.

Dank aan de Code Commissie die op de achtergrond als inspiratiebron diende en aan alle anderen die een constructieve bijdrage hebben geleverd voor de samenhang tussen HRM en FM.

Slotconclusie: als werken leven wordt, valt er nog veel te beleven tussen FM en HRM.

Leo Laanen
Directeur Ifmec