

behoefte van de decentrale organisatieonderdelen daarentegen is gericht op maatwerk, variatie en maximale keuzevrijheid. Dat botst. En om in dat spanningsveld goed te kunnen functioneren heeft de facility manager behoefte aan geschikte concepten. Die concepten moeten harmonisatie tot stand brengen van de organisatiebrede behoefte aan kostenbeheersing en de lokale behoefte aan variatie, keuzevrijheid en maatwerk. Het vakgebied FM kan hier bijvoorbeeld leren van de systems contracting benadering²⁾ die al jarenlang wordt toegepast op het gebied van inkoop, en die dezelfde problematiek adresseert.

Daarnaast zou het de moeite waard zijn na te gaan op welke manier het vakgebied FM kan leren van de in de industrie toegepaste benadering van 'mass customization'³⁾. Rond dit tweede subthema zouden dan ook de volgende onderzoeksvragen kunnen worden gesteld:

1. Ontwikkel concepten/benaderingen van (interne) facilitaire dienstverlening die toegevoegde waarde leveren in het spanningsveld van de globale behoefte aan standaardisatie en uniformering en de lokale behoefte aan variatie en maatwerk?
2. In hoeverre zijn concepten als systems contracting en mass customization te vertalen naar FM?

zelf doen of uitbesteden

Organisaties trekken zich terug op hun kerntaken en besteden de rest uit. Dat is een veelgehoorde stelling. Bij discussies over het vraagstuk van 'zelf doen of uitbesteden' worden doorgaans alleen maar efficiency- en effectiviteitsaspecten in de beschouwing meegenomen. Daarmee wordt het onderwerp echter veel te ongenueanceerd benaderd. In zijn proefschrift 'De draaglijke traagheid van het management'⁴⁾ heeft de Belgische onderzoeker Van Hootegem laten zien dat het zich terugtrekken op kerntaken helemaal zo'n vaart niet loopt als de normatieve literatuur doet geloven en dat de 'make-or-buy' kwestie over het algemeen zeer genuanceerd moet worden behandeld. Van Hootegem toont aan dat in de praktijk veel meer factoren een rol spelen dan alleen efficiency- en effectiviteitsoverwegingen, waardoor het beeld aanzienlijk wordt genuanceerd. Zijn bevindingen zijn van groot belang voor de uitbesteding van facilitaire voorzieningen. Ook hier is een contingentie-benadering gewenst. De onderzoeksvraag

bij dit subthema zouden kunnen zijn: doe empirisch onderzoek naar motieven die een rol spelen bij het vraagstuk van zelf doen of uitbesteden van facilitaire diensten bij Nederlandse bedrijven en instellingen.

optimalisering uitbestedingsvorm

Indien een organisatie heeft besloten tot uitbesteding, dan is de vraag welke vorm daarbij het meest geschikt is. Het ene uiterste is de klassieke uitbestedingsmodus, waarbij gespecialiseerd wordt uitbesteed: schoonmaak aan een schoonmaakdienstverlener, catering aan een cateringbedrijf, enzovoort. In het andere uiterste wordt een groot aantal verschillende contracten in handen van één partij gelegd, de zogenaamde maincontractor. Er bestaat een grote behoefte aan instrumentarium om hierbij verantwoorde keuzes te maken. Om dit te kunnen doen zijn criteria nodig aan de hand waarvan de verschillende mogelijke uitbestedingsvormen kunnen worden beoordeeld. Daarbij zullen ten minste de volgende beoordelingscriteria een rol spelen:

- Kosten en baten. Hoe voor de hand liggend dit criterium ook moge zijn, het is allesbehalve gemakkelijk een geloofwaardige integrale kosten-batenanalyse van mogelijke uitbestedingsvarianten te maken, waarin alle preventie-, beoordelings- en faalkosten tot hun recht komen;
- Transparantie en beheersbaarheid. Aan de ene kant willen opdrachtgevers zorgen uitbesteden, maar tegelijkertijd willen ze de zaken wel blijven beheersen. Alternatieve uitbestedingscombinaties moeten dan ook worden beoordeeld op transparantie, beheersbaarheid en toetsbaarheid;
- 'Inkoopbaarheid'. Ook het inkoopaspect dient te worden meegenomen in de beoordeling van uitbestedingsconcepten. Moderne uitbestedingsconcepten vergen een zeer hoog niveau van de inkoopfunctie. En hoewel de belangstelling voor inkoop in het algemeen en facilitaire inkoop in het bijzonder sterk is toegenomen, staat het vakgebied nog steeds in de kinderschoenen;
- Kwaliteitsbeleving. Voor de kwaliteitsbeleving van cliëntorganisaties is vooral het reactie- en herstelveermogen doorslaggevend. Professioneel omgaan met routine-werkzaamheden is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. Vooral

het excellent hanteren van non-routine-werk beïnvloedt de kwaliteitsbeleving van opdrachtgevers. Dan gaat het om het klachtenbehandeling en het excellent reageren op onverwachte wensen, gebeurtenissen en calamiteiten, om nog maar te zwijgen van een pro-actieve houding. Bij het daarbij benodigde herstel- en reactievermogen zijn korte communicatielijnen en reactietijden van cruciaal belang. Daar zit dus ook een enorm afbreukrisico.

onderzoeksvragen rond dit laatste subthema zouden kunnen zijn:

1. Ontwikkel criteria voor de beoordeling van uitbestedingsvormen; formuleer in samenhang hiermee voorwaarden waaronder de diverse uitbestedingsvormen succesvol kunnen zijn;
2. Doe empirisch onderzoek naar de vraag in hoeverre Nederlandse bedrijven en instellingen een voedingsbodem vormen voor geavanceerde vormen van uitbesteding à la maincontracting.

tot slot

In een volgend nummer van FMI zal het tweede thema van de FMN Research-agenda worden besproken: de professionalisering van facilitaire inkoop. In september en oktober zullen studenten van de Hogeschool Diederik in opdracht van FMN een inventarisatie maken van beschikbare onderzoeksresultaten en eventueel lopende onderzoeken die voor de FMN Researchagenda van belang zijn. De resultaten van die inventarisatie zullen ook in FMI worden besproken.

noten

- 1) J. van Krimpen (1997) *Facilitaire dienstverlening doorgelicht. Een contingentie-model voor organisatie en transformatie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- 2) Lemmens N.G.R. (1997) *Systems contracting van schoonmaakdiensten*. *Facility Management Magazine*, december.
- 3) Pine, J.P. (1993) *Mass Customization. The new frontier in business competition*. Harvard Business School Press.
- 4) Hootegem, G. van (2000) *De draaglijke traagheid van het management*. Leuven: Uitgeverij Acco.

De auteur is binnen het FMN-bestuur verantwoordelijk voor de portefeuille onderwijs en onderzoek en is werkzaam bij ISS Nederland B.V.

Thema 1: De organisatie van facilitaire voorzieningen in de cliëntorganisatie van de toekomst

De FMN Researchagenda

► Nico Lemmens

In nummer 5 van dit tijdschrift presenteerde de auteur de door het FMN-bestuur vastgestelde FMN Research-agenda. Het artikel eindigde met de mededeling dat de onderdelen van de agenda inhoudelijk nader zullen worden toegelicht. In dit artikel wordt het eerste thema van de agenda besproken: de organisatorische inrichting van facilitaire voorzieningen.

Het eerste thema van de Researchagenda valt uiteen in een aantal subthema's:

- Onderwerpen die te maken hebben met de organisatorische inrichting van facilitaire voorzieningen in enge zin;
- De ontwikkeling van dienstverleningsconcepten voor de (interne) facilitaire dienstverleners;
- De kwestie van zelf doen of uitbesteden;
- En ten slotte: het vraagstuk van de optimale uitbestedingsvorm.

organisatorische vormgeving

Laten we beginnen met de organisatorische vormgeving van facilitaire voorzieningen. Dit vraagstuk betreft onder meer de groepering en koppeling van management en uitvoerende taken bij de uitvoering en levering van facilitaire diensten en producten. Op uitvoerend vlak speelt het vraagstuk van de werkstructurering: welke taken kunnen worden gegroepeerd, in hoeverre zijn taakverruiming en taakverrijking mogelijk? Hoe kunnen die taken het vervolgens beste worden gecoördineerd (centralisatie/decentralisatie)? Daarbij is het op voorhand duidelijk dat hier geen algemeen geldende recepten voor te geven zijn. De verzameling van cliëntorganisaties is immers zeer heterogeen. Die heterogeniteit komt onder meer tot uitdrukking in:

- de aard van de primaire processen;
- de aard van de afzetmarkt;
- interpretaties van wat wel en wat niet tot de kernactiviteiten behoort;
- historie en cultuur van de organisatie;
- opvattingen van het management ten

- aanzien van uitbesteding en inkoop;
- managementvisie ten aanzien van personeelsbeleid;
- omvang en complexiteit van de organisatie;
- mate van centralisatie/decentralisatie.

Maar niet alleen cliëntorganisaties vormen een heterogeen geheel, datzelfde kan worden gezegd van facilitaire voorzieningen, die bestaan uit een uiteenlopend geheel aan faciliteiten, producten en diensten. Dat alles betekent dat er behoefte is aan een contingentie-benadering. In deze benadering wordt niet gewerkt met receptmatige modellen. Per situatie wordt een ontwerp gemaakt, als resultaat van een analyse van relevante factoren en variabelen. De vraag is nu welke die relevante factoren en variabelen zijn. Er bestaat een grote behoefte aan handvatten die het mogelijk maken zinvolle categorie-indelingen te maken, ontwerpcriteria te ontwikkelen en modellen te maken waarmee de externe omgeving en de interne 'markt' van cliëntorganisaties kan worden beschreven. Hierbij hoeft lang niet in alle opzichten het wiel opnieuw te worden uitgevonden, maar kan grotendeels teruggerepen worden op de verworvenheden van de organisatiekunde. Dat vraagt echter wel om vertaling, omdat die verworvenheden vooral betrekking hebben op industriële en administratieve productieprocessen. Een goede aanzet daartoe is gegeven door Joost van Krimpen. In zijn boek 'Facilitaire dienstverlening doorgelicht'¹⁾ ontwikkelt hij een model dat handvatten biedt om per situatie de organisatorische inrichting van facilitaire dienstverlening vorm te geven. Op tal van punten echter vraagt zijn op zichzelf lovenswaardige aanzet om verder uitwerking.

Onderzoeksvragen rond dit eerste subthema zouden kunnen zijn:

1. Ontwikkel modellen voor de karakterisering van zowel de externe omgeving als de interne 'markt' van de cliëntorganisatie, die zinvol zijn in verband met het

De FMN Research agenda



- vraagstuk van de inrichting van facilitaire voorzieningen;
2. Benoem ontwerpcriteria voor de inrichting van facilitaire voorzieningen;
 3. Maak een vertaling van de verworvenheden van werkstructurering.

moderne dienstverleningsconcepten

Het proces van fusies en overnames van de afgelopen jaren heeft geleid tot het ontstaan van grote organisaties. Eén van de motieven die hierbij een rol spelen is het incasseren van schaalvoordelen. Tegelijkertijd zijn de onderdelen van zulke grote organisaties vaak nogal autonoom en 'mondig' geworden. Veelal zijn facilitaire budgetten gedecentraliseerd. Zo ontstaat er spanning. De wens van het topmanagement om schaalvoordelen te realiseren vraagt om standaardisatie en uniformering. De

Nico Lemmens.

