

VISIE, MISSIE EN HET STRATEGISCH FACILITAIR PLAN

De uitdaging voor facilitair managers is het ontwikkelen en implementeren van facilitair strategisch beleid dat aansluit op de behoeften van de moederorganisatie. De facilitair manager moet laten zien dat zijn organisatieonderdeel is voorbereid op de ontwikkelingen in de komende tijd. Daartoe wordt vaak een strategisch facilitair plan gebruikt. In dit strategisch plan zijn de missie en omgeving van de facilitaire organisatie alsmede de wijze waarop zij hierop gaat reageren vastgelegd. Het doel is reductie van (beleids)onzekerheid en greep te krijgen op de onzekere toekomst.

In dit derde deel van de reeks 'strategie onder de knie' wordt ingegaan op het doel, de inhoud en het opstellen van een strategisch facilitair plan. Eerst wordt uitgelegd wat een strategisch facilitair plan betekent voor de facilitaire organisatie en wat de inhoud van een strategisch facilitair plan is. Vervolgens wordt aangegeven hoe een strategisch facilitair plan wordt opgesteld. Aan de hand van een voorbeeld uit de rijksoverheid wordt de toegevoegde waarde van een strategisch facilitair plan zichtbaar gemaakt.

STRATEGISCH FACILITY MANAGEMENT

Het facilitair bedrijf wordt geacht vragen te beantwoorden betreffende consequenties van het facilitair handelen. Vragen waar het facilitair bedrijf mee wordt geconfronteerd zijn bijvoorbeeld:

- hoe gaan wij in de toekomst om met huisvesting,
- welke facilitaire diensten kunnen wij binnen het budget als basisdiensten aanbieden in het kader van efficiency en verhoogde productiviteit,
- hoe kunnen wij profiteren van de digitale ontwikkelingen?

Kenmerkend voor deze vragen zijn:

- de vragen hebben (verstrekkende) gevolgen voor de organisatie op langere termijn,
- de vragen stimuleren pro-actief handelen,
- de antwoorden op deze vragen zijn onzeker,
- de antwoorden op deze vragen zijn afhankelijk van onder andere bedrijfs-situatie, conjunctuur, marktontwikkelingen.

Als gevolg daarvan wordt een steeds groter beroep gedaan op de strategische vermogens van het facilitair bedrijf. De strategische vermogens van de facilitaire organisatie zijn zichtbaar door de wijze waarop missie en doelstelling van de facilitaire organisatie worden gerealiseerd, hetzij intentioneel en planmatig dan wel gevormd en ontstaan door de (dagelijkse) gebeurtenissen in de praktijk. Als gevolg van de combinatie van geplande en ongeplande organisatieontwikkeling is uitvoering van facilitaire strategie een resultante van enerzijds vakmanschap en deskundigheid en anderzijds geluk en toevalligheden binnen de dynamische omgeving van de organisatie.

Hoewel de uitkomst van strategisch handelen vooraf ongewis is heeft de facilitair manager behoefte aan instrumenten die onzekerheid, inherent aan strategieformulering en uitvoering, reduceert. Een strategisch facilitair plan is een dergelijk instrument.

STRATEGISCH FACILITAIR PLAN

In het strategisch facilitair plan (SFP) zijn binnen de context van de totale organisatie de gewenste ontwikkelingen van het facilitair bedrijf vastgelegd. Het doel van het SFP is om het facilitair beleid te concretiseren in activiteiten en programma's waarmee de (facilitaire) missie en doelstellingen worden gerealiseerd en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering wordt toegewezen. Een SFP maakt dus (een deel van de) strategie expliciet en vormt de start van een planning- en controlcyclus.

In het SFP zijn ondermeer opgenomen missie en doelstellingen van de facilitaire organisatie, omgevingsinvloeden, de facilitaire producten, diensten en projecten, en beschikbare (en noodzakelijke) middelen (financieel, formatie, instrumenten) om de facilitaire doelstellingen te realiseren en risico-analyses. De uiteindelijke inhoud van het SFP varieert en is afhankelijk van meerdere factoren. Deze factoren zijn:

- doel waarvoor het SFP wordt gebruikt,
- de looptijd van het SFP,
- kenmerken industrie of organisatie.

Doel

Het SFP wordt niet alleen gebruikt voor het zichtbaar maken van (een deel van) de facilitaire strategie. Het doel van het plan is om als hulpmiddel te dienen voor de realisatie van de facilitaire strategie. Dat betekent dat het SFP meerdere doelen dient. In de eerste plaats als leidraad voor de uitvoering van facilitaire strategie. Het SFP wordt immers beschouwd als een routekaart voor de facilitaire organisatie. In de tweede plaats is het een document als verantwoording naar het algemeen management. In de derde plaats is het een document waarin de strategie naar medewerkers en organisatie wordt gecommuniceerd.

Dus afhankelijk van de wijze waarop een organisatie inhoud geeft aan bovengenoemde doelen zal een SFP verschillen naar inhoud en stijl.

Looptijd

Voor de korte termijn zijn de doelstellingen en de wijze waarop deze moeten

worden gerealiseerd makkelijker in te schatten dan voor een termijn van 3 - 5 jaar en langer. Daarom wordt vaak onderscheid gemaakt tussen korte termijn plannen en lange termijn plannen. De korte termijn plannen zijn over het algemeen jaarplannen. Hierin zijn de programma's met bijbehorende budgetten opgenomen die betrekking hebben op één jaar. De nadruk van het jaarplan ligt op budgetprogrammering.

In de lange termijn plannen is sprake van grote onzekerheden en wordt gewerkt met verwachtingen. In de plannen worden de consequenties van ontwikkelingen (relevant voor facilitaire dienstverlening) afgezet tegen (de hoge) kapitaalbehoeften zoals nieuwe huisvesting, aanschaf van technisch infrastructuur enzovoort. De nadruk ligt vooral op investeringsoverwegingen.

Kenmerken industrie of organisatie

De samenstelling van het facilitaire dienstverleningspakket is afhankelijk per bedrijfstak en per organisatie. Binnen de gezondheidsector worden bijvoorbeeld andere eisen gesteld aan facilitaire dienstverlening dan in de industrie. Gebouwen zijn in de gezondheidszorg en de industrie sterk functiegebonden. Daarom behoren ze vaak tot het primair proces. Een ander voorbeeld zijn de eisen die aan sommige diensten worden gesteld. Zo zal in de gezondheidszorg andere eisen aan schoonmaak worden gesteld dan binnen de onderwijssector. Het gevolg is dat de gedetailleerdheid en omvang van het SFP varieert, afhankelijk van sector of organisatie.

INFORMATIEBRONNEN

Het facilitair plan wordt opgesteld binnen de context van de organisatie. Dat betekent dat een SFP niet op zichzelf staat maar aanvullend is op de algemene organisatie doelstellingen. Het SFP wordt

gevoed vanuit vier verschillende informatiebronnen. Grafisch is dit weergegeven in figuur 1. Deze vier informatiebronnen zijn:

- organisatiestrategie,
- ontwikkelingen in de (facilitaire) omgeving,
- facilitaire doelstellingen,
- ontwikkelingen in en context van de organisatie.

Organisatiestrategie

Uitgangspunt is dat een facilitaire strategie niet los staat van de organisatiestrategie. De organisatiestrategie bepaalt in sterke mate de keuzen van het facilitair management inzake facilitair beleid en bedrijfsvoering. De specifieke randvoorwaarden voor optimale ondersteuning van het primair proces (vastgelegd in de strategie van de organisatie) zijn daarom leidend voor het SFP.

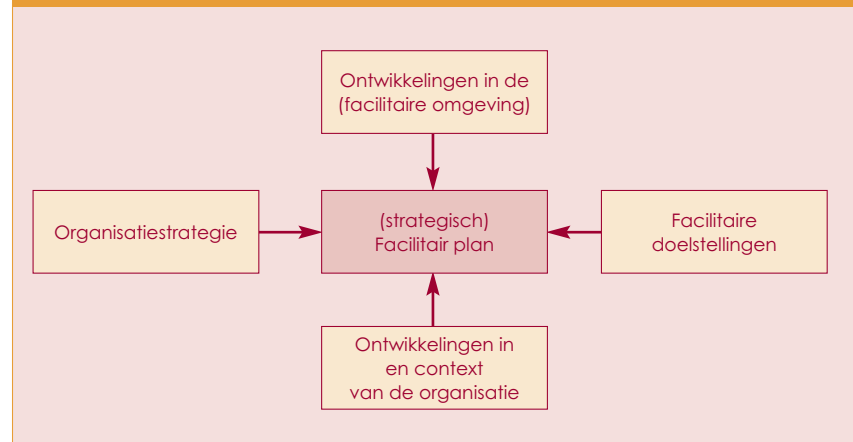
Ontwikkelingen in de (facilitaire) omgeving

De ontwikkelingen in de facilitaire omgeving hebben betrekking op innovaties, nieuwe vormen van organiseren (zoals facilitaire servicecentra en shared service organisaties), veranderende technieken, maatschappelijke veranderingen zoals bijvoorbeeld mobiele technologie, intranet toepassingen binnen de facilitaire wereld, nieuwe vormen van werken en de toename van herintreders. Het facilitair bedrijf onderkent de consequenties van de omgevingsfactoren die van invloed zijn op haar bedrijfsvoering.

Facilitaire doelstellingen

Binnen de context van de organisatie zijn missie en doelstellingen vastgelegd in het facilitair bedrijf en goedgekeurd door het algemeen management. De formulering en uitvoering van de facilitaire strategie is afhankelijk van de wijze waarop de organisatie wordt gezien.

FIGUUR 1. SFP WORDT GEVOED VANUIT VERSCHILLENDE BRONNEN.



Daarom wordt eerst een missie en doelstelling voor het facilitair bedrijf vastgesteld. Deze missie en doelstellingen zijn richtinggevend voor het beleid van de facilitaire organisatie.

Ontwikkelingen in de organisatie

De ontwikkelingen in de organisatie zijn ook van invloed op de ondersteuning van het primair proces door het facilitair bedrijf (bijvoorbeeld de behoefte om meer thuis te werken, de toename van meer parttime medewerkers, noodzaak tot kostenbeheersing en rationalisatie e.d.). De facilitaire organisatie wordt geacht te voorzien in de randvoorwaarden die deze ontwikkelingen in de organisatie mogelijk maken.

OPSTELLEN VAN HET SFP

Hoe kan een SFP kan worden opgesteld? Daartoe wordt een proces in vijf fasen gevolgd. Dit vijf fasen proces voor het formuleren van het SFP is 'volgtijdig' en cyclisch. Deze benadering is gebaseerd op verschillende methodieken die zowel binnen de marketing als strategisch management zijn ontwikkeld en toegepast. De fasen zijn weergegeven in figuur 2. De vijf fasen zijn:

- opstellen visie, missie en doel,
- uitvoeren sterkten / zwakten en kansen / bedreigingen (SWOT) analyse,
- uitvoeren verschil-analyse,
- formuleren oplossingsrichtingen,
- uitvoeren, evalueren en bijstellen SFP.

Fase 1: Opstellen visie, missie en doelen

Visie, missie en doelen geven de richting aan van het facilitair bedrijf binnen de context waarin ze functioneert. Een facilitair plan begint daarom met het formuleren van de visie, missie en doelen.

De visie omschrijft de essentie van het bestaan van het facilitair bedrijf binnen de organisatie over de lange termijn. De visie legitimeert de bedrijfsactiviteiten. Een visie behoort een duidelijk standpunt te verwoorden dat de organisatie uitdraagt als basis voor de missie en doelen.

Een missie omschrijft hoe de facilitaire organisatie aankijkt tegen het eigen functioneren in toekomstige periode (vaak 4-5 jaar). De missie omschrijft de markt en het specifieke taakveld waarin wordt geopereerd. Zij geeft aan welke ontwikkelingen de organisatie allemaal op zich af ziet komen en welke spelers daar dan actief in zijn.

In de doelen is vastgelegd hoe de facilitaire missie binnen de context van de visie wordt gerealiseerd.

Fase 2: Uitvoeren SWOT-analyse

Met het uitvoeren van een sterkten / zwakten en kansen/bedreigingen analyse (genoemd naar SWOT: Strengths, weaknesses, opportunities and threats) wordt de omgeving van het facilitair bedrijf in kaart gebracht. In de analyse worden binnen de context van de missie en doelstellingen de sterkten en zwakten van het facilitair bedrijf afgezet tegen de kansen en bedreigingen in de omgeving. Een goede SWOT-analyse leidt tot inzicht in de situaties waarop accenten moeten worden gelegd (voorbeeld een intensivering van het energiebeleid, aangepaste huisvesting enzovoort).

Fase 3: Uitvoeren verschil-analyse

In de verschil-analyse worden de consequenties zichtbaar als het huidig beleid, binnen het kader van de resultaten uit de SWOT-analyse, ongewijzigd wordt gecontinueerd. Aan de hand van voorbeelden wordt dit duidelijk.

Op een gegeven moment ontstaat verschil tussen de afspraken in de dienstverleningsafspraken (SLA's) en de behoefte van de interne klanten. Bijvoorbeeld omdat de standaard aangeboden IT-dienstverlening of avondsluitingen niet meer passen bij de veranderende werkomstandigheden waardoor nieuwe technologie of 24-uurs bereikbaarheid wenselijk is. Op het moment dat daar niet tijdig op is geanticipeerd dan ontstaat een verschil tussen bestaand beleid en gevraagd nieuw beleid.

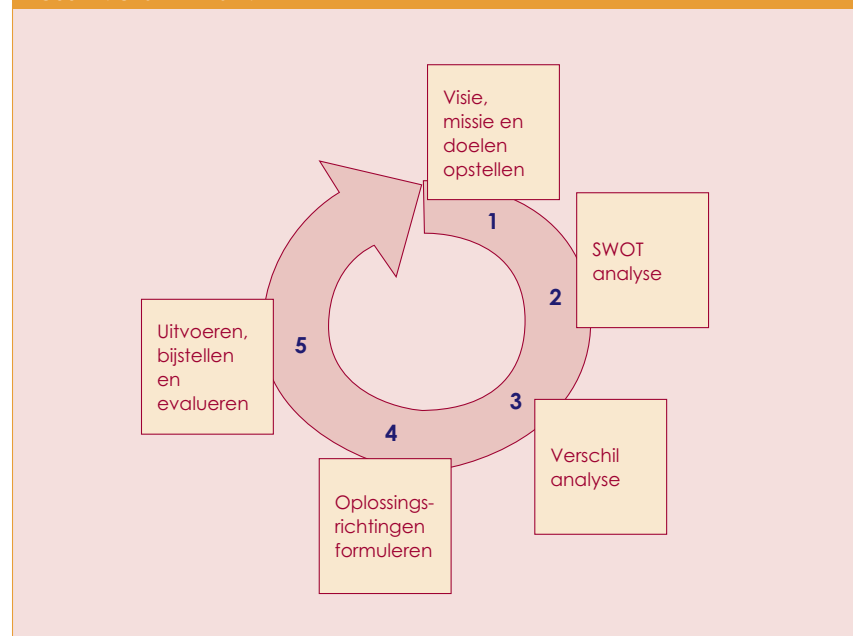
Nu zijn dit tactische (IT-beheer) en operationele (opening van het pand) voorbeelden. Dit kan zich uiteraard ook vertalen in meer strategische voorbeelden op concern-niveau zoals de fundamentele beslissingen om operationele taken meer uit te besteden en de facilitaire regiefunctie te versterken. In de praktijk blijkt dat tussen de veranderende behoefte aan de aanpassing in de organisatie enige tijd zit. Dat betekent dat als veranderingen niet tijdig worden onderkend het gat tussen bestaand beleid en de behoefte aan nieuw beleid groter wordt. De afstand tussen gevraagd beleid en bestaand beleid wordt dan ook moeilijker te overbruggen.

De verschilanalyse maakt dus het gat zichtbaar dat ontstaat wanneer het beleid niet voldoende meer in de pas loopt met de omgeving om missie en doelstellingen te realiseren. Als niet wordt ingespeeld op de (nieuwe) ontwikkelingen verliest de facilitaire organisatie de aansluiting met de klant. De klant wordt niet meer optimaal geholpen en zoekt een andere facilitaire dienstverlener. Het doel is daarom op basis van de verschilanalyse oplossingsrichtingen te formuleren zodat de gestelde doelen worden behaald.

Fase 4: Formuleren oplossingsrichtingen

De verschilanalyse heeft in essentie betrekking op twee uitgangspunten. In de eerste plaats leidt de verschilanalyse tot inzicht in de consequenties van voortzetting van bestaand beleid bij de (nieuwe) gewijzigde omstandigheden op meerdere dimensies. In de tweede plaats biedt het resultaat van de verschilanalyse

FIGUUR 2. OPSTELLEN SFP.



aangrijpingspunten voor de formulering van oplossingsrichtingen. Afhankelijk van de termijn die voor het SFP staat worden de oplossingsrichtingen bij voorkeur vertaald in enerzijds verschillende alternatieven of scenario's en anderzijds uitvoeringsprogramma's.

Fase 5: Uitvoeren, evalueren en bijstellen SFP

Het maken en uitvoeren van een SFP wordt vaak ten onrechte beschouwd als strategisch facility management. Strategisch facility management heeft betrekking op de formulering en uitvoering van de facilitaire strategie. Dus de wijze waarop de missie, de doelstelling van de facilitaire organisatie worden gerealiseerd. Het SFP is daarin een instrument voor formulering en implementatie van de strategie. Als gevolg kent het gebruik van een SFP enkele valkuilen:

- een strategisch facilitair plan wordt opgesteld maar niet uitgevoerd,
- een strategisch facilitair plan wordt door consultants opgesteld zonder betrokkenheid van het management,
- het strategisch facilitair plan wordt niet gedragen door de organisatie,
- een strategisch facilitair plan bestaat grotendeels uit vorm en niet uit inhoud,
- het strategisch facilitair plan wordt niet regelmatig aangepast,
- een strategisch facilitair plan is niet realistisch,
- het strategisch facilitair plan wordt beschouwd als een op zichzelf staande exercitie in plaats van een document ter ondersteuning van de uitvoering van de facilitaire strategie.

Deze laatste valkuil raakt het uitgangspunt dat een SFP geen statisch document is. Naar de missie en doelstellingen moet door de medewerkers van de facilitaire organisatie worden gehandeld. In de praktijk is uiteraard sprake van onvoorziene omstandigheden waarvoor in het SFP niet altijd is voorzien. Daardoor wordt afgeweken van de ingezette koers. Dit is geen probleem omdat missie en doelstelling uiteindelijk leidend zijn. Dit betekent uiteraard wel dat het plan wordt aangepast.

PRAKTIJKVOORBEELD: HET SFP BIJ DE RIJKSOVERHEID

De rol van de facilitaire organisatie binnen de rijksoverheid verschuift van uitvoerend naar meer regisserend. Daarmee komt de samenwerking op facilitair terrein binnen de rijksoverheid nu goed

op gang. Deze samenwerking krijgt vorm in FMWEB, een federatief verband van de facilitaire organisaties van de 13 ministeries. Het doel van FMWEB is het bundelen van de facilitaire krachten van de ministeries gericht op efficiency en professionalisering. FMWEB is van mening dat facility management zowel op strategisch niveau als tactisch niveau haar rol moet spelen. Dat vraagt om een visie op facility management binnen de rijksoverheid.

Operationele vormen van samenwerking zijn bijvoorbeeld:

- IPKD : Interdepartementale Post en KoeriersDiensten,
- WPS : We Print Together en
- IAB : Interdepartementale Aanbesteding Beveiliging.

De rijksoverheid, zowel op departementaal als binnen FMWEB maakt steeds vaker gebruik van de kracht een SFP. Was het SFP voorheen vaak een verplichte activiteit ter ondersteuning van de jaarlijkse begroting, nu wordt het beschouwd als een document waar de kernwaarden van de facilitaire organisatie voor een departement in zijn vastgelegd.

JAARPLAN FMWEB IS UITGANGSPUNT

Binnen FMWEB is dit jaar een proces gestart met het als doel het ontwikkelen van een langetermijnvisie: 'Op weg naar Kathmandu'. Dit heeft geleid tot de visie: Het op een pro-actieve wijze, blijvend inspelen op de behoefte van het primair proces. De weg plaveien voor een verdergaande samenwerking naar een federatie met een rijksbrede focus. Deze visie en bijbehorende doelstellingen zijn vastgelegd in het jaarplan van FMWEB. Ten behoeve van dit jaarplan is een sterke en zwakte analyse in termen van kansen en bedreigingen gemaakt.

Kenmerkend binnen de rijksoverheid zijn de ontwikkeling van shared service centra (SSC's), de schaalvergroting, het gebruik van ICT en de efficiencyvraag.

Daarnaast heeft het programma Andere Overheid invloed op de wijze waarop de facilitaire organisaties wordt gevraagd te kijken naar de dienstverlening in relatie tot de werkomgeving van de ministeries.

De missie is daarom vertaald in meerdere doelstellingen gekoppeld aan acti-

viteiten. Aandachtsgebieden zijn een goede interne en externe communicatie, een transparant financieel beleid, zakelijke relaties vastgelegd in dienstverleningsafspraken en een inspirerend klimaat waarin de facilitaire professionals elkaar kunnen ontmoeten en kennis kunnen delen.

Het jaarplan van FMWEB geldt als uitgangspunt voor de eigen facilitaire doelstellingen en vormt een leidraad voor de toekomstige ontwikkelingen.

Het jaarplan van FMWEB is dus een belangrijk communicatiemiddel naar en richtsnoer voor leidinggevenden en facilitaire organisaties van de ministeries.

TEN SLOTTE

Het SFP is een instrument om strategisch facility management handen en voeten te geven. Het opstellen van het SFP vraagt inzicht in de missie en doelstellingen van de eigen organisatie. De dynamiek van de omgeving werkt in op functioneren en positie van het facilitair bedrijf. Doeltreffend facilitair management betekent het onderkennen van deze dynamiek en de consequenties daarvan kunnen overzien.

LITERATUUR

- Cotts, D.G., (1999), The Facility Management handbook, 2nd edition, New York
- Krimpen, J.van, (1997), Facilitaire Dienstverlening doorgelicht, eerste druk, Culemborg



AUTEURS

H.A.A. Rietveld en drs. ing. L.P. de Rouw zijn beide werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; lpderouw@fmresource.nl