

Strategie voor bewuste dienstverlening

Veel klassieke management strategieën, gericht op de interne organisatie, hebben te weinig aandacht voor het precaire samenspel dat nodig is om de balans tussen optimale ondersteuning en laagste kosten te vinden. Wij pleiten daarom voor een strategie die beter past bij dit samenspel en inspeelt op de kenmerken van de ondersteunende organisatie. Deze strategie noemen wij Fair Deal, geïnspireerd op de filosofie en werkwijze van Transavia. In dit artikel gaan wij in op de betekenis van deze strategie en de wijze waarop deze kan worden geïmplementeerd.

TEKST: JOEP BREMMERS EN LEON-PAUL DE ROUW

Uit onderzoeken van Gartner (2003 en 2005) blijkt dat de kosten voor de kantoorondersteuning (dit betreft het gehele spectrum van locatie, ruimte, schoonmaak en beveiligingsdiensten, ICT-hardware, bekabeling, telecommunicatie enzovoort) per kantoor-medewerker worden geschat tussen de 14.000 en 30.000 dollar. Deze kosten zijn afhankelijk van de grootte van de kantoororganisatie. Naast personeelslasten is dit de tweede grote kostenpost in een organisatie. De facilitair manager kent daarom twee uitdagingen. In de eerste plaats moet hij het algemeen management voorzien in de noodzakelijke facilitaire ondersteuning. In de tweede plaats identificeert hij de mogelijkheden om met de facilitaire activiteiten geld te besparen en eventueel te verdienen. Beide uitdagingen zijn voor de facilitair manager alleen in samenspel met interne opdrachtgevers en klanten te realiseren. Immers, het facilitair bedrijf is zelden een zelfstandig

organisatieonderdeel met winstoogmerk maar behoort vrijwel altijd tot de ondersteunende activiteiten. Deze activiteiten zijn randvoorwaardelijk om het doel van de organisatie te kunnen realiseren. Vanuit het perspectief van het algemeen management is facilitaire ondersteuning daarom noodzakelijk maar geen doel op zich.

blijven secundair in relatie tot het realiseren van de missie en visie van de organisatie.

Uitdagingen

In de vorige paragraaf is aangegeven dat de facilitair manager staat voor twee uitdagingen die in een gespannen verhouding tot elkaar staan: hoe

Wij geloven niet in de klassieke strategieën

De facilitaire organisatie tracht daarom de meest optimale ondersteuning te realiseren tegen zo min mogelijk kosten. Uiteraard zullen kansen die zich voordoen om met de facilitaire ondersteuning geld te verdienen, bijvoorbeeld met exploitatieverdiensten van de eigen panden of werken voor derden, waar mogelijk benut worden. Maar deze activiteiten

ondersteun je zo optimaal mogelijk het primaire proces van de organisatie en hoe weet je daarbij besparingen of winst te realiseren?

De levering van de facilitaire dienstverlening komt tot stand op basis van de behoeften van de organisatie. Dit lijkt voor de hand liggend maar er zijn enkele adders onder het gras.

In de eerste plaats: wie bepaalt welke diensten worden geleverd en tegen welke prijs? In de tweede plaats, kan de facilitaire organisatie inzichtelijk maken hoe en waarom de kosten ontstaan? In de derde plaats, hoe wordt het optimum tussen optimale dienstverlening en de uitgaven daarvoor bepaald?

De klassieke reactie is dat het bestuur of directie, eindverantwoordelijk voor de resultaten van de orga-

continue veranderingen binnen en buiten de organisatie voortdurend aanpassingen en innovatie van de facilitaire dienstverlening. Tenslotte is vanuit een professionele optiek het facilitair management zelf beter in staat om de behoefte aan dienstverlening te bepalen en in te vullen.

Het algemeen management zal daarom genoemde verantwoordelijkheid en taken alleen aan het facili-

toepasbaar zijn op de uitdagingen van de ondersteunende dienstverlening. Deze strategieën (denk daarbij aan bijvoorbeeld de 'theory of constraints' (Goldratt), concurrentietheorie (Porter), of de theorie van waardeproposities (Treacy & Wiersema)) gaan in essentie uit van de concurrentiepositie van organisaties. De klanten in de markt kennen keuzevrijheid. Zij kunnen hun diensten inkopen waar zij willen. Er is dus sprake van marktwerking en daarmee ook van een directe relatie tussen inspanning en verdiensten. De gepresenteerde strategieën zijn in wezen gericht op significante verbetering van de concurrentiepositie op de markt.

Dit is bij de interne dienstverlening vaak niet het geval. Er is meer wel dan niet sprake van gedwongen winkelnering. Dit geldt zowel voor de klant die altijd bij zijn eigen facilitaire dienst moet aankloppen, als het facilitair bedrijf dat de interne gebruikers van de organisatie altijd moet bedienen en meestal niet voor derden mag werken.

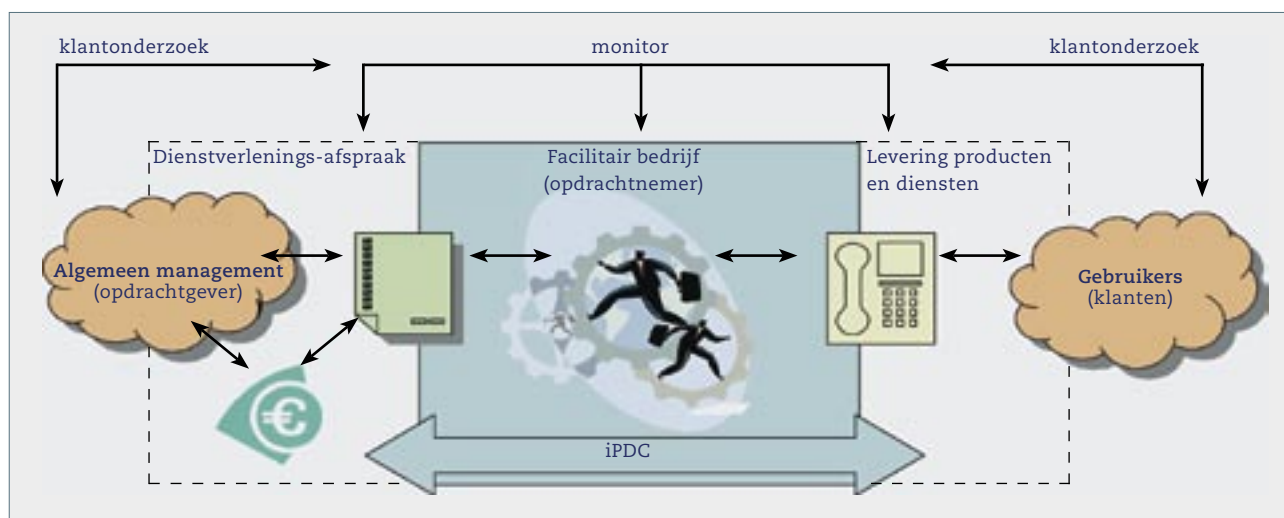
Algemeen management ziet noodzaak van bepaalde kosten niet

nisatie, bepaalt welke facilitaire diensten geleverd dienen te worden. In de praktijk ligt dit genuanceerder. Hiervoor zijn meerdere redenen. In de eerste plaats weet het algemeen management niet goed welke diensten nodig zijn en welke prioriteiten daartussen gesteld moeten worden. Vaak heeft zij daar ook geen werkelijke interesse in. Daarnaast eisen

tair management overlaten als er sprake is van vertrouwen en voldoende 'checks & balances'. Inzicht in het hoe en waarom van de kosten is daarbij cruciaal.

Beperkingen

Zoals wij aan het begin van dit artikel hebben gezegd geloven wij niet dat de klassieke strategieën voldoende



Figuur 1 | De relatie tussen opdrachtgever, facilitair bedrijf (opdrachtnemer) en klanten.

Zoals aan het begin gezegd zijn de kantoorkosten de op een na hoogste kosten voor de organisatie. Het algemeen management heeft vaak niet scherp hoe deze kosten zich verhouden tot de noodzaak. Hierdoor ontstaat vaak een gevoel van onzekerheid, leidend tot claims over de te hoge kosten zonder dat helder is waarvoor en waardoor ze zijn ontstaan. Dit hangt nauw samen met enerzijds de indirecte relatie tussen facilitaire kosten en de organisatie-opbrengsten en anderzijds de grote investeringen die zijn gemoeid met verschillende diensten (denk aan ICT-hardware, kantoorruimte). De facilitaire diensten zijn gericht op het voorzien in een werkomgeving waarin de medewerker zo comfortabel mogelijk en zonder tijdverlies kan werken. Dit geldt zeker in omgevings waarin de tijdsfactor essentieel is als kostenpost. Veel vernieuwingen in de infrastructuur op het gebied van diensten, instrumenten en ondersteuning dragen dan ook bij aan de reductie van procestijd (tijd om informatie te verkrijgen, tijd om te communiceren met collega's en klanten, tijd om middelen te verkrijgen et cetera): extra investeringen in de ondersteuning leiden tot winst en besparingen in het primaire proces. Naast de ondersteuning van de medewerker werkt de facilitaire ondersteuning in sommige organisaties ook voor de klanten. Denk bijvoorbeeld aan de zorgorganisaties waarbij de patiënten ook diensten afnemen van de facilitaire organisatie. Kostenoverwegingen binnen de ondersteunende dienstverlening

spelen daarom niet altijd een doorslaggevende rol. Die behoort toe aan de beste ondersteuning van de medewerker in het primaire proces die daardoor optimaal (lees tijd- en comfortefficiënt) kan werken. Daarom gaat een directe relatie tussen inspanning en verdiensten niet op voor de facilitaire ondersteuning. Aan deze problematiek wordt in de klassieke strategieën niet of nauwelijks aandacht besteed.

Strategie van de fair deal

Hoe kan de facilitair manager deze uitdagingen dan wel oppakken? Wij stellen een strategie voor onder de naam 'Fair Deal'. Een strategie van

taire diensten in relatie tot wat het kost optimaal is.

De strategie wordt opgebouwd rond de relatie tussen opdrachtgever, facilitair bedrijf (opdrachtnemer) en de klanten, weergegeven in figuur 1.

De relatie tussen opdrachtgever, facilitair bedrijf (opdrachtnemer) en klant wordt gekarakteriseerd door vier componenten. De eerste component is de relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer die bestaat tussen het algemeen management en de leverancier van de ondersteunende producten en diensten (OGON). OGON is een manier van werken waarbij de relatie tussen leiding en



drs. J. Bremmers is werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij is directeur van de Gemeenschappelijke Dienst.

Fair Deal staat voor beste levering van ondersteunende diensten binnen budget- en juridische beperkingen vanuit de beleving van de opdrachtgever en klant. Specifiek staat in deze definitie vanuit de beleving van de klant. Dit wil zeggen dat binnen een situatie van gedwongen winkelnering overeenstemming tussen klant en facilitaire organisatie is bereikt waarbij de klant vindt dat de kwaliteit en levering van de facili-

afdeling wordt gebaseerd op onderlinge afspraken, vastgelegd in service level agreements of dienstverleningsafspraken. De opdrachtgever gedraagt zich als klant en de dienstverlener als opdrachtnemer of leverancier. Deze afspraken komen tot stand in het overleg en onderhandeling tussen de facilitaire organisatie en de algemene leiding. Gezocht wordt naar een aanbod van diensten dat past binnen het beschikbare budget. Beide

partijen dienen overtuigd te zijn dat dit aanbod aansluit bij de behoeften van de organisatie. Voor de opdrachtgever is van groot belang dat de levercondities en eventuele betalingsvoorwaarden aansluiten bij de eigen werkwijze en beleving.

Dit leidt tot de tweede component van Fair Deal: de effectieve dienstverlening. Zoals al in de vorige paragraaf is aangegeven betreft het niet zozeer de meest kostenvoordelige dienstverlening als wel de dienstverlening die de primaire doelstelling van de organisatie het meest ondersteunt. De behoefte aan (integrale) dienstverlening vanuit de beleving van de klant is het leidend principe. Als dat vanuit het perspectief van de facilitaire organisatie suboptimalisatie betekent, dan zij het zo. Dit ontslaat de facilitaire organisatie echter niet van de plicht om binnen deze kaders zo efficiënt mogelijk te werken.

Hiermee raken wij de derde component: transparantie. Transparantie betekent dat de dienstverlening zichtbaar wordt gemaakt in relevante producten en diensten geformuleerd vanuit de processen van de ondersteunende organisatie. Producten en diensten worden geleverd aan de gebruikers volgens een vooraf vastgestelde prijs, voorwaarden en kwaliteitsniveau vastgelegd binnen de dienstverleningsafspraken. De mate waarin klanten invloed hebben op de prijsstelling van de producten en diensten is zichtbaar gemaakt. De klant heeft geringe beïnvloedingsmogelijkheden op bijvoorbeeld de kosten van de data-infrastructuur en de huisvesting. Producten en diensten waarop klanten veel invloed hebben zijn bijvoorbeeld verhuizingen, mobiele telefonie.

De transparantie maakt het mogelijk om de discussie met het algemeen management over de omvang en kwaliteit van de producten en diensten in relatie tot het beschikbare budget te onderbouwen. In het kader wordt een voorbeeld gegeven van een instrument dat helpt bij de transparantie van producten en diensten.

Tot slot de vierde component; communicatie en informatie. Voortdurende en open communicatie naar de

Transparantie en communicatie: de interactieve producten en diensten-catalogus (iPDC)

De producten en diensten-catalogus is bekend als instrument om de interne klanten te informeren over de facilitaire dienstverlening. De meest gebruikte PDC is een papieren of elektronisch overzicht. Een nieuwe variant, de iPDC, biedt de mogelijkheid om vanuit het perspectief van de klantvraag de producten en diensten in de catalogus transparant en in samenhang te ontsluiten tot op transactieniveau. De iPDC is de on-line 'winkel' voor klanten van de ondersteunende organisatie. De iPDC heeft meerdere functies. De iPDC:

- opereert als routewijzer,
- zij informeert de klanten over de beschikbare producten en diensten,
- koppelt de producten en diensten zichtbaar aan hun processen,
- brengt de bezoeker verder naar de locatie waar de diensten aangevraagd of geleverd worden,
- brengt de bezoeker indien gewenst direct naar de zelf-service.

Daarmee is de iPDC een geschikt instrument ter ondersteuning van de Fair Deal Strategie. Het gebruik van het instrument dwingt de organisatie tot transparantie van het aanbod en communiceert het aanbod aan haar klanten.

opdrachtgever en de klanten over de omvang, aard, kwaliteit, prijs en levercondities vormen een zeer belangrijk uitgangspunt bij de strategie van Fair deal. Omdat Fair deal uitgaat van de beleving van de klant en opdrachtgever staat of valt de 'deal' met de perceptie van de klant. Goede communicatie wordt opgezet naar alle relevante niveaus binnen de organisatie, van het algemeen management tot de individuele afnemer. Het systematisch en pro-actief verstrekken van (management)informatie over de geleverde dienstverlening en de

impact van de Fair Deal strategie. De vier componenten van de Fair Deal verzorgen de checks & balances waarmee het algemeen management het aandurft om de verantwoordelijkheid voor de facilitaire ondersteuning daadwerkelijk te delegeren. Met deze verantwoordelijkheid kan de facilitaire manager de eerste uitdaging waarmaken. De vertrouwensrelatie die ontstaat bij een adequate uitvoering van de strategie zorgt ervoor dat het facilitaire management steeds meer ruimte en mogelijkheden krijgt om te sturen op de



drs. ing. L.P. de Rouw is werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Hij is beleidsadviseur en betrokken bij de ontwikkeling van www.fmresource.nl

gemaakte kosten aan de opdrachtgevers / klanten versterkt de vertrouwensrelatie die de kritische succesfactor vormt in deze strategie. Ook het inzetten van (interne en externe) benchmarking ondersteunt hierbij.

Tenslotte

De samenhang tussen de vier beschreven componenten en de wijze waarop de organisatie hier invulling aangeeft, bepalen de kwaliteit en de

gewenste balans tussen optimale dienstverlening en kosten. Vervolgens kan deze ruimte ook worden benut voor het aanpakken van de tweede uitdaging: de gebalanceerde zoektocht naar andere, nieuwe kostenvoordelen, winstmogelijkheden of innovaties. Fair enough.