

U draait, wij vragen

Naar nieuwe dienstverleningsconcepten in HNW

Bij HNW gaat de aandacht van de facility manager hoofdzakelijk uit naar nieuwe werkplekconcepten. Van de effecten van HNW op de totale facilitaire dienstverlening is nog maar weinig bekend. Twynstra Guddes heeft voor FMN een omvangrijk onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen HNW en de facilitaire dienstverlening.

De ontwikkeling van HNW kan worden gekoppeld aan de ontwikkeling van facilitaire diensten. Daardoor kan de facility manager zijn dienstverlening in verschillende stadia van HNW doorzien en op de juiste momenten anticiperen op nieuwe behoeften.

HNW neemt een grote vlucht in Nederland. Concurrentiedruk maakt het noodzakelijk dat slimmer en effectiever gewerkt moet worden. Maar ook vanuit goed werkgeverschap en de behoeften van nieuwe werkgeneraties, lijkt HNW iets onontkomelijks. Naarmate HNW steeds meer gevestigd raakt, worden ook de effecten daarvan op de facilitaire dienstverlening duidelijker. Opvallend is dat daarbij de aandacht voornamelijk uitgaat naar de effecten voor de fysieke werkomgeving. Veel minder is bekend over de effecten van HNW op de totale facilitaire dienstverlening of de soft services.

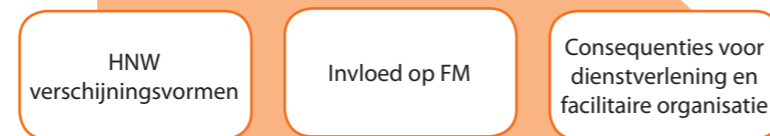
Ook ontbreekt het inzicht in de wijze waarop facility managers met nieuwe facilitaire diensten het HNW-concept kunnen ondersteunen of versterken. Bovendien is er weinig bekend over de gevolgen van HNW voor de facilitaire organisatie en de toekomstige ontwikkelingen van het dienstenaanbod.

Onderzoek

Twynstra Guddes heeft een onderzoek voor FMN uitgevoerd naar de relatie tussen HNW en facilitaire dienstverlening. De achtergrond van het onderzoek is de gedachte dat in de ontwikkeling van HNW sprake is van een zekere evolutie. Zo zou HNW zich kunnen

ontwikkelen van plaats- en tijdfafhankelijk werken naar plaats- en tijdonafhankelijk werken. In iedere ontwikkelingsfase is het mogelijk dat nieuwe facilitaire behoeften ontstaan, waarop met een zeker dienstenaanbod geanticipeerd kan worden. Tijd- en plaatsafhankelijk werken kan voor de facilitaire dienstverlener betekenen dat de diensten op meerdere plaatsen en op meerdere tijdstippen geleverd moeten worden.

Een unieke verschijningsvorm van HNW kan betekenen dat unieke behoeften ontstaan, waarop met unieke facilitaire concepten gereageerd kan worden. Door de evolutie van HNW inzichtelijk te maken kan het facilitaire dienstenaanbod stapsgewijs worden ingericht en kunnen facility managers op de juiste wijze en op de juiste tijdstippen hun dienstverlening aanbieden. Als zodanig kunnen ook de facilitaire organisatie en haar medewerkers zich voorbereiden op de invoering van HNW.



In eerste instantie is in het onderzoek een inschatting gemaakt van mogelijke effecten van HNW op facilitaire dienstverlening. Zo is bijvoorbeeld aangegeven

Jurgen van der Meer en Bote Scholtens



dat het werkveld van de facilitaire dienstverlener wordt verbreed van de kantooromgeving naar de onderweg-, thuis- en klantomgeving omdat op deze plaatsen behoefte aan dienstverlening ontstaat. Tevens kan door het flexibele karakter van het werk een zekere variatie in facilitaire behoeften ontstaan, wat betekent dat het dienstenaanbod in kwalitatieve en in kwantitatieve zin gaat variëren en dat de dienstverlening meer maatwerk wordt.

Kernbegrippen van HNW zoals *My size fits me* en *Manage your own work*, betekenen dat de klant proactiever en bepalender wordt in het dienstenaanbod en dat het facility management haar regierol en coördinatierol over de faciliteiten verliest.

In het tweede deel van het onderzoek zijn de mogelijke effecten van HNW op facilitaire dienstverlening getoetst in de praktijk. Een twaalftal HNW-cases is nader beschouwd en de facility managers en hun klanten, die daarbij betrokken waren, zijn geïnterviewd. Daarbij is een onderscheid gemaakt in bedrijven en instellingen, die aan de vooravond staan van de invoering van HNW en bedrijven en instellingen, die al geruime tijd volgens HNW-principes werken. Op een dergelijke wijze kon een inschatting worden gemaakt van ontwikkelingen in HNW en ontwikkelingen in facilitaire dienstverlening.

The sky is limited

Door de facility managers en hun klanten wordt HNW met name gepercipieerd als tijd- en plaatsafhankelijke werken. In de praktijk blijkt echter (vooral nog)

geen sprake te zijn van onbeperkt tijd- en plaatsafhankelijk werken of een zekere ontwikkeling van afhankelijk naar onafhankelijk. De geïnterviewden geven aan dat tijd- en plaatsafhankelijk werken altijd mogelijk moet zijn – en zeker wenselijk is – maar dat dit in praktijk begrensd wordt door effectief werken en efficiënt werken (de noodzaak om fysiek samen te werken; activiteit- en functiespecifieke beperkingen, de beste tijd en de beste plaats om te werken; reistijdverlies en mobiliteitsbeperkingen).

Er bestaat in de praktijk nog nauwelijks behoefte aan 24-uurs toegankelijke gebouwen, zeven dagen in de week. Wel worden de openstellingstijden van de gebouwen verlengd. Thuiswerkplekken worden niet of nauwelijks geserviced door het facilitaire bedrijf; gebruikers geven aan in de aanschaf en in het gebruik van thuiswerkplekken zelf sturend en bepalend te willen zijn. Ook moet het vervagen van de grens tussen werk en privé niet overdreven worden: medewerkers blijven het prettig vinden om voor het werk naar kantoor te komen en de thuisomgeving privé te houden.

HNW en facilitaire dienstverlening

Dat geen sprake lijkt van een ontwikkeling naar tijd- en plaatsafhankelijk werken en de daarvoor benodigde dienstverlening, betekent niet dat überhaupt geen sprake is van een samenhang tussen HNW en facilitaire dienstverlening. Tussen het HNW-concept en het facilitaire concept is sprake van een nauwe

‘Door HNW verschuift de aandacht naar vraaggestuurde dienstverlening en wordt maatwerk belangrijker’

Figuur 1

Wij beheersen het schoonmaakvak...

...u beheert digitaal het schoonmaakcontract!

De Succes Schoonmaak-app geeft u 24 uur per dag up to date inzage in:

- Kwaliteitsmetingen
- Personeelsbezetting
- Klachtenregistratie
- Facturen
- Zicht op periodieke werkzaamheden; gepland en uitgevoerd
- Taakkaarten
- Nog vele andere mogelijkheden

Voordelen voor u:

- Inzicht in kwaliteitsverloop
- Altijd gecheckte ID's aanwezig
- Het volgen van gemelde klachten
- Inzage in alle facturen
- Directe melding van opgeleverde periodieke werkzaamheden
- Altijd en overal direct inzage in gespreksverslagen, taakkaarten en nog veel meer

Meer weten? Bel 0299-392000 of mail naar app@succesvolendam.nl



Krachtig in schoonmaken

samenhang en een stapsgewijze ontwikkeling. Bedrijven die de invoering van HNW beschouwen, geven aan dat in beginsel de obstakels voor tijd- en plaatsafhankelijk werken moeten worden weggenomen. Dat betreft in hoofdzaak het digitaliseren van de fysieke werkarchieven en deze voor gebruikers toegankelijk maken via bijvoorbeeld DMS. Digitalisering is een niet te onderschatten facilitaire activiteit en een omvangrijke kostenpost. Vervolgens moet flexibel werken gekatalyseerd en gestimuleerd worden. In het facilitair concept is dan het werkplekconcept dominant en de wijze waarop vanuit dit concept een stimulans voor flexibel werken, uitgaat.

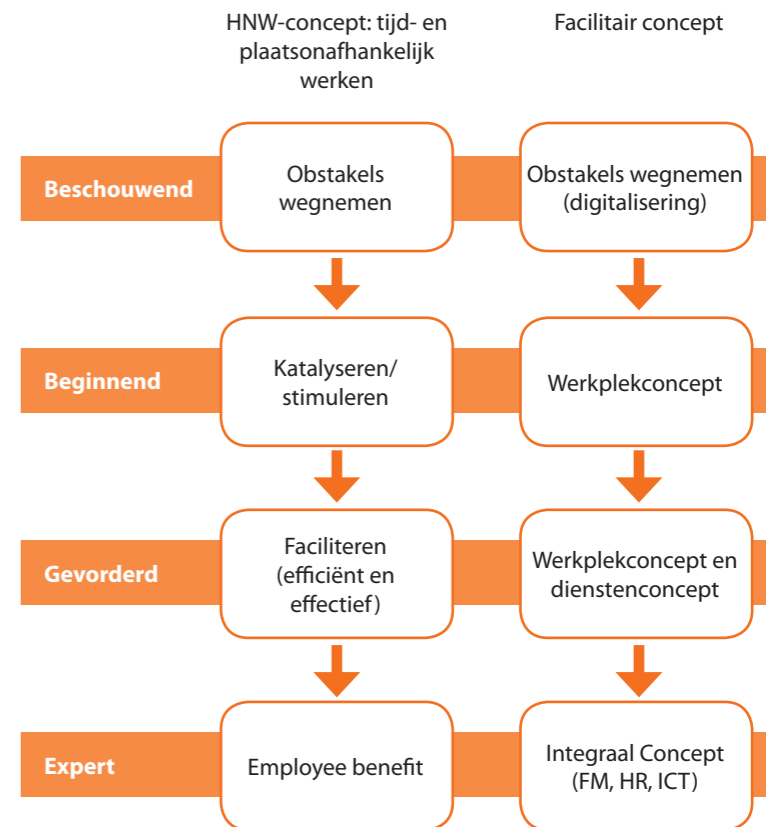
Daarna wordt het werkplekconcept door gebruikers getoetst op haar waarde voor efficiënt en effectief werken. In dit stadium wordt ook het dienstenconcept waardevol als complement van het werkplekconcept. Nieuwe diensten zoals gastvrijheidsconcepten, dagschoonmaak en gevarieerde catering doen hun intrede. Ten slotte krijgt het HNW-concept het karakter van een *employee benefit*, die tevens kan worden gebruikt voor het binden van medewerkers en het aantrekken van nieuwe medewerkers. Het facilitair concept is dan geëvolueerd naar een integraal concept van secundaire diensten, waarin ook HR en ICT zijn betrokken.

Hostmanship wordt dominant

Nieuwe serviceconcepten ontstaan wanneer al enige tijd in een flexibel werkplekconcept is gewerkt. Blijkbaar is het effect van HNW op services pas merkbaar als gebruikers vanuit het werken in het huisvestingsconcept kunnen aangeven wat gemist wordt of veranderd moet worden. In aanvang gaat het daarbij om een goede voorziening van werkplektypen in aansluiting op activiteitgericht werken. Essentieel voor gebruikers is dat de facilitaire dienstverlening betrouwbaar is en zekerheid biedt voor de ongestoorde voortgang van de werkprocessen.

Is deze proeve van bekwaamheid doorstaan, dan verschuift de aandacht naar nieuwe toegevoegde waarden van het facilitaire concept. Volwassenwording van het HNW-concept gaat gepaard met het vergroten van verantwoordelijkheden, het verbeteren en intensiveren van de communicatie, een zeker handelen naar en verantwoordelijkheid voelen voor een groter geheel en een dienende en vraaggerichte opstelling. De nieuwe facilitaire dienstverlening is een reflectie op de kernwaarden van het bedrijf en de bedrijfsidentiteit.

Nieuwe toegevoegde waarde van de dienstverlening ontstaat in vormen van hostmanship, waarbij aan interne en externe klanten een totaal gevoel van gastvrijheid wordt gegeven. Dat betreft niet alleen een vorm van gastvrijheid waarin klanten vriendelijk te woord worden gestaan, maar ook vormen van dienstbaarheid, verantwoordelijkheid, vraag-



gerichtheid in houding en gedrag, in werkstijlen en in bedrijfsorganisatie.

U draait, wij vragen

Wat zijn ten slotte de gevolgen voor de facilitaire organisatie? Vanuit de kostenfocus en bezuinigingsstrategie wordt de facilitaire dienstverlening al langere tijd volgens principes van operational excellence ingericht. Het dienstenaanbod, de prijs-kwaliteit van dienstverlening, snelheid, zekerheid en betrouwbaarheid staan centraal. Door HNW verschuift de aandacht naar vraaggestuurde dienstverlening en wordt maatwerk belangrijker. Principes van customer intimacy doen hun intrede. Facility managers moeten in toenemende mate accepteren dat de maakbaarheid van diensten, de besturing van en controle over diensten verschuiven naar de klant. Wat blijft dan over? In ieder geval de verantwoordelijkheid voor het geheel. Maar ook de toegevoegde waarde van persoonlijk contact en aandacht, de kennis van de dienstverlening en de wil en de wens om vanuit een vraaggerichte houding de dienstverlening continu te verbeteren. Het adagium 'u vraagt, wij draaien' is verleden tijd. Het nieuwe adagium is 'u draait, wij vragen'.

> Jurgen van der Meer is directeur van Pandion Advies & Management en heeft het onderzoek voor Twynstra Gudde uitgevoerd. Bote Scholtens is adviseur bij Twynstra Gudde

Figuur 2: HNW-concept en facilitair concept