De techniek van verbinden

Nieuwe impulsen voor de ontwikkeling van Facility Management?

De hedendaagse facility manager leeft in een boeiende tijd. Met allerlei technologische vernieuwingen, grootschalige veranderprocessen en een kritische blik op de meerwaarde, heeft de facility manager enkele bijzondere uitdagingen.

Feike Bergsma, Niels Faber en Doranne Gerritse

Op inhoudelijk vlak biedt de facilitaire techniek steeds meer kansen om de core business beter te ondersteunen of zelfs een voorsprong te geven in de branche. Maar dan moet de invoering hiervan wel succesvol verlopen. En levert die verandering nu ook echt een strategische meerwaarde op voor de organisatie?

Technologische ontdekkingsreis

Facility management is van nature een vakgebied van verbinden. Het koppelen van de juiste faciliteiten aan de juiste klantengroep vraagt om een goed inzicht in de actuele technologische ontwikkelingen en de wensen van haar gebruikers. In de snelle wereld van smartphones, tablets en cloud, kan even wegdromen al snel leiden tot een hinderlijk verouderde ICT-structuur. Dit vermindert niet alleen de productiviteit van de eigen medewerkers, maar heeft duidelijk invloed op de komende *War on talent* en raakt al snel de samenwerking met de partners in business. Ook bij de hardcore onderdelen van FM speelt de aandacht voor 'slimme' oplossingen een steeds belangrijkere rol; met een integrale aanbesteding van gebouw en services blijkt materiaalkeuze ineens in een ander daglicht te staan. Door een ongelukkige beslissing tijdens de bouw mag je 25 jaar extra schoonmaakkosten gaan betalen. Dan blijkt die ene extra investering in 'slimme' vloerafwerking of beglazing in een keer duidelijk geld op te leveren.

Living technology

Een goed zicht op de technologische mogelijkheden vraagt kennis van de actuele ontwikkelingen van de zogenaamde living technology. Het nieuwe Saxion Lectoraat Business Development wil de facility manager daarbij actief ondersteunen met relevante kennis en kennissen in de markt. Het lectoraat Business Development zal zich daarbij in de komende jaren concentreren op drie onderzoeksthema's (figuur 1): Verkenningen: verbinding maken tussen Technologie en markt, Innovatiemanagement: verbinding tussen nieuw en bestaand en Collectieve Impact: verbinding tussen doel en middel.



Figuur 1: Onderzoeksthema's Business Development

Vanuit de technologische invalshoek wordt uitdrukkelijk gekeken naar de meerwaarde in de gebruikerscontext; hoe kan technologie bijdragen aan het beter faciliteren van werk, recreatie en verblijf van onze klant en bezoeker. Daarbij wordt onder meer gekeken naar actuele technologische kennis op het gebied van bijvoorbeeld nanotechnologie, smart materials, recycling van polymeren en facilitaire toepassingen voor 3D-printing.
In het brede speelveld van facility management is het niet alleen een uitdaging om op de hoogte te blijven van de technologische ontwikkelingen, maar vooral om te ontdekken welke toepassingen een zinvolle bijdrage leveren aan de core business. Kennis over de fase van ideevorming rondom innovatieve technologie lijkt de kans te kunnen vergroten om succesvolle innovaties te realiseren (gebaseerd op Barczak et al., 2009). Niet de technologie zelf, maar de bijdrage aan succesvolle klantoplossingen staat daarbij centraal.

Succesvolle innovatie

Vanuit facility management is voldoende ervaring met 'leuk bedacht, maar in de praktijk werkt het toch net even anders'. Zo zijn verscheidene technieken voor afvalscheiding de revue gepasseerd, veelbelovende FMIS in de ontwikkelfase blijven hangen en prachtige nieuwe vloeren na enkele schoonmaakbeurten compleet verouderd.
Innovatie stopt niet bij de keuze voor een nieuwe technologie; dan begint het avontuur pas. Een goede verbinding tussen nieuw en oud bepaalt of er sprake is van een verbetering. Daarbij gaat het niet alleen om de ontwikkeling van de technologie; juist het samenspel tussen de gebruiker, dienstverlener en innovator bepaalt de kans van slagen.
Afvalscheiding staat of valt met de goodwill van de gebruiker, een FMIS zonder goede gebruikersinterface blijft de telefonische helpdesk onnodig belasten en een nieuwe vloer op de oude manier schoonmaken kan kostbare gevolgen hebben. Deze voorbeelden uit de dagelijkse facilitaire praktijk illustreren de behoefte aan het ontwikkelen en delen van kennis rondom het innovatieproces. Wat maakt innovatie nu echt succesvol? Het in een vroeg stadium betrekken van de eindgebruiker draagt duidelijk bij aan het realiseren van innovaties.
Met het verbinden van de betrokken partijen en de inbreng van 'best practices' wil het lectoraat een bijdrage leveren aan een succesvolle implementatie van de nieuwe facilitaire technologieën.

Meerwaarde

Wanneer is er sprake van meerwaarde? In de huidige markt is veelal de eerste reactie: wanneer facility management minder gaat kosten. Maar doen we het vakgebied daarmee niet ernstig tekort? Vanuit de strategische invalshoek kan FM toch meer betekenen dan alleen kostenbeheersing? Vanuit de blik op de collectieve impact draait het om de vraag wat de toegevoegde waarde van FM is binnen organisaties en wanneer er sprake is van strategische meerwaarde. Hoe







kan FM beter bijdragen aan de doelen van de organisatie? Vanzelfsprekend spelen de drie K's van kosten, kwaliteit en klanttevredenheid daarbij een rol, maar de onderzoekslijn binnen het lectoraat Business Development gaat daarbij verder dan de traditionele, economische kijk op de innovatie zelf. Een innovatie wordt nu als succesvol gezien als een organisatie er financiële winst uit kan halen. Maar dan moet wel het perspectief gekozen worden van de totale organisatie en niet alleen vanuit het soms beperkte facilitaire blikveld gekeken worden: wat is de bijdrage van deze innovatie aan bijvoorbeeld de productiviteit van medewerkers en het kapitaalbeslag van de totale organisatie?

Maatschappelijke rol

Naast een economische positie heeft een organisatie ook een maatschappelijke rol. Deze laatste krijgt een beperkte uitdrukking in de financiële waarde. Daarbij wordt enkel gekeken naar datgene wat gebruikers bereid zijn te betalen voor het product of de dienst die geleverd wordt, als indicatie voor de totale waarde. Wat de waarde in andere opzichten is, komt hierbij in onvoldoende mate naar voren (Porter & Kramer, 2011). Vanuit de ontwikkeling naar een breder FM-dashboard wordt dan ook vooral gekeken naar waarden, zoals duurzaamheid, imago, flexibiliteit, risicobeheersing en de bijdrage aan het innovatieve vermogen van de organisatie (Prevosth & Van der Voordt, 2011). In praktijk zal FM daarmee een sterkere rol kunnen spelen bij het binden en boeien van medewerkers, het beheersen van risico's en het optimaliseren van de primaire processen.
Dit vraagt veelal om een andere vorm van innoveren, waarbij innovatie plaatsvindt buiten de grenzen van organisaties, zoals open innovatie en keteninnovatie. Het investeren in duurzaamheid bijvoorbeeld, vraagt ook om waardering vanuit andere perspectieven dan alleen de financiële maatstaven. Traditioneel kijken naar de terugverdientijd is daarbij veelal niet voldoende; met het meenemen van het effect op bijvoorbeeld imago, risicobeheersing en klanttevredenheid kan een innovatie veel meer waarde opleveren.
Het doel van de samenwerking met partners uit de praktijk is dan ook om een betere verbinding te maken tussen nieuwe technologie, mensen en organisatie. Met praktijkgericht onderzoek en kennisdelen via diverse publicaties willen we zo het innoverend vermogen van de facilitaire markt helpen versterken. Kortom: de techniek van verbinden succesvol toepassen in de FM-praktijk. fmi

> Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K.B. (2009). PERSPECTIEVE: trends and drivers of succes in NPD. Journal of Product Innovation Management, 26, p. 3-23.
Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(2), p. 62-77.
Prevosth, J., Van der Voordt, T. (2011) De toegevoegde waarde van FM. Begrippen, maatregelen en prioriteiten in de zorgsector. Naarden/Delft: FMN. www.fmn.nl

> Feike Bergsma is hoofddocent/onderzoeker Facility Management, Niels Faber is lector Business Development en Doranne Gerritse is onderzoeker/docent Facility Management. Allen zijn verbonden aan de Hospitality Business School van Saxion. Informatie: www.saxion.nl/hospitality