

Verslag F-MEX Masterclass 2010



Mobiliteit als case study voor facility managers

Voor de vijfde maal vond in successie nabij Rome in april jongstleden de F-MEX Masterclass plaats. Die stond ditmaal in het teken van 'Mobiliteit.' Een beter moment om over 'mobiliteit' te spreken was, met de vulkaanuitbarsting op IJsland op dit moment, niet denkbaar. Mobiliteit als case study voor facility managers is interessant, want de FM-er is integrator bij uitstek vanwege het karakter van de professionele opdracht die samen met IT en met HRM moet worden uitgevoerd.

TEKST EN FOTO: F-MEX

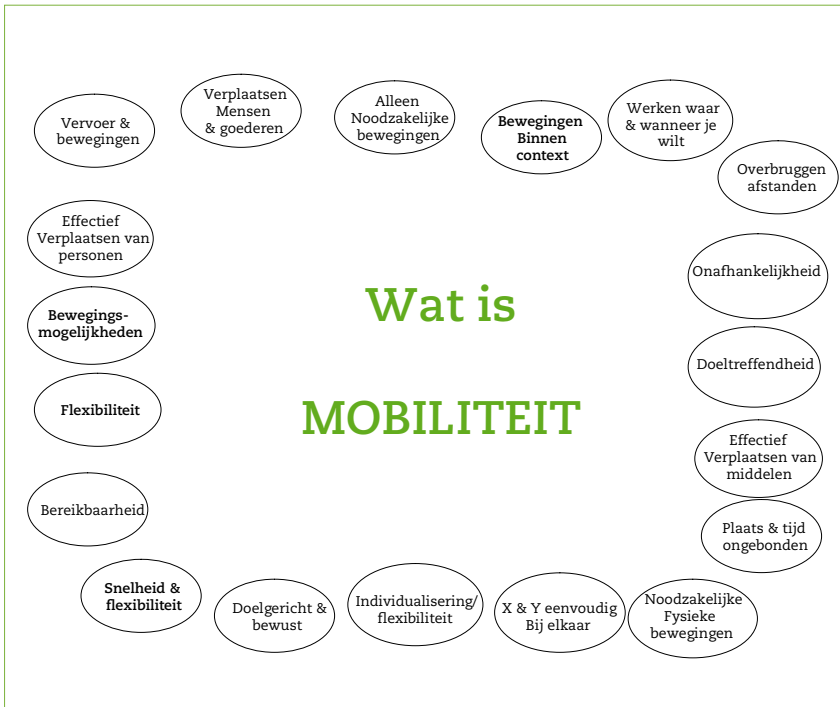
Moderator van de Masterclass was mr ing. Leo J.A. van Leeuwen. Aan de Masterclass namen dertig FM-professionals deel, afkomstig uit het bedrijfsleven, overheidsorganisaties, adviesorganisaties en onderwijs, alsmede studenten en young professionals. Na een voorstelronde, introduceerde Van Leeuwen zich bij het gezelschap. Hij gaf een overzicht van zijn carrière en eindigde met het punt waar NS Facility Services overging naar NPC en vervolgens recentelijk naar DHV. Uiteindelijk functioneert thans één

Demand Manager die het gehele uitbestede facilitair proces regisseert. Van Leeuwen zelf is nu directeur van RegiolinQ, een dochterbedrijf van NS, dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van multimodaal vervoer via franchise constructies. Hij is als voorzitter van de Raad van Advies verbonden aan F-MEX.

Bij mobiliteit gaat het op het hoogste abstractieniveau om 'schaarste'. Het gaat dan om ongelijke verdeling als absolute tekorten, zowel lokaal

als mondiaal. Schaarste als zodanig kan helaas niet worden gemanaged er kan wel op worden geanticipeerd. In de bestaande ontwikkelingen schetst Van Leeuwen de beweging van facility manager naar facility makelaar.

In een 'volatiele' omgeving waarin verschillende generaties (van babyboomers tot 'Einsteiners') andere behoeften ontwikkelen; waarin duurzaamheid (vergroening) aan de orde is; waarin diversiteit ('elkaar begrijpen') een belangrijk issue is; waarin



Figuur 1: Mobiliteit heeft betrekking op de fysieke, maar ook op de virtuele werkplek.

individualisering (persoonlijke invulling) de boventoon voert en waarin er een verschuiving optreedt van inputsturing (control) naar outputsturing (vertrouwen geven); in die omgeving gaat mobiliteit een centraal begrip worden. Mobiliteit als onderwerp waarin veel consequenties van de genoemde thema's samenkomen. Mobiliteit is van iedereen, maar ook van niemand.

Mobiliteitsdefinitie

Wat wordt onder mobiliteit verstaan? Van Leeuwen opent de discussie met de stelling dat mobiliteit staat voor 'beweging'. Het is de 'motor' van onze samenleving. Daarbij is kennisontwikkeling de

brandstof van de motor en technologische ontwikkeling de versneller. Mobiliteit heeft betrekking op de fysieke, maar ook op de virtuele werkplek. Het gaat om de werksituatie en om de werkrelatie als geheel, waar en hoe die ook is georganiseerd. Tussen de F-MEX deelnemers wordt gediscussieerd over de definitie van mobiliteit en de rol c.q. de positie van de facility manager met betrekking tot dit fenomeen. Tenslotte mondt de discussie uit in het volgende statement: 'mobiliteit is alle beweging binnen een gegeven context waarbij flexibiliteit een conditio sine qua non is.' Zie ook figuur 1.

Siemens-casus

Fileleed in en rond en tussen grote steden, parkeerproblemen, de verhouding werken-reizen die scheef groeit en energiekosten die toenemen. In een door Siemens ontwikkelde visie voor 2030 zijn deze problemen opgelost. Deze visie wordt gebruikt om de gedachten van de groep FM-professionals weg te voeren van de dagelijkse vraagstukken rond mobiliteit. De Siemens-prognoses zijn gebaseerd op nu reeds bestaande technologie. Een technologie waar wellicht nu nog een te hoog prijskaartje aanhangt, maar die razendsnel binnen economisch bereik zal komen.

De vraag is wanneer en op welke wijze organisaties en haar medewerkers deze nieuwe technologische mogelijkheden écht gaan gebruiken en wat de rol van de facility manager daarin wordt? In verschillende groepen is over mobiliteit vanuit de invalshoeken strategie (CEO's); tactiek (IFM) en operations gediscussieerd.

Strategisch niveau

Mobiliteit is 'bewegen binnen een gegeven context'. Deze context is organisatie specifiek. Dit wil zeggen dat ieder bedrijf zijn eigen mobiliteitsvraagstukken kent én in competitie met zijn concurrenten hiervoor oplossingen wil bieden aan medewerkers, klanten en leveranciers. Dit vraagt om integrale aanpak binnen organisaties. Alleen in een gezamenlijke optrekken vanuit FM, HRM, ICT en Finance kan tot resultaten worden gekomen. Iemand zal

Leveranciers	Medewerkers	Klanten
24/7 leveren. Tijd is geen issue	Virtueel techniek en beschikbare ICT	Keuze fysieke/virtuele afspraak
Geen afval >zelf meenemen	Web based omgeving	Carpoolmogelijkheden
Pand 24/7 openstellen	Mobiliteitskaart	Auto lenen/wopgehaald worden
Vervoersbewegingen combineren	Huisvesting carpoolen.	Inzichtelijk maken reistijd/kosten/CO ² -uitstoot
Randvoorwaarden en communicatie onderling		Files doorgeven/routebeschrijving/OV.
		Gratis parkeerplaats
		Afspraak in eigen regio

Kader 1. Per keuzemogelijkheid in de menukaart is aangeven wat de win- winsituatie is.

hierin het voortouw moeten nemen. (zoals zo vaak gebeurd met thema's die van niemand en voor iedereen zijn). De rol van de facility manager wordt die van makelaar: de integrator van de mobiliteitsmatrix!

De relatie van mobiliteit met de visie (20-25 jaar), missie (5 - 20 jaar) en strategie (>5 jaar) van ondernemingen zal aangebracht moeten worden. Daarbij spelen mobiliteitsvraagstukken door in thema's als continuïteit, winstgevendheid en duurzaamheid van de onderneming.

Tactisch niveau (mobiliteit vanuit de aanbiederkant)

Voor aanbieders van Total Facility Management vormt mobiliteit nadrukkelijk een opportunity. Mobiliteitsoplossingen kunnen los van elkaar worden aangeboden. De kracht zit echter om dat te doen in onderlinge samenhang. Kijkend vanuit het aanbiederperspectief is FM het tactisch niveau dat invulling gaat geven wat op een hoger (strategisch) niveau wordt besloten. Om strategische doelstellingen te implementeren zal een businesscase gemaakt moeten worden. In deze businesscase staan naast financiële ook immateriële resultaatgebieden gedefinieerd.

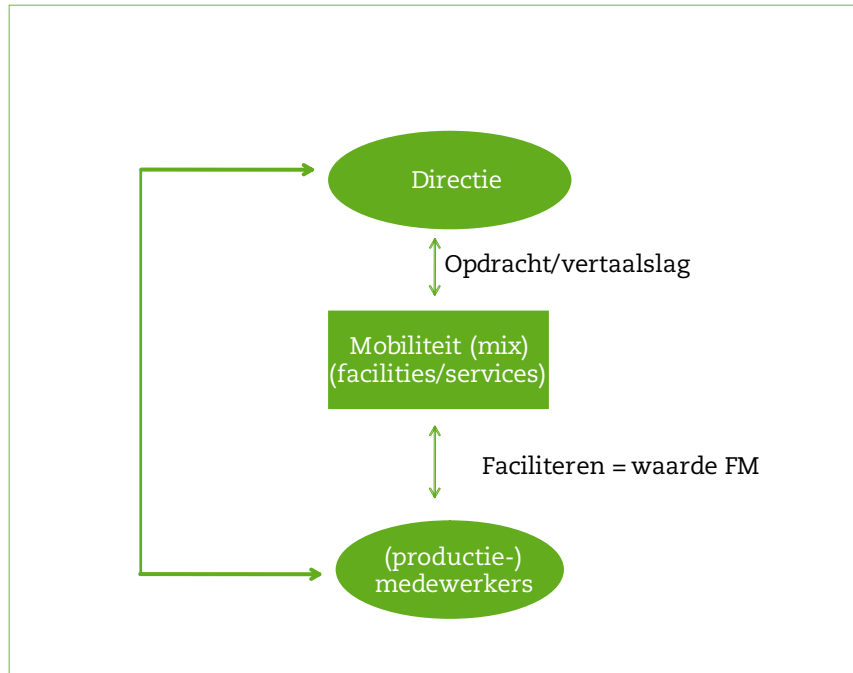
De resultaatgebieden in de door de masterclass ontwikkelde modelmatige businesscase zijn:

Identiteit

Het mobiliteitsvraagstuk is organisatie specifiek. Er is geen standaardoplossing die toepasbaar is op of in iedere organisatie.

Productiviteit

Bij het op de kosten van mobiliteit besparen is het van belang dat de



Figuur 2: Kennis als corebusiness.

productiviteit binnen een organisatie minimaal behouden blijft en uiteindelijk liever of beter verhoogd zal worden.

Duurzaamheid

Het terug brengen van de mobiliteit bewegingen binnen de organisatie heeft als resultaat dat er minder CO₂-uitstoot wordt geproduceerd. Intensiever en hergebruik van resources leidt tot een maatschappelijk verantwoorde kosten-batenverhouding.

Connectiviteit:

Goede interne communicatie stimuleert creativiteit en overbrugt afstanden. Investerings in ICT zijn voorwaardenscheppend.

Flexibiliteit

Het is belangrijk om werkruimten en verblijfsruimten zodanig flexibel in te richten dat deze voor diverse activiteiten benut kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat

medewerkers zelf een flexibele instelling hebben om mee te werken bij het terugbrengen van het aantal vervoersbewegingen.

Operationeel niveau

Wat is nu de betekenis van mobiliteit in het werk van alledag? Uit de inventarisatie binnen de groepen komt naar voren dat er een (groot) onderscheid is tussen productiebedrijven en dienstverlenende bedrijven. Dit komt door de mate waarin het werk locatiegebonden is. Bij innovaties op het gebied van mobiliteit zullen dienstverlenende bedrijven het voortouw nemen. Een mooi voorbeeld zijn de veranderingen die waarneembaar zijn in het werkproces van kennisbedrijven. Ieder kennisbedrijf kent een waardeketen waarin wordt toegewerkt naar een eindproduct voor klanten. Net als in de maakindustrie zie je dat zo'n waardeketen steeds meer modulair (flexibel) is opgebouwd. Onderdelen worden relatief los van

Kaart	Doel Cliënt	Informatie Customer	Fysiek Consumer
Wagenpark etc.	L 1,0 CO ₂ per fte	Tracking & Tracing tool	Categorie auto
Ontmoetingsplek	Kwaliteit representatie	Effectiviteit informatie	Variatie typen
Communicatie, ICT	Beleid	Infrastructuur	Technologie (middelen)
Bereikbaarheid	Balans werk & privé	Inzetbaarheid (mate van)	Technologie (middelen)

Kader 2: Klant management-leveranciers management relatie.

elkaar geproduceerd waarbij in de tijd en op de vorm gestuurd wordt. De plaats waar dit gebeurt, is niet meer van belang en kan in principe door iedere 'producent' zelf worden bepaald (Ieder werkt thuis, een aantal bij iemand thuis, een conferentietoord, op kantoor etc.)

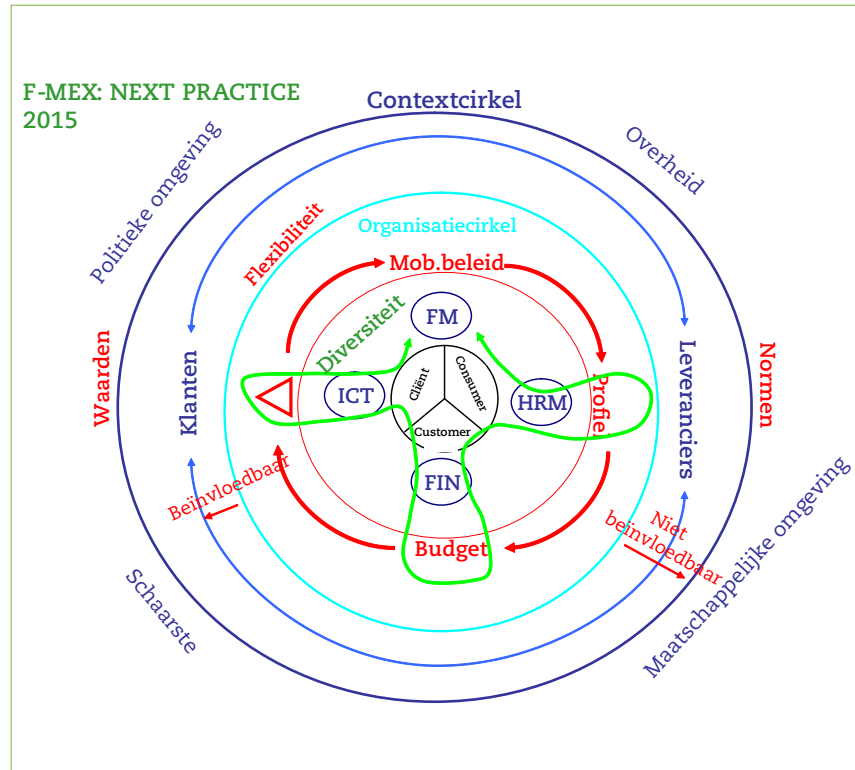
De organisatie faciliteert de behoeften van deze 'kenniswerkers' om de waardeketen te optimaliseren. Het aanbod (de mobiliteitsmix) wordt dan medewerker- en groepsspecifiek (zie figuur 2.) Het bieden van gestandaardiseerde mobiliteitsmogelijkheden is voor een FM-er gemeengoed vanuit zijn ervaring met het werken met facilitaire PDC's. Het organiseren van het mobiliteitsaanbod (mix), zowel flexibele werkplekken als flexibel vervoer, met garanties voor de bedrijfscontinuïteit door slimme ICT-voorzieningen is de toekomst.

Aan de FM-ers om een mobiliteitskaart te ontwikkelen van waaruit locatie en niet locatie gebonden medewerkers hun eigen mobiliteitskeuzes kunnen maken. Wel bewust natuurlijk, want aan iedere keuze hangen consequenties op het gebied van duurzaamheid, tijd en kosten en die zijn inzichtelijk te maken. Deze mobiliteitskeuze kaarten zijn niet alleen van belang voor de eigen medewerkers, maar ook voor klanten en leveranciers. Een voorbeeld van zo'n kaart is weergegeven in kader 1.

Daarbij hoort een fysieke afspraak; aangeven wat voor inspanning het kost qua reistijd, kosten en CO₂-uitstoot. En een virtuele afspraak; aangeven wat de besparingen zijn geweest qua reistijd, kosten en besparing CO₂-uitstoot.

Bij enkele bedrijven wordt al geëxperimenteerd met mobiliteitskeuze-kaarten. De stimulans om ermee te werken, komt niet alleen vanuit bewustwording (ecologisch verantwoord leven), maar ook doordat gerealiseerde besparingen voor 50 procent worden bijgeschreven op het conto van de medewerker.

Is dit toekomstmuziek? Reden om dit tijdens de masterclass breder te



Figuur 3: Conclusies voor het realiseren van een PDC.

onderzoeken vanuit de vraagstelling:

- Welke mobiliteitskaart biedt de facility manager anno 2015 aan, ten einde de gebruiker in staat te stellen een beter resultaat te behalen?
- Welke (beïnvloedbare en niet beïnvloedbare) voorwaarden spelen daarbij een rol?

- afdelingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden als het gaat om het pareren van mobiliteitsvraagstukken. Het gaat om het vinden van de juiste organisatiespecifieke alliantie.
- Het is een ketenproces waarbij de onderdelen geïntegreerd dienen te worden.

Bij enkele bedrijven wordt al geëxperimenteerd met mobiliteitskeuze-kaarten

Om hier invulling aan te kunnen geven, dienen er binnen een organisatie drie soorten gebruikers te worden onderscheiden:

- de cliënt (budgetgever),
- de customer (budgethouder),
- de consumer (gebruiker).

Voor iedere soort gebruiker zal een eigen PDC ontwikkeld moeten worden, zie kader 2.

Conclusie

Voor het realiseren van deze nieuwe PDC's zijn in Rome een aantal conclusies (zie ook figuur3) getrokken;

- Interne organisatie: het is belangrijk om een goed samenspel te organiseren tussen de afdelingen FM, ICT, HRM en Finance. Deze

- Om een PDC op te kunnen stellen, gericht op diversiteit voor individuele gebruikers, zullen mobiliteitsprofielen ontwikkeld moeten worden vanuit enerzijds de behoefte en anderzijds het budget.
- Mobiliteit (of de FM-er als makeelaar?) ontwikkelt zich tot een eigen kennisgebied die om specifieke competenties en vaardigheden vraagt. Het bestaande HBO-onderwijs zal hierop moeten aansluiten.
- De Menukaart en de mobiliteitsmatrix zijn middelen om de flexibiliteit van organisaties te vergroten.

REAGEREN?
fmm@weka.nl