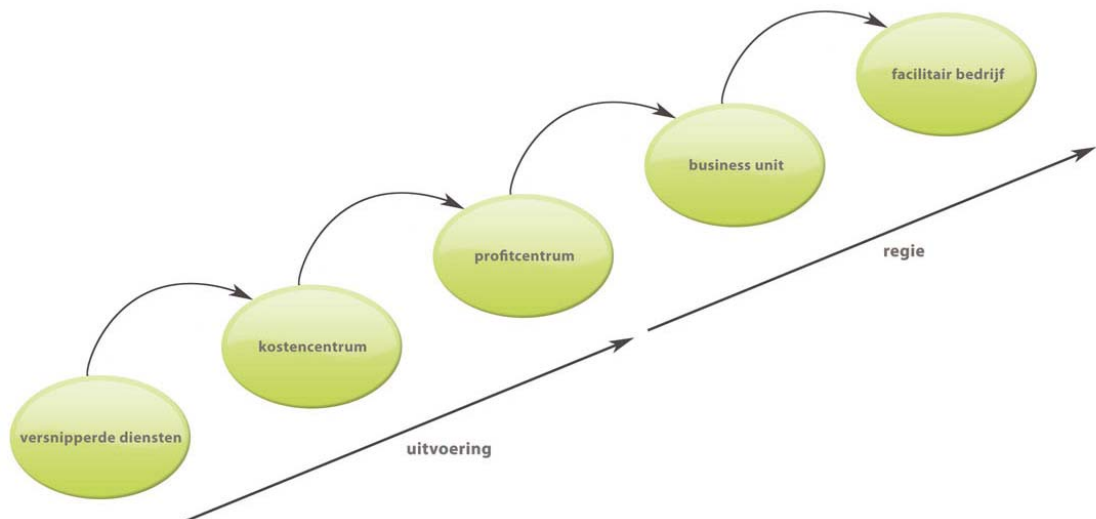


Ontwikkeling van facilitaire organisaties

Een facilitaire organisatie doorloopt in de praktijk verschillende ontwikkelingsstadia. Dit wordt veroorzaakt doordat de moederorganisatie een ontwikkeling doormaakt, waarop de facilitaire organisatie zicht aanpast. In onderstaand figuur staan de verschillende stadia afgebeeld.



De ontwikkeling van de facilitaire organisatie

In het eerste stadium is er in feite nog geen sprake van een facilitaire organisatie. Verschillende facilitaire diensten worden versnipperd in de organisatie uitgevoerd. Een goed voorbeeld daarvan zijn kleine, nog jonge ondernemingen, waar alle aandacht is voor de producten die de organisatie levert. Bijvoorbeeld het fabriekje waar een productieproces plaatsvindt voor de levering van houten stoelpoten als halfproduct. De directeur werkt met een tiental collega's en is zich nauwelijks bewust dat binnen zijn organisatie ook facilitaire taken worden verricht. Zo opent en sluit hij zelf het pand (beveiliging), zorgt een administratieve kracht voor bestellingen van kantoorartikelen en koopt deze ook brood en melk in voor de lunch, die gezamenlijk wordt genuttigd (catering). De medewerkers in de fabriek zorgen zelf voor het schoonhouden van de draaibanken en de werkplaats (schoonmaakonderhoud) etc.

Een tweede fase ontstaat als de moederorganisatie is gegroeid en zich ook meer op de verschillende processen en ondersteunende processen gaat richten. In deze fase noemen we de facilitaire organisatie een kostencentrum. Alle facilitaire kosten worden "centraal" gebudgetteerd en door de facilitaire organisatie beheerd. Het fabriekje is gegroeid en heeft een eigen afdeling verkoop, inkoop, administratie, productie etc. Elke afdeling is

verantwoordelijk voor een aantal deelprocessen. Ondertussen is de directeur zich bewust geworden van de omvang van de facilitaire activiteiten en het belang voor het primaire proces, waardoor hij iemand heeft aangesteld (of vrijgemaakt) die zich met de coördinatie van deze werkzaamheden mag bezighouden. Deze coördinator regelt de facilitaire diensten, vooral in samenspraak met de directeur. De directeur is degene die bepaalt wat er mag en kan op facilitair gebied. De coördinator voert dat beleid uit. In sommige gevallen groeit in deze fase de facilitaire organisatie ook met de organisatie mee. Taken worden geclusterd en sommige personen krijgen een facilitaire functie (een technische medewerker uit de fabriek wordt bijvoorbeeld huismeester, één van de administratief medewerkers zorgt voor alle post- en archiefzaken, de facilitaire coördinator wordt ook verantwoordelijk voor de receptioniste etc.). In deze eerste twee fases is de facilitaire organisatie sterk gericht op de producten die zij levert aan de overige collega's (we schrijven hier bewust 'collega's' en niet 'klanten').

Een derde fase (profitcentrum), ontstaat wanneer de verschillende afdelingen in de organisatie integraal verantwoordelijk worden voor hun eigen afdelingen. Zij krijgen dus ook de verantwoordelijkheid over de HRM-taken, financiële zaken én over de facilitaire zaken. Dat betekent dat de facilitaire coördinator de diensten nu gaat leveren op aangeven van de verschillende, integraal verantwoordelijke afdelingshoofden. Uiteraard nog wel binnen bepaalde beleidskaders die de directeur bepaalt (of vaststelt in overleg met zijn MT). De facilitair coördinator wordt zich ervan bewust dat hij klanten heeft (in plaats van collega's) aan wie hij diensten verleent, samen met zijn inmiddels gegroeide facilitaire afdeling. De facilitaire afdeling begint te werken met producten- en dienstencatalogus en vaak begint hier ook de oprichting van een centraal meldpunt (facilitaire servicedesk). In dit stadium kijkt de facilitair manager niet meer hoe hij de dienstverlening wil invullen, maar stemt hij de dienstverlening af op de behoefte van zijn interne klanten (nu spreken we dus bewust van 'klanten!'). Daartoe levert hij een basispakket aan diensten (nog steeds centraal bekostigd waarbij het budget wordt beheerd door de facilitaire organisatie en de directie het niveau van dienstverlening bepaalt), maar aanvullend worden ook "optionele" diensten geleverd als klanten specifieke wensen hebben tav het kwaliteitsniveau. Deze aanvullende dienstverlening wordt dan wel decentraal (door de klanten) bekostigd en beheren zij dan ook zelf het budget voor dat deel van de dienstverlening.

Een vierde fase ontstaat wanneer een verdergaande verzakelijking is opgetreden. De afdelingen zijn uitgegroeid tot resultaatverantwoordelijke business units, die hun behaalde resultaten in reserves mogen stoppen om latere tegenvallers te kunnen opvangen. De business units mogen dus 'winst maken'. Ook de facilitaire organisatie wordt als een business unit gepositioneerd. Het budget voor de facilitaire activiteiten berust nu niet meer bij de facilitaire organisatie, maar bij de klanten. Zij kopen hun dienstverlening in bij de facilitaire organisatie. Vaak begint dat nog met

verplichte winkelnering, zeker voor het basispakket, maar op termijn gaat het ook zover dat de facilitaire organisatie zich maar moet bewijzen. De facilitaire organisatie begint dus ook risico's te lopen, die ze probeert af te dekken door het afsluiten van dienstverleningsovereenkomsten of SLA's (service level agreements). Als de afnamericico's te groot worden, zal de facilitaire organisatie deze ook proberen te managen door flexibiliteit in te bouwen, onder meer door werkzaamheden uit te besteden. In deze fase ontstaan de zogenaamde **regieorganisaties**, waarbij de facilitaire organisatie de facilitaire diensten regisseert. De uitvoering is in handen van derden, maar de touwtjes zijn nog in handen van de facilitaire organisatie.

Een vijfde fase ontstaat wanneer de facilitaire organisatie nog verder verzakelijkt, door ook veelvuldig contracten af te sluiten met 'derden', klanten buiten de moeder-organisatie. De facilitaire organisatie bereidt zich voor op verzelfstandiging en beseft dat zij dan niet alleen afhankelijk moet zijn van de moederorganisatie, maar gaat zich ook sterk richten op de buitenwereld en trekt ook andere klanten aan, om de continuïteit van de facilitaire organisatie te waarborgen. De facilitaire organisatie is nu klaar om verzelfstandigd te worden. Op het moment dat dit gebeurt, is er in de moederorganisatie alleen nog één iemand, of een zeer kleine groep medewerkers, die de vraag van de organisatie vertalen in een contract met een (externe) facilitaire organisatie.

Belangrijk in deze zienswijze is dat in principe niet de facilitaire organisatie zelf kiest voor het besturingsmodel, maar in feite moet 'zoeken' naar het besturingsmodel dat 'past' bij de moederorganisatie c.q. haar klanten. Onze mening is dat een facilitaire organisatie een professionele dienstverlener kán zijn, op het moment dat zij het besturingsmodel hanteert dat past bij de moederorganisatie c.q. haar klanten. Daar horen dan instrumenten bij, die in deze fase relevant zijn. SLA's zijn bijvoorbeeld absoluut niet passend voor de facilitaire coördinator van de tweede fase. Als hij de verschillende afdelingshoofden SLA's zou gaan aanbieden, dan zouden ze dat maar raar vinden. Veel te zakelijk, da's toch nergens voor nodig?

Ontleend aan:

Hugo Hendriks e.a., 2007, *Van Shared Service Center naar Shared Control Center*, Uitgave: Inteon BV