



Lennart Harpe



Caroline Penterman

RONDETAFFELDEBAT UITKOMSTEN FMISMONITOR

‘Soms zijn we niet heel tevreden en blijven we toch bij een systeem’

Waar zit de voornaamste toegevoegde waarde van een FMIS? Waarom is een goede projectleider bij de implementatie van levensbelang? En hoe komt het dat leveranciers meer tevreden zijn over gebruikers dan vice versa? Over deze en andere vragen werd tijdens een rondetafelgesprek in Den Haag levendig gedebatteerd. Centraal daarbij stonden de resultaten uit de eerste FMISmonitor, een onderzoek onder (potentiële) gebruikers, leveranciers en FM-academies dat eerder dit jaar op initiatief van FMM en FMISnetwerk werd gehouden. Onder leiding van Lennart Harpe, directeur van Pridair, boog een groep deskundigen zich over de uitkomsten.

Tekst: Peter Runhaar Foto's: Jaap de Boer

Lennart Harpe: ‘Wat opviel bij het analyseren van de onderzoeksresultaten is dat de helft van de respondenten gebruikmaakt van een FMIS. Verder zie je dat de overheid met 78 procent koploper is in het gebruik van een FMIS, gevolgd door onderwijs en onderzoek. Zakelijke dienstverlening scoort bijvoorbeeld maar 42 procent. Wat voor conclusies moeten we aan zulke verschillen verbinden?’

Marco Schuringa, manager Vastgoed & Infrastructuur UMC St Radboud: ‘De grootte van de organisatie is een doorslaggevende factor. Overheden en onderwijsorganisaties kunnen, omdat ze groter zijn, makkelijker een FMIS

implementeren. Die implementatietrajecten kosten namelijk veel tijd en geld, en kleinere organisaties hebben daar vaak de middelen niet voor. Als ik kijk naar de sector zorg, dan zijn wij in onze regio ruim groter dan het eerstvolgende ziekenhuis. Maar ook wij hebben nog steeds processen die niet in de systemen zitten.’

Managementinformatie

Bas Niese, business unit directeur Facilicom: ‘Ik voorzie wel dat het aantal organisaties dat een FMIS gebruikt zich de komende jaren parallel aan de evolutie van het vakgebied verder zal ontwikkelen. Ik zie een erkenning dat facility



Ewout Noordermeer



Jang Mee Bosman

management nu echt stappen maakt in de ontwikkeling en steeds meer als volwaardig wordt gezien binnen bedrijven. Er wordt vanuit de algemene directies veel meer verwacht van facility managers, bijvoorbeeld omtrent het verschaffen van managementinformatie.'

Harpe: 'Caroline, hoe belangrijk vindt jouw directie managementinformatie op jouw terrein?'

Caroline Penterman, directeur Facilities & Operaties AEGON: 'Heel belangrijk. De rapportagefunctie is voor mij het belangrijkste wat er in een FMIS zit. Ik kan de directie overigens op basis van de informatie die we uit het FMIS halen geen kant en klaar dashboard aanleveren, ik moet er nog wel heel veel bijhalen. Een voorbeeld? Neem een discussie die wij regelmatig hebben over service levels. Wij hebben bijvoorbeeld een taak die binnen vier uur verricht moet worden. Ik vind het belangrijker dat die taak binnen vier uur wordt opgepakt en afgehandeld dan dat het binnen vier uur in het systeem staat geregistreerd. Dat soort dilemma's kan in zekere zin het systeem vervuilen: dingen zijn wel op tijd gedaan, maar pas later ingevoerd in het systeem.'

Wim Esbach, projectmanager bij de Belastingdienst: 'Daar zie ik wel een boeiende ontwikkeling. Wij zijn bezig met een pilot waarin we onze mensen in de uitvoering uitrusten met mobiele apparatuur, zodat ze een opdracht direct kunnen dichtboeken. Zo kun je de afhandeltijd die je met je klant bent overeengekomen direct meten. Dat levert meer betrouwbare bestuurlijke informatie op en ik

merk aan ons management dat ze daar behoefte aan hebben.'

Jack Heesterbeek, algemeen directeur NPQ FM Solutions: 'Het systeem wordt bij ons ook in PPS-trajecten ingezet en daar zie je dat de meting van afhandeltijd essentieel is. Je ziet dat mensen daar gedrild zijn om zo snel mogelijk een storing te verhelpen en op tijd af te melden, want op late afmelding volgen penalties. Afmelden komt dan op de eerste plaats, en het bedienen van de klant verschuift naar de tweede plaats. Zo'n werkwijze gaat ten koste van de klanttevredenheid. Dat is dus het tegenovergestelde van wat Caroline zojuist aangaf. De systemen kunnen beide aan, het is vooral van belang wat de klant met de inzet van het systeem wil bereiken. De vraag is dus: Waar wil je het systeem voor toepassen? Als wij een implementatie hebben, vragen we vaak aan senior managers

'Het FMIS wordt nog te vaak als doel ingezet, terwijl het een middel zou moeten zijn'

wat voor rapportages ze uit het systeem willen halen. We merken dat ze vaak moeite hebben met het beantwoorden van die vraag.'

Jang Mee Bosman, directeur bij Fmission: 'Moet het management die vraag niet veel eerder beantwoord hebben? De vraag welke informatie je nodig hebt kun je toch niet pas beantwoorden



Bas Niese



Wim Esbach

tijdens de implementatie? Het antwoord op die vraag is namelijk medebepalend voor het systeem dat je aanschaft. Mijn ervaring is dat dat vaak vergeten wordt en dan loop je eigenlijk bij de implementatie al achter de feiten aan.’ Heesterbeek: ‘Het feit dat managers moeite hebben om die vraag te beantwoorden komt ook doordat we in een overgangssituatie zitten. Veel organisaties hebben in het verleden een systeem aangeschaft om te registreren en willen nu de stap maken naar regisseren en sturen.’

‘Het is niet zo dat je zonder slag of stoot een systeem implementeert’

Penterman: ‘Mee eens, het FMIS wordt nu nog te vaak als doel ingezet, terwijl het een middel zou moeten zijn waarop je kunt sturen.’

Rol leverancier

Harpe: ‘Uit het onderzoek blijkt dat leveranciers ruimte zien voor verbetering van Programma’s van Eisen. Zien jullie een rol voor de leverancier bij het opzetten van een PvE?’

Ewout Noordermeer, algemeen directeur bij Ultimo: ‘Er zijn twee manieren om als leverancier en opdrachtgever bij elkaar te komen. In een niet-aanbestedingsplichtige situatie kun je veel meer vanuit de dialoog handelen, kun je goed sparren en samen ergens toe komen. Maar in een aanbesteding is het vaak een papieren situatie. Er is dan juist een gebrek aan dialoog. Er komt

een pakket van eisen van heel veel pagina’s, terwijl men in de praktijk nog niet de helft wil gebruiken.’

Harpe: ‘Verklaart dat ook dat 20 procent van de aangeschafte functionaliteiten in de praktijk niet wordt gebruikt? Dat zijn toch behoorlijke desinvesteringen.’

Noordermeer: ‘Ja, dat is een groot deel van de verklaring. Ik denk dat daarnaast onderschat wordt wat de impact van de implementatie is. Het gaat dan om de techniek, maar vooral ook om de mensen. Mensen moeten ermee leren werken. Mensen moeten afscheid nemen van systemen waarmee ze bekend zijn. Het is dus niet zo dat je zonder slag of stoot in een paar maanden een systeem implementeert.’

Harpe: ‘Bij die implementatie is de rol van de projectleider natuurlijk heel belangrijk. Het onderzoek laat zien dat 70 procent van de gebruikers zelf de rol van projectleider vervult. Bij 17 procent levert de leverancier de projectleider. In de rest van de gevallen vervult een onafhankelijke derde die rol. Hoe zien jullie de rol van de projectleider?’

Schuringa: ‘Ik ben zelf een voorstander van een combinatie. Een pakket heeft een bepaalde logica. Ik geloof daarom in een projectleider vanuit de leverancier om tot een succesvolle implementatie te komen en het pakket optimaal in te richten, en daarnaast een eigen medewerker om te zorgen dat je je eigen organisatie goed opvoedt in het gedrag om het systeem ook op die manier te gaan gebruiken. Als je dat niet zorgvuldig aanpakt, loop je het risico dat je organisatie het pakket als een veredelde typemachine gaat gebruiken.’



Marco Schuringa

Noordermeer: 'Het is heel belangrijk dat je een goede projectleider hebt met het juiste mandaat. Je krijgt altijd discussies, je moet concessies doen. In zo'n situatie heb je een projectleider nodig die autoriteit heeft in de organisatie en die durft door te zetten.'

Besluitvaardig en proactief

Harpe: 'Uit het onderzoek blijkt dat leveranciers graag meer besluitvaardigheid bij de klant willen zien. Dat raakt denk ik aan dit issue. Maar de klant geeft aan dat hij vindt dat de leverancier meer proactief zou moeten zijn. Toch overweegt maar 11 procent om binnen twee jaar van leverancier te wisselen. Wat betekent dat? Zien we hier een enorme loyaliteit of een klant die met handen en voeten gebonden is?'

Noordermeer: 'De implementatie van een FMIS is ingrijpend, dus de vervolgcosten om te switchen van systeem zijn hoger dan de aanschafkosten van het systeem zelf. Dat is de reden dat mensen heel terughoudend zijn in het switchen.'

Bosman: 'Als we ontevreden zijn over een beveiligingsbedrijf of een schoonmaakbedrijf, nemen we op een gegeven moment afscheid. Bij een FMIS ligt die drempel veel hoger en vinden we het veel moeilijker om afscheid te nemen, zelfs als we ontevreden zijn over het systeem. Ik vraag me af waarom dat bij een FMIS zoveel lastiger is dan bij een beveiliging of een schoonmaker.'

Penterman: 'Omdat een FMIS een technische implementatie is.'

Esbach: 'Precies. Die vergelijking tussen FMIS

'De vervolgcosten om te switchen van systeem zijn hoger dan de aanschafkosten'

en schoonmaak gaat niet op. De klant merkt niet zoveel van een nieuwe schoonmaker, maar bij een nieuw FMIS heeft hij opeens een nieuw scherm voor zijn neus. Dan heb je weer een implementatietraject, moet je de nieuwe schermen en functionaliteiten weer gaan uitleggen. Als je 30.000 klanten hebt, heeft dat een forse impact.'

Harpe: 'De leverancier is positiever over de relatie met zijn klant dan andersom. Hoe komt dat?'

Schuringa: 'Dat heeft ook weer te maken met het gegeven dat je niet snel van systeem zult veranderen. Het partnership is dus uitermate belangrijk en je moet als leverancier naar alle groepen – gebruiker, applicatiebeheerder, leidinggevende – presteren. Ik kan dan een situatie krijgen dat ik als leidinggevende niet tevreden ben over de managementinformatie en over het feit dat ik met vier systemen moet werken, maar dat ik zie dat het systeem wel goed functioneert voor de gebruiker en dat er geen storingen zijn. Uiteindelijk is het systeem dan goed genoeg om niet te veranderen. Bovendien heb ik wel andere prioriteiten. Deze situatie verklaart dat we soms niet heel tevreden zijn en toch bij een systeem blijven. De vraag is wel of je als leverancier die 6 moet willen scoren, want straks moet ik door een fusie kiezen



Jack Heesterbeek

uit vier systemen en dan blijft dat lage cijfer wel in mijn hoofd zitten.'

Niese: 'Als je kennis van de organisatie en de processen en kennis van de systemen samenbrengt, kun je winst behalen, letterlijk. Een FMIS is dan een middel om efficiënter te gaan werken. Omdat veel organisaties cost driven zijn, wil de leiding weten of de investering in een FMIS ook cash gaat opleveren.'

Esbach: 'Je legt nu terecht de koppeling tussen de processen en de systemen. Wij zijn onlangs gereorganiseerd en onze stelling is dat het systeem zodanig flexibel moet zijn dat het elke keer aansluit bij wijzigingen in de organisatie. Je kijkt niet achterom, je kijkt naar het nu en naar welke kant het uitgaat. Het FMIS was een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de reorganisatie. Maar er is ook altijd een moment dat je tegen de grenzen van je technische mogelijkheden aanloopt. Dan houdt het even op. Wij zijn daarom ook heel benieuwd naar wat de ontwikkelingen in de markt zijn en hoe er wordt ingespeeld op al die processen van concentratie bij de Rijksoverheid en de zorg. Dat vind ik een spannende.'

Optimisme

Harpe: 'Als je kijkt naar hoe leveranciers de toekomst zien, dan lijkt het bijna alsof ze in een andere wereld leven dan de gewone burger die de krant leest. Allereerst valt op dat de cijfers over 2010 beter waren dan die van het jaar daarvoor. En ook voor de komende periode zien leveranciers de markt positief. Vanwaar dat optimisme?'
Heesterbeek: 'De hele facilitaire wereld is in

beweging. Neem een onderwerp als Het Nieuwe Werken. Om dat mogelijk te maken heb je andere ondersteuning nodig. De markt is in beweging, en dat vraagt natuurlijk iets van de leveranciers. Door de marktontwikkelingen is de vraag uitgebreider dan een paar jaar geleden.'

Penterman: 'Ja, dat herken ik. Omdat de complexiteit toeneemt, zitten daar kansen. Denk aan issues als integraties en flexibel werken. Overall moeten de kosten naar beneden, en dit zijn middelen om de kosten naar beneden te helpen.'

Harpe: 'Het onderzoek kijkt ook naar het onderwijs. De aandacht die op de opleidingen aan FMIS wordt besteed, is erg uiteenlopend. Wat verder opvalt, is dat er bij sommige academies helemaal geen scripties over het onderwerp worden geschreven.'

Schuringa: 'Dat vind ik niet vreemd. Uiteindelijk is het FMIS een hulpmiddel en is het organisatievraagstuk veel relevanter.'

Harpe: 'Wat verwachten jullie van de jonge afgestudeerde die bij je aanklopt?'

Penterman: 'Ik denk ook dat de focus op de systemen of het fysieke niet interessant is. Het is veel belangrijker dat mensen op de opleiding leren wat ze met de systemen kunnen op het gebied van managementinformatie. Laat de mensen daarmee spelen.'

Esbach: 'Precies, daar moet tijdens de opleiding de focus liggen. Het FMIS levert vooral veel gegevens, maar hoe waardeer je die gegevens nu op tot informatie waar je bestuurlijk wat mee kunt en op basis waarvan je keuzes kunt maken? Dat vind ik een vak!'