

# ‘Maak FMIS toekomstvast’

De aanschaf, maar vooral de implementatie van een FMIS is een niet te onderschatten proces. Daarbij moet de informatiebehoefte centraal staan, en niet het proces. Bovendien moet een FMIS anno 2011 ook rekening houden met trends zoals Het Nieuwe Werken. Marleen Heijbrock, projectmanager facilitair bedrijf van SNS REAAL, geeft tien tips.

Tekst: Peter Bekkering

SNS REAAL besloot anderhalf jaar geleden tot de aanschaf van een FMIS. Complicerende factor daarbij was dat het geschikt moest zijn voor een breed scala aan gebouwen met uiteenlopende aantallen medewerkers. De bankverzekeraar beschikt over een hoofdkantoor, een twintigtal grote kantoren, honderden bankwinkels en meer dan 500 pinautomaten. De gebouwen variëren van locaties met duizend medewerkers (Utrecht) tot bankwinkels met een of twee medewerkers. In totaal werken ruim 7.000 mensen bij SNS REAAL. Het facilitair bedrijf van SNS REAAL heeft 180 medewerkers. Volgens Heijbrock is het voor leveranciers van FMIS-en lastig om met hun standaardoplossingen op die complexe gelaagde structuur in te spelen.

## 1 Geen maatwerk

SNS REAAL had tot anderhalf jaar geleden een maatwerkoplossing. Dat betekende volgens Heijbrock veel aanpassingen en veel afhankelijkheid van de leverancier. Bovendien moet bij een nieuwe release het maatwerk steeds opnieuw gedaan worden. Heijbrock: ‘Het kost in het begin veel moeite om de processen zo aan te passen dat je binnen de standaard van het pakket blijft, maar later in de beheerfase heb je daar voordeel van. Vanwege lagere beheerkosten, maar ook omdat je niet opnieuw (software) hoeft te installeren en te testen. Implementeer dus de standaardfunctionaliteit.’ En, voegt ze eraan toe: ‘Vertrouw daarin op de expertise van de leverancier, die vaak al beschikt over best practices.’

## 2 Uitgebreid Programma van Eisen

Een tip die volgens Heijbrock ‘goud waard is’. SNS REAAL liet een informatieanalist een uitgebreid Programma van Eisen schrijven. Daarin werden de processen eenduidig, concreet en visueel weergegeven. Heijbrock: ‘Op

zo’n Programma van Eisen kan ik elke keer teruggrijpen wanneer ik in een discussie zit met mijn implementatieteam of met mijn leverancier. Het opstellen van zo’n Programma van Eisen kost natuurlijk veel tijd, maar daarmee kun je later de hoeveelheid miscommunicatie wel fors terugdringen.’ Het visueel maken maakt volgens Heijbrock snel inzichtelijk of bepaalde zaken wel of niet kunnen.

## 3 Informatiebehoefte in plaats van processen

Bij het opstellen van een Programma van Eisen voor een FMIS moet er volgens Heijbrock gedacht worden vanuit de informatiebehoefte en niet vanuit de processen. ‘Je moet het Programma van Eisen generiek houden, kijken welke gegevens je nodig hebt om het proces te sturen. Uiteindelijk zijn processen namelijk eenvoudiger aan te passen dan het bijbouwen van velden in een database.’ Daarbij kan de informatiebehoefte overigens soms fors verschillen. Heijbrock: ‘Iemand van een bankwinkel hoeft geen melding te maken over liften, iemand op een groot kantoor niet over pinautomaten.’

## 4 Verwachtingsmanagement

Heel belangrijk, aldus Heijbrock, omdat het de kern raakt van facility management. Een FMIS is een tool waar veel mensen dagelijks mee werken, omdat het hun werkzaamheden aanstuurt. Hetzij operationeel, hetzij om er managementinformatie uit te halen. Heijbrock: ‘Daarom is verwachtingsmanagement zo belangrijk. Volgens de leverancier is veel mogelijk, maar de beleving van de klant en de leverancier zijn vaak totaal verschillend. In de praktijk blijkt niet alles mogelijk en dat kan leiden tot teleurstellingen. Je moet in het implementatieproces het projectteam meenemen, maar ook de opdrachtgever en de eindgebruiker. Zonder je overigens in details te verliezen.’

## 5 Integraal faseren

Bij het stapsgewijs implementeren moeten meteen verschillende facetten worden meegenomen. Heijbrock: 'We hadden nooit het huisvestingsbeheer goed kunnen inrichten wanneer we niet tegelijkertijd ook meldingen hadden ingericht. Daarom moet je bij een besluit over inrichting van een FMIS meteen kijken naar de gevolgen voor andere afdelingen en onderwerpen. Je moet dus integraal faseren.' SNS REAAL faseerde op twee manieren: eerst is het nieuwe FMIS uitgerold bij de centrale service-desk, daarna wordt Self Service uitgerold. Verder zijn eerst de grote kantoren aangesloten en daarna de bankwinkels.

## 6 Richt FMIS toekomstvast in

Het is belangrijk dat een FMIS toekomstvast is en inspeelt op trends als Het Nieuwe Werken. Heijbrock: 'Implementatie van HNW betekent dat veel facilitaire processen veranderen qua aansturing en belang ervan. Bij de inrichting van een FMIS moet je dus HNW-principes implementeren en bijvoorbeeld de koppeling medewerker-werkplek loslaten.'

Hetzelfde geldt voor het toewijzen van vierkante meters aan afdelingen. Heijbrock: 'Bij HNW geef je aan grote bedrijfseenheden een etage, die bovendien gevarieerd en activiteitgerelateerd wordt ingericht. Registratie in een FMIS vindt bij HNW ook plaats op etage- in plaats van op kamerniveau. Het FMIS wordt bij HNW ook gebruikt om te kijken of een werkplekfactor voor een bedrijfseenheid nog wel klopt. Het is overigens de verantwoordelijkheid van de afdeling zelf om te zorgen dat de roosters kloppen en matchen met het aantal beschikbare werkplekken.'

## 7 Centrale rol functioneel beheer

Functioneel beheer, een onderdeel van het facilitair bedrijf van SNS REAAL, volgde aan het begin van de implementatie van het FMIS de basisopleiding. Heijbrock: 'Functioneel beheer 'vertaalt' het pakket naar jouw organisatie. Ze zijn de 'linking pin', omdat ze de processen van de organisatie goed kennen, de eindgebruikers snappen en weten wat het pakket van de leverancier kan.'

## 8 Dedicated resources uit de lijn opnemen in projectteam

Heijbrock adviseert om mensen in het projectteam op te nemen die met het FMIS gaan werken én beslissingsbevoegdheid hebben. 'Ze moeten het proces kunnen overzien, ze moeten beslissingen over inrichtingskeuzes kunnen nemen en ze moeten er tijd voor vrijmaken. En ze moeten in staat zijn om, indien nodig, 'out of the box' en buiten de huidige processen te denken. Het gaat er uiteindelijk om met een FMIS je doel te halen en niet om de huidige processen koste wat kost in het systeem te krijgen.'

## 9 Process flow charts

Heijbrock zou, als ze het over zou doen, de leverancier de volgende keer process flow charts laten maken. 'Je kunt ze dan vergelijken met je eigen process flow charts en ziet meteen de bottlenecks. Vervolgens kun je dan besluiten welke functionaliteiten in het FMIS je gaat gebruiken of welke processen in je bedrijf je gaat aanpassen.'

## 10 Neem de tijd, onderschat het niet

Alle tips van Heijbrock komen samen in haar laatste tip: neem de tijd voor een implementatie en onderschat het proces niet. 'In de praktijk blijkt het toch altijd complexer dan je vooraf had gedacht. Als je aan de voorkant veel bloed, zweet en tranen investeert, ga je er aan de achterkant veel plezier aan beleven.'



**'In de praktijk blijkt het toch altijd complexer dan je vooraf had gedacht'** Marleen Heijbrock