

Grensoverschrijdend facility management

Een van de drie finalisten voor de Researcher of the Year Award van EuroFm was Jelle van der Kluit. Zijn onderzoek had als titel 'Managing a multinationals facility management organization across borders'. Geen gesprek met de winnaar, maar wel met Van der Kluit, over zijn onderzoek en de awarduitreiking.

Koos Groenewoud



Jelle van der Kluit

EuroFM heeft onlangs drie awards in het leven geroepen. Ze werden in juni jl. voor het eerst uitgereikt op de European Facility Management Conference 2007 in Zürich. Jelle van der Kluit was een van de genomineerden voor de award Researcher of the Year. De Engelse fm-onderzoeker Qi Moss werd uiteindelijk tot winnaar verkozen. Van der Kluit schreef zijn onderzoek ter afsluiting van zijn studie Facility Management aan de Wageningen Universiteit. Het onderzoek is uitgevoerd voor de internationale organisatie voor facility management van Hewlett Packard en adviesbureau Twynstra Gudde. In het onderzoek besteedt Van der Kluit aandacht aan de kansen en de voor- en nadelen van grensoverschrijdend facility management bij multinationals en de wijze waarop deze organisaties omgaan met enerzijds internationale coördinatie en anderzijds lokale *responsiveness*.

Je bent niet nummer een geworden. Is dat een teleurstelling?

'Dat is natuurlijk jammer, maar ik denk dat Qi Moss een terechte winnaar is. Zij doet al jaren onderzoek naar de omvang van de fm-markt in Engeland en heeft onlangs een onderzoek afgerond betreffende de omvang van de Europese fm-markt. Natuurlijk is het leuk om de eerste prijs te winnen, maar het geeft al veel erkenning en voldoening dat ik bij de drie finalisten hoorde. De nominatie, de verdediging voor de internationale jury en de prijsuitreiking in Zürich waren een mooi avontuur.'

Waarom heb je gekozen voor het onderwerp grensoverschrijdend facility management?

'Voor mijn afstudeerproject aan de Wageningen Universiteit wilde ik graag een opdracht uitvoeren over internationaal facility management; niet zozeer om het in het buitenland uit te voeren en daar te wonen, maar wel graag een onderzoek met internationaal perspectief. Op aanraden van Twynstra Gudde ben ik gestart bij de grensoverschrijdende fm-organisatie van Hewlett-Packard. Ik ben geïnteresseerd in de ontwikkelingen die (staan te) gebeuren op het gebied van internationaal facility management, zowel aan de kant van interne fm-organisaties van multinationals, als aan de kant van de aanbieders van facilitaire diensten. Hewlett-Packard was geïnteresseerd naar de mogelijkheden om haar fm-organisatie verder te professionaliseren. De uitkomsten van mijn onderzoek zouden daaraan bij kunnen dragen.'

Wat is het belang van je onderzoek?

'Al snel tijdens mijn theorieonderzoek kwam ik tot de ontdekking dat er eigenlijk weinig tot geen literatuur, lesmateriaal of artikelen beschikbaar zijn die zich specifiek richten op internationaal fm. Zowel binnen Nederland, als in het buitenland, heb ik geen informatie kunnen verkrijgen over internationale fm vraagstukken. Over (besturing van) fm is veel bekend, en ook over internationalisering zijn boekenplanken vol informatie beschikbaar; maar de combinatie is nog onontgonnen terrein. Ik denk dat ik met mijn onderzoek een eerste stap heb gezet om meer

inzicht te verschaffen in de mogelijkheden en onmogelijkheden van internationaal fm. Mijn rapport, en de modellen die ik heb ontworpen, kunnen interne facilitaire organisaties van Multinationals en aanbieders van facilitaire diensten helpen bij het maken van strategische keuzes aangaande internationalisering.'

Hoe actueel is het onderwerp van je onderzoek?

'Ik denk dat mijn onderzoek uitermate actueel is, en ook zal blijven voor de komende jaren. Interne fm organisaties zullen waarschijnlijk steeds vaker aansluiten bij de internationalisering van het primaire proces van de organisatie. Daardoor ontstaat ook binnen facilitaire afdelingen de vraag; hoe om te gaan met internationalisering en grensoverschrijdend werken? Ik denk dat het een logisch gevolg is; eerst het primaire proces internationaliseren en vervolgens de ondersteunende processen erachter aan.'

'In die zelfde internationaliseringgolf zie je nu ook de aanbieders van fm diensten meegaan. Aanbieders internationaliseren en zijn werkzaam over de gehele wereld. Denk aan partijen als Johnson Controls, Sodexo Altyx en Compass. Wat een interessante actuele discussie is, is de vraag; wie gaat als eerste écht internationaliseren?'

'Misschien wel een beetje het kip-ei-verhaal. Dat bleek ook uit mijn onderzoek:

Aanbieders wachten op internationale, grensoverschrijdende opdrachten van multinationals' facilitaire organisaties, alvorens een dichtgetimmerd internationaal management op te starten en daadwerkelijk als één partij richting meerdere landen op te treden. Nu zie je nog dat 'gelegenheidsteams' van aanbieders worden ingezet om vervolgens een grensoverschrijdend tenderdocument op te leveren.

'Aan de andere kant merk je dat facilitaire organisaties van multinationals nogal sceptisch zijn over de mate van kwaliteit en capaciteit betreft écht grensoverschrijdend werken van internationale fm aanbieders. Veel aanbieders kunnen wel een aantal landen bedienen, maar gebruiken vervolgens partners om andere landen, waar zij niet aanwezig zijn in te vullen.'

Wat is je visie op fm mondiaal en Europees niveau?

'Er zijn heel veel mogelijkheden voor internationaal fm. Bedenk echter wel dat je goed moet nadenken en afwegen wat de consequenties zijn van het internationaliseren van je fm organisatie. Je krijgt met cultuurverschillen te maken. Zo is een bedrijfs lunch in

Frankrijk is echt wat anders dan een lunch in Nederland. Je moet leren omgaan met remote management, en ook de lokale wetgeving geeft vaak lastigheden.

'Tegelijkertijd denk ik dat fm op mondiaal en Europees niveau een vlucht zal nemen. Er zijn steeds meer organisaties die nadenken over grensoverschrijdend fm en de mogelijkheden die daarmee voor hun organisatie(s) ontstaan. Veelal gedreven vanuit centralisatie, standaardisatie en kostenreductie zullen organisaties nadenken over de kansen van een grensoverschrijdende fm organisatie. Aan de kant van de fm aanbieders gelden veelal ook deze redenen, centralisatie, standaardisatie en kostenreductie, tegelijkertijd kunnen grensoverschrijdend georganiseerd fm aanbieders hun internationale klanten bedienen met een internationaal contract.'

Wat is de essentie van je onderzoek?

'Grensoverschrijdend fm biedt heel veel kansen, maar tevens ontstaan hobbels die genomen moeten worden. Tegelijkertijd zie je dat internationalisering in de wereld een onomkeerbaar proces is; "The world is changing... the world is flat!" schrijft bestseller auteur Thomas Friedman in zijn boek *The world is Flat*. Ik vind dat organisaties moeten nadenken over hun facility management in relatie tot internationalisering en de vervaging van grenzen.

'In mijn conclusies heb ik een aantal stappen onderscheiden welke uit mijn onderzoek naar voren kwamen. Lokale fm organisaties starten vaak met communicatie met hun collega's uit andere landen. Een logische stap is het starten met het uitwisselen van kennis. Nadat communicatie en kennis uitwisseling gemeengoed begint te worden, zie je dat organisaties de mogelijkheden van grensoverschrijdende fm contracten bekijken. Grensoverschrijdende inkoopteams worden opgezet om deze internationale contracten te organiseren, te centraliseren en te standaardiseren. Een laatste stap is eigenlijk het écht centraliseren van facilitair beleid en daarmee de vorming van managementteams op internationaal niveau.

Voor iedere stap heb ik voor- en nadelen gedefinieerd. Een fm organisatie moet deze voor- en nadelen tegen elkaar afwegen om de juiste keuze voor de mate van internationalisatie te bepalen.

Naast deze stappen heb ik het model van De Jong en Niesten uitgebreid naar een internationale versie. Dit model laat nu zien dat je,

als interne fm organisatie binnen een multinational, niet alleen te maken hebt met een lokale directie en een lokale klant, maar dat je ook nog eens te maken krijgt met een internationale fm organisatie die in min of meerdere mate ook invloed op jouw organisatie zal uitoefenen. Als lokale facility manager moet je je dus in een nog groter spanningsveld bewegen en krijg je te maken met een internationaal orgaan waarin besluiten worden genomen over jouw mate van bestuurlijke en commerciële autonomie.

'Mijn belangrijkste bevinding naar aanleiding van mijn onderzoek in één zin? Organisaties, fm afdelingen van multinationals en fm aanbieders moeten een visie en strategie hebben over de wijze waarop zij omgaan met internationaal facility management.'

Wie hebben je gestimuleerd en een belangrijke rol gespeeld?

'Wanneer je het hebt over dit onderzoek en de nominatie, dan absoluut in de eerste plaats Lisette de Reus zij is binnen Hewlett-Packard verantwoordelijk voor de Europese fm organisatie. Als afstudeerbegeleider vanuit HP heeft zij invloed gehad op de richting en invulling van mijn onderzoek. Uiteraard heeft professor Dries van Wagenberg, als begeleider vanuit de Universiteit Wageningen, zijn bijdrage geleverd en mij begeleid bij mijn wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast heb ik met Bert de Jong, adviseur bij Twynstra Gudde af en toe kunnen 'sparren' om wetenschappelijke theorieën om te zetten naar praktische handvaten voor mijn rapport. Naast deze drie personen heb ik heel veel hulp gekregen van mijn 'collega's' van Hewlett-Packard.

'Tot slot is dit wel een mooi podium om nog één keer al mijn geïnterviewden te bedanken: ik heb veel interviews afgenomen met internationaal werkende facility managers en facilitair directeurs van internationale fm aanbieders. Hun antwoorden, ervaringen en anekdotes hebben voor een belangrijk deel bijgedragen aan mijn onderzoek.'

Jelle van der Kluit is facility management adviseur bij Twynstra Gudde, adviseurs en managers. Een samenvatting van zijn onderzoek, waarvoor hij door EuroFM was genomineerd voor de Researcher of the year Award 2007; *Managing a Multinationals' Facility Management organisation across borders* is op te vragen via: jvk@tg.nl of bel met Twynstra Gudde. 033- 4677531.