

HRM en facilitymanagement

Hoe duurzaam samenwerken?

■ Hilde Vereecken

HRM en facilitymanagement (FM) hebben meer met elkaar gemeen dan wel eens vermoed wordt. “FM en HR hebben heel wat potentieel in zich om elkaar te versterken. Het is wel nog pionierswerk omdat het de eerste initiatieven zijn in België op dit vlak”, zegt Heidi Lenaerts, voorzitter van de werkgroep duurzaam HR-FM bij beroepsfederatie IFMA. Ze legt uit hoe beide elkaar beter kunnen leren kennen om zo beter samen te werken ten behoeve van duurzaam ondernemen.

Tussen HRM en facilitymanagement (FM) zijn er heel wat raakvlakken, toch bevinden beide domeinen zich in veel organisaties op aparte eilandjes – elk met hun eigen budget en beleid. Nochtans, door samen te werken, kunnen sommige diensten niet alleen beter gestroomlijnd worden, het resultaat is vaak ook duurzamer voor beide. In de praktijk zijn er heel wat raakvlakken zoals het onthaal van nieuwe medewerkers, maar ook op het vlak van het introduceren van nieuwe manieren van werken, mobiliteit of beheer van het wagenpark, komen HR en FM elkaar tegen.

“Er zijn dus voldoende opportuniteiten waarbij occasionele samenwerking mogelijk is en men elkaars vakgebied beter kan leren kennen. Het is belangrijk deze te herkennen om de samenwerking naar een hoger strategisch niveau te tillen. In veel organisaties zijn HR en FM echter niet alleen apartje eilandjes, vaak kennen beide elkaar te weinig of niet, of ze hebben een verkeerd beeld over wat de andere doet. FM beschrijven als de klusjesdienst die een lamp komt vervangen of ervoor zorgt dat de bureaus op tijd en stond gepoetst worden, is hetzelfde als HR verenigen tot louter loon- en personeelsadministratie”, lacht Heidi Lenaerts, voorzitter van de werkgroep duurzaam HR-FM bij IFMA Belgium, de Belgische tak van de internationale beroepsvereniging voor facilitymanagement.

De beroepsvereniging omschrijft FM als het vakgebied dat in een organisatie alle disciplines integreert om de werkomgeving te optimaliseren. Dat gaat van gebouwenbeheer, werkplekinrichting, het onderhoud van technische- en IT-installaties, over fleetmanagement, hospitality tot energiemangement en beveiliging.

Elkaar versterken

Vanuit de vaststelling dat HRM en facilitymanagement vaak nog twee aparte werelden zijn, richtte Heidi Lenaerts samen met Michel Vermeulen een IFMA-werkgroep ‘Duurzaam FM-HR’ op, om een lans te breken voor de samenwerking tussen FM en HR ten behoeve van duurzaam ondernemen. “Het duurzaamheidsstreven van beide vakgebieden FM en HR zal meer kans op succes hebben als men de silowerking doorbreekt. Men is er zich nog niet van bewust dat FM en HR heel wat potentieel in zich dragen om elkaar te versterken. Als beide samenwerken, kunnen zaken op een meer strategische manier aangepakt worden. Zo vergroot vanzelf de rendabiliteit van beide domeinen en dus hun toegevoegde waarde om aan de bestuurstafel te kunnen meepraten”, pleit Lenaerts.

De werkgroep concentreerde zich op drie vragen:

- Hoe kan FM bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
- Hoe kan HR een hefboom zijn voor duurzaam FM?
- Waarom dienen FM en HR met elkaar samen te werken ten behoeve van een duurzame bedrijfsvoering? Met andere woorden, hoe kunnen FM en HR de verschillende belangen van ‘People’, ‘Planet’ en ‘Prosperity’ met elkaar in balans brengen?

“Het uiteindelijke doel van de samenwerking is medewerkers te ontwikkelen, zodat zij zo lang mogelijk efficiënt en met ‘goesting’ inzetbaar zijn voor zowel de organisatie als voor het groter maatschappelijk belang. In de praktijk echter blijkt dat FM en HR binnen eenzelfde organisatie zich niet altijd op hetzelfde (strategische) organisatieniveau

ESSENTIE

- Ondanks de vele raakvlakken, werken facilitymanagement en HR nauwelijks samen.
- Door samen te werken, komt de bestuurstafel in zicht én kan men samen zijn stempel drukken op duurzaam werken en ondernemen.
- Identificeer gemeenschappelijke barrières en overwin ze samen.



> **Heidi Lenaerts** (Werkgroep duurzaam HR-FM, IFMA)

“Of het nu over ‘employer branding’ gaat, rekrutering, kennismanagement, werkplekinrichting of meer strategische zaken zoals hoe teams organisatiebreed moeten samenwerken – het zijn allemaal topics waar HR en FM nauw kunnen samenwerken op het terrein.” © gf

bevinden om samen hun stempel te drukken op duurzaam ondernemen. Hoewel ze elk op zich wel meer duurzaamheid nastreven. Het komt er dus op aan elkaar beter te leren kennen”, schetst Lenaerts de situatie.

Daarvoor zoemde de werkgroep in op vier thema’s waarbij FM en HR kunnen samenwerken om de nodige synergiën te verkrijgen en elkaar te versterken:

- Strategie.
- Kennismanagement.
- Technologie (en andere ontwikkelingen).
- Werkplekinrichting.

Strategie

Het uitgangspunt bij het zoeken naar manieren waarop FM en HR kunnen samenwerken, was het per thema bekijken van gemeenschappelijke barrières waarop ze botsen en hoe elk kan bijdragen aan duurzaam ondernemen. “Als het gaat over het thema strategie, komt het erop aan te vertrekken vanuit de bedrijfsstrategie én de strategie van HR en FM daarop af te stemmen. Alleen op die manier kunnen beide een concrete bijdrage leveren. Het is geen optie om niet te evolueren naar een strategisch niveau, want beide riskeren zo te weinig zichtbaar te zijn en in het slechtste geval te worden uitbesteed. Vanuit dat strategisch standpunt kan

FM dan een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. En HR van zijn kant kan dan ook een bijdrage leveren aan duurzaam FM. Een volgende stap is, vertrekkende vanuit de organisatiestrategie, de juiste medewerkers aan te trekken. Hier ligt niet alleen een taak voor HR, die bepaalt welke competenties en vaardigheden medewerkers moeten hebben, maar ook van FM. Die laatste draagt immers, bijvoorbeeld via de inrichting van de werkplek, bij tot het werkgeversimago”, legt Lenaerts uit.

Al mag het daar niet bij blijven. “Een leuke, hippe werkplek alleen is niet voldoende om medewerkers aan te trekken en te behouden. Dat moet bijvoorbeeld ook gepaard gaan met ontwikkelingsmogelijkheden. Tijdens onze oefening is bovendien opgevallen dat vooral de bedrijfscultuur en -waarden bepalend zijn. Als die weinig of geen link hebben met duurzaamheid, zal het voor HR en FM moeilijk zijn om hun duurzaamheidsgedachte te realiseren en elkaar te versterken”, benadrukt Lenaerts.

Kennismanagement

Het thema kennismanagement verwijst zowel naar het borgen van de eigen HR- dan wel FM-kennis, maar ook naar elkaar leren kennen. Al verwijst Lenaerts ook naar de manier waarop met kennis wordt omgegaan in de hele organisatie. Ze geeft het voorbeeld van e-learning en de opmars van virtueel samenwerken. “E-learning uitrollen in een organisatie vergt niet alleen een visie en beleid rond opleiding en ontwikkeling, maar ook de juiste infrastructuur. Met andere woorden, ook hier moeten HR en FM best samenwerken. Zo zou FM op de hoogte dienen te zijn van de noden om op een efficiënte wijze te leren en te ontwikkelen. Als het merendeel van de medewerkers bijvoorbeeld nog over een oude desktop beschikt, waardoor het oneindig lang duurt alvorens een e-learningmodule opstart, zullen de doelstellingen op het vlak van opleiding en ontwikkeling niet bereikt worden.”

Hetzelfde geldt voor het ter beschikking stellen van communicatie- en samenwerkingstools. “Ook hier ontmoeten HR en FM elkaar. FM stelt de nodige instrumenten ter beschikking in functie van de noden van HR. Het is dan die laatste die moet zorgen voor een beleid of richtlijnen over het gebruik van deze tools. Of om de nodige opleidingen te voorzien, zodat medewerkers weten hoe ze de tools moeten gebruiken. Dat zijn de eerste stappen naar een nauwere samenwerking en lijken logisch, maar we merken in de praktijk dat daar nog vaak tegen gezondigd wordt”, merkt Lenaerts op.

Technologie

Ook op het vlak van technologie identificeerde de werkgroep een aantal barrières. “Wat het gebruik van IT en andere technologie betreft, staat FM enkele stappen verder dan HR. In beide domeinen wordt er gebruik gemaakt van management-infor-

“Beide vakgebieden hebben veel potentieel in zich om elkaar te versterken.”

matiesystemen, maar bij FM is het al veel gangbaarder om dergelijke systemen te implementeren. Eén van de verklaringen hiervoor is dat binnen FM meer IT-kennis beschikbaar is of gemakkelijker beschikbaar gesteld kan worden. De historische evolutie van het vakgebied FM, waarbij automatisering sneller zijn ingang heeft gevonden, heeft bijgedragen aan de verdere professionalisering van het vakgebied. HR daarentegen mist vaak zelf de nodige IT-kennis en/of ondersteuning van IT om informatiesystemen op een projectmatige manier te implementeren. Daardoor lopen de kosten op en blijft het rendement dus uit. Hier kan FM de weg wijzen”, meent Lenaerts.

Facilitymanagement heeft ook veel sneller de overstap gezet naar automatisering. “Kijk maar naar de evolutie naar ‘smart buildings, cities & societies’. FM kan HR met andere woorden ondersteunen om meer open te staan voor technologie. FM staat bovendien dicht bij de business dan HR, en heeft ook een veel directere impact op de business, al was het maar vanuit logistiek standpunt. HR staat doorgaans iets verder van de business. Hier is dus nog beterschap mogelijk. Met name om de business beter te begrijpen en van daaruit diensten aan te bieden, net zoals FM dat doet”

Werkplekinrichting

Wat betreft de inrichting van de werkplek, zijn de raakpunten en de mogelijkheden tot kruisbestuiving tussen FM en HR wellicht het grootst en het meest zichtbaar. Thema's zoals medewerkerstevredenheid, engagement, welzijn en gezondheid staan hoog op de HR-agenda, maar kunnen zonder de steun van FM moeilijk gerealiseerd worden. “Door samen te werken, kunnen FM en HR zorgen voor een werkplekinrichting die resulteert in een hogere productiviteit en grotere medewerkerstevredenheid. Daarbij is het wel van belang dat zowel HR als FM vertrekken vanuit de noden van de medewerkers. Alles staat of valt immers met de beleving van de medewerker. Niets is zo nefast voor de medewerkerstevredenheid en productiviteit dan een organisatie die eenzijdig van bovenaf beslist hoe de werkplek ingericht moet worden”, merkt Lenaerts op.

Al wijst ze er meteen ook op dat werkplekinrichting méér is dan het inrichten van de fysieke werkplek. “Ook het inrichten van de derde en virtuele werkplek valt hieronder, net zoals de bereikbaarheid van de kantoren en mobiliteit.”

Ook bij het aantrekken en behouden van talent speelt FM een almaar prominenter rol. “Niet alleen de inrichting van de werkplek is een schakel in het werkgeversimago om nieuwe medewerkers aan te trekken. Ook de beleving van het kantoor wordt alsnog belangrijker en verklaart mee de grotere aandacht voor alles wat met ‘hospitality’ te maken heeft.” Lenaerts waarschuwt wel voor ‘showroom’ FM. “Het heeft weinig zin om vergader- of opleidingslokalen

in te richten met de allernieuwste technologische snufjes wanneer die niet gebruikt worden omdat er te weinig aandacht besteed wordt aan kennisopbouw en –deling over hoe de snufjes te gebruiken en welke voordelen ze hebben. Dit heeft veeleer een negatieve impact op het welzijn en de tevredenheid van de medewerker. Wat haaks staat op het uiteindelijke doel van zowel HR als FM: gezonde en gelukkige medewerkers die een zinvolle bijdrage kunnen leveren.”

Samensmelting

Heidi Lenaerts herhaalt haar pleidooi voor meer samenwerking tussen FM en HR, onder meer door gezamenlijk projecten op te zetten rond de vier bovengenoemde topics, bijvoorbeeld ‘het nieuwe werken’, ‘activity-based’-werken of mobiliteit en eruit te leren. “In een ideale wereld zouden FM en HR perfect kunnen samenvloeien. Facilitymanagement staat door de aard van zijn activiteiten dus vaker dicht bij de business en heeft er als ondersteunende dienst ook een veel directere impact op. Een impact die bovendien in harde cijfers te vertalen is. De meeste bedrijven hebben hun kernactiviteiten al zodanig gestroomlijnd en efficiënt gemaakt, dat nu gekeken wordt naar de ondersteunende diensten. Anders gezegd, van HR en FM wordt verwacht dat ze meer

tastbare resultaten kunnen voorleggen. Door, zoals FM, meer met informatiesystemen te werken, is het veel gemakkelijker om een ‘return on investment’ aan te tonen en de bijdrage aan het strategisch belang. Wat uiteindelijk tot meer inspraak aan de bestuurstafel leidt. Bij HR, daarentegen, is het vandaag nog vaak te moeilijk om met

tastbare resultaten te komen. Met uitzondering van bijvoorbeeld personeelsbezetting en loonberekening, zijn uitkomsten soms nog flou en moeilijk voorspelbaar. Een nauwe samenwerking met FM is dus ook in het voordeel van HR”, betoogt Lenaerts.

Al beweert de voorzitter van de werkgroep duurzaam HR-FM bij beroepsfederatie IFMA hiermee niet dat HR overbodig zou zijn. “Of het nu over ‘employer branding’ gaat, rekrutering, kennismanagement, werkplekinrichting of meer strategische zaken zoals hoe teams organisatiebreed moeten samenwerken – het zijn allemaal topics waar HR en FM nauw kunnen samenwerken op het terrein. Al neemt dit niet weg dat zowel HR als FM hun eigen aansprekpunten en ambassadeurs kunnen hebben in de organisatie.”

Lenaerts ziet FM en HR als kruispunt waar een bottom-up-benadering gealigneerd wordt met een top-down-benadering. “Geen enkel project, noch op HR, noch op FM of op organisatievlak, kan succesvol zijn als er geen rekening gehouden wordt met de noden van de medewerkers. Aan HR en FM om die noden te capteren en te vertalen in het licht van de bedrijfsstrategie. En misschien inspireert een nauwe samenwerking tussen HR en FM ook wel andere diensten om hun eiland te verlaten.” ■

“In een ideale wereld zouden FM en HR perfect kunnen samenvloeien.”