

Voor een pedagogie van

Op 11 februari II. was professor Antoine Lainé uitgenodigd als spreker tijdens het « dinner 4 FM » dat georganiseerd werd door IFMA. Gastheer van deze conferentie en gelegenheid tot ontmoeting was GlaxoSmithKline. Het thema? « Hoe anticiperen op de markante evoluties die het managementbeheer van een Facility Manager beïnvloeden? »

Gastheer van deze conferentie en gelegenheid tot ontmoeting (dat georganiseerd werd door IFMA) was GlaxoSmithKline.



De intellectuele ontwikkeling, met in het bijzonder het wetenschappelijk onderzoek, impliceert dat we geen enkel spoor van onderzoek a priori mogen afwijzen. En inderdaad, in het discours van professor Lainé werden voorstellen en discussiepunten rond een aantal aspecten van FM zonder taboe uitgesproken. Na de toespraak, tijdens het walking dinner, werden er dan ook heel wat meningen uitgewisseld over de vragen die de spreker had aangehaald. Dat bewijst dan ook dat een frisse wind uit het Zuiden niet slecht is om zekerheden die risikerende dogma's te worden wat luchtiger te maken.

Antoine Lainé blijft erg voorzichtig als het gaat om zekerheden: hij begon zijn uiteenzetting met de vraag of er in FM wel een echte evolutie mogelijk is op dit moment wel sprake kan zijn van een echte evolutie. Hij vroeg het publiek na te denken over de belangrijkste vragen waarmee mensen in dit beroep geconfronteerd worden.

«Ik ben geen heilige waarzegger en ik ben hier niet om de waarheid te verkondigen - het gaat immers om een zoektocht - maar we kunnen wel nadenken over de veranderingen in de economie, de immobiële sector en onze activiteiten en proberen te achterhalen

welke impact die hebben op de wereld van het FM in de komende jaren.»

De wereld verandert

«De afname van de groei zorgt ervoor dat we ons er, voor het eerst sinds de naoorlogse tijd, bewust van worden dat morgen niet noodzakelijk beter is dan vandaag. We zijn getuige van het afbreken van een proces van permanente groei. Het enige dat groeit is de onzekerheid: niets is nog zeker in de dogma's en bedrijfsmodellen. Daaraan voorafging dan ook het ter discussie stellen van de Staat: de mondialisatie en de machtnaam van bedrijven en de economische wereld hebben de vraag doen rijzen of de overheid wel in staat is om verder te bouwen aan de wereld waarin wij leven. »

Een ander aspect van verandering dat door A. Lainé wordt aangekaart is « het verdwijnen van religieuze doelen, die gedeeltelijk vervangen worden door humanitaire engagementen of inspanningen voor het milieu. Die suspen ons geweten een beetje nu we ons schuldig voelen over de staat waarin de wereld verkeert. We hebben nieuwe verlangens die we willen bevredigen, maar welke richting moeten we uit? We moeten de weg terugvinden. De economie wordt gekenmerkt door

verantwoordelijkheid



Boeken van A. Lainé (alleen beschikbaar in het Frans)

- **Métiers en enjeux des services généraux, Editions d'Organisation, 1999** (ISBN10 : 2-7081-2362-9)
Referentiewerk over algemene diensten rond welke plaats geven aan de activiteit binnen het bedrijf, de toepasselijkheid van budgetten controleren, de werking optimaliseren zonder de resultaten van het bedrijf te veranderen, beslissen of outsourcing een efficiënte en permanente oplossing is.
- **100 questions pour comprendre et agir sur le Facility Management Immobilier, Editions AFNOR, 2003** (ISBN13 : 978-2-12-475062-7)
Cet ouvrage de la collection "100 questions pour comprendre et agir" est le premier en français traitant du Facilities management appliqué au domaine de l'immobilier.



Referenties

- **De grote vragen over de toekomst van facility management**
PowerPoint presentatie van Antoine Lainé tijdens de conferentie van het « Dinner 4 FM », georganiseerd door IFMA op 11 februari 2009.
- **Website van de licentiaats- en masteropleidingen IUP Servicemanagement**
Van de Université de Paris Est - Marne-la-Vallée : <http://iup-management.univ-mlv.fr>

Beschikbaar op profacility.be/

de mondialisatie van de concurrentie, een fenomeen dat niet nieuw is, maar dat zich nu onderscheidt door een vermindering van de marges en de bewegingsvrijheid voor bedrijven en door het verdwijnen van een aantal economische paradisijs. Bedrijven worden verplicht om in het grootste deel van de domeinen gebruik te maken van de malthusiaanse politiek. Dat zorgt voor een sociale fragmentatie en een stijging van de economische risico's, met name door de stijging van de geconcentreerde macht binnen een bedrijf. Een macht die aanleunt bij die van de overheid...» Antoine Lainé benadrukt ook het fenomeen van de kortstondigheid van bedrijfsstrategieën: « Lange-termijn verdwijnt uit de woordenschat van bedrijfsvoerders! »

Vervolgens vermeldt de spreker ook het volgende: «Het groeiende wantrouwen tegenover de economische gedachtegang door het falen van het systeem en van haar capaciteit om zich aan te passen, komt aan het licht in de huidige crisis. Er moeten heel wat stappen ondernomen worden voor de heropbouw. Zo constateren we onder andere dat elke bijdrage aan de stijging van de rijkdom gepaard gaat met kosten, zowel financieel, sociaal als voor het milieu. Die kosten moeten geïntegreerd worden in

de reconstructie van een nieuw economisch systeem. »

Immobiële sector in beweging

Volgens A. Lainé ondergaat de immobiële sector een complete transformatie door de verandering van technische uitrustingen en materiaal, met name die voor duurzame ontwikkeling.

« De volgende generatie zal airconditioning in kantoren waarschijnlijk niet kennen. We zien dat de methodes, materialen en een aantal verworvenheden in de bouw – zoals de HQE norm – opnieuw in vraag gesteld worden, vooral in de dienstensector maar misschien ook in de industrie.»

Rond dat onderwerp snijdt hij een zeer interessant punt aan: het contrast tussen de levensduur van een gebouw en de betrouwbaarheid van de installaties: « We zien dat de levensduur van gebouwen steeds korter wordt terwijl de geïnstalleerde uitrustingen steeds betrouwbaarder worden. Dan kunnen we ons afvragen of preventief onderhoud wel nodig is... »

Een ander discussiepunt: het gebruik van de gebouwen. Bij ons worden gebouwen elke dag op het zelfde moment geopend en gesloten, los van het seizoen, het weer of het uur. Er zijn

landen waar de aard van een activiteit en de openingsuren van gebouwen aangepast worden aan het klimaat en het daaruit voortvloeiende energieverbruik. »

Comfort en productiviteit: onverenigbaar

« De werksociologie evolueert naar interne klanten die steeds veeleisender worden en vragen naar kinderopvang, conciërgediensten, ... », constateert A. Lainé. «We kunnen ons afvragen in hoeverre dat nog behoort tot de taken van de Facility Manager. Of bedrijven beantwoorden aan die vraag is erg afhankelijk van hun human resources strategie en hun zorg om personeelsbinding. Is het voor een bedrijf de moeite waard om al die kosten te maken in een strategie zonder personeelsbinding? Een strategie die trouwens zeker te respecteren valt.» De spreker gaat dan verder met zijn reflectie over de werkplaats en haar bezetting. « Hoe kunnen we een omgeving creëren waarin mensen zich goed voelen? Want door het leveren van comfort leren we hen niet om hun aanpassingsvermogen te ontwikkelen. En daar sluit de FM zich aan bij de HRM.

Een 'pedagogie van schaarste' zal vanaf nu het energiebeheer bepalen. We moeten de gebruikers van een gebouw duidelijk maken dat elke vraag hen geld

In het discours van professor Lainé werden voorstellen en discussiepunten rond een aantal aspecten van FM zonder taboe uitgesproken.



Portret

Professor Antoine Lainé is pedagogisch verantwoordelijke van de afdeling 'Management van diensten in de immobiliënsector' van de 'Université Paris Est - Marne-La-Vallée' en leraar aan de school voor Bruggen en Wegen. De universiteit biedt een licentiaatsopleiding 'management en techniek van immobiliënpatrimonium' en een master (1 en 2) in Facility Management en in Immobiliëntechniek. Er zijn een hondertal studenten. 70% van de docenten komt uit de zakenwereld. De universiteit is altijd op zoek naar Facility Managers die tijd vrij kunnen maken om hun ervaring te delen en elk jaar zijn er zo'n 5 tot 10 vacante betrekkingen. Een tip voor de liefhebbers...

kost. Dat we niet verplicht zijn elke aanvullende dienst te leveren... Dat elke vraag de rentabiliteit van een bedrijf en haar capaciteit om te overleven in het gedrang kan brengen. »

De evolutie van outsourcing

« In het verleden zagen we soms agressieve outsourcing die terugging naar het hart van het vak door het verminderen van personeel en het opheffen van bepaalde activiteiten. Tegenwoordig gaan we over naar projecten die gebaseerd zijn op populaire Angelsaksische theorieën, zoals die van middelen en transacties. In lopende onderzoeken wordt eraan gewerkt die de theoretiseren. »

Veranderingen binnen FM

«We zijn getuige van een verveelvoudiging van de informatie in een beroep dat lange tijd onzichtbaar was», constateert A. Lainé. Er bestaan tegenwoordig heel wat goede databases op Europees niveau, een verdeling van de beste professionele voorbeelden, ontmoetingen zoals deze vanavond waarbij we onze knowhow kunnen delen... Nog andere evoluties: de niet-gepersonaliseerde toekenning van een werkruimte. Gepaard met een gedematerialiseerde houding tegenover anderen dankzij ICT toepassingen, moet die verantwoordelijken aanzetten te streven naar een 'autisme' van elke werknemer op zijn werkpost.

We zien ook dat onderhoudsleveranciers alleen nog zorgen voor een corrigerend onderhoud (wat voldoende is gezien de levensduur van gebouwen) en afstappen van hun preventie-strategie. In de dienstensector kan de onderhoudskost 20% van het budget voor FM beslaan; dat is dus een heel budget dat kan verdwijnen. Maar het is ook

een vak dat verandert: het onderhoudspersoneel heeft steeds meer nood aan techniek en mensen die materieel kunnen afstellen en minder aan mensen die het onderhouden.»

Dan kaart de spreker nog een hele reeks veranderingen aan:

- « een re-engineering van oude diensten: de nood aan meer beveiliging in een wereld die onzekerder wordt, de vraag naar informatie omtrent gezondheid, zoals kwaliteit van water en lucht in de werkplaats;
- een evolutie in de catering: na de oorlog zorgde de collectieve keuken voor eten dat het personeel hielp zich te weren tegen ziektes, nu zien we de tegengestelde trend van collectieve dieetmaaltijden;
- een veralgemening van de strategie van low cost voor zakenreizen: een korter verblijf en voordelen die gelinkt worden aan reizen, als vluchten al niet volledig geschrapt worden;
- de afschaffing van het onthaal dankzij het gebruik van draagbare telefoons,
- papierloze archivering, de elektronische handtekening en een gedematerialiseerd juridisch ontvangstbewijs. De volgende generatie zal in een papierloos kantoor werken;
- een vlootbeheer dat streeft naar het gebruik van minder vervuilende wagens...»

Andere tijden, andere naam en conclusie

« In Frankrijk, » zo merkt professor Lainé op, "zien we zelfs een verandering in de naamgeving en dus in de identiteit van de Facility Manager: van 'verantwoordelijke voor algemene diensten', een benaming die bijna verbannen wordt, evolueert men naar 'verantwoordelijke voor de werkomgeving'.»

Zijn conclusie luidt als volgt: « Alles wat ik gezegd heb stelt heel wat dingen in vraag, maar is daarom niet noodzakelijk negatief: de vooruitzichten bieden heel wat uitdagingen en tools die georganiseerd moeten worden. Dat lijkt misschien zorgwekkend aangezien we nog niet alle aspecten beheersen, maar er is geen reden tot ongerustheid. In tegendeel. Ons vak van FM is misschien lang een vak van navolgers geweest, maar nu wordt er van ons verwacht dat we kunnen anticiperen en proactief kunnen denken. Onze rol zou verrijkt worden doordat algemene directies een blik kunnen werpen op de aspecten die ik net heb aangehaald en hun aanpak kunnen veranderen. We mogen niet langer buitensporige diensten leveren, vandaar de nood aan een aangepaste pedagogie naar de gebruikers toe. We veroveren langzaam een nieuwe rechtmatigheid. Die is zowel economisch (de Facility Manager maakt actief deel uit van de resultaten van het bedrijf) als sociaal, daar het facility management een fundamentele sociale dimensie kent, maar ook door die nieuwe pedagogie van verantwoordelijkheid en inzet die gecreëerd moet worden. Dat is een hele nieuwe en interessante opdracht...»

Patrick BARTHOLOMÉ ■

1. Laten we echter wel opmerken dat de nood aan het heropbouwen van de economie op nieuwe fundamenteën recent heeft aangetoond dat de overheid ook opgeroepen kan worden om zijn overhand en autoriteit op economisch gebied te matigen.
2. Haute Qualité Environnementale, een Franse norm die in België ook wel Hoge Milieutechnische Kwaliteit of HMK genoemd wordt - www.assohqe.org
3. « Alles dat aangeduid kan worden als sterkte of zwakte voor een gegeven firma. Formeler kunnen de bestaansmiddelen van een firma op een gegeven moment gedefinieerd worden als activa (concreet of niet) die quasi-permanent geassocieerd worden met de firma. » - Penrose E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.
4. De theorie van transactiekosten (waarvan economist Oliver E. Williamson als oprichter wordt beschouwd) stelt dat economische agenten slechts over een gelimiteerde rationaliteit beschikken hoewel ze zich opportunistisch gedragen.