

Van operationeel naar strategisch

Sinds de lancering van Sodexo in 1966, waarvan de Belgische dochteronderneming 5 jaar later werd opgericht, is de leverancier van cateringdiensten geleidelijk aan veranderd in een facility manager. Een specialisatie die met een alsmaar gevarieerder aanbod uitpakt. Interview met Geneviève Jamin, Senior Vice President Strategy bij Sodexo Belgium.

Wat Sodexo zo bijzonder maakt, is zijn betrokkenheid als internationale groep bij de ontwikkeling van facilitaire diensten, waarbij de dochterondernemingen echter de vrijheid krijgen om hun dienstverleningen aan te passen aan de lokale voorwaarden. “De uitdagingen van de klanten verschillen van land tot land. In België hebben we ervoor gekozen om vijftien facilitaire diensten te ontwikkelen” licht Geneviève Jamin toe.

Twee decennia geleden werden het onderhoud en de schoonmaak van een gebouw nog beschouwd als een noodzakelijk kwaad. “De enige uitzondering was de catering, die bedrijven beschouwden als een voordeel dat zij hun medewerkers toekenden” zegt Geneviève Jamin. Maar wat in het begin beheerd werd door de HR-afdeling en de aankoopdienst, verhuisde stilaan naar wat later de afdeling ‘Facilities’ zou worden. Twee totaal verschillende werelden als schoonmaak en catering werden dus samengevoegd. “In België zijn we in de jaren tachtig begonnen met facility management, maar sinds een jaar of tien maakt het duidelijk deel uit van de groepsstrategie”. Door de jaren werd het facilitaire dienstenaanbod meer en meer uitgebreid, met onder andere technisch onderhoud vanaf de jaren zeventig.

In de jaren tachtig was Sodexo België vooral actief op het gebied van ‘soft services’ (onthaal, schoonmaak, catering en klein onderhoud). “Toen de verschillende diensten samengevoegd werden, nam de interesse in een geïntegreerd beheer toe. Voortaan waren het dezelfde personen die in de vergaderzalen en in de bedrijfsrestaurants kwamen. Een logisch gevolg hiervan was dat dit coherente beheer van de prestaties gekoppeld werd aan de strategische uitdagingen van de klanten. We moesten aantonen welke toegevoegde waarde wij konden leveren ten aanzien van hun eigen doelstellingen”.

KPI's om de toegevoegde waarde te bewijzen

Sodexo heeft daarop Key Performance Indicators (KPI's) ontwikkeld om de kwaliteit van de dienstverlening en de impact op de business van de klant

na te gaan. “De Key Performance Indicators zijn afhankelijk van de maturiteit van de procedures van iedere organisatie en dus van haar eigen meetpunten. Voor een sector die net als de farmaceutische sector problemen ondervindt om een bepaald werknemersprofiel te behouden, is de retentie-indicator van essentieel belang. Een manier om personeel in een bedrijf te houden, is een conciërgedienst oprichten die al die prutswerkjes van het dagelijkse leven (bv. een plaats in een restaurant of voor een voorstelling reserveren, een babysitter regelen, enz.) op zich neemt”.

Een model op wereldschaal dat lokaal toegepast wordt

De internationale groep heeft een manier uitgedacht om de diensten te leveren volgens een gestandaardiseerd en transversaal uniek model. “De ervaring van de medewerkers van onze klanten is belangrijk. Hun welzijn heeft een enorme invloed op de efficiëntie van een openbare instelling of privéorganisatie”.

De openbare sector staat overigens onder druk op het gebied van

Geneviève Jamin
Senior Vice President Strategy,
Sodexo Belgium



© Bernard De Keyser



© Bernard De Keyser

De toekomst: erkenning voor de facility manager

Het beroep van facility manager is nu volledig erkend, bevestigt Geneviève Jamin. “Er bestaan nu bachelors in facilitaire diensten. En gezien de nauwe band tussen het bedrijf en de facilitaire diensten zal de facility manager op de hoogte moeten blijven van de markt van zijn klanten. Hij zal ook de uitdagingen op middellange termijn moeten kennen om zijn eigen strategie aan te passen aan het niveau van de facilitaire diensten. We zien alsmaar meer erkenning voor het beroep. Het valt niet meer onder het operationele of financiële beheer”.

De toekomst van de facilitaire diensten ligt in het leveren van een toegevoegde waarde aan het bedrijf van de klant: “Dit type dienstverlening zal uitbreiden totdat het alles behelst dat niet tot de core business van de organisatie behoort. Of de doelstelling nu personeelsretentie, een verhoogde efficiëntie of economische schaalvergroting is, wij zullen de kwaliteit van onze prestaties meten op basis van hun invloed op deze variabelen”.

Facilites binnenkort in de ondernemingsraad

Geneviève Jamin stelt ook vast dat de rol van de facility manager in bedrijven aan het veranderen is. “Nu behoort hij tot het middenkader, maar zijn takenpakket zal misschien evolueren naar een functie waarin hij samenwerkt met een lid van de OR... Maar zo ver zijn we nog niet”.

besparingen en efficiëntie, merkt Geneviève Jamin op. “Onze oplossingen worden zodanig ontwikkeld dat het maximum uit de dienstverlening gehaald wordt. In de openbare sector stellen we voor om activiteiten uit te besteden die tot dan toe niet uitbesteed werden. En dat voelt niet alleen vreemd aan, het is vooral ook niet gemakkelijk. In hun streven om de werkgelegenheid veilig te stellen, hebben overheidsinstellingen immers de neiging om bepaalde activiteiten weer intern af te handelen”. Toch tekent er zich duidelijk een trend af: meer en meer scholen en rusthuizen besteden uit, gaande van de schoonmaak tot de catering over het technisch onderhoud en voortaan ook de onthaaldiensten.

Een verhuizing in het teken van flexibiliteit en duurzame ontwikkeling

Hilde EYGEMANS
Senior Vice President Communications
Sodexo Belgium



Voor Sodexo gaat de verandering ook gepaard met een verhuizing, gepland voor eind 2014. Het gebouw zal gekozen worden op basis van de flexibiliteit en de modulariteit van de ruimten. Bij de inrichting van de werkplekken zal het Nieuwe Werken geïntegreerd worden, aangezien telewerken nu een van de bedrijfsregels is. Zo mag ieder afdelingshoofd voorstellen doen om bepaalde functies open te stellen voor telewerk.

Tegelijkertijd levert Sodexo ook inspanningen op het gebied van multimodale mobiliteit. “Ieder jaar nemen we deel aan de Week van Vervoering en we gaan ons bedrijfswagenbeleid herzien. We gaan combinaties van car sharing, metro en elektrische scooters organiseren en zullen andere voertuigen gebruiken afhankelijk van de periode van het jaar. Ook hebben we besloten om de CO₂-uitstoot naar het laagste niveau terug te brengen. We hebben al een plan uitgewerkt om het algemene brandstofverbruik te verlagen”.

Energy management, optimalisering van het verbruik en ecomobiliteit worden belangrijke criteria bij de keuze van het volgende gebouw waarvan de locatie nog niet vastligt. Er zal ook een project rond afvalbeheer en energieverbruik geïmplementeerd worden, dat tevens aangeboden zal worden aan klanten die hun eigen afval willen beheren.

Ook de inhoud van de functie van facility manager zal uitgebreider worden. Bepaalde afdrukactiviteiten zullen bijvoorbeeld verhuizen van de informatica-dienst naar de facility manager.

“Er is een verandering aan de gang” legt Geneviève Jamin uit. “We beginnen met het leveren van diensten en evolueren naar de integratie van deze diensten. We geven onze klanten advies over het type diensten dat ze in hun voordeel zouden kunnen uitbesteden. De grote verandering is dat de vraag om uit te besteden niet meer van de klant komt. Onze adviseurs analyseren de activiteiten en bekijken waar outsourcing een toegevoegde waarde kan leveren”. Volgens de verantwoordelijke voor strategie bij Sodexo kan alleen de intern aanwezige beroepsgroep van het bedrijf van de klant grenzen stellen aan de diensten die uitbesteed worden. “Als de nodige competenties nauw aanleunen bij de core business, zijn de beste experts intern terug te vinden. Het zou contraproductief zijn om dat te verhuizen naar het niveau van de facilitaire diensten”.

Op de vraag welke perspectieven de functie van ‘Managing Agent’ biedt, antwoordt Geneviève Jamin dat het model interessant is maar dat het niet strookt met dat van Sodexo. “Wij kijken naar het welzijn van de gebruikers en de consumenten. Daarom is het

belangrijk dat wij het proces beheren tot de eindklant. Dit is een strategische keuze voor ons”.

Duurzame ontwikkeling: het DNA van Sodexo

De principes van duurzame ontwikkeling en verantwoordelijkheid zitten in het DNA van Sodexo. “Dat was al zo in 1966 en het is een uitdaging op het niveau van de groep geworden toen Sodexo zijn nieuwe strategisch stappenplan voor de duurzame ontwikkeling van de groep ontwikkelde, namelijk het Better Tomorrow Plan”. Sodexo legde zeven principes vast waaraan telkens een kwantitatieve doelstelling verbonden werd. Een principe rond smakelijke en gezonde catering met respect voor het Nationaal Voedings- en Gezondheidsplan en het gebruik van duurzame producten met een ecolabel, een principe rond de ontwikkeling van lokale producten, enz. Een van de uitdagingen van Sodexo in de toekomst is de ‘war for talent’. “Het is een terugkerende uitdaging, maar door de differentiatie van de diensten zijn we op zoek naar medewerkers met een meer technische achtergrond, hoewel we niet het imago van een technische dienstverlener hebben. Het is aan ons om dit duidelijker te maken”.

Interview door Jean-Claude VERSET ■



5th 'ABB Facility Cycling Tour'

FM - networking on bike

**4 September 2013,
Genoelselderren**

more information

> info@kicom.be
> 0475/550 073

registration

> www.facilitynights.com

