

Sociale innovatie in facilitaire dienstverlening (2)

Sociale innovatie is kort op de bal spelen

De huidige situatie van verder bezuinigen op facilitaire diensten werkt niet en gaat voorbij aan de werkelijkheid. De uitdagingen voor de facility manager maken uw vak leuker en relevanter. Het gaat niet over nog lagere kosten, maar over het leveren van meer waarde. Deze waarde bestaat uit het creatieve vermogen van mensen op de werkvloer om op de steeds sneller veranderende werkomgeving in te spelen. Echter, dit staat haaks op de huidige principes van vastomlijnde programma's en controle. Uw uitdaging ligt in het sociaal innovatiever maken van de facilitaire organisatie.

TEKST: KAROLIEN NIEDERER EN ANNETTE VAN WANING

In deel 1 van dit drieluik gingen we in op de wetmatigheden van productiviteit van diensten, waar we in de huidige praktijk gemakkelijk overheen stappen. We hebben inmiddels onrealistische productienormen. Daarnaast bespraken we de grote uitdagingen van de organisaties en de gevolgen voor de facilitaire diensten, zoals het zijn van een aantrekkelijke werkgever en een aantoonbaar verantwoord ondernemer.

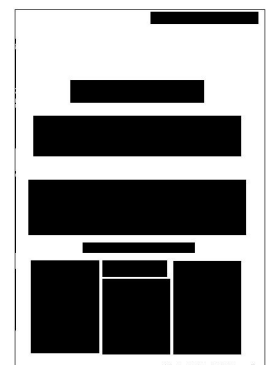
In dit tweede artikel bespreken we 'sociale innovatie in actie': wat is het, hoe pas je het toe en hoe krijg je je organisatie zover. We doen aan de hand van een aantal modellen vingeroefeningen, waarmee u als facilitaire organisatie of aanbieder zelf aan de slag kunt.

De mens als bron van vernieuwing

De kern van sociale innovatie gaat over het scheppen van randvoorwaarden waarbinnen vernieuwing en prestatieverbetering beter tot stand komen, met als hefboomen slimmer werken, flexibel organiseren en dynamisch managen. Dat gebeurt zodanig dat zowel de kwaliteit van het geleverde werk als de arbeidsproductiviteit omhoog gaat. Dit is een andere invalshoek dan de

traditionele opvatting van innovatie, die vooral uitgaat van technische vernieuwingen. Prof. dr. Henk Volberda (zie kader op pagina 31) toont met zijn onderzoek aan dat slechts 25 procent van het succes van innovaties wordt bepaald door de technologie zelf. Maar liefst 75 procent wordt bepaald door de wijze waarop mensen met de innovaties omgaan. In 'mensintensieve' dienstverlening zoals facilities werken de principes van sociale innovatie dan ook veel harder door. Voor betere prestaties op de werkvloer zijn vooral slimmer werken en flexibeler organiseren belangrijke pijlers. U als management heeft de uitdaging de balans te vinden tus-

sen formele en informele aansturing. Dat is essentieel om succes op



de werkvloer mogelijk te maken.

Inspiratie uit gedragwetenschappen

Slimmer werken gaat over het benutten van talenten en competenties. Om deze te kunnen benutten is kennis van menselijk gedrag van belang. Zorg dat mensen in hun

kracht komen te zitten. Hoe? De gedragwetenschappen geven inzicht, en niet alleen in het gedrag van uw facilitair personeel, maar ook van uw eigen werknemers of bezoekers. Het Triade-model (T. Poiesz, 1999) kijkt bijvoorbeeld heel praktisch naar Motivatie, Capaciteit en de Gelegenheid van mensen om gewenst gedrag mogelijk te maken. Deze drie elementen moeten positief zijn om tot betere prestaties te komen. In tabel 1 staan voorbeelden, 'knoppen' en de resultaten vanuit het perspectief van facilitair personeel.

Dit zijn ongelooflijk basale zaken, maar kijkt u eens naar de invloed op het resultaat als u dit soort zaken verslonst of, erger nog, negeert. De kosten van verloop, ziekte en falen lopen bij een gemiddeld prijstechnisch 'scherp' weggezet contract op tot 25 procent of meer. Goedkoop wordt snel duurkoop.

Ontluisterend is misschien om te zien op welk microniveau de verbeteringen en innovaties liggen. Het laat echter wel zien dat facilitaire dienstverlening gaat over duizend dingen – elke dag – goed doen. Het gaat om details; het gaat om continu aanpassen en dus flexibel organiseren. Daarom is goede dienstverlening geen kunstje of een marketingsausje. Het gaat om de organisatie van het geheel. Wegdelegeren en wegmanagen zijn termen die niet samengaan met sociale innovatie. Ieder heeft zijn rol en verantwoordelijkheid en kan daarop ook aangesproken worden. Kort op de bal dus!

Alle drie de 'knoppen' Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid bieden mogelijkheden voor innovatie. Bij Motivatie wellicht meer aan de HR-kant, bij Capaciteit gaat het nadrukkelijk om de tools voor de vakman (bijvoorbeeld omgaan met nieuwe technologie en werkwijzen) en bij

Gelegenheid zijn er veel mogelijkheden op het gebied van ICT (online zelfroostering, nieuwe media om gebruikers beter te informeren over afspraken met dienstverleners en het kenbaar maken van wensen). Overigens: vergeet het perspectief van uw eigen gebruikers of bezoe-

Sociaal innoveren is presteren

Een aanzienlijke hoeveelheid bedrijven (62%) richt zich vooral op kostenbesparingen en efficiency. Een dergelijke houding is vooral op de korte termijn gericht en gaat ten koste van de winstgevendheid en omzetgroei op de langere termijn. Inmiddels zien steeds meer organisaties het belang van innovatie in om de bedrijfsprestaties en productiviteit te verhogen. Bij innovatie wordt echter vaak gedacht aan de technologische kant van innovatie, waarbij de investeringen in R&D een voorname maatstaf zijn. De niet-technologische kant van innovatie, ook wel bekend als sociale innovatie, krijgt echter vaak te weinig aandacht. Met sociale innovaties kunnen bedrijven meer rendement halen. Uit ons onderzoek blijkt dat sociaal innovatieve bedrijven beter presteren op innovativiteit (+31%), productiviteit (+21%) en tevreden medewerkers (+12%) in vergelijking met niet sociaal innovatieve bedrijven. Technologische aspecten van innovatie verklaren ongeveer 25 procent van het innovatiesucces, terwijl sociale innovaties ongeveer 75 procent daarvan verklaren. Sociale innovaties zijn dus een belangrijk middel om bijvoorbeeld de toenemende prijsconcurrentie in de schoonmaakbranche tegen te gaan.

Sociale innovatie bestaat uit de hefbomen slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. Slimmer werken is het belangrijkste onderdeel van sociale innovatie en is gericht op het optimaal benutten van talenten en competenties van de medewerkers. Hierbij neemt vertrouwen binnen organisaties een belangrijke plaats in. Zo stimuleert vertrouwen de betrokkenheid van de medewerkers binnen de organisatie en stimuleert het hen om slimmer te gaan werken en om met hulp van elkaar tot goede oplossingen te komen. Dynamisch managen vraagt enerzijds om aandacht van het management voor targets (accountability) en anderzijds om autonomie voor de medewerkers (informeel managen). Binnen de facilitaire dienstverlening ligt het accent vaak op de aandacht voor targets en wordt het informeel managen nog relatief weinig toegepast. Binnen flexibel organiseren is vooral een hoge interne veranderingssnelheid belangrijk. Organisaties met een hoge interne veranderingssnelheid kunnen sneller reageren en anticiperen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving. Zo kunnen dergelijke organisaties bijvoorbeeld sneller bedrijfsprocessen en diensten aanpassen. Gedetailleerde protocollen kunnen een beperking vormen om snel veranderingen door te voeren. Investeren in één van de hefbomen van sociale innovatie is niet voldoende: het is juist de kracht van slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren gezamenlijk om hoge bedrijfsprestaties

te realiseren. Daarnaast is samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen noodzakelijk om de bedrijfsprestaties van sociaal innovatieve bedrijven verder te versterken. Bedrijven die zowel sociaal innovatief zijn als intensief samenwerken met externe partijen en ook een aanzienlijke hoeveelheid

R&D-investeringen hebben zien wij uitstekend presteren.

Sociale innovaties zijn een essentieel middel om de focus te verschuiven naar innovatie en efficiency, om hiermee het concurreren op de prijs tegen te gaan. Een toenemende mate van vertrouwen binnen organisaties, aandacht voor targets en vooral meer autonomie voor de medewerkers (informeel managen), een hogere interne verandersonnelheid en vervolgens meer samenwerken met andere bedrijven en kennisinstellingen zijn noodzakelijk om de bedrijfsprestaties en andere prestatie maatstaven te verbeteren op zowel de korte als de langere termijn.

Referenties bij deze tekst kunt u vinden op www.fmm.nl/magazine05-2011.

kers niet. In dienstverlening gaat het immers om co-creatie; dienstverlener en klant zijn samen verantwoordelijk voor het eindresultaat. Zij geven mede de specificaties aan van de dienst. Dus bekijk de knoppen ook eens vanuit hun perspectief. Bijvoorbeeld: een forens met de trein wil zo weinig mogelijk afwijkingen van het spoorboekje. Is er een calamiteit, dan is het wel zo fijn als het facilitair personeel een

handje kan helpen. Informeren is op zo'n moment belangrijker dan vegen.

Inspiratie uit kritische vragen en meeloopstages

Een andere invalshoek is het procesdenken. Door het doorakkeren van het proces kom je tot mogelijke verbeteringen. Het SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988) is uitermate geschikt voor dienstverlening. Het verklaart een aantal gaten ('gaps') tussen verwachte, ervaren en verkregen dienstverlening. In dienstverlening gaat het immers om 'credence quality'; pas als je de dienst ervaren hebt, kun je beoordelen of je 'waar voor je geld' hebt gekregen. Dit is anders dan bij een product, waar je op voorhand – op basis van uiterlijke kenmerken – kunt inschatten wat het waard is. Door het proces van aankoop tot de levering (of zelfs afscheid nemen van de dienst-

verleners) stap voor stap te bekijken, kun je zien waar het misgaat en waar verbetering of innovatie nodig is. Kritische vragen stellen is de crux. Bekijk niet alleen de beschreven processen, maar ook de ingesleten gewoonten.

Een veelvoorkomende 'gap' is het niet goed doorvertalen van de wen-

sen van de klant naar de operationele uitwerking. De klant krijgt uiteindelijk toch het standaardprogramma, terwijl de oplossing om maatwerk vraagt. Duizend dingen goed doen, elke dag weer. Dit vraagt zelfdenkende en gemotiveerde medewerkers die zich inleven in de (eind)klant en vragen durven te stellen. Neem wederom het voorbeeld van de calamiteit op het spoor. Gaat de medewerker vegen conform werkprogramma of kan deze een gestreste reiziger vragen: 'Waarmee kan ik u van dienst zijn?'

Een eenvoudige manier om tot dit soort maatwerkoplossingen of innovaties te komen zijn (meeloop)sessies met de werkvloer. Denk niet dat je als facilitair, commercieel, operationeel of innovatiemanager de wijsheid in pacht hebt. De mensen op de werkvloer merken elke dag wat ze voor hun voeten geworpen krijgen. Maak met hen een simpele topvijf van grootste ergernissen en grootste vreugdemomenten en laat ze vervolgens suggesties doen voor oplossingen (volg bijvoorbeeld de principes van de Value Profit Chain (Heskett, Sasser &

Schlesinger, 2003)). Zelfbedachte oplossingen zorgen immers voor meer draagvlak.

Praktisch aan de slag

Bovengenoemde modellen en tips helpen op de inhoudelijke kant van de oplossing. Daarmee kan de oplossing nog zo goed zijn, maar als er geen geloof of urgentie bij uw stakeholders is, gaat het niet werken. Immers, verbeteringen of innovaties betekenen altijd afscheid nemen van 'hoe het was'. En zonder dringende redenen kiezen kuddedieren – die wij mensen zijn – de veilige middenweg (Uitzendinggemist.nl: Labyrint – Wisdom of the crowds, 22 maart 2011). De stakingen in schoonmaakland deden de

urgentie stijgen. Ook (komende) vergelijkbare acties in de beveiliging en juridische procedures in overname van cateringpersoneel zijn zaken die laten zien dat verandering noodzakelijk is. De kunst van veranderen gaat over het vinden van een manier die bij uw organisatie past. Vind een passende weg tussen targets en informeel sturen (dynamisch managen). Welke gemeenschappelijke waarden die jullie binden komen onder druk te staan door deze kwesties? Geld verdienen, tevreden klanten, samen resultaten boeken of gewoonweg plezier in je werk hebben? Luister goed naar uw mensen en naar uw buik. Waar knelt het? Dit slot is een goed startpunt om de huidige gang van zaken aan te kaarten. Facilitair managers en aanbieders hebben allemaal last van krimpende budgetten en marges. Om verschillende redenen heeft u allemaal buikpijn. U hebt dus redenen om te veranderen. Daarmee ligt de belangrijkste zet voor vernieuwing wellicht nog meer bij u als management dan op de werkvloer. In het derde artikel van deze reeks behandelen we een aantal cases. Daarin pakken we het hele spectrum: de urgentie en het geloof voor sociale innovatie, het komen tot een scherp omschreven probleem, de oplossing en tips voor de implementatie.

Ook interessant

Het SERVQUAL-model is een methode om de kwaliteit van dienstverlening in kaart te brengen en zo meetbaar te maken. Dit meetinstrument werd in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door de Amerikanen Zeithaml, Parasuraman en Berry. Na de enorme ontwikkeling van kwaliteitssystemen op het gebied van productkwaliteit werd men zich ervan bewust dat, naast het product, vooral ook de kwaliteit van de service rond dat product doorslaggevend kon zijn in de concurrentieslag. Ga naar www.fmm.nl/magazine05-2011

FMM.NL

Dit is het tweede deel in een drieluik over sociale innovatie in facilitaire dienstverlening. Het drieluik brengt een ander perspectief: niet verder bezuinigen, maar meer brengen, met als versneller de mens. Onze (facilitaire) omgeving verandert zo snel dat alleen veel creativiteit ons in staat stelt om goede diensten neer te zetten. En voorlopig is nog weinig zo creatief als de mens. Een pleidooi om de unieke eigenschappen van mensen te herontdekken en vervolgens medewerkers beter en waardevoller in te zetten. Deel 1 ging in op de eindigheid van de huidige situatie. Deel 2 gaat over sociale innovatie als alternatief. In deel 3 komt de praktijk aan bod waarin de mogelijkheden van sociale innovatie worden getoond. Elk van de artikelen wordt commentarieerd door experts op hun gebied.

Annette van Waning is verantwoordelijk voor MVO bij VebeGo.



Karolien Niederer is verantwoordelijk voor business innovatie bij VebeGo Innovations.



Slechts 25 procent van het succes van innovaties wordt bepaald door technologie

Facilitaire dienstverlening gaat over duizend dingen elke dag goed doen



Prof. dr. Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Bedrijfsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam.

'Knoppen'	Wat	Hoe	Resultaat
Motivatie	Prikkelen van mensen op hun kwaliteiten, in plaats van afbranden op fouten.	Voorbeeld: benoem relevante kwaliteiten als vakkenis, servicegerichtheid en sociaal gedrag.	Betrokken mensen, lagere kosten en hogere productiviteit (minder verloop, minder ziekte).
Capaciteit	Kennis en kunde van mensen om hun vak uit te voeren.	Voorbeeld: zorg voor passende leervormen en coaching op de werkvloer.	Vakmensen die zelf goed kunnen inschatten wat moet gebeuren. Hierdoor is minder leiding en toezicht nodig.
Gelegenheid	De omstandigheden die werk (on)mogelijk maken.	Voorbeeld: meer invloed van medewerkers op werkroosters. Inrichting van het gebouw. Beter informeren van bewoners over afspraken facilitaire diensten.	Minder stress over werktijden (combinatie werk/privé), sociale werkomgeving en fysieke belasting.

Tabel 1. Het Triade-model: Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid.