

SCHAALVERGROTING EN MAATWERK IN FACILITAIRE DIENSTVERLENING



VAN TAYLOR-MADE NAAR TAILOR-MADE¹

In de sector van de facilitaire dienstverleners is al jarenlang sprake van schaalvergroting door fusies en overnames. Vermindering van het aantal externe leveranciers en centralisatie van aanbestedingsprocessen heeft ook aan de kant van de opdrachtgevers tot schaalvergroting geleid. Moet de individuele eindgebruiker deze ontwikkelingen met zorg tegemoet zien? Of mag hij er op hopen dat industriële verworvenheden zoals Just-In-Time concepten, principes van 'mass customisation', flexibele productie-automatisering en de toepassing van geavanceerde informatietechnologie, ook in de wereld van de facilitaire dienstverlening, zullen leiden tot hogere kwaliteit, meer maatwerk en een hogere servicegraad? Een artikel over zelforganisatie, maatwerk op grote schaal, prosumenten en modulaire bedrijven.

In de loop van de twintigste eeuw heeft de marketing zich ontwikkeld van Henry Ford's adagium 'elke kleur, als het maar zwart is', via 'vertel ons welke kleur u wilt' naar 'laten we samen uitvinden of en hoe kleuren van belang zijn voor uw doelstellingen'. Dat is mede mogelijk geworden doordat kwaliteit, productiviteit en flexibiliteit van industriële productiesystemen in de loop van de twintigste eeuw enorm zijn toegenomen. Zo is in die periode de arbeidsproductiviteit met een factor 50 gestegen.

Na de hoogtijdagen van de massafabricage met zijn extreme focus op efficiency nam de turbulentie toe. Klanten gingen almaar hogere eisen stellen. Onder druk van de omgeving ging de industrie op zoek naar oplossingen en deed daarbij een aantal paradoxale ontdekkingen. Zo ontdekte zij dat hoge kwaliteit niet leidt tot hogere, maar juist tot lagere kosten – als die kwaliteit ten minste in het proces wordt ingebouwd. Met de introductie van het Just-in-Time concept kreeg het begrip efficiency een totaal andere betekenis. Het gevolg was een dramatische verbetering van proces- en productkwaliteit en een enorme toename van de flexibiliteit.

Massafabricage en maatwerk bleken niet elkaars vijand te zijn. De afstand tussen productieproces en individuele eindgebruiker is afgenomen. In sommige gevallen zit de consument zelfs aan de

verhuurd en gebruikt voor andere doeleinden die de vervuilinggraad beïnvloeden. Ook zijn er verschillen tussen het theoretisch en werkelijk aantal vierkante meters.

Discrepancies tussen (loon-)kostenontwikkeling en rijksvergoeding
Aaneensommen van scholen zijn in 2000 met 1,8% gestegen, terwijl de prijsstijging 5,4% bedraagt.

Standaardisatie
Er is een spanningsveld tussen de lokale behoefte aan maatwerk en de centrale behoefte aan standaardisatie. De verschillen tussen de diverse scholen zijn groot. Gebruikscultuur en -discipline, fysieke omstandigheden, de fysieke omgeving en de beschikbaarheid van lokaal arbeidsaanbod bepalen in hoge mate mogelijkheden en beperkingen om een acceptabel kwaliteitsniveau te realiseren. Het feit dat de OCW-richtlijn voor programma's van eisen nauwelijks wordt gebruikt, is in dit licht bezien niet verwonderlijk.

Gebrek aan afstemming
De doelen en belangen van bestuurders, beheerders, gebruikers en schoonmakers worden onvoldoende afgestemd.

Het rapport uit 1993 bevat de volgende passage: 'De namens het schoolbestuur optredende inkoper is vanuit zijn aangeborn attitude meestal gecharmeerd van een 'realistische' prijsstelling. De schoolleiding zal steeds streven naar een maximale vervulling van de ingekochte diensten, hetgeen gemakkelijk kan leiden tot het eisen van niet overeengekomen werkzaamheden. Door specifieke budgetstelling en budgetbeheer zal een schoolbestuur snel geneigd zijn om op de post 'schoonmaakonderhoud' te snoeien indien voor andere doelen binnen de organisatie meer geld nodig is.' Sinds 1993 is er wat dit betreft weinig veranderd.

Sommige directeuren beknibbelen op de schoonmaakkosten omdat ze het geld nodig hebben voor een nieuwe cv-ketel of vervanging van een leerkracht.

G. Huis, Besturenraad voor Protestant-Christelijk Onderwijs

CONCLUSIE

Scholen in het basisonderwijs ontvangen een vergoeding voor de kosten van schoonmaakonderhoud op basis van een strak genormeerd bekostigingsstelsel materiële instandhouding. Dit bekosti-

gingsstelsel was in oorsprong degelijk onderbouwd, maar is helaas van meet af aan gebruikt als bezuinigingsmiddel. Het bekostigingsstelsel basisonderwijs heeft betrekking op een complex systeem van ongeveer 7.000 locaties verspreid over het hele land, met een grote variatie aan fysieke omstandigheden, gebruikscultuur en -discipline van bewoners.

In de praktijk doen zich dan ook al die problemen voor die kenmerkend zijn voor pogingen om complexe systemen te beheersen met behulp van een strak genormeerde benadering. In dit opzicht wijken de ervaringen niet essentieel af van die met landelijke schoonmaakmantels buiten het onderwijs (bijvoorbeeld het artikel Landelijke Schoonmaakmantels in FMM, februari 1999).

Nadat accountantsonderzoek in het verleden al had uitgewezen dat meer dan de helft van het aantal scholen minder aan schoonmaak besteedde dan de Londo-vergoeding aangaf, is vervolgens onderzoek gedaan met als kernvraag: hoe de inzet van middelen voor schoonmaak zich verhoudt tot het daaruit resulterende kwaliteitsniveau. De onderzoekers stellen geen verband te kunnen vinden. Dat betekent evenwel niet dat zo'n verband niet bestaat.

Het door de onderzoekers geconstateerde gebrek aan technische kwaliteit wordt veroorzaakt door een complex van factoren, waarvoor verschillende betrokkenen verantwoordelijk zijn. Verbetering zal dan ook van verschillende kanten moeten komen. Het is niet de eerste keer dat het ministerie, al dan niet op instigatie van de Tweede Kamer, onderzoek naar schoonmaak in het onderwijs heeft laten uitvoeren. En ook nu valt het weer te betreuren, dat men - ondanks herhaalde verzoeken daartoe van het bedrijfsleven - verzuimd heeft alle betrokkenen bij het onderwerp, overheid, schoolbestuur, schoolmanagement en bedrijfsleven, bijeen te brengen en in gezamenlijk overleg oplossingen te ontwikkelen.

Op microniveau is er behoefte aan maatwerk. Dat kan nooit worden gerealiseerd met een rigide toepassing van landelijke normen. Van belang zijn hier een goede samenwerking tussen lokaal beheer en schoonmaakuitvoering, de ontwikkeling van simpele middelen voor beheer en, voor zover het mantelcontracten betreft, de toepassing van de principes van systems contracting. (FMM, februari 1999).

Het is onterecht om de schoonmakers te verwijten dat de meeste Nederlandse basisscholen vuil zijn. De scholen zijn hier juist zelf debet aan omdat zij te goedkope schoonmaakcontracten afsluiten.

E. Stam, bestuurslid FNV Bondgenoten

Het bekostigingsstelsel gaat in zijn normering uit van zelfwerkzaamheid van scholen, die worden geacht de school aan het schoonmaakbedrijf op te leveren conform een overeengekomen opleveringsstaat. Daarmee is de uiteindelijke kwaliteit mede afhankelijk van 'cultuur' en discipline van schoolleiding en leerlingen. Op macroniveau zou een bewustmakings- en voorlichtingsactie door de overheid in samenwerking met het bedrijfsleven op zijn plaats zijn.

Naarmate genormeerde programma's van eisen beter in overeenstemming zijn met de feitelijke behoefte is een effectieve controle afdoende. In werkelijkheid is die overeenstemming over het algemeen gering. Het gebruik van de OCW-richtlijn is minimaal. In plaats van controle is dan dus permanente afstemming en aanpassing noodzakelijk. En dat vraagt om een model van samenwerking, informatie-uitwisseling en afstemming.

Eén aanbeveling uit het onderzoek verdient ten slotte nog bijzondere aandacht. De onderzoekers stellen voor de aandacht van het proces van schoonmaak naar het resultaat te verleggen. Dat is in overeenstemming met het overheidsbeleid in het kader van het project Innovatief Aanbesteden (Lemmens en Nillessen, Vakantie op de Bahama's, Jaarbijlage Facility Management Magazine 2000) dat er onder meer op is gericht bij aanbestedingen gebruik te maken van functionele, resultaatgerichte specificaties en zoveel mogelijk verantwoordelijkheid te leggen bij het bedrijfsleven. Dat dit beleid nog veel promotie behoeft, blijkt uit de teleurstellende opkomst tijdens een recent congres over innovatief aanbesteden, waar wel geteld zes gemeenten waren vertegenwoordigd en vier ministeries, waaronder helaas niet dat van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

AUTEUR

Drs. N.G.R. Lemmens is werkzaam bij ISS Nederland en lid van de Werkgroep Onderwijsgebouwen van OSB. Hij schrijft dit artikel op persoonlijke titel.

SCHAALVERGROTING



productieknoppen. Hij is 'empowered'. Standaardisatie blijkt flexibiliteit en maatwerk te bevorderen. Nieuwe technologieën maken nieuwe management- en marketingbenaderingen mogelijk, waarbij zelfregulering en zelforganisatie worden gestimuleerd. De winnaar bij dit alles is de individuele consument, die kan genieten van een betere kwaliteit, lagere prijzen, meer keuzemogelijkheden en een hogere servicegraad.

'MASS CUSTOMISATION'

Steeds meer ondernemingen vervangen het vertrouwde principe van efficiency door schaalgrootte ('economies of scale') door een nieuw, paradoxaal principe van efficiency door variëteit ('economies of scope'). In zijn boek *Future Perfect* spreekt Stan Davis van 'mass customisation': maatwerk op grote schaal.

Een kleine greep uit het grote aantal voorbeelden: Jaren geleden al stelden klanten van Toyota met behulp van een CAD systeem in de showroom hun eigen auto samen uit modulaire opties. Levertijd: vijf dagen. De variëteit aan biersoorten is tegenwoordig bijna niet meer te overzien: 'gewoon' bier, light, non-alcoholisch, witbier, bokbier, lentebier, en ga zo maar door. In 1980 bestonden in de VS 88 merken graanontbijt. In 1990 waren er dat al 205. Tegenwoordig worden er zelfs merken gecreëerd met een zeer korte levensduur, geassocieerd met populaire films. Disney is een goed voorbeeld van een dergelijke producent.

FLEXIBILITEIT DOOR STANDAARDISATIE

Er wordt steeds meer geproduceerd op basis van slimme flexibele modules die op allerlei manieren in elkaar kunnen worden gezet. Producten worden steeds minder vooraf bedacht. Ze ontstaan in interactie. Bedrijven worden buitengewoon flexibel. Het worden zogenaamde 'modulaire' of 'virtuele' ondernemingen. Het productieproces in de 'back-office' wordt gescheiden van de marketing in de 'front-office'.

Het hierboven genoemde voorbeeld van Toyota illustreert de paradox, dat een strikte standaardisatie van processen in de back-office tot een extreme flexibiliteit van de verkoop in de front-office leidt. De efficiencywinst die hierdoor in de back-office ontstaat kan goed worden gebruikt in de front-office voor de ontmoetingen met klanten.

Standaardisatie kan ook op een ander gebied voordelen opleveren. Hoe meer standaardisatie, hoe groter de vrijheid in gebruik en hoe meer gebruiksmogelijkheden er ontstaan. Telecommunicatiebedrijven weten dat er meer gebruiksmogelijkheden ontstaan, naarmate er in netwerken sprake is van een grotere compatibiliteit (standaardisering dus). Zo is Electronic Data Interchange (EDI) alleen mogelijk op basis van strikte afspraken (standaarden).

DE CONSUMENT ALS PRODUCENT

Al in 1980 merkte Alvin Tofler op dat consumenten steeds meer zelf gaan produceren. Zijn 'prosumert' tankte zelf benzine en ging met een winkelwagentje zelf boodschappen doen. Het modulaire bedrijf zet die ontwikkeling door. De beslissing om een product te maken komt steeds meer aan het einde van de keten te liggen: bij de detaillist en vooral bij de consument. Een voorbeeld is

Luciano Benetton, die in Italië een fabriek heeft gebouwd waar miljoenen jasjes en broeken worden gemaakt in een volledig gestandaardiseerd en gerobotiseerd proces. Die fabriek is via een wereldwijd informatienetwerk verbonden met de lichtpunten van de kassa's in de winkels. Elke beweging in de markt leidt razendsnel tot aanpassingen in de productie. De consument staat aan de knoppen. Hij is producent geworden.

ZELFREGULERING EN ZELFORGANISATIE

Hoe groter de complexiteit van een systeem, hoe meer behoefte aan zelfregulering en zelforganisatie door de systeem-elementen. Grote steden worden dagelijks van levensmiddelen voorzien, terwijl niemand die complexe bevoorradingssystemen bestuurt. Het op grote schaal leveren van maatwerk is ook een complexe zaak. Ook daar is zelfregulering onontbeerlijk. Perfect maatwerk kan alleen maar door de klant zelf worden gerealiseerd. 'Empowerment' van klanten is dus een voorwaarde voor maatwerk. Modulaire standaardisatie in de back-office maakt dat mogelijk. We gaan dan ook steeds meer super-georganiseerde modules produceren in plaats van kant-en-klaar-producten. Daardoor ontstaat er voor de eindgebruiker een grotere vrijheid en creativiteit voor het samenstellen van de modules en het realiseren van maatwerk.

Dat geldt overigens niet alleen voor producten, maar ook voor informatie. Moderne informatie- en communicatietechnologie faciliteren deze ontwikkeling. De media-explosie heeft een verschuiving van macht van de informatiebezwijter naar de ontvanger veroorzaakt en zelfregulering op het gebied van informatievoorziening mogelijk



gemaakt. De ontvanger maakt letterlijk en figuurlijk zijn eigen informatie. De consument geeft zichzelf customer service.

JUST-IN-TIME

In de industrie heeft het Just-in-Time principe (JIT) furore gemaakt. JIT-levelingen (niet te laat, maar zeker ook niet te vroeg) en JIT-productie ('pull' in plaats van 'push') zijn inmiddels wijd verbreid. Bedrijven volgen de dynamiek van hun markten en hebben als het ware een JIT-bewustzijn gekregen. Zij maken meer en meer gebruik van JIT-medewerkers. En het JIT-denken zal op nog veel meer terreinen doordringen. Zo neemt de behoefte aan JIT-informatievoorziening en -leren sterk toe.

Dit staat in schril contrast met traditionele manieren van informatievoorziening, opleiding en training, waar van interactiviteit nauwelijks sprake is. Ook wat informatievoorziening en opleiding betreft zal zelfregulering de regel worden: de consument produceert zelf zijn informatie, precies op het moment dat hij er behoefte aan heeft.

MARKTGERICHTE ORGANISATIE

Traditioneel zijn bedrijven en branches ingedeeld rondom de technologie die zij toepassen. Zo heeft mediawereld zich georganiseerd rond de drukpers, de televisie of geluidsdragers. Naast deze indeling zien we steeds vaker een andere, meer dynamische en marktgerichte indeling ontstaan. Bodem de brochures van reisbureaus vroeger een keuze uit middelen van vervoer (vliegvakanties, busvakanties, auto- en treinvakanties), tegenwoordig zijn er folders over oude-reisvakanties, kookvakanties, archeologische vakanties en sportvakanties. In plaats van een op de technologie gerichte indeling (vervoer) zien we hier een inrichting op basis van marktwensen.

INDIVIDUELE MARKETING

In een toekomst waarin wensen sterk uiteenlopen, technologie flexibel en snel is en waarin toegevoegde (maatwerk) services een aantrekkelijke marge kunnen geven, zal massa-marketing op basis van kwantitatieve informatie worden vervangen door individuele marketing op basis van kwalitatieve informatie. Dat betekent: kennis en begrip van de individuele klant.

De modulaire maatschappij kan niet zonder modulaire marketing. Het gaat niet om wat de consument wil, maar wat deze consument wil. Feedback is niet het

einde van een lineair proces, maar komt tot stand door voortdurende interactie, van 'meten is weten' naar 'communiceren is leren'.

Marktaandeel wordt vervangen door klantaandeel, en 'economies of scale' door 'economies of scope'. Het gaat niet meer om differentiatie van producten, maar om differentiatie van klanten. De productmanager zal de ondersteuner van de klantenmanager of relatie manager worden. Direct marketing zal zich niet langer richten op het managen van databases, maar op het managen van relaties. Het zoeken van het persoonlijke contact zal moeten gebeuren op initiatief van de consument. Ook hier weer pull in plaats van push, just-in-time.

FACILITAIRE DIENSTVERLENING

Wat betekent dit nu allemaal voor de facilitaire dienstverlening in het algemeen en voor schoonmaak in het bijzonder?

**HET GAAT NIET OM
WAT DE CONSUMENT WIL,
MAAR WAT
DEZE CONSUMENT WIL**

De industrie heeft in de twintigste eeuw veel zaken geleerd, die in de dienstverlening normaal zijn. JIT-productie van diensten is de gewoonte zaak van de wereld. Diensten kunnen immers niet op voorraad worden gelegd. Bij vele soorten dienstverlening is de consument mede-producent. In feite is de industrie met de hierboven beschreven ontwikkelingen begonnen aan een proces van ingrijpende verbetering van zijn servicegraad. Daarbij worden principes toegepast die in de dienstverlening doodgewoon zijn. Toch bieden de beschreven ontwikkelingen ook nieuwe perspectieven voor facilitaire dienstverleners.

Mass customisation

Ook in de dienstverlening is mass customisation geen onbekend verschijnsel meer. Zo is de variëteit aan diensten in de telecommunicatie enorm toegenomen met call forwarding, nummeridentificatie, mailboxes, enzovoort. Ooit was McDonalds het standaardvoorbeeld van een bedrijf dat de principes van massafabricage toepaste in de dienstverlening. Tegenwoordig heeft dat bedrijf een zeer gevarieerd assortiment, dat per vestiging verschilt. Verzekeringsbedrijven en

financiële dienstverleners verlaten steeds meer het pad van massamarketing, massaproductie en massadistributie. Een bedrijf als American Express gebruikt zijn kennis van de transacties van klanten om elke klant te voorzien van een dienstenpakket op maat.

Ook in de schoonmaakmarkt is de behoefte aan mass customisation de afgelopen jaren sterk toegenomen door centralisatie van aanbestedingen en toename van het aantal landelijke mantelovereenkomsten.

Zelfregulering en zelforganisatie

De media-explosie biedt, zeker voor grote, decentraal georganiseerde dienstverleners, zoals bijvoorbeeld schoonmaakbedrijven, uitgelezen mogelijkheden intern zelfregulering en -organisatie te bevorderen. Intranetten met interne elektronische discussiegroepen zijn voorbeelden van faciliteiten die dat mogelijk maken. Het management (de organisatie) organiseert minder van boven af en opereert meer faciliterend ('management of support' in plaats van 'management of control').

Ook naar opdrachtgevers toe is zelfregulering een geschikt middel om tegemoet te komen aan de groeiende vraag naar maatwerk op grote schaal. Schoonmaakmantels kunnen daarbij worden ingericht op basis van systems contracting. Binnen zulke schoonmaakcontracten kunnen decentrale onderdelen van de opdrachtgever hun eigen maatwerk samenstellen met behulp van bijvoorbeeld de eerder in dit magazine besproken Schoonmaakwijzer². Ook de toepassing van de corporate procurement card op facilitair gebied is een methode om maatwerk en 'empowerment' van klanten mogelijk te maken. Technisch is het nu al mogelijk zulke faciliteiten ook aan eindgebruikers ter beschikking te stellen. De principes van maatwerk op basis van standaardmodules en zelfwerkzaamheid van klanten zijn ook hier van toepassing. Hoe beter de standaarden, hoe meer units kunnen meedoen.

JIT-informatievoorziening

Door het aanbieden van extranet-toepassingen kunnen schoonmaakbedrijven JIT-managementinformatie leveren. Niets staat een verdere verfijning van zulke toepassingen in de weg, zodat hier de opdrachtgever (en ook de eindgebruiker) uiteindelijk zijn eigen informatie kan produceren en zichzelf customer service kan verlenen, op momenten dat het hem of haar uitkomt. Ook de toe-



passing van interactieve service-desks kan hier uitkomst bieden. Dat is nu al mogelijk bij individuele opdrachtgevers. Leveranciers die zulke faciliteiten aan meerdere opdrachtgevers willen verstreken, lopen echter vooralsnog aan tegen een groot incompatibiliteitsprobleem. De geautomatiseerde informatie- en communicatiesystemen van opdrachtgevers zijn allesbehalve gestandaardiseerd. Er zijn grote verschillen in toegepaste hardware en software van besturingsplatforms en applicaties. Als dit probleem wordt opgelost - misschien biedt Java hier uitkomst - zullen dienstverleners hun servicegraad en hun vermogen om maatwerk op grote schaal te leveren aanzienlijk kunnen verhogen. Ook hier geldt dus: hoe meer standaardisatie, hoe groter de vrijheid in gebruik en hoe meer gebruiksmogelijkheden er ontstaan.

MULTI-SERVICES

De toenemende vraag naar multi-services vraagt om een verschuiving van een activiteitgerichte organisatie-inrichting bij de aanbieders (schoonmaak, beveiliging, catering), naar een klantgerichte. Illustratief is de opkomst van de accountmanager bij schoonmaakbedrijven.

Ook op het gebied van facilitaire dienstverlening ligt misschien een scheiding tussen de producerende back-office en de front-office in het verschiet. Hoe die er in de toekomst uit zal komen te zien is moeilijk te voorspellen, want hier

doet zich een boeiend fenomeen voor: terwijl de voortbrengingsprocessen in de fabriek van Benetton zich buiten het zicht van de consument afspelen, vindt de productie van schoonmaakdiensten plaats in de objecten van de opdrachtgever.

EN DE EINDGEBRUIKER?

Hoe zit het nu met de eindgebruiker van facilitaire diensten? Moet die zich zorgen maken over al die schaalvergroting die hij om zich heen ziet plaatsvinden? Of mag hij zich er op verheugen in de watten te worden gelegd?

Centralisatie van aanbestedingen vergt onder meer een goede kennis van lokale behoeften en effectieve standaardisatie- en interne communicatieprocessen aan de kant van de opdrachtgever. Dat geldt zeker ook voor de landelijke mantelovereenkomsten op het gebied van schoonmaak. In het artikel in FMM nr. 67, februari 1999, zijn de organisatorische voorwaarden besproken waaraan zowel leveranciers als opdrachtgevers moeten voldoen om van landelijke schoonmaakmantels een succes te maken. Als daar niet of onvoldoende aan is voldaan, zal dat de servicegraad voor de individuele eindgebruiker niet ten goede komen.

Het is vervolgens de vraag of en in hoeverre leveranciers van facilitaire diensten de kwaliteit van hun aanbod kunnen verhogen door toepassing van de in dit artikel beschreven concepten en benaderingen.

Met behulp van moderne informatie- en communicatietechnologie kunnen zij hun back-office processen standaardiseren en 'foolproof' maken. De efficiency-winst die daaruit voortvloeit kan goed worden gebruikt voor twee uiterst belangrijke zaken: aandacht voor medewerkers en klanten. Anders dan in het geval van industriële producten echter is de kwaliteit van de dienstverlening minder gemakkelijk te borgen. De producten die de fabriek van Benetton verlaten, zijn vervaardigd in een gerobotiseerd productieproces. De kwaliteit van diensten is afhankelijk van de kwaliteit van de interactie van het lokale personeel met de opdrachtgever. Dat gaat over mensen en niet over robots.

Om 'mass customisation' bij schoonmaakdiensten toe te passen zijn schoonmaakleveranciers mede afhankelijk van hun klanten. Tot dusverre zijn schoonmaakmantels slechts bedoeld voor onderdelen van een zelfde organisatie. In principe is er echter geen enkele reden aan te voeren waarom zulke contracten

niet voor meer dan één opdrachtgever toegankelijk zouden kunnen zijn. Mass customisation wordt dan alleen maar beter mogelijk.

Verskillende opdrachtgevers zouden door leveranciers in clusters kunnen worden bediend. Die clusters kunnen bijvoorbeeld worden samengesteld op basis van geografische ligging of op basis van overeenkomsten in behoefte. Voorwaarde bij dit alles is dan wel dat opdrachtgevers in staat zijn onderling standaardisatie-afspraken te maken.

Door onderling compatibiliteit van systemen te realiseren kunnen opdrachtgevers een belangrijke conditie scheppen waarmee leveranciers in de gelegenheid worden gesteld maatwerk op grote schaal te leveren. Toepassing van interactieve service-desks zou daardoor aanzienlijk gemakkelijker worden. Dat vraagt wel om harmonisatie en standaardisatie op meso-niveau. Terwijl de individuele consument zelfstandig zijn koopbeslissingen kan nemen is de eindgebruiker van facilitaire diensten afhankelijk van de organisatie waar hij onderdeel van uitmaakt. Individuele personen zijn beter in staat snelle veranderingen te absorberen dan organisaties dat kunnen. Daar ligt de echte uitdaging bij het leveren van kwaliteit, keuzevrijheid, maatwerk en service aan de eindgebruiker van facilitaire diensten.

EINDNOTEN

- 1 Van Taylor-made naar tailor-made: Van scientific management naar maatwerk.
- 2 N.G.R. Lemmens, Landelijke schoonmaakmantels, een kwestie van zwaluwstaarten van structuren, FMM nr. 67, februari 1999.



AUTEUR

drs. Nico Lemmens is hoofd Techniek, Systemen en Producten van ISS Nederland te Utrecht.