

Naar een levensvatbare regieorganisatie!

Steeds meer facilitaire organisaties werken volgens de regieproductievorm. Hoe richt je zo'n regieorganisatie in en hoe zorg je ervoor dat zo'n organisatie zo goed mogelijk functioneert? DRs. ING. L.P DE ROUW*

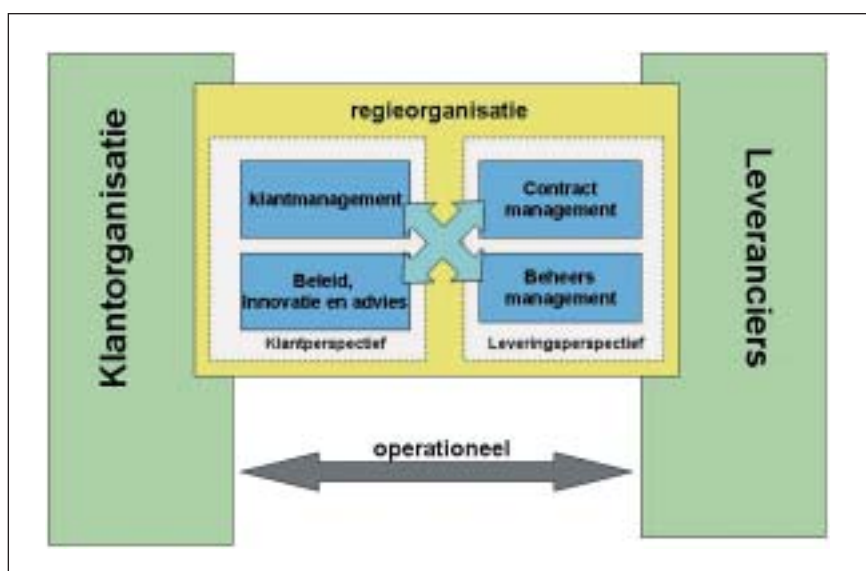
Interne serviceorganisaties hebben in de afgelopen decennia een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Uit het verleden kennen we ondersteunende diensten of services vooral als sterk aanbodgericht. De wensen en behoeften van medewerkers op het gebied van ondersteuning waren leuk maar niet relevant.

Naarmate organisaties groter werden en ook de diensten zich verder ontwikkelden was er toch behoefte aan een meer uniforme en klantgerichte benadering. Ook bleek dat de kosten soms hoger dan nodig waren. Dit leidde tot centralisatie van taken in de organisatie en tot uitbesteding. Binnen facilitair betrof dat veelal schoonmaak, catering, beveiliging en onderhoud.

Bij ict worden soms andere argumenten gehanteerd. Daar waar binnen facilitair de diensten werden gekenmerkt door grotere aantallen medewerkers, speelde bij ict vooral de vraag van inhuur van kennis en vaardigheden. Op hetzelfde moment werd de gebruikersvraag gestroomlijnd via het frontoffice/backoffice-principe door bijvoorbeeld een servicebalie of helpdesk. Accountmanagement en servicemanagement werden ingevoerd. Er ontstond een duidelijke scheiding met de backoffice-processen. Deze organisaties kunnen worden benoemd als *vraaggerichte* organisaties.

Uitbestedingsgolven

Maar de organisaties bestonden nog voor een groot deel uit operationele en tactische taken die secundair werden beschouwd voor de 'business'. Onder



Figuur 1. De positie van en de rollen in een regieorganisatie

invloed van de discussie over de 'kernactiviteiten' vroeg men zich af of dit nog nodig was. Dit leidde tot de grote uitbestedingsgolven eind jaren negentig en begin van deze eeuw.

Definities

Regiefunctie:

richting en opdracht geven aan de uitvoering om de organisatiedoelstellingen te realiseren alsmede control op resultaten. Hieronder valt dus ook de strategische (advies)rol.

Productiefunctie:

de verzameling (uitvoerende) taken, alsmede de inhoudelijke coördinatie van en de leiding op deze taken.

Soms werd gekozen voor maincontracting. In sommige gevallen biedt het volledig uitbesteden (maincontracting) op korte termijn wel efficiëntievoordelen. Op lange termijn blijkt dit toch enkele negatieve effecten te hebben. Zo verliest de organisatie kennis en blijkt dat de interne behoefte zo kan veranderen, dat de afgesproken contracten niet meer voldoen. In bepaalde gevallen heeft dit ertoe geleid dat organisaties de outsourcing gedeeltelijk dan wel helemaal hebben teruggedraaid. Door het gedeeltelijk teruggedraaien ontstaan nieuwe organisatievarianten die we scharen onder de noemer *demand-organisatie* of in beter Nederlands, de *regieorganisatie*.

Twee bewegingen

In de geschetste ontwikkeling van interne serviceorganisaties zien we twee

bewegingen. Enerzijds zien we professionalisering van de serviceorganisatie naar *vraaggerichte* organisaties. Anderzijds zien we een *sourcingsdiscussie*, waarbij steeds meer wordt uitbesteed. In de eerste stadia is vooral de *professionaliseringsdiscussie* dominant. Maar als eenmaal het stadium van vraaggerichtheid is bereikt, verschuift het accent naar de *sourcingsdiscussie*.

Regieorganisatie

De regieorganisatie is een vorm waarbij om verschillende redenen het niet opportuun wordt geacht om naar maincontracting te gaan. Met andere woorden, alles wat uitvoering is of leiding is op de uitvoering wordt uitbesteed. Dit noemen we *productie*. Maar de kennis en het contact met de klant worden in eigen huis gehouden. Deze tussenvorm is de laatste tijd aan populariteit aan het winnen, omdat veel organisaties bezig zijn met de herbezinning op de totale uitbesteding van ict. Een algemene definitie van de regie- en de productiefunctie is weergegeven in het kader Definities.

In een regieorganisatie worden van de mensen andere competenties gevraagd. Van een zelf uitvoerende organisatie wordt de serviceorganisatie een meer sturende en controlerende organisatie, die de specifieke interne behoefte vertaalt naar generieke oplossingen uit de omgeving. Dat betekent niet dat productie in alle gevallen is uitbesteed. Vaak zien we in de praktijk hybride situaties. Hierbij zegt een bedrijf een regieorganisatie te hebben, terwijl sommige delen wel en sommige delen ook niet zijn uitbesteed en dat de regievoerende eenheid nog altijd binnen een traditionele werkwijze aanwezig is.

Strikte scheiding

Onderscheidend voor een regieproductieomgeving is dat de regieorganisatie *strikt gescheiden* is van de productie en dat tussen deze twee eenheden opdrachtgever- opdrachtnemerrelaties bestaan. De productie kan dan nog altijd als productie-eenheid binnen de eigen organisatie bestaan dan wel binnen de omgeving van de eigen organisatie als shared service. Een regieorganisatie kan dan worden beschouwd als *gedelegeerd opdrachtgever*.

| Rol: contractmanagement | Rol: klantmanagement |
|--|---|
| De rol van contractmanagement is gericht op de verantwoordelijkheid voor het afsluiten en beheren van contracten en convenanten tussen de regieorganisatie en externe partijen (de leveranciers), waardoor de overeengekomen diensten optimaal worden benut. | De rol van klantmanagement binnen de regieorganisatie richt zich op de primaire verbinding tussen klant, gebruikers en de regieorganisatie. Tevens waakt zij over de tevredenheid bij de klanten (en gebruikers) over het aanbod (in aard, kwaliteit en omvang) van de volledige dienstverlening. |
| Rol: beheersmanagement | Rol: beleid, innovatie en advies |
| In de rol van beheersmanagement zijn alle taken opgenomen die tot doel hebben te komen tot financiële sturing, verantwoording en kwaliteitsborging van de regieorganisatie en de onder haar regie tot stand komende levering van producten en diensten. | De rol van de regieorganisatie en daarmee ook die van beleid-, innovatie en advies richt zich op de inhoudelijke aspecten, zoals strategie en beleid, portfoliomanagement, ketenbeheer, advies en programma- en projectmanagement. |

Tabel 1. Taken in een regieorganisatie

Rollen in regieorganisatie

De inhoud van de regieorganisatie wordt gekenmerkt door vier clusters opgedeeld naar een *leveranciersperspectief* en *klantperspectief* (in het Engels wordt dit ook wel de business genoemd). Dit is in figuur 1 weergegeven. De activiteiten die binnen deze clusters worden uitgevoerd, staan in tabel 1. De feitelijke organisatorische opdeling van de activiteiten is uiteraard afhankelijk per organisatie.

Opmerkingen

Op basis van ervaring moeten enkele opmerkingen worden gemaakt. In de *eerste plaats* wordt in het sturingsmodel onderscheid gemaakt tussen *echte betalende klanten* (opdrachtgevers) en *gebruikers* (opdrachtnemers). Dit is relevant voor klantmanagement. In de regieorganisatie houdt klantmanagement zich toch vooral bezig met het beheer van de relaties, het vooraf opstellen van de dienstverleningsafspraken en het controleren achteraf of iedereen voldoende tevreden is. De rol van troubleshooter, die als vliegende keep de dagelijkse gang van zaken vlot moet trekken als iets misgaat wordt, zeker in de beginperiode, nog wel eens toegevoegd.

In de *tweede plaats* is bij sommige diensten sprake van diverse afzonderlijke processen die moeten worden geïntegreerd. Denk bijvoorbeeld aan verhu-

zingen waarbij zowel meubilair als pc's moeten worden verplaatst. Hier zijn dan meer leveranciers bij betrokken. Het is dan niet de regieorganisatie die zorgt voor de integratie, maar de leverancier die is aangewezen als systeemintegrator voor een product en dienst. De regieorganisatie waakt er alleen over dat de integratieafspraken voor de relevante processen zijn benoemd.

In de *derde plaats* wordt de inhoud van de regieorganisatie vaak verward met de bestaande praktijk van sturen op uitvoering via een servicedesk. De regieorganisatie is veel meer strategisch van aard. De servicedesk maakt over het algemeen onderdeel uit van de productiekant en is voornamelijk gericht op het bedienen van de gebruikers. Wel zijn er soms organisaties die er bewust voor kiezen om de servicedesk in te zetten als contractbeheerder tussen de klantorganisatie en de leverancier. Dit stelt echter ook weer andere eisen aan de taken in een servicedesk.

In de *vierde plaats* zullen deze 'regierollen' goed moeten aansluiten op de inkoop-, financiële- en personeelsfunctie. Die inrichting van de regierollen ten opzichte van deze functies verschilt uiteraard per organisatie.

Ruimte voor functioneren

Naast het invullen van de juiste activiteiten moet de regieorganisatie ook

goed kunnen functioneren. Dus niet alleen de structuur en processen, bevoegdheden en middelen, maar er moet ook rekening worden gehouden met voldoende 'ruimte' om het spel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer goed te kunnen spelen.

Deze 'ruimte' wordt verkregen door in een regieproductie-omgeving voldoende rekening te houden met een aantal aspecten, zie het kader met succesfactoren. «

Succesfactoren regieorganisatie

In een succesvolle regieorganisatie wordt rekening gehouden met de volgende aspecten:

► Heldere sourcingstrategie

Naarmate interne service organisaties zich verder ontwikkelen, verschuift het accent van professionalisering naar outsourcingstrategieën. Elke strategie vraagt eigen sturing. Met single-vendorprincipe moet anders worden omgegaan dan met multi-vendor. Met uitbesteden binnen de overheid wordt anders omgegaan dan uitbesteden naar de markt.

► Medewerkers maken de regieorganisatie

Hoe mooi ook beschreven, uiteindelijk maken mensen de regieorganisatie. Besteed ruim aandacht aan de omscholing, training en draagvlak bij de medewerkers die in de nieuwe regieorganisatie gaan functioneren.

► Partnerschap met de leveranciers

Een strategie gericht op kostenminimalisatie met gedetailleerde contracten en minimale marges voor de leveranciers heeft een averechts effect. Beide partijen moeten elkaar winst gunnen en dus ruimte laten.

► Prestatiemanagement

De regieorganisatie stuurt niet meer op de uitvoering maar op prijs, kosten en kwaliteit. Zorg daarom samen met de leveranciers voor een beoordelingssystematiek waar alle partijen achter staan en die ook te benchmarken is.

► Betrokkenheid van interne klanten

Door de uitbesteding van de uitvoering verzakelijkt de ondersteuning. Hieraan moeten klanten wennen. Tijdig informeren en sturen op de nieuwe ontwikkelingen voorkomt misverstanden.

* Leon-Paul de Rouw is project- en verandermanager bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, en auteur van 'Het Rieten Dak' en het binnenkort te verschijnen boek 'De servicedesk totaal!', een uitgave van Kluwer (zie www.fmresource.nl)



FOTO: HAFC, DEN HAAG

Gerben van Dienst

Leeftijd: 27 jaar

Opleiding: Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen, Wageningen Universiteit



In deze rubriek komt jong FM-talent aan het woord. Iemand aanmelden kan via gddessing@kluwer.nl.

» Ik ben:

senior consultant bij het cluster Facility Management van Capgemini Consulting.

» Boeiend?

Ja! Mijn job is erg afwisselend en uitdagend! Ik krijg daarbij de kans en de middelen om te groeien. Zo ben ik projectleider van een grootschalig facilitair benchmarkonderzoek en maak ik mijn internationale FM-ambitie waar in projecten in Genève, Parijs en Stockholm.

» FM-trend?

'Groen' speelt een groeiende rol in de maatschappij, FM zal hier zo snel en goed mogelijk op in moeten spelen. Facilitaire organisaties moeten een cruciale bijdrage leveren aan het MVO van organisaties.

» Ambitie?

Het bevalt me hier erg goed. Ik zie als volgende stap mijn groei naar managing consultant. Ik wil mezelf verder ontwikkelen in mijn specialisme op het gebied van FM in (internationale) mergers & acquisitions, waarbij ik op strategisch niveau een facilitaire organisatie voor een 'new company' opzet.

» Grootste verbazing tot nu toe?

Veel organisaties die in hun core business 'perfectie' uitstralen, kunnen op het gebied van ondersteunende processen en FM nog veel stappen maken!

» Last van e-mailstress?

Ik krijg zo'n 15 tot 80 mailtjes per dag. Vooral het maken van 'politiek correcte' mailtjes in het Engels vergt soms meer tijd dan verwacht!

» Wat zou je graag beter kunnen?

Spaans en Chinees spreken. Dat opent deuren buiten Europa.

» Laatst gelezen managementboek?

'Kloteklanten' van Egbert Jan van Bel, over de relatie tussen bedrijven en hun klanten. Een aanrader! «