

Boek Twynstra Gudde over facilitaire regieorganisatie

Regie: optimale vraag-

‘De facilitaire regieorganisatie in bedrijf’ is de titel van het splinternieuwe boek van Twynstra Gudde. Het werd op 25 mei officieel gepresenteerd in Amersfoort. *Facto Magazine* in gesprek met drie van de zes auteurs over de totstandkoming van het boek en de inhoud. ‘Facility management moet niet achter de klant aan wandelen, maar hem vóór zijn.’ GERARD DESSING

‘**H**et was een superboeiend proces om met een aantal collega’s dit boek te schrijven. Je krijgt feedback op teksten die je zelf hebt geschreven, dat zet je weer aan het denken. En andersom werkt het ook zo: je stelt vragen naar aanleiding van een tekst van een collega die daar weer mee aan de slag gaat. Zo’n proces maakt het eindproduct alleen maar beter en completer. En dat alles in pakweg driekwart jaar tijd. Daar zijn we best trots op.’

Aan het woord is Bert de Jong, één van de zes auteurs van het splinternieuwe boek *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf* dat in mei bij uitgeverij Kluwer bv verscheen.

Begin 2009 ontstond bij de adviesgroep facility management en sourcing van Twynstra Gudde het idee om een boek over de regieorganisatie te gaan schrijven. Het adviesbureau adviseerde al enige jaren klanten op het gebied van regie en had veel kennis opgebouwd en materiaal verzameld over het omvormen van een traditionele facilitaire organisa-

tie naar een regiemodel. Het was dan ook – mede gezien de actualiteit van het onderwerp – een logische stap om de aanwezige kennis te bundelen en in de vorm van een boek uit te geven.

Redactieteam

Een kernredactie van drie personen werd samengesteld met daarin partner Corinna van Diepen-Knegjens, adviseur en promovendus Herman Kok en adviseur Bert de Jong. Als eerste stap maakten zij een outline inclusief een mogelijke hoofdstukindeling.

‘Toen we dat op papier hadden, werden we nog enthousiaster’, memoreert Van Diepen. ‘We zagen dat we op al die verschillende gebieden veel kennis en expertise in huis hadden en dat we de adviseurs met die kennis eenvoudig konden koppelen aan de verschillende hoofdstukken.’

Kort daarna volgde een startdag. De auteurs werd gevraagd een compacte presentatie te geven over opzet en inhoud van hun hoofdstuk. Het leverde tal van interessante discussies op met als resultaat aanscherping van de inhoud en een duidelijke afbakening tussen de diverse deelonderwerpen. Ook leverde de dag de juiste spirit op om de teksten daadwerkelijk te gaan schrijven. Iedere auteur werd gekoppeld aan een of twee tegenlezers, met als resultaat voortdurende feedback op de teksten. Het echte schrijven ging na de zomer van 2009 van start. Drie maanden later, vlak voor kerst, werd de complete kopij bij de uitgever ingeleverd.

Doelgroepen

Het boek (ruim 260 pagina’s) is geschreven voor twee hoofddoelgroepen. Ten eerste voor de facility manager werkzaam in de praktijk, die drie kernvragen wil beantwoorden: is een regiemodel geschikt voor mijn facilitair bedrijf, hoe kan ik zo’n organisatie opzetten, inrichten en besturen en hoe doorloop ik het verandertraject om tot zo’n regiemodel te komen?

Ten tweede is het boek bedoeld voor alle hbo-opleidingen waar facility management wordt gedoceerd. De Jong: ‘Het boek behandelt een zeer actueel organisatievraagstuk waarop verschillende antwoorden mogelijk zijn. We hebben geprobeerd steeds aan te geven welke keuzes mogelijk zijn en op basis van welke argumenten je die keuzes kunt onderbouwen. Deze opzet, gekoppeld aan de actualiteit van het onderwerp, maakt de uitgave zeker geschikt voor de studie facility management aan de hogescholen.’

Logische opbouw

De indeling in hoofdstukken zit overzichtelijk in elkaar. Na de definitie en de belangrijkste kenmerken van een regieorganisatie (hoofdstuk 1) komt in hoofdstuk 2 de diagnose aan de orde: hoe zit de huidige facilitaire organisatie in elkaar (mate van volwassenheid, positie ten opzichte van andere facilitaire organisaties aan de hand van benchmarkgegevens en klantoordeel) en zou een omvorming naar een regiemodel zinvol zijn?

Vervolgens worden de besturing en inrichting van de regieorganisatie behan- »

Definitie regieorganisatie

Een regieorganisatie is een organisatie:

- » die de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt,
- » deze op strategisch en tactisch niveau managet en
- » de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed.

en aanbodsturing



Foto: NFP Photography, Marijn van Rij

De auteurs van het pas verschenen boek over de facilitaire regieorganisatie. V.l.n.r. Pauline Jansen, Bert de Jong, Corinna van Diepen-Knegjens, Thijs van der Spil, Barbera van Schaik-van Schuppen en Herman Kok.

deld (hoofdstuk 3) waarna in drie hoofdstukken de drie kernonderdelen van de regieorganisatie aan bod komen: demandmanagement, supplymanagement en bedrijfsvoering. De weg om de verandering naar een regiemodel met succes te kunnen bewandelen staat centraal in het laatste hoofdstuk, waarna in de bijlage het proces en de werkzaamheden worden beschreven die nodig zijn voor de totale uitbesteding van de operationele diensten en/of producten.

Professionalisering van FM

Dat het boek over de regieorganisatie juist nu is verschenen, is niet heel verrassend, vindt Van Diepen. Het heeft volgens haar alles te maken met de professionalisering die het vak facility management de laatste jaren doormaakt. 'Vroeger was de facilitaire focus vooral gericht op de operationele, dagelijkse uitvoering van diensten als catering, schoonmaak, beveiliging enzovoort. Maar dat uitvoerende werk is steeds meer uitbesteed aan externe dienstverleners. Daarmee verschuift de toegevoegde waarde van FM: het gaat niet meer om 'de dingen goed doen' maar veel meer om de vraag: 'Doe ik wel de juiste dingen?'. De focus van FM komt dus veel meer op de klantrelatie te liggen waarbij je leveranciers

'Al met al heb je zo'n twee jaar nodig om te kunnen zeggen: nu gaat het er op lijken'

zodanig wilt managen dat zij optimaal presteren. De toenemende uitbestedingstrend leidt dus tot de wens om te komen tot een optimale vraag- en aanbodsturing, dat alles binnen een professionele bedrijfsvoering. Dat is waar het boek in de kern over gaat.'

Flexibiliteit

Naast toenemende professionalisering is er nog een andere reden waarom de regieorganisatie in opkomst is, weet medeauteur *Thijs van der Spil*. 'Flexibiliteit wordt steeds belangrijker. Een facilitaire organisatie moet kunnen meebewegen met de vraag van de organisatie. Een vraag die steeds sneller wisselt. Bij

Verschillen facilitaire beheer- en regieorganisatie

Facilitaire beheerorganisatie

- » Korte termijn
- » Focus op uitvoering
- » Weinig flexibel
- » Directieve aansturing leverancier
- » Eigen beheer
- » People managers
- » Hiërarchische opbouw
- » Productgericht, dagelijkse uitvoering
- » Focus op eigen organisatie
- » Manager is specialist (vakkennis)
- » Taakgericht
- » Reactief
- » Formatie: ca 5% van gehele organisatie

Regieorganisatie

- » Middellange en lange termijn
- » Focus op coördinatie/planning
- » Flexibel
- » Samenwerken met leverancier
- » Uitbesteding van diensten
- » Commerciële/klantgerichte managers en managers die leveranciers aansturen
- » Platte organisatie
- » Klantgericht/multidisciplinair
- » Focus op klant en leverancier
- » Manager is generalist (bedrijfskundig)
- » Resultaatgericht
- » Proactief
- » Formatie: 0,5-1 procent van gehele organisatie

een eigen beheersituatie is het lastig om snel op zo'n vraag in te kunnen spelen, je hebt immers een bepaald aantal mensen in dienst. Met een regieorganisatie daarentegen beschik je over een flexibele schil en ben je veel wendbaarder om aan de veranderende klantvraag tegemoet te komen.'

Demandmanagement

In de kern bestaat een regieorganisatie uit twee onderdelen: een deel dat de

niveaus. Je moet als regieorganisatie weten welke keuzes het primaire proces gaat maken voor de komende vijf jaar, zodat je daar met de huisvesting en dienstverlening op kunt anticiperen.'

Accountmanagers

Van Diepen: 'Ik heb het gevoel dat FM jaren voor de klant heeft nagedacht, facilitair wist wel wat goed voor de klant was. Maar dat is niet meer zo. Het is nu zaak met de klant in gesprek te gaan op alle niveaus. Daarvoor zul je een of meerdere accountmanagers moeten hebben die 80 procent van hun tijd bij de klant rondlopen en voortdurend gesprekken voeren, waarbij niet alleen de wens van de klant aan de orde komt maar ook signalen en trends worden besproken. Zo'n accountmanager is een echte netwerker, iemand die de klantvraag goed kan vertalen naar een dienst. Ook moet hij in staat zijn de klantverwachting te managen.'

Doen we de goede dingen?

Op deze manier werken is echt anders dan hoe een traditioneel facilitair bedrijf werkt, benadrukt Van Diepen. 'FM heeft volop geïnvesteerd in het zo goed en efficiënt leveren van producten en diensten. Dat is prima, maar dat betreft eigenlijk een secundaire vraag. De primaire vraag is: *Doen we de goede dingen?*, en daar speelt demandmanagement een cruciale rol. Zo'n 80 procent van facilitair is "business as

»

usual”, daar moet een accountmanager zich niet mee bemoeien. Hij moet met die andere 20 procent aan de slag. Nieuwe systemen, nieuwe kansen, zaken die niet goed lopen en anders moeten, dat is zijn werkgebied. Een accountmanager kijkt dan ook op de middellange en lange termijn en is veel minder bezig met zaken die op de korte termijn spelen, die dus de dagelijkse uitvoering betreffen.’

Supplymanagement

Maar niet alleen goed demandmanagement is cruciaal voor een regieorganisatie. Het is ook zaak de leveranciers goed te managen en daar is professioneel *supplymanagement* voor nodig. Van Diepen hierover: ‘Als het goed is, maak je in een regiemodel met een le-

niet alleen over klanten en ontwikkelingen, maar ook over het contract, de leverancier en de geleverde prestaties. ‘Als je als facilitair bedrijf veel in eigen beheer doet en je hebt informatie nodig, dan pak je de telefoon, bel je intern en de cijfers zijn zo binnen. Maar als je de uitvoering hebt uitbesteed, is dat allemaal veel lastiger. Daar moet je afspraken over maken met je leverancier. Welke gegevens wil je wanneer ontvangen over welke prestaties en in welke vorm?’

Tijdsbeslag

De weg naar een goed functionerende regieorganisatie neemt de nodige tijd in beslag. Hoeveel dat is kan Van Diepen niet precies zeggen, het hangt van meerdere factoren af.

‘De primaire vraag is: Doen we de goede dingen? Daar speelt demandmanagement een cruciale rol’

verancier afspraken over de output. De ‘hoe’-vraag is niet van belang, wel de ‘wat’-vraag. Het gaat erom dat de afspraak wordt gehaald. Wat je eigenlijk wilt bereiken, is dat de leverancier voldoende ruimte heeft om te ondernemen en dat hij creatief kan zijn in het vinden van oplossingen. FM moet dus durven loslaten, iets wat niet altijd even makkelijk is. Het gaat dus minder om pure controle, maar veel meer om samenwerking in een integrale context. In tegenstelling tot de accountmanager moet een supplymanager niet bij de klant zitten, maar alles van de markt weten, weten hoe zaken bij concurrenten werken, en de leverancier proactief benaderen zodat innovaties en verbeteringen kunnen ontstaan.’

Informatie

Een ander belangrijk element van een regieorganisatie is de bedrijfsvoering, met daaraan gekoppeld de informatievoorziening. Volgens Van der Spil verandert die informatievoorziening in een regiemodel wezenlijk ten opzichte van een eigen beheerbedrijf. De planning- en controlfunctie moet goed geregeld zijn en er is andere informatie nodig,

Als voorbeeld noemt ze een organisatie met een paar duizend werknemers. ‘Allereerst start je met een sourcingstrategie met als kernvraag: Waar leg je de knip? Als je dan besluit om een regiemodel in te voeren, ben je zo een jaar verder om de nieuwe organisatie op te tuigen. Maar dan ben je er nog niet: het tweede jaar is een leerjaar waarin iedereen aan zijn nieuwe rol moet wennen. In de praktijk zie je pas gestarte regieorganisaties vaak in een soort kramp van verzakelijking schieten. Dat is verkeerd. Zowel klant als leverancier moet een balans vinden tussen ‘in control’ zijn en ‘prettig samenwerken’. Het gaat niet meer om directief communiceren naar je leverancier maar om coöperatief samenwerken. Al met al heb je zo’n twee jaar nodig om te kunnen zeggen: nu gaat het er op lijken.’

Toekomst

Van Diepen, De Jong en Van der Spil zijn eensluidend in hun visie op de toekomst: ze verwachten de komende jaren een enorme professionalisering op het gebied van klant- en leveranciersmanagement. Accountmanagement zal goed ingericht zijn, waarbij de

focus niet op de dagelijkse zaken ligt maar op het traceren en realiseren van verbeteringen en vernieuwingen op de middellange en lange termijn. Van der Spil tot slot: ‘Ik verwacht ook dat de kennis over de regieorganisatie zal zijn toegenomen, omdat er meer voorbeelden zullen zijn van organisaties die al enige tijd als regieorganisatie functioneren zodat we allemaal van de ervaringen kunnen leren.’ «



Informatie en bestellen

De facilitaire regieorganisatie in bedrijf

- » Hoofdstuk 1. De regieorganisatie
- » Hoofdstuk 2. De diagnose
- » Hoofdstuk 3. Het ontwerpen van een regieorganisatie
- » Hoofdstuk 4. Demandmanagement
- » Hoofdstuk 5. Supplymanagement
- » Hoofdstuk 6. Bedrijfsvoering: regie in control
- » Hoofdstuk 7. Veranderen naar regie
- » Bijlagen: instrumenten voor uitbesteden en transitiefase

Auteurs : Bert de Jong, Corinna van Diepen-Knegjens, Herman Kok, Pauline Jansen, Barbera van Schaik-van Schuppen en Thijs van der Spil

Pagina's : 266

ISBN : 978 90 13 07261 7

Prijs : € 49,50 (incl. btw)

Uitgeverij : Kluwer bv

Bestellen : www.factomagazine.nl/shop