

DE REGIEROL VAN HET FACILITAIR BEDRIJF

In de voorgaande delen in deze reeks is ingegaan op sturingsconcepten die een facilitair bedrijf tot haar beschikking heeft. Twee van deze instrumenten zijn daarin nader onderzocht en in praktijksituaties gedemonstreerd. Dit laatste deel uit deze vierdelige reeks gaat in op de regierol van het facilitair bedrijf.

In haar ontwikkeling zoekt het hedendaags facilitair bedrijf naar een moderne visie zodat haar organisatie goed aansluit op de veranderende moederorganisatie en de dynamische omgeving. Zij is daarom continu op zoek naar antwoorden op de vraag hoe sturingsconcept op de beste manier kunnen worden ingezet. Het benoemen en plaatsen van de productie- en regiefunctie beantwoordt deze vraag.

De opbouw van dit artikel is als volgt. Eerst wordt ingegaan op de betekenis van de regie en de productiefunctie. vervolgens wordt de relatie van uitbesteden en regie toegelicht. Dit criterium van regie en uitbesteden wordt gebruikt voor de typering van het ontwikkelingsstadium van facilitaire organisaties. Dat leidt tot een indeling in verschillende ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties. Daarna wordt beschreven hoe een facilitaire organisatie de regierol kan invullen, afhankelijk van de gekozen organisatievorm. Tenslotte wordt een voorbeeld gegeven hoe het facilitair bedrijf van de Corus Groep IJmuiden inhoud geeft aan de regierol.

DE REGIEFUNCTIE

Er zijn aan een organisatie twee belangrijke aspecten te onderscheiden: het differentiëren in verschillende taken en het coördineren van deze taken. Het coördinerende aspect kent een productie- en regiefunctie. De inhoudelijke coördinatie

en uitvoering van de operationele en tactische taken wordt de productiefunctie genoemd. Richting geven en opdracht geven aan de uitvoering om de (strategische) organisatiedoelstellingen te realiseren is de regiefunctie.

Bij de start van organisaties is de regiefunctie relatief eenvoudig. Meestal is de entrepreneur zowel eigenaar als manager, dus ook regisseur. Hij of zij is vooral ook bezig met de uitvoering. Naarmate de organisatie groeit zal hij zich meer en meer moeten terugtrekken uit de rol van uitvoerder en meer richting gaan geven aan de organisatie.

Bij non-profitorganisaties zijn de zelfde verschijnselen zichtbaar hoewel daar niet gesproken kan worden over een entrepreneur. Daar is schaalvergroting debet aan de veranderende rol van de manager. Niet altijd start een organisatie klein. Vaak ook worden grotere (uitvoerings)organisaties opgezet door bijvoorbeeld ministeries of multinationals.

REGIE EN UITBESTEDEN

De match tussen vraag en aanbod wordt steeds moeilijker. Hiervoor zijn meerdere oorzaken. In de eerste plaats zal de behoefte aan facilitaire ondersteuning toenemen naarmate de organisatie verder groeit. In de tweede plaats neemt de toegevoegde waarde van de facilitaire producten en diensten toe. Dit hangt samen met het gebruik maken van complexere technieken. In de derde plaats neemt de invloed van de facilitaire processen op het effectief en efficiënt functioneren van het primaire proces toe.

Daarom wordt de facilitaire organisatie meer en meer een intermediair die de vraag van de afnemer vertaalt in een geschikt aanbod en inkoop op de markt.

REGIE EN ONTWIKKELINGSTADIA VAN FACILITAIRE ORGANISATIES

Het ontwikkelingsstadium zegt iets over de vaardigheid van facilitaire organisaties om de match tussen vraag en aanbod te verbeteren (in relatie tot kostenbeheersing) en de kenmerken van een facilitair bedrijf te behouden. Vier aspecten zeggen iets over de ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties. In willekeurige volgorde zijn deze:

- de organisatie van de regie- en productiefunctie,
- de mate van uitbesteden,
- volledigheid van sturing en beheersing,
- invulling van opdrachtgever- opdrachtnemerrelaties (OGON).

De organisatie van de regie en productiefunctie

Splitsing tussen productie en regie binnen de facilitaire organisatie hangt samen de toegevoegde waarde van een facilitaire organisatie. Door (delen) van de productiefunctie in te besteden of uit te besteden komt de facilitaire regiefunctie binnen de organisatie beter tot haar recht. Het uitbesteden van diensten kan de kosten verlagen, de organisatie flexi-

FACILITAIRE ORGANISATIE STEEDS MEER INTERMEDIAR

beler maken, de kwaliteit verbeteren enzovoort. Dit duidt het belang van de regierol als opdrachtgever van de facilitaire ondersteuning voor de organisatie. Daar waar de productiefunctie de rol krijgt van opdrachtnemer schuift de regierol op naar de kant van de opdrachtgever.

De mate van uitbesteden

Het is onwaarschijnlijk dat een facilitaire organisatie alles wat intern wordt gevraagd in huis heeft (kennis, competentie, specifieke diensten). Daarom zoekt zij op de markt voor een antwoord. De facilitaire organisatie wordt daardoor meer en meer een intermediair die de vraag van de afnemer vertaalt in een geschikt aanbod uit de markt. Door dit principe van uitbesteden wordt de regiefunctie op strategisch niveau complexer.

De discussie tussen de verschillende uitbestedingsvarianten en de rol van de regiefunctie is vaak verwarrend. In het algemeen is sprake van meer of mindere mate van uitbesteden. Feitelijk bestaat geen organisatie meer waar niet één of meer diensten zijn uitbestede. De klassieke voorbeelden zijn schoonmaak, beveiliging en catering. Ook is bepalend of uitbesteding van taken extern is geregeld of intern binnen de eigen organisatie. Intern uitbesteden wordt inbesteden genoemd.

Volledigheid van sturen en beheersen

Facilitaire strategie geeft antwoord op de vraag: 'hoe realiseren wij de missie en doelstellingen en welke middelen gebruiken wij daarvoor?' Dit betekent dat wordt gestreefd naar inzicht in en invloed op het functioneren van de organisatie. Dit betreft dus beheersing van de facilitaire

organisatie en de mogelijkheid te sturen. Beheersen betekent inzicht in de klantvraag, het eigen dienstenpakket, de interne processen, de kwaliteitsindicatoren, de kosten en de relatie tussen deze aspecten.

Sturen impliceert beweging en richting. De facilitaire manager stuurt binnen het vastgestelde concern sturingsconcept op basis van verwachtingen van de klant. De klant bepaalt in belangrijke mate de aard van de geleverde diensten, en daarmee de waarde van de kwaliteit van dienstverlening. Zonder controle over de eigen organisatie (beheersen) is het onmogelijk te sturen.

Invulling van OGON

Werken langs de relatie: klant als opdrachtgever en facilitaire organisatie als opdrachtnemer heet opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie (OGON) (zie deel 2). De facilitaire organisatie neemt op een gegeven moment een intermediaire positie in. Enerzijds voert zij OGON met haar klant. Anderzijds voert zij OGON met de shared serviceorganisatie (SSC) of de inbestede diensten. In het geval van klassieke uitbesteding en maincontracting is sprake van een marktconforme relatie en domineert de rendementseis bij OGON.

De wijze waarop de vier genoemde aspecten zijn uitgewerkt maakt het ontwikkelingsstadium van een facilitaire organisatie inzichtelijk. Het toepassen van deze aspecten leiden tot zes te onderscheiden type facilitaire organisaties. Deze zes typen zijn opgenomen in tabel 1.

GROEIEN NAAR EEN VITALE REGIEROL

De ontwikkeling van facilitaire organisaties laat zien dat de regiefunctie steeds belangrijker wordt. De trend is dat de productiefuncties steeds meer worden uitbestede. Hoe kan een facilitaire organisatie nu doorgroeien naar een sterke regiefunctie met uitbestede productiefuncties? Het is verstandig te kiezen voor een gecontroleerde verandering waarbij de organisatie in eerste instantie de productie en regiefunctie losknijpt maar wel binnen het eigen bedrijf houdt en vervolgens door te groeien naar de gewenste invulling van de regiefunctie.

Het doorgroeien van de traditionele facilitaire dienst naar een vraaggerichte facilitaire organisatie betekent professionalisering. De consequentie is de invoering van sturingsconcepten zoals beschreven in deel 1. De belangrijkste

daarvan is de invoering van dienstverleningsafspraken met de moederorganisatie.

Het losmaken van de productie en regiefunctie binnen de eigen organisatie is de volgende stap. Daarmee blijven de medewerkers in de productiefunctie binnen de arbeidsvoorwaarden van de eigen organisatie. Daarmee kan de eigen productiefunctie beter geprikkeld worden om goede kwaliteit te leveren. Aan de basis hiervan liggen dienstverleningsafspraken tussen de regie- en de productiefunctie. In deze fase raken zowel de medewerkers van de facilitaire organisatie als de klant gewend aan een meer marktconforme wijze van werken. Deze fase is bepalend of voor een volgende stap wordt gekozen. Bij bewezen functioneren is er vanuit kwaliteit van dienstverlening geen reden om de dienstverlening anders te organiseren.

De volgende stap behelst het uitplaatzen van de productiefunctie in bijvoorbeeld een SSC. Een SSC wijkt af van marktorganisaties omdat zij niet als zelfstandige organisatie opereert maar als onderdeel van een groter geheel. In plaats van marktconforme- of sec hiërarchische verhoudingen maakt het SSC gebruik van een mix van opdrachtgever- opdrachtnemerrelaties afhankelijk van (groep van) diensten en (categorieën) afnemers. De doorontwikkeling naar een SSC betekent een vergroting van de afstand tussen regie en productie. Daar waar in de vorige stap beide functies nog onderdeel waren van één organisatieonderdeel is dit in deze fase niet meer het geval. De regiefunctie blijft bij de eigen organisatie en vervult de opdrachtgeversrol naar het SSC.

In de volgende ontwikkelingsfase wordt de productiefunctie volledig uitgeplaatst en groeit de facilitaire organisatie naar een regieorganisatie. Daar waar in de vorige stap beide functies nog (gedeeltelijk) onderdeel zijn van één organisatie is dit in deze fase niet meer het geval. De productiefunctie is volledig uitbesteed. De regierol blijft in de eigen organisatie. De regierol vervult de rol van professionele klant die de uitvoerende dienstverlening controleert op naleving van contracten, kosten en vakinhoudelijke prestaties.

Gezien het toenemende belang van de regierol voor het opdrachtgeverschap is het niet voor de hand liggend de facilitaire regiefunctie uit te besteden. Desalniettemin zijn in de praktijk situaties

zichtbaar waar dit wel het geval is. Deze laatste stap is maincontracting. Maincontracting is een vorm van uitbesteding waarbij zowel het management als de levering van faciliteiten wordt overgenomen.

Er bestaan twijfels over de wenselijkheid van maincontracting. Drion en Coenders stellen in hun artikel 'Regieorganisatie of maincontracting?' de vraag of deze evolutie naar fase 6 wenselijk is en of er geen betere alternatieven zijn. Een belangrijk nadeel van maincontracting is dat het gehele facilitaire proces bij één partij wordt neergelegd. Als gevolg daarvan zijn contracten, controle en bedrijfsrisico bij één partij ondergebracht. De afhankelijkheid van de maincontractor is groot als er eenmaal een deal met hem is gesloten (Drion en Coenders, 2004). Ook vanuit bedrijfseconomische en integriteitprincipes is dit niet gewenst.

EEN PRAKTIJKVOORBEELD

Het regiemodel wordt toegepast bij Corus in IJmuiden. Op deze locatie werken ruim 10.000 medewerkers op een gebied van ongeveer 780 hectare. De facilitaire organisatie van de onderneming draagt

zorg voor de persoonsgebonden diensten. Dit betreft ondermeer: postvoorziening, catering, schoonmaak, repro, zakenreizen, archief, verhuizingen en werkplekinrichting.

De afgelopen jaren heeft de facilitaire organisatie vrijwel alle productiefuncties uitbesteed. Een kleine kern van ongeveer 20 fte is overgebleven. Zij voert de regiefunctie uit. Daarnaast zijn nog enkele

TWIJFELS WENSELIJKHEID MAINCONTRACTING

operationele diensten (chauffeurstaken, secretaressepool en archief) in eigen beheer (ongeveer 25 fte). De bezetting van de servicedesk is uitbesteed, maar de processen van de servicedesk zijn in eigen beheer.

Onder de regiefunctie vallen de strategische en tactische coördinatie, het contractmanagement, accountmanagement en de facilitaire werkvoorbereiding

Het is nooit een optie geweest om alles (dus ook het management) uit te beste-

TABEL 1. TYPEN FACILITAIRE ORGANISATIES.

Regie en productie	Niet gesplitst	Gesplitst
Traditionele facilitaire dienst	- Alles in eigen beheer - Geen OGON-relaties - Klassieke uitbesteding met marktrelatie	
Vraaggerichte facilitaire organisatie	- Alles in eigen beheer - Frontoffice-backoffice - Klassieke uitbesteding met marktrelatie - Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie met klant	
Vraaggerichte facilitaire organisatie met investering		- Kenmerken vraaggerichte facilitaire organisatie - Investering klassieke uitbesteding met marktrelatie - Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie met klant - Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie met investeerde diensten
Shared service organisatie		- Productiefunctie inbesteed aan shared service organisatie - Facilitaire regie aan de kant van de klant - Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie met shared service organisatie
Regie-organisatie		- Productiefunctie volledig uitbesteed - Facilitaire regie aan de kant van de klant - Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie klant met facilitaire regie
Maincontracting		- Regie- en productiefunctie uitbesteed

den. De reden hiervoor is dat je als organisatie de flexibiliteit en deskundigheid in eigendom wilt houden zodat je vrij blijft zelfstandig en deskundig te handelen. Daarom zijn ook nog de genoemde operationele taken en de processen van de servicedesk in eigen beheer.

Overweging 1

In het regiemodel is de productie-functie op afstand van de regiefunctie geplaatst. Het regiemodel is het ontwikkelingsmodel voor de toekomstige facilitaire organisatie en komt voort uit de drijfveer professioneel te willen zijn.

Er wordt bij Corus onderscheid gemaakt tussen drie soorten (interne) klanten: strategische klanten (directie), tactische klanten (budgethouders) en operationele klanten (afnemers). Het uitgangspunt is dat de facilitaire organisatie goed opdrachtgeverschap kan invullen. De facilitaire organisatie neemt de rol in van intermediair en makelaar.

UITBESTEDING VINDT ALTIJD PLAATS

De facilitaire organisatie moet de deskundige zijn om de klant te adviseren en te helpen bij de vraagformulering. Om de regiefunctie goed te kunnen uitvoeren en de adviseurstaak waar te maken heeft de facilitaire organisatie beoordelend vermogen nodig. Dit is ondermeer vertaald naar een centrale positie voor contractmanagement binnen de facilitaire organisatie.

Overweging 2

Bij de vraaggerichte facilitaire organisatie wordt uitgegaan van professioneel opdrachtgeverschap. De klant is vaak (nog) niet in staat om de facilitaire vraag te formuleren. Soms wil zij dit ook niet. De facilitaire organisatie moet daarom helpen bij de vraagformulering. Zij is dan niet alleen opdrachtnemer maar ook adviseur.

Alles wordt doorbelast. Er wordt onderscheid gemaakt in basis- en plusdienstverlening. De basisprijs wordt vastgesteld aan de hand van een integrale vierkante meter prijs inclusief integrale dienstverlening. De facilitaire organisatie werkt budgettair neutraal maar, zoals dat wordt genoemd 'profit driven'. Dat wil zeggen dat zij marktconcurrerend werkt zonder

intern winst te willen maken. De facilitaire organisatie moet zichzelf terugverdienen in de bemiddelingskosten (een opslagpercentage op de inkoopkosten).

Overweging 3

Een facilitaire organisatie kan nooit een profitorganisatie zijn. Een facilitaire organisatie is altijd een kostenpost. Maar zij levert wel een essentiële bijdrage in een goed lopende organisatie.

Informatie en accountmanagement zijn belangrijke instrumenten in de communicatie naar de klanten. Enerzijds wordt over het dienstenpakket gecommuniceerd met een producten- en dienstencatalogus. Anderzijds wordt met de strategische en tactische klanten dienstennota's (dienstverleningsafspraken) afgesloten. Op hoofdlijnen is hierin het facilitair dienstenpakket benoemd. Op basis van de dienstennota's (ongeveer 25) zijn de budgetten (totaal ongeveer € 50 miljoen) vastgesteld. De dienstennota's vormen de kaders, of mantels waarbinnen de dienstverlening kan worden geleverd.

Daarnaast maakt de facilitaire organisatie jaarlijks een strategisch plan voor drie jaar. In het strategisch plan wordt de strategie voor de komende jaren uitgezet.

Overweging 4

Zowel tussen regie- en productiefunctie als de facilitaire klant en de facilitaire organisatie liggen opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties.

De toepassing van het regiemodel heeft zich binnen Corus vertaald in minder functies waarvoor de kwalificatiebehoeften wel zwaarder zijn. De verwachting is dat de marktontwikkelingen de toepassing van het regie- productiemodel stimuleren. De behoefte aan kennis en inkoopbundeling binnen organisaties neemt toe. De uitbreiding van de EU met de lagere loonlanden betekent dat sommige productiefuncties (zoals schoonmaak) daar concurrerend worden aangeboden. Dit leidt tot verschuivingen in het marktaanbod. De regiefunctie kan hier goed op inspelen.

TEN SLOTTE

In de dynamiek van de dagelijkse facilitaire werkelijkheid is niet alles vooraf te plannen. Sommige ontwikkelingen overkomen de facilitair manager. De fasering van de ontwikkelingsstadia kunnen de

manager prikkelen om na te denken over de eigen organisatie en het gebruik van het instrumentarium. Inzicht in het hier en nu en de gewenste groei voorkomen dat de manager wordt verrast.

Met dank aan Iwan Liem, hoofd facility management Corus IJmuiden, tevens facility manager van het jaar 2004 / 2005.

LITERATUUR

- Drion, B. En Coenders, H., (2004), Regieorganisatie of maincontracting, Facility Management Magazine 119, maart 2004, pp. 43-47



AUTEURS

H.A.A. Rietveld (L) en drs. ing. L.P. de Rouw zijn beide werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties;

lpderouw@fmresource.nl

De auteurs zijn tevens betrokken bij de ontwikkeling van www.fmresource.nl.