

Facilitair regiemodel vraagvaardigheden en kennis

Een facilitaire organisatie die naar een regiemodel groeit, moet er rekening mee houden dat de medewerkers, die niet overgaan naar de uitvoerende leverancier, over andere competenties moeten beschikken.

DRS. ING. LEON-PAUL DE ROUW*

De vraaggerichte facilitaire organisatie ontwikkelt zich naar vormen van shared services centra, regioorganisaties en maincontracting. Kenmerkend voor deze verschuiving is het streven naar betere en gedifferentieerde dienstverlening, schaalvoordelen en groter flexibiliteit in sturing, professionaliteit en capaciteit. Deze verschuiving heeft ook gevolgen voor de competenties van medewerkers in de ‘nieuwe’ organisatievormen. Welke gevolgen heeft de verandering naar regioorganisaties voor (nieuwe) medewerkers?

Naar een regioorganisatie

Steeds vaker wordt door organisaties besloten om zich te beperken tot de kernactiviteiten. Dit heeft vaak uitbesteding van de ondersteunende taken tot gevolg. De mate van uitbesteding is bepalend in hoeverre nog iets van de ondersteunende taak in eigen beheer blijft. In de meest extreme situatie, waarbij alle taken zijn uitbesteed, wordt gesproken over maincontracting. In Nederland hebben veel organisaties echter een voorkeur voor uitbesteding, waarbij een klein tactisch en strategisch deel – het regiedeel – tot de moederorganisatie blijft behoren. De regioorganisatie kan zich dan als gedelegeerd opdrachtgeverschap van de moederorganisatie vooral oriënteren op de (toekomstige) *behoeften van het primaire proces* en het *beheren en controleren* van de uitbesteede taken. De *uitvoerende werkzaamheden*, alsmede de leiding daarover, worden uitbesteed aan derden. Dit biedt de mogelijkheid van

schaalvoordelen, toegang tot andere en bredere expertise en nieuwe mogelijkheden. De reden om te kiezen voor een regioorganisatie en niet voor maincon-

tracting is dat de organisatie de kennis, het contact met de interne klantbehoefte en beleidsontwikkeling op het kennisgebied in eigen huis en handen wil houden.

‘Competenties zijn samengesteld uit kennis, vaardigheden en eigenschappen’

tracting is dat de organisatie de kennis, het contact met de interne klantbehoefte en beleidsontwikkeling op het kennisgebied in eigen huis en handen wil houden.

taakdomeinen. Richting, advies en opdracht geven om de organisatiedoelstellingen te realiseren, zijn onderdeel van de regioorganisatie. Hieronder vallen ook de controle op de dienstverleningsafspraken en contracten. Daarom kunnen (los van de uiteindelijke inrichting) de volgende taken onderdeel van een regioorganisatie zijn, zie overzicht 1.

Taken regioorganisatie

Elke organisatie vult op basis van haar eigen kenmerken en behoeften het regie-

taakvelden	taken
inkoop en contractmanagement	opstellen programma van eisen, contracteren van marktpartijen, beheren en controleren van contracten.
beheersmanagement	monitoren van de uitvoering, bewaken kwaliteit en kosten, kwaliteitscontrole en -management, begroting en budgetcontrole
klantmanagement	in kaart brengen behoefte/vraag/tevredenheid; locatie-, account- en servicemanagement
beleid en adviesmanagement	beleid, ontwikkeling en innovatie (waaronder huisvesting-, milieubeleid), kantoorinnovatie, beveiliging/veiligheid, inkoopbeleid

Overzicht 1. Taken van een facilitaire regioorganisatie

aagt om andere s van medewerkers

Wat uiteindelijk de omvang van een regieorganisatie wordt, hangt af van de breedte en diepte van het takenpakket, het werkgebied en de sector waarin men werkt. Voor bijvoorbeeld kantoororganisaties met drie tot tien vestigingen wordt een vuistregel gehanteerd die varieert van vier tot vijftien fte op duizend werkplekken.

Competenties

Binnen de regieorganisatie ligt het accent op kennis en kunde op het gebied van *beleid en innovatie, klantgerichtheid, control en contractmanagement*. Deze accenten vertalen zich in competentiegebieden. Competenties zijn samengesteld uit kennis, vaardigheden en eigenschappen. Competenties bieden de mogelijkheid om organisatie en mensen in samenhang te ontwikkelen. Ze zijn ontwikkeld vanwege de praktische toepasbaarheid in de praktijk. Immers, de werkzaamheden in organisaties kunnen worden benoemd in gevraagde kwaliteiten van werknemers. Welke competenties zijn te benoemen? Zie overzicht 2.

Het is te gemakkelijk om te zeggen dat iemand de een of de andere competentie heeft of juist ontbeert. In de praktijk beschikt iemand namelijk meestal over alle competenties. Maar sommige competenties zijn beter ontwikkeld dan andere. Daarom is het beter om te spreken over accent op een bepaalde competentie. Alles overziend komt binnen de regieorganisatie het accent meer te liggen op sociaal-communicatieve en intellectuele competenties. In figuur 1 is dit grafisch weergegeven.

Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de organisatie die eigen uitvoering in huis heeft waardoor het accent meer ligt op bestuurlijk-organisatorische, emotionele en taakgerichte competenties. In

het laatste geval is er enerzijds de behoefte aan specifieke en maatwerkgerichte ondersteuning en anderzijds efficiënte en effectieve uitvoering. Deze twee staan op gespannen voet met elkaar. Daarom is het grote voordeel van de regieorganisatie dat zij zich expliciet kan richten op haar opdrachtgever en de kennis en prestatie van de uitvoering van derden.

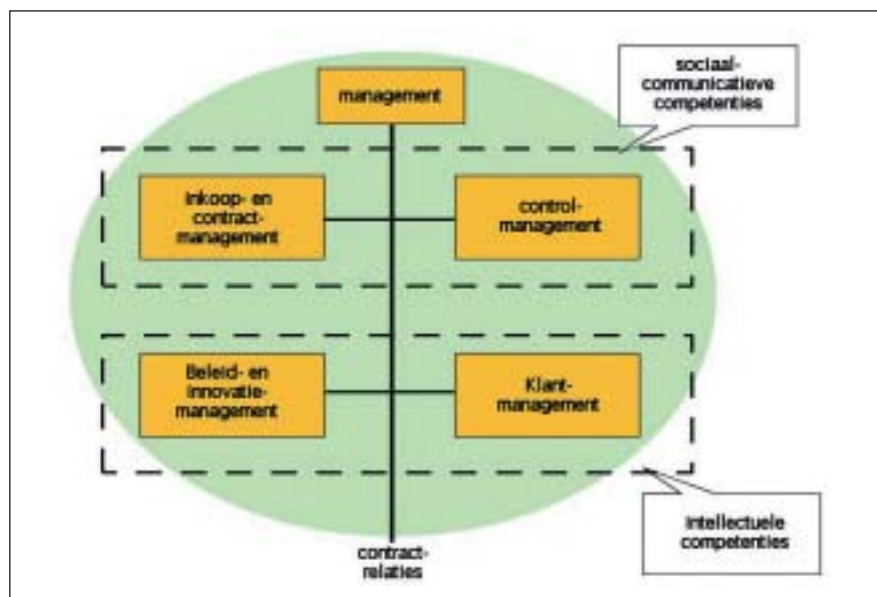
(Nieuwe) medewerkers

Als een organisatie kiest voor de inrichting van een regieorganisatie, heeft dit gevolgen voor het eigen personeel. Immers, het accent op de benodigde competentiegebieden verschuift. Voor degene die meegaan naar de uitvoerende leverancier, verandert er in de inhoud van het werk niet veel. Als het gaat om de werkomstandigheden, zoals

Er zijn verschillende modellen voor het indelen van competenties. In een veelgebruikte indeling wordt onderscheid gemaakt tussen:

1. *Bestuurlijk-organisatorische competenties*: accent op structuuraspecten zoals leidinggeven, plannen en organiseren, resultaatgerichtheid.
2. *Sociaal-communicatieve competenties*: accent op cultuuraspecten zoals samenwerken, organisatiesensitiviteit, klantgerichtheid, communicatieve vaardigheden
3. *Intellectuele competenties*: accent op denkkraft zoals analytisch vermogen, oordeelvorming, creativiteit
4. *Emotionele competenties*: accent op gevoel zoals inlevingsvermogen, zelfvertrouwen, stressbestendigheid, integriteit
5. *Taakgerichte competenties*: accent op daadkracht zoals initiatief, kwaliteitsbewustzijn, besluitvaardigheid, flexibiliteit.

Overzicht 2. Welke competenties zijn te benoemen?



Figuur 1. Competentiegebieden in een regieorganisatie

cultuur, werkwijzen en functionerings-eisen, verandert er wel wat. De impact is wisselend en afhankelijk van de sector en bedrijf waar men komt te werken. Ter bescherming van de medewerkers heeft de wetgever eisen gesteld en ziet ook de ondernemingsraad erop toe, dat de overgang vanuit sociaal oogpunt accuraat en rechtmatig plaatsvindt. Voor de medewerkers die voor de regieorganisatie kiezen, zijn de veranderingen van een geheel andere aard. Hoewel de werkgever hetzelfde blijft, vraagt de nieuwe regieorganisatie andere vaardigheden en kennis. Uitgaande van de bereidheid van de werkgever om voor iedereen een plaats te vinden of te behouden, onderscheiden we de volgende groepen:

Groep 1. De verschuiving naar een regieorganisatie is voor de eerste groep medewerkers, die *willen en tevens over de competenties beschikken*, nauwelijks een probleem. Het werk dat zij uitvoe-

‘De overgang naar een regieorganisatie vraagt aandacht voor nieuwe accenten in competenties’

ren, komt terug in de regieorganisatie of zij bezitten de kennis en kunde nieuwe taken uit te voeren. Daarnaast biedt de regieorganisatie nieuwe mogelijkheden voor ervaren krachten van buiten die toe zijn aan een volgende stap.

Groep 2. De tweede groep omvat medewerkers die *willen, maar waarvan specifieke competenties moeten worden versterkt*. In dat geval moet tijdig moeten worden ingezet op begeleiding en training, bijvoorbeeld:

- » *stages:* stages bij bevriende organisaties kunnen helpen om de blik en deskundigheid van medewerkers te verbreden.
- » *opleiding:* op sommige gebieden ontbreekt de gevraagde kennis; training en opleiding kunnen de lacunes in het benodigde kennisniveau opvullen.
- » *workshops:*

workshops bieden ruime mogelijkheden om kennis en vaardigheden op een praktische en ontspannen wijze over te dragen, bijvoorbeeld ‘droog oefenen’ met rollenspelen of gastsprekers die achtergronden toelichten of ervaringen vertellen.

- » *oefenen:* vaak is het te overwegen om in de ontwikkeling naar een regiemodel te kiezen voor een oefenperiode, waarin iedereen aan de nieuwe rollen

went en waarin kan worden gewerkt aan de verbetering en versterking van de benodigde competenties.

- » *coaching:* op verschillende wijzen kan worden gereflecteerd op zelfinzicht, de eigen ontwikkeling en ondersteuning in het licht van de veranderingen.
- » *creatieve en innovatieve bijeenkomsten en activiteiten:* aangepaste en innovatieve bijeenkomsten, bijvoorbeeld toneelvoorstellingen waar medewerkers zelf een (hoofd)rol vervullen kunnen bijdragen, gericht op accentversterking van benodigde competenties.

Groep 3. Een derde groep omvat medewerkers die *willen, maar de competenties niet hebben en zij die niet willen*. Als voor hen geen plaats is in de nieuwe regieorganisatie of inbestedende organisatie, wil dat niet zeggen dat hun deskundigheid overbodig is geworden. Dat is dan wel in de nieuwe regieorga-

SAMENVATTING!

- » De overgang naar een regieorganisatie heeft **verstrekkende gevolgen voor medewerkers** en benodigde competenties.
- » Bij medewerkers die bij de regieorganisatie blijven werken, wordt het accent meer gelegd op **sociaal-communicatieve** en **intellectuele competenties**.
- » Organisaties die naar een regiemodel toe willen, doen er goed aan **tijdig te starten** met de **inventarisatie** van de benodigde competenties en bijhorende activiteiten om het verschil tussen bestaande en gevraagde competenties te overbruggen.

nisatie het geval, maar niet in andere organisaties. De oplossing is duidelijk: er moet actief worden gezocht naar alternatieve werkgevers.

Inzet van omscholingstrajecten, outplacementprogramma's worden overwogen. Uiteraard kunnen de eerder beschreven begeleidings- en trainings-trajecten ook hier bijdragen aan een versterking van de employability, maar dan wel gericht op een positie bij een andere werkgever. Daarnaast kan ook worden besloten een tijdelijke situatie te creëren waarbij – om sociale redenen – nog niet alles wordt uitbesteed.

Groep 4. Dit betreft de *nieuwkomers* op de arbeidsmarkt. Wil een regieorganisatie goed functioneren, dan zal zij sterke behoefte hebben aan ervaren krachten die zelf ‘in de modder hebben gestaan’ en dus prestaties en klantbehoeften in relaties tot kosten kunnen beoordelen. Nieuwkomers beschikken meestal niet over deze vaardigheden. Zij zullen daarom vooral werk vinden bij facilitaire leveranciers vanwaar zij kunnen doorgroeien, ook naar de regieorganisaties.

Toekomst

De overgang naar een regieorganisatie is dus niet alleen een technische exercitie, maar vraagt nadrukkelijk aandacht voor nieuwe accenten in competentiegebieden. Er moeten tijdig maatregelen worden genomen, gericht op begeleiding en ondersteuning van betrokken medewerkers. Dit betekent dat na de beslissing om door te groeien naar een regieorganisatie in een vroeg stadium moet worden nagedacht over de personele consequenties. «

* Leon-Paul de Rouw is programmamanager bij de Facilitaire Dienst bij VWS en betrokken bij het kennisplatform www.fmresource.nl