

Innoveren binnen een regiemodel

Binnen de facilitaire processen worden meer en meer technologische vernieuwingen geïmplementeerd. Denk aan sensortechnologie, internet of things, domotica, big data et cetera. Kun je last hebben van het regiemodel bij de implementatie van een dergelijke vernieuwing? Kenmerkend voor een facilitair regiemodel is de scheiding tussen regie en uitvoering.

Aan de hand van een voorbeeldcase worden uitdagingen van het regiemodel geschetst om te visualiseren hoe complex het kan zijn een procesverandering in de hele keten – want dat is een implementatie van een technologische vernieuwing – door te voeren. Het laat je zien dat je tegen uitdagingen kunt aanlopen bij het veel gehanteerde regiemodel. Door bewust aandacht te hebben voor het doorvoeren van veranderingen bij alle onderdelen, wordt een implementatie succesvoller.

Tekst: Jolanda Venema-Verveen

In dit artikel worden praktijkdilemma's geschetst bij een simpel en herkenbare case, namelijk de implementatie van selfservice. Aangezien meer en meer technologische vernieuwingen geïmplementeerd gaan worden, is het een kracht de rollen uit het regiemodel zo optimaal mogelijk te gebruiken. Het artikel maakt je bewust van deze samenhang.

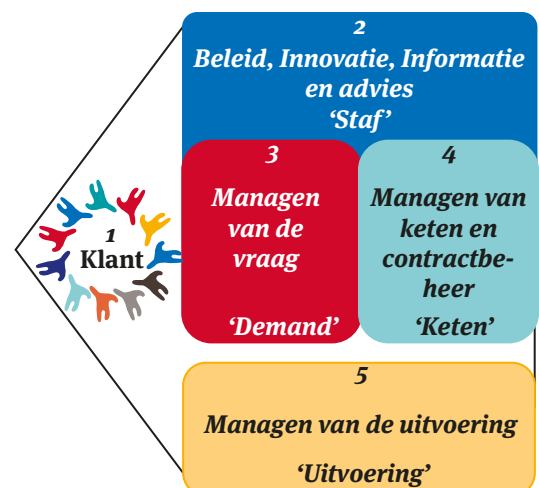
De voorbeeldcase is gekoppeld aan de vijf belangrijkste ingrediënten van een regiemodel:

1. De klant is uiteraard het bestaansrecht van een facilitaire organisatie.
De regieorganisatie bestaat uit de drie onderdelen (2-4):
2. Beleid, innovatie, informatie en advies. Deze richten zich op de inhoudelijke aspecten zoals strategie, rapportage, advies en programma-management.
3. Managen van de vraag. Hierbij wordt de verbinding gemaakt tussen de klant en de regieorganisatie.
4. Managen van de keten en contractbeheer. Dit gebeurt om de facilitaire diensten en de daaruit voortvloeiende contracten te beheren. Uitbesteed en/of uitgevoerd door eigen medewerkers:
5. Managen van de uitvoering. Hier gaat het om de uitvoering van zowel in- als uitbestede diensten.

De vijf vragen respectievelijk uitdagingen waarop ingegaan wordt, zijn:

1. Antwoord geven op de waarom-vraag ('Why').
2. Is innovatie onderdeel van de strategische positionering?
3. Hoe ver gaan de taak- en verantwoordelijkheid namens de klant?
4. Afstemming tussen de ketens.
5. Werken volgens instructie of prestatie?

Met afsluitend het antwoord op de hoofdvraag 'Staat een regiemodel innoveren in de weg?'.



Antwoord geven op de waaromvraag

Voorbeeldcase selfservice

Vanuit de uitvoerder komt de verplichting het (technisch) ruimtenummer op te nemen in selfservice. Anders kan hij de aanvraag niet aannemen. Dit gaat een klant toch nooit snappen? Er worden eisen gesteld, terwijl hij eigenlijk vraagt naar een middel om zijn eigen uitvoeringsproces efficiënter te maken. Logisch dat de uitvoerder dit vraagt, maar past het bij de overtuiging waarom je selfservice gaat aanbieden?

Voor je het weet laat je je verleiden en ben je de klant aan het verplichten het ruimtenummer te gebruiken. Als de overtuiging – waarom selfservice – vanuit klantperspectief is geformuleerd, dan is een discussie over een verplicht ruimtenummer heel eenvoudig op te lossen met de uitvoerder.

Beginnen met het waarom, wat is je overtuiging? Ook wel genoemd ‘de gouden cirkel van Simon Sinek’. Kun je hier een antwoord op geven? Antwoord kunnen geven waarom je het doet, is de eerste stap. Een hele belangrijke vraag die nog heel vaak vergeten wordt.

Bied je in de voorbeeldcase selfservice aan vanuit de overtuiging dat je als facilitaire organisatie gemaakte afspraken wilt laten nakomen en je daarvoor een middel nodig hebt? Of omdat je de individuele gebruikers zelf grip wilt geven op het organiseren van de eigen facilitaire dienstverlening? Aanbieden omdat het een trend is of omdat de FMIS-leverancier hier zo enthousiast over is, is een slechte overtuiging.

Een technologische vernieuwing implementeren omdat de klant hierom vraagt, heeft de voorkeur. Geef antwoord op de waaromvraag.

Je kunt je klantengroepen onderscheiden door voorbeeldprofielen te maken en hieraan een vernieuwing te toetsen. Een mooi praktijkvoorbeeld is om dé klant letterlijk gezichten te geven. Door hele verschillende voorbeeldprofielen te visualiseren van uitersten in de klantengroep met bijvoorbeeld foto's en namen. Zo maak je het veel tastbaarder dan te spreken over dé klant, die immers niet eens bestaat.

Is innovatie onderdeel van de strategische positionering?

Wat is de relatie met het gebouwbeheersysteem? Of met sensoren die meer en meer in

gebouwen en middelen geplaatst worden. Ligt hier een relatie met selfservice? Gaat de machine niet zelf signalen afgeven dat onderhoud nodig is? Is selfservice nog wel het middel om eenvoudig facilitaire meldingen door de klant te kunnen doen? Is in deze voorbeeldcase selfservice wel een afgeleide van de organisatiestrategie?

Binnen een regieorganisatie is een aantal mensen dagelijks bezig met beleid, innovatie, informatie en advies. Alleen leven deze afdelingen als je niet uitkijkt vooral in het hier en nu. Het is ze niet kwalijk te nemen.

Innoveren verdwijnt snel naar de achtergrond. Juist technologische vernieuwingen kunnen kansen zijn om verbetering binnen de facilitaire organisatie door te voeren.

De rol van informatiemanager wordt onderschat of ontbreekt regelmatig binnen de regieorganisatie. Of de businessontwikkeling is onvoldoende gepositioneerd, heeft geen eigen budget en geen eigen prestatieafspraken. Of wordt alleen gezien als een pool van projectmanagers om veranderingen door te laten realiseren. Terwijl innovatie kansen biedt in efficiëntie en onderscheidend vermogen als er vanuit een helicopterview naar wordt gekeken.

Maak hierbij de verbinding met de organisatiestrategie. Bijvoorbeeld door (facilitaire) werkplekvoorzieningen onderdeel te maken van de strategische positionering van je organisatie. Een verantwoordelijkheid ligt er om deze taak vanuit de stafafdeling te initiëren en (elders) te borgen.

Hoe ver gaat de verantwoordelijkheid namens de klant?

De klant kan meer en meer zelf afhandelen door selfservice. Er ontstaat meer tijd bij de frontoffice voor de afhandeling van complexere vraagstukken. Hierin kan de frontoffice zijn meerwaarde aantonen aan de klant. Het lijkt alsof hij het meeste baat heeft bij selfservice. In de ogen van de rest van de organisaties kan selfservice snel het ‘ding’ zijn van de frontoffice. Een valkuil is dat de implementatie van selfservice vanuit de frontoffice wordt opgepakt en het ‘ding’ blijft van de frontoffice.

Een kracht van het regiemodel is dat de rol is belegd om te handelen ‘namens de klant’. De rest van de organisatie wordt ontlast omdat het

aan 'de voorkant' goed geregeld is. Het contact met de klant is georganiseerd.

Keerzijde kan zijn dat elders de druk niet meer gevoeld wordt om te blijven handelen naar de behoefte van de klant. De frontoffice lost te veel op buiten het gezichtsveld van de rest van de organisatie.

Als er sprake is van een centrale positionering van de frontoffice, waarbij er nog wel decentrale locaties zijn, kan ook op de decentrale locaties het verantwoordelijkheidsgevoel afnemen. Inzage geven in de openstaande meldingen per decentrale locatie kan dit verbeteren.

Selfservice zorgt er in de case voor dat iedereen weet wat er is afgesproken. De frontoffice kan veranderen van registreren naar regisseren, mits de verantwoordelijkheid in de keten daar blijft waar deze hoort.

Afstemming tussen de ketens?

Je wit dat de uitvoerders zich namens de klant gedragen als de 'ogen en oren van de facilitaire organisatie'. Zij melden 'voor elkaar' via selfservice. Dit gaan de medewerkers niet ineens sponstaan doen. Is het een onderdeel in het contract met de uitvoering?

In de regieorganisatie zijn er ketenverantwoordelijken. Daarmee wordt de implementatie van selfservice relatief eenvoudig om te regelen. De contractbeheerders weten immers hoe hun keten werkt, kennen de contactafspraken met de uitvoering en weten waar ze op sturen. Alleen, wat blijkt, er moet natuurlijk wel gehandeld worden naar wat contractueel vastgelegd is met de verschillende uitvoerders. En laten er nu verschillen zitten in procesafspraken gemaakt met de diverse uitvoerders. Er is niet afgesproken dat de ketens onderling moeten samenwerken. En hoezo moet er teruggekoppeld worden naar de klant als zijn aanvraag niet volgens verwachting wordt afgehandeld?

Het eenvoudigst is iedere keten apart te behandelen, zonder onderlinge verbindingen. De meerwaarde zit er juist in om verbindingen te maken tussen de ketens. Wie is verantwoordelijk om verbindingen te leggen tussen de ketens? Ligt deze verantwoordelijkheid ook bij contractbeheer?

Het is een illusie te denken dat voordat begonnen wordt met een regiemodel opnieuw alle contracten met de uitvoering worden afgesloten. Dat alle lopende contracten worden ont-

bonden. Vooruitstrevende regieorganisaties herijken in de bestaande contracten met de uitvoering wel het thema ketenintegratie door bijvoorbeeld:

- periodiek strategische overleggen te hebben met alle uitvoerders tezamen;
- zelf de laatste sollicitatiegesprekken te hebben met zeggenschap van de medewerkers met sleutelfuncties bij de uitbestede diensten;
- trainingstijd te claimen in de contracten, ieder jaar weer, om ketengericht werken tussen de oren te mogen krijgen.

Werken volgens instructie of prestatie?

Terugkoppeling geven als afgeweken wordt van de verwachting voelt snel als meer werk. Net als zelf selfservice gaan gebruiken om meldingen te doen voor collega-uitvoerders. Met elkaar ben je de facilitaire organisatie en niet 'hij van de schoonmaak', 'zij van de techniek'. Sommige organisaties onderscheiden zich doordat alle medewerkers in de uitvoering, ongeacht via welk bedrijf, hetzelfde gekleed gaan. Eén herkenbaar facilitair uniform. Belangrijk is om de medewerker in de uitvoering uit te leggen dat selfservice bestaat. Zij hebben begeleiding nodig. Een belangrijke schakel tot succes.

De facilitaire melding wordt door de uitvoering afgehandeld. Deze informeert de klant als de aanvraag niet volgens verwachting kan worden afgehandeld. Wordt hierin gehandeld precies zoals gevraagd? Of is er ruimte om te mogen handelen volgens de verwachtingen van de klant? Dit lijkt hetzelfde, alleen kan dit fundamenteel anders zijn.

Wordt er binnen de uitvoering gestuurd op instructie of op prestatie? Er kan door de uitvoering geleverd worden conform afspraak met de klant, maar weer niet conform de afgesproken service level agreement. Behoeftbepaling versus volgens afspraak leveren, blijft een dilemma binnen de uitvoering. Het contract dat hieraan ten grondslag ligt, is bepalend. De mensen maken het verschil.

Met uitbestede leveranciers zijn contracten gesloten, de onderdelen waar 'eigen mensen' de uitvoering realiseren, hebben niet altijd een contract met de regieorganisatie. Ook blijft het lastig om negatieve besluiten te moeten nemen voor de uitvoering waar 'eigen mensen' in werkzaam zijn. Je kunt gevangen blijven in je eigen organisatie met geldende cao-afspraken.

Conclusie: staat een regiemodel innoveren in de weg?

Bij alle onderdelen van de facilitaire organisatie zijn processen veranderd. Het resultaat van selfservice in de case:

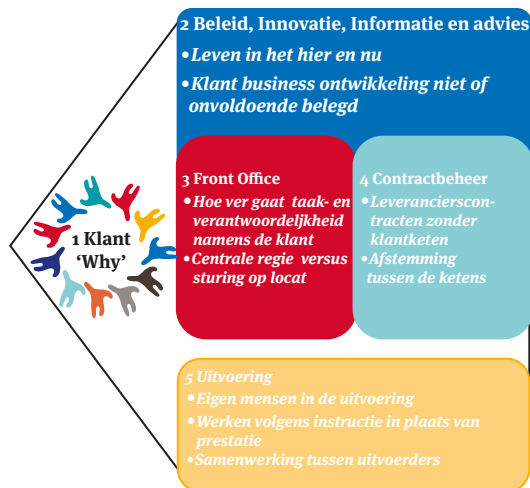
- de klant heeft een nieuw middel om facilitaire meldingen te kunnen doen;
- de uitvoering ontvangt directer de melding en kan communiceren met de melder;
- er is algemeen beleid waar iemand verantwoordelijk voor is;
- eigenaarschap van selfservice is belegd;
- bestaande contracten met de uitvoering en de klant zijn uitgebreid of aangepast;
- managementinformatie wordt gegenereerd, al dan niet met ondersteuning van de staf.

Wat opvalt is dat rondom thema's als gastvrijheid, een systeemimplementatie of huisvestingsvraagstukken steeds vaker een (tijdelijke) netwerkorganisatie wordt opgericht. Kenmerken van een netwerkorganisatie zijn:

- een duidelijke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- een faciliterend management;
- zelfsturende teams waarin een hoger kennisniveau van de medewerker zit.

Een netwerkorganisatie is een flexibele organisatie bestaande uit niet-hiërarchisch verbonden onderdelen.

Juist de verschillende rollen uit een regiemodel zijn onderdeel van een dergelijke netwerkorga-



nisatie die rondom een thema kan worden opgericht. Borg alle vijf de onderdelen van een regiemodel om een succesvollere implementatie te maken. Een regiemodel hoeft innovatie niet in de weg te staan. Door alle rollen te borgen kun je een vliegende start maken als je technologische vernieuwingen gaat implementeren binnen een facilitaire organisatie.



Jolanda Venema-Verveen MSc is een zelfstandig professional facility management met recente projecten als het implementeren van een facility management informatiesysteem voor een servicedesk, het opzetten van een frontoffice en het implementeren van prestatiegericht beheer. Zij is lid van het facilitaire netwerk Facility Estate Network.

Jolanda@factherm.nl

www.factherm.nl