



WHITEPAPER

FACILITAIRE REGIE

HOSPITALITY GROUP

Hospitality Group

+31 (0)33 - 462 55 55

www.hospitality-group.nl

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Tim van Asch – t.vanasch@hospitality-group.nl

George Maas – g.maas@hospitality-group.nl

Doranne Gerritse – d.gerritse@hospitality-group.nl

Ellen Gijsbers – e.gijsbers@hospitality-group.nl

© 2019 Hospitality Group

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de rechthebbenden c.q. door de rechthebbenden gemachtigden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

INTRODUCTIE

FM wordt meer en meer uitgedaagd om sneller, effectiever en strategischer bij te dragen aan het primaire proces. Dit wordt onder andere ingegeven door de sneller veranderende en complexere behoeften van de klant. Bovendien zien we dat facilitaire organisaties steeds meer focus leggen op het creëren van waarde. Cost leadership en compliance zijn steeds meer randvoorwaardelijk en steeds minder primaire drivers. Waarde creëren is complexer en vraagt meer van de besturing van dienstverlening dan cost leadership en compliance. Als derde factor die hogere eisen stelt aan de facilitaire organisatie noemen we de toenemende complexiteit van de supply chain. De uitbestedingsgraad blijft toenemen evenals de mate van integratie en de hoogte van de 'knip'. Daar komt bij dat dienstverleners steeds meer aandacht hebben voor innovatie en op-maat-solutions.

Een succesvolle FM-organisatie moet dan ook in staat zijn om snel en adequaat mee te bewegen met haar klanten én haar dienstverleners. En dat vereist naast snelheid, kennis en effectiviteit vooral ook een goede regie.

Wat is regie nu eigenlijk precies? Hospitality Group heeft onderzoek gedaan naar deze vraag. Het onderzoek heeft geresulteerd in het FM Regie Framework[®]. Een model waarin het containerbegrip regie is uitgewerkt in 15 rollen. Het model biedt organisaties een concreet handvat om regie in te richten en verder te optimaliseren. Een goed ingericht regiemodel is essentieel om gericht, gedifferentieerd en dynamisch diensten te kunnen verlenen.

Deze whitepaper geeft betekenis aan regie en beschrijft de uitgangspunten, werking en toepassing van het FM Regie Framework[®]. Ook geeft deze whitepaper invulling aan de vraag hoe succesvolle regie 'gemeten' kan worden.

WAT IS REGIE NU EIGENLIJK PRECIES?

Deze vraag leidde ons onder andere naar een lange lijst van allerlei activiteiten. Van contractmanagement tot het voeren van gesprekken met de klant en van het stellen van doelen tot het monitoren van prestaties. De grote gemeenschappelijke deler is dat alle activiteiten gericht zijn op het afstemmen van vraag en aanbod.

“Het besturen van de dienstverlening gericht op het creëren van een continue ‘match’ tussen demand en supply met als doel het leveren wat nodig is en wordt verwacht, op tijd en tegen de juiste kwaliteit.”

Dat betekent dat regie, ongeacht de wijze waarop je bent georganiseerd of welk uitbestedingsmodel is gekozen, overal plaatsvindt. Wat verschilt per organisatie is wat regie precies inhoudt en de wijze waarop regie is ingericht. Om organisaties te helpen hun regie invulling te geven, hebben we het FM Regie Framework[®] ontwikkeld.

REGIEPRINCIPES

Succesvolle regie kenmerkt zich doordat invulling is gegeven aan een aantal belangrijke principes:



KLANT EN BEHOEFTE BEGRIJPEN



CONTINUE VERBETERING EN INNOVATIE



VISIE, AMBITIE, (LANGERETERMIJN)DOELEN EN KADERS BEPALEN



CONDITIES/VOORWAARDEN SCHEPPEN



EXPLICIET SCHEIDEN VAN REGIE EN UITVOERING



INRICHTEN EN ONDERHOUDEN VAN SAMENWERKINGEN MET LEVERANCIERS

RELATIE TUSSEN REGIE EN UITBESTEDEN

Regie is geen keuze. Er is altijd sprake van regie, ook zonder uitbesteding. Regie is dus niet gelijk aan of een gevolg van uitbesteden. In de praktijk worden regie en uitbesteden toch nog vaak als synoniem gezien. Deze verbondenheid komt waarschijnlijk doordat organisaties in het verlengde van uitbestedingen ook explicieter invulling moesten geven aan hun regie.

Verwarrend is dat de term regieorganisatie ook vaak wordt gebruikt voor een uitbestedingsmodel met een lagere knip. Daarmee wordt dan vooral bedoeld dat de opdrachtgevende organisatie en niet dat andere typen organisaties geen regie voeren.

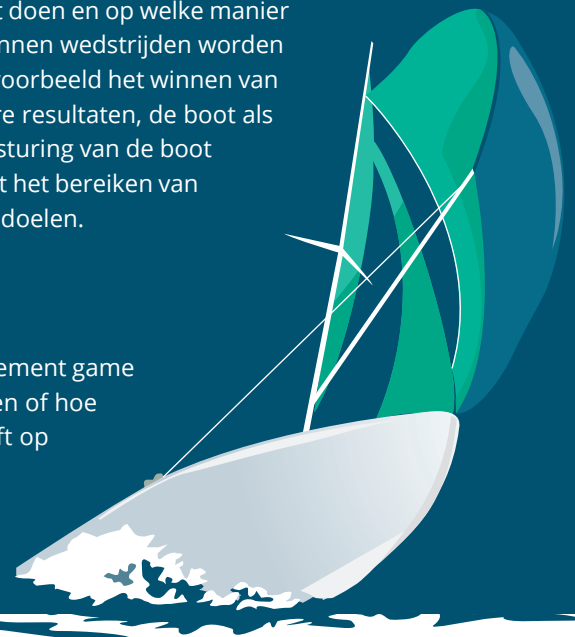
Overigens kunnen grote delen van regie worden uitbesteed. Dat gebeurt bijvoorbeeld in Integrated Facility Management (IFM) modellen. Alleen de strategische regierollen (zie pagina 6) zijn niet of nauwelijks uit te besteden.

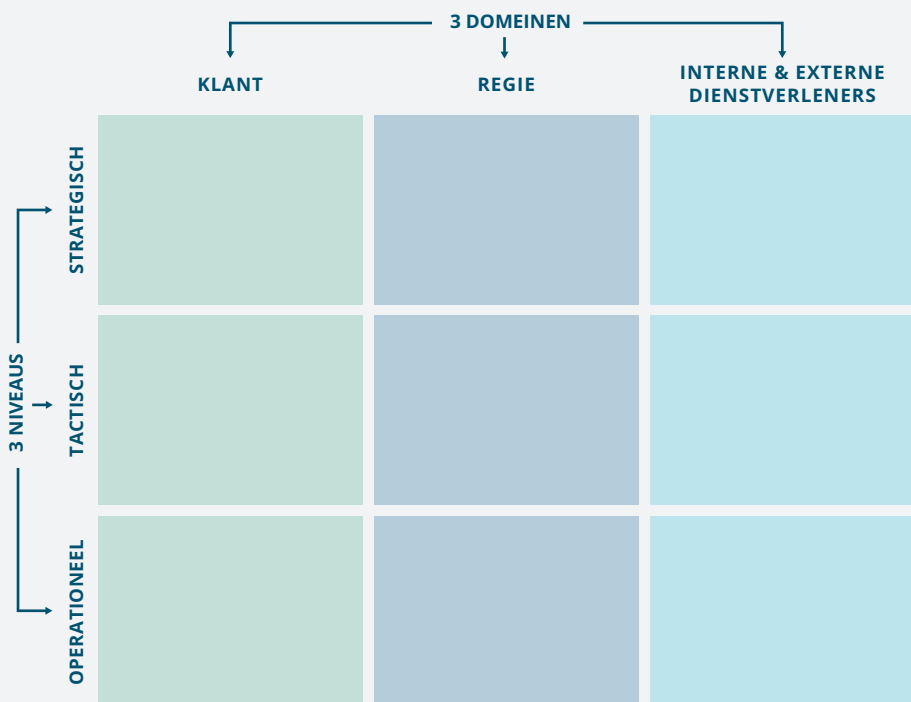
PARALLEL TUSSEN ZEILEN EN REGIE

Regie is te vergelijken met zeilen. De zeilsport gaat uit van een scherpe rolverdeling tussen de schipper, de stuurman, de trimmer, de voordekker, enzovoort. De personen die deze rollen vervullen moeten van elkaar goed weten wat ze wel en niet doen en op welke manier en in welke volgorde ze met elkaar samenwerken. Alleen dan kunnen wedstrijden worden gewonnen. De parallel met FM is duidelijk aanwezig. Vervang bijvoorbeeld het winnen van wedstrijden (als doel) met het bereiken van de beoogde facilitaire resultaten, de boot als snelste laten varen (het middel) met de dienstverlening en de besturing van de boot (de besturing) met facilitaire regie. Zonder een goede regie berust het bereiken van de beoogde resultaten vooral op toeval en/of weinig ambitieuze doelen.

REGIE REGATTA MANAGEMENT GAME

Hospitality Group heeft de Regie Regatta ontwikkeld, een management game voor regieteams. Hoe werken de regierollen nu met elkaar samen of hoe zouden we ze graag samen willen zien werken? Deze game geeft op een georganiseerde chaotische manier een verhelderend inzicht in bestaande of gewenste 'flows' die ontstaan vanuit een vraag, probleem of suggestie.





Figuur 1 - Opbouw van het FM Regie Framework® in domeinen en niveaus (9 vlakken)

HET FM REGIE FRAMEWORK®

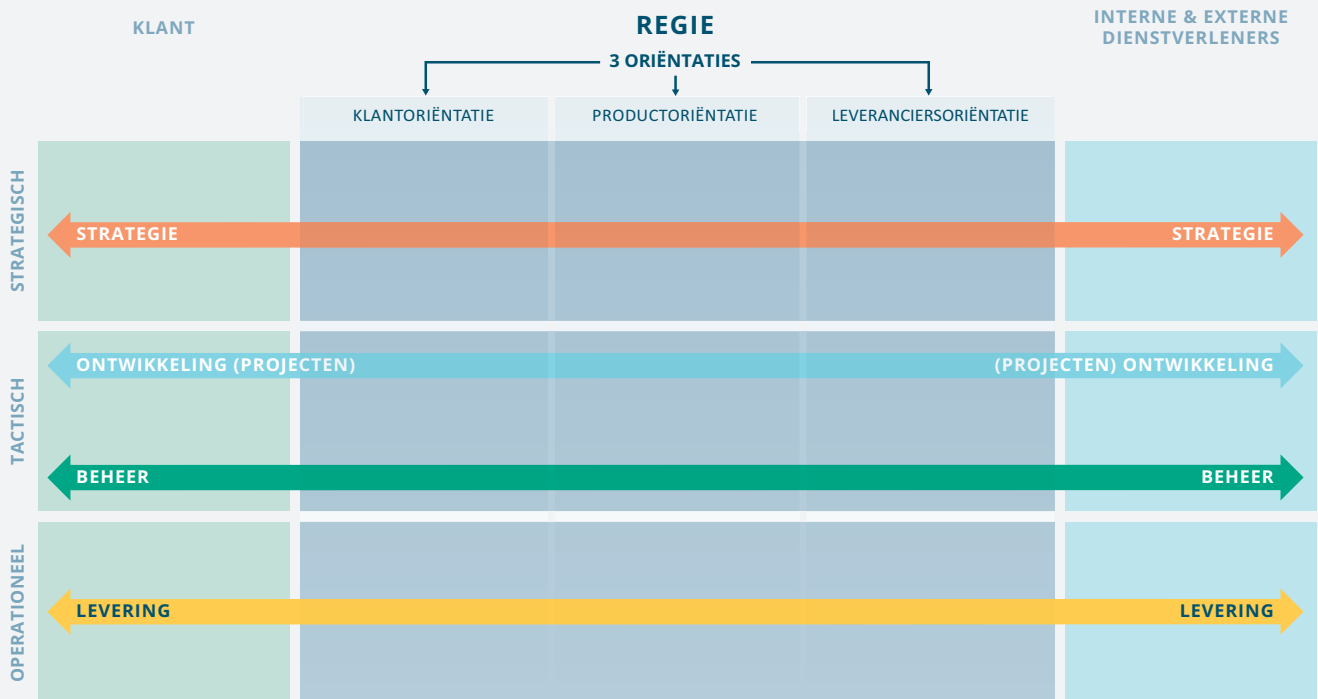
Het FM Regie Framework® is een specifiek voor facilitaire organisaties ontwikkeld model waarmee de besturing voor facilitaire organisaties kan worden ingericht. In het verlengde van het besturingsmodel kan ook de bijbehorende (regie)organisatie hiermee worden ontworpen en ingericht. Het FM Regie Framework® is geïnspireerd op het 9-vlakmodel van Maes (2004) en op het DSGF-model van Quint Wellington Redwood.

GEbruik VAN HET FRAMEWORK

Organisaties kunnen het FM Regie Framework® gebruiken bij het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Wat houden de regierollen voor onze organisatie precies in en welke doelstellingen of ambities hebben we daarbij? Welke activiteiten moeten we uitvoeren om hier op een passende manier invulling aan te geven?
2. Hoe zijn onze besturingsprocessen (idealiter) ingericht? Met andere woorden: op welke wijze werken de rollen met elkaar samen?
3. Waar ligt de verantwoordelijkheid voor een rol? Ligt die binnen de eigen FM-organisatie, is deze uitbesteed of maken we gebruik van kennis vanuit interne of externe specialisten?
4. Welke competenties, persoonskenmerken en andere karakteristieken horen bij een rol?
5. Hoeveel tijd vraagt het goed invulling geven aan een rol, oftewel welke formatie is nodig?
6. Rollen zijn niet per definitie gelijk aan een functie. Een functie kan meerdere rollen bevatten en een rol kan over meerdere functie zijn verdeeld. Hoe kunnen de rollen voor ons het beste worden vertaald naar functies en hoe ziet onze organisatiestructuur eruit?

Het FM Regie Framework® staat centraal in een interactief en gefaseerd ontwerpproces. Het framework leidt organisaties door de fases van het bepalen van de context, het formuleren van regie-uitgangspunten, het definiëren van rollen en het vaststellen van omvang naar een gedragen en onderbouwde structuur en formatie.



Figuur 2 - Domeinen en niveaus van het FM Regie Framework[®] uitgewerkt

DE OPBOUW VAN HET FRAMEWORK

Het FM Regie Framework[®] is geïnspireerd op het 9-vlakmodel en onderscheidt drie domeinen (klant, regie en dienstverleningsdomein) en drie niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

DE DOMEINEN BINNEN HET FRAMEWORK

In het FM Regie Framework[®] onderscheiden we de drie domeinen klant, regie en interne & externe dienstverlening. Het klantdomein staat voor de (interne) klanten van de facilitaire organisatie. Het leveranciersdomein betreft de dienstverlening zoals Schoonmaak, Onderhoud, Catering of Beveiliging. De dienstverlening kan worden uitgevoerd door interne of externe dienstverleners. Organisaties kunnen het FM Regie Framework[®] derhalve toepassen op zowel uitbestede als niet-uitbestede dienstverlening.

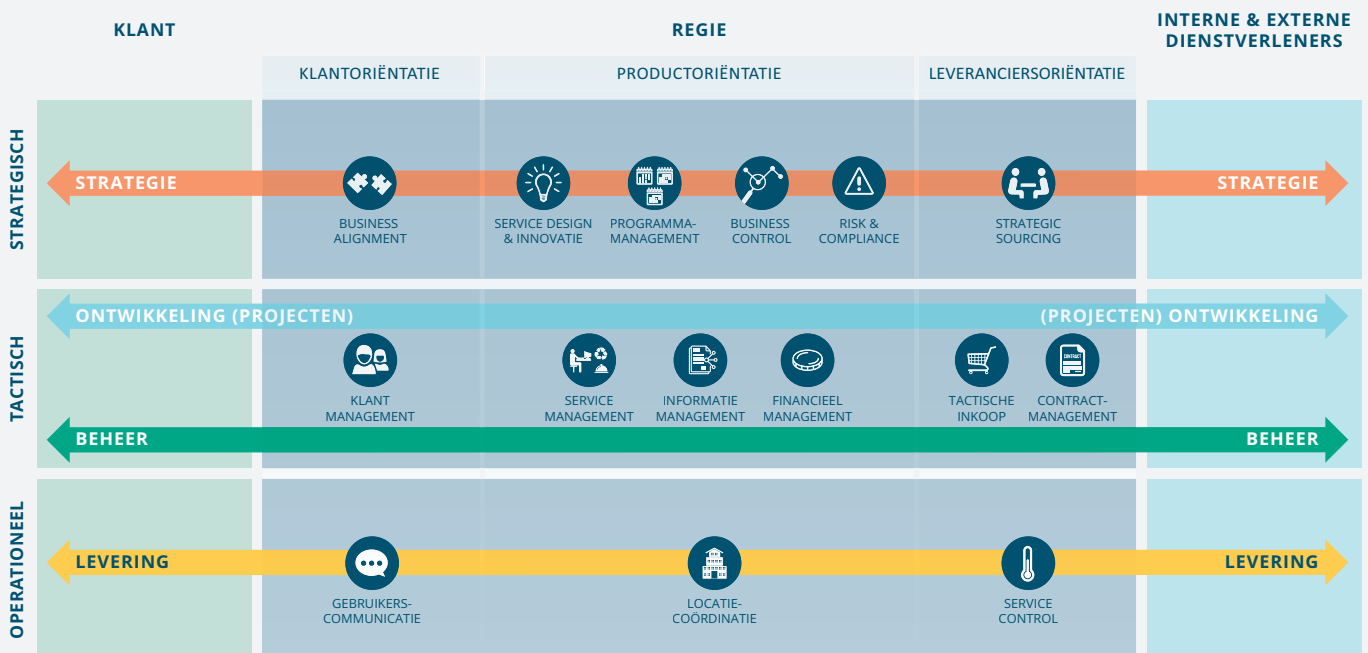
Tot slot hebben we het regiedomein dat de interface vormt tussen de vraag van de klant en de dienstverlening in het leveranciersdomein. Het regiedomein vertaalt de behoeften van de klant naar de dienstverlening die de interne en externe dienstverleners leveren.

Oriëntaties binnen het regiedomein

Het regiedomein richt zich op het afstemmen van vraag en aanbod. Daarin herkennen we drie oriëntaties. De oriëntatie op de klant, op het product (of de dienstverlening) en op de dienstverleners (intern en extern).

DE NIVEAUS BINNEN HET FRAMEWORK

Regie vindt op verschillende besturingsniveaus plaats. Op strategisch niveau wordt richting gegeven aan de langere termijn. Op het operationele regieniveau vindt een continue stroom van aanvragen, meldingen, verzoeken, etc. plaats. En daartussen vinden allerlei kleinere en grotere activiteiten plaats die met minder standaard zaken, zoals evenementen, projecten, aanbestedingen en contractmanagement te maken hebben. De crux is om deze niveaus goed met elkaar te verbinden.



Figuur 3 - De rollen in het FM Regie Framework©

Niveau - Strategische regie

Het strategieniveau is een uitermate belangrijk niveau van regie omdat het noodzakelijk is continu aandacht te besteden aan de beleidsmatige aspecten van de dienstverlening. Als voorbeeld: het maken van een sourcingstrategie is een afgebakende activiteit die moet worden opgevolgd door het regelmatig onderhouden ervan. Dit geldt voor alle aandachtsgebieden binnen dit niveau. Zij verdienen stelselmatig aandacht en hun output is van groot belang voor de overige niveaus. Indien het strategische niveau niet zorgvuldig wordt ingevuld, komt een organisatie onvoldoende toe aan het plannen van (middel) langetermijnactiviteiten met een duidelijke visie en concrete doelen.

Niveau - Tactische regie

Tactische regie is het ontwikkelen en beheren van de dienstverlening. Ontwikkelen en beheren hebben te maken met verandering, dat wil zeggen het introduceren van nieuwe producten, diensten en functionaliteiten of het managen van projecten. Het gaat, in tegenstelling tot het operationele niveau, telkens over afzonderlijke, in de tijd afgebakende handelingen om te waarborgen dat de geleverde producten en diensten blijvend aansluiten bij de klantvraag. Het uitvoeren van projecten is een typische tactische regie-activiteit.

Niveau - Operationele regie

Operationele regie gaat over het aannemen, doorzetten, monitoren en controleren van aanvragen en meldingen en het sturen op de dagelijkse diensten. Dit niveau richt zich op activiteiten met een structureel karakter.

DE REGIEROLLEN

Op ieder van de drie niveaus binnen het FM Regie Framework® zijn verschillende aandachtsgebieden. We noemen deze aandachtsgebieden regierollen. Het totaal van regierollen is noodzakelijk om adequaat regie te kunnen voeren op de match van de behoeften van de klant en het aanbod van dienstverlening.

De verschillende regierollen zijn in figuur 3 weergegeven.

STRATEGISCHE REGIEROLLEN

De strategische regierollen zijn kaderstellend en ondersteunend aan de FM-dienstverlening. De zes aandachtsgebieden of rollen van strategische regie (zie figuur 3) zijn allemaal van groot belang voor de sturing en de beheersing van de dienstverlening.

Belangrijkste taken en activiteiten van strategische regie:

- zorgen dat de zes rollen binnen 'Strategie' op het gewenste niveau van volwassenheid worden uitgevoerd;
- zorgen voor de strategische afstemming tussen strategie van de klant en de aandachtsgebieden binnen het regiedomein;
- de vertaling van de geformuleerde strategische plannen en doelstellingen naar de tactische aandachtsgebieden;
- de controle op de realisatie van de geformuleerde plannen en doelstellingen;
- het stellen van kaders en het toezien op de toepassing ervan, voor de zes aandachtsgebieden binnen 'Strategie';
- actief programmamanagement: het goedkeuren van projectaanvragen (het toevoegen van projecten aan het projectenportfolio), de voortgangsbewaking en het updaten van projectbusinesscases om zeker te zijn dat de algehele richting en de allocatie van middelen in lijn zijn met de strategische doelstellingen;
- het ophalen van input vanuit de tactische aandachtsgebieden voor de strategische planvorming en kaderstelling.

De aandachtsgebieden binnen strategische regie

Een van de aandachtsgebieden/rollen binnen strategische regie is business alignment, verantwoordelijk voor het op strategisch niveau afstemmen met de business en het in kaart brengen van strategische ontwikkelingen in de business. De evenknie van business alignment maar in de leveranciersoriëntatie is strategic sourcing, verantwoordelijk voor het strategisch afwegingsproces van welke activiteiten in eigen beheer, uitbesteed of in enig ander samenwerkingsconstruct moeten worden georganiseerd.

In het midden van de productoriëntatie vinden we service design en innovatie, verantwoordelijk voor innovatie en het (door)ontwikkelen en onderhouden van het facilitaire concept, zodanig dat dit telkens aansluit bij de behoeftes van de klant en organisatie. Twee andere voor zich sprekende aandachtsgebieden op het strategische niveau zijn business control en risk & compliance. Een laatste aandachtsgebied van strategische regie is programmamanagement, verantwoordelijk voor het beheersen van het totale portfolio van projecten.

TACTISCHE REGIEROLLEN

Tactische regie is gericht op twee 'procesketens'; enerzijds het ontwikkelen van beleid en het uitvoeren van projecten en anderzijds het beheren van de dienstverlening. Het ontwikkelen van dienstverlening gaat bijvoorbeeld over het ontwikkelen van beveiligingsbeleid, het ontwerpen van een nieuw werkplekconcept of het aanbesteden van hard services.

Naast 'ontwikkelen' gaat tactische regie over 'beheren'. Beheren van de dienstverlening gaat over de instandhouding. Denk dan bijvoorbeeld aan klantbeheer en contractbeheer. Onder het beheren van dienstverlening verstaan wij ook de niet-standaard aanvragen. Een niet-standaard aanvraag is bijvoorbeeld een speciaal evenement, een verhuizing of een aanpassing van een standaard service level.

Belangrijkste taken en activiteiten van tactische regie:

- het adviseren van het klant domein bij het definiëren van zijn eisen en wensen, onder andere door het geven van technisch advies, het inbrengen van inzichten en innovaties en het opstellen van business cases;
- het ontwikkelen, actueel houden en beheren van dienstverlening (oplossingen) passend binnen de

kaders en bij de klantbehoefte. Dit houdt ook het opstellen van service levels in;

- het onderhouden van het proces voor niet-standaard aanvragen; van het doen van een aanvraag, het definiëren van procedures tot het verder verwerken van een aanvraag, de implementatie en de evaluatie.
- het managen van projecten in lijn met de projectdoelstellingen;
- het inrichten, onderhouden en uitnutten van een passende informatievoorziening en -opslag. Het FMIS is daar een belangrijk onderdeel van;
- het analyseren en rapporteren van de service performance, niet alleen het opstellen van rapportages, maar ook het bespreken van de rapportages met de afnemers;
- het identificeren en implementeren van (proces)verbeteringen door de gehele FM-waardeketen om service performance, service delivery en supportprocessen te verbeteren;
- de financiële doorbelasting/rapportage aan de klant, van het opstellen en controleren van de doorbelasting tot het alloceren van kosten bij de business units en de verantwoording erover.

De aandachtsgebieden binnen tactische regie

Een van de aandachtsgebieden/rollen binnen tactische regie is klantmanagement, verantwoordelijk voor het onderhouden van de klantrelatie. De evenknie van de leveranciersoriëntatie is contractmanagement, verantwoordelijk voor het benutten van bestaande contracten en het beoordelen van de performance van leveranciers en tactische inkoop, verantwoordelijk voor het proces van het selecteren en contracteren van de juiste leveranciers. In de productoriëntatie bevindt zich het aandachtsgebied servicemanagement, verantwoordelijk voor het ontwikkelen van productbeleid. Een laatste aandachtsgebied van tactische regie is informatiemanagement, verantwoordelijk voor het organiseren/inrichten en beheren van informatie. Dit betreft de keten van verzameling, opslag, verrijking, analyse en toepassing.

OPERATIONELE REGIEROLLEN

De belangrijkste verantwoordelijkheid van operationele regie is zorgen dat zowel de afnemer als de leverancier zich houden aan de overeengekomen diensten en service levels. De kosten van continue diensten zijn met een redelijk grote mate van zekerheid te budgetteren, aangezien de SLA is gebaseerd op overeengekomen voorspellingen van capaciteit en overeengekomen tarieven en prijzen.

De standaarddiensten worden beschreven in de servicecatalogus en de hierover gemaakte afspraken staan in het service level agreement (SLA). Elke wijziging in een dienst, in service levels of voorwaarden (zoals de prijs) moet worden vastgelegd in een aangepaste SLA en mogelijk een herzien contract.

Voor elke standaard aanvraag zijn bij de afnemer en de leverancier van tevoren de kosten, de leveringstijd, de afspraken en voorwaarden en elk ander relevant service level bekend. Voor een vergaderlunch is bijvoorbeeld de levertijd één werkdag. Een aanvraag voor het verhuizen van een werkplek is standaard, maar een aanvraag om er tien tegelijk te verhuizen beschouwen we als een niet-standaard aanvraag (en moet dus worden behandeld op het niveau van 'beheren'). Het verhuizen van een geheel gebouw zal waarschijnlijk als een project worden georganiseerd en dus tot het niveau van 'ontwikkelen' behoren. De risico's verbonden aan het leveren van een dienst zijn bij de leverancier ruim van tevoren bekend. Het motto is 'geen verrassingen', niet voor de aanvrager en niet voor de leverancier.

Belangrijkste taken en activiteiten van operationele regie:

- het opstellen van de producten- en dienstencatalogus (PDC), gericht op de afnemer dan wel de gebruiker. De PDC bevat de definitie van de producten en diensten, de gerelateerde service levels en de eenheidsprijzen;
- communicatie- en aanvraagproces voor de gebruikers van de dienstverlening via bijvoorbeeld een servicedesk of een self-service portaal (FMIS);
- het goed managen van de SLA vereist het regelmatig actualiseren van het voorspelde volume, voortschrijdend per kwartaal en middels een jaarlijkse voorspelling met een planningshorizon van twaalf maanden. Verder moet het feitelijke volume van de vraag worden bewaakt. Significante

afwijkingen van de voorspelling moeten worden onderzocht en verklaard;

- het managen van de feitelijke levering van de gecontracteerde diensten. Dit vergt service monitoring, oplossing van incidenten in geval van storingen en directe rapportage van serieuze verstoringen aan de business;
- het volgen of de leverancier zich aan de service levels houdt en het controleren van service performance;
- het controleren van factureren van dienstverleners en voorbereiden van kostenallocatie richting de business units.

De aandachtsgebieden binnen operationele regie

De aandachtsgebieden/rollen binnen operationele regie zijn: locatiecoördinatie (dit is de dagelijkse coördinatie van de dienstverlening op een locatie), gebruikerscommunicatie (de interface tussen de gebruikers en de dienstverlening, zoals via een servicedesk en self service portal) en service control (het monitoren van de prestaties van de dienstverlening en de leveranciers).



REGIEROLLEN VERDER UITGEWERKT

REGIEROLLEN VERDER UITGEWERKT

Regierollen zijn de bouwstenen van regie en bestaan uit een set aan logisch geclusterde regieactiviteiten. Deze rollen zijn in alle vormen van regie aanwezig. De omvang, het belang en de verantwoordelijkheid van een rol kan per situatie verschillen.

Regierollen helpen de taken van regievoering te verdelen. Elke rol staat namelijk in dienst van een deelstukje van regie, bijvoorbeeld het contractmanagement of klantmanagement. Regierollen staan niet per definitie gelijk aan functies. Een functie kan uit één of meerdere rollen bestaan en een rol kan in meerdere functies terugkomen.

Effectieve regie wordt bereikt als rollen in goede afstemming met elkaar worden belegd. De wijze van invulling van rollen kan per organisatie verschillen. Er zijn meerdere 'configuraties' mogelijk. In sommige gevallen worden regierollen op een organische manier ingevuld, in andere gevallen kiezen organisaties bewust voor het al dan niet beleggen van rollen in één functie. Bijvoorbeeld de contractmanager die de rollen service management en contract management invult of de facilitair directeur die zich bezighoudt met business alignment, risk & compliance en strategic sourcing.



BUSINESS ALIGNMENT

Optimale strategische aansluiting realiseren en behouden met het primaire proces, de strategische organen in de organisatie (OR, procurement board, etc.) en de andere support services (HR, IT en dergelijke).

Resultaatgebieden

- Begrip en inzicht in middellange- en langetermijnstrategie, doelen en ambities van de organisatie en de verschillende onderdelen in de organisatie.
- Realiseren van integratie van FM in de totale dienstverlening vanuit de supportonderdelen.
- Rapporteren aan stakeholders over strategie, doelen en performance van FM.



BUSINESS CONTROL

Bepalen en beheren van het financieel beleid, het uitvoeren van (complexere) financiële analyses en het valideren van business cases en managementrapportages.

Resultaatgebieden

- Opstellen, valideren, beheren van facilitaire begrotingen en uitnutting van budgetten.
- Opstellen, valideren, beheren van (complexere) business cases (sourcingsstrategie bepalen).
- Realiseren alignment met het organisatiebrede financiële beleid.
- Inrichten en borgen van de Administratieve Organisatie



SERVICE DESIGN & INNOVATIE

Uitwerken van de strategische kaders naar een missie, visie, strategische doelen en een high level service design voor de gehele facilitaire dienstverlening. Onder andere door de vertaling van de klantbehoefte en organisatieontwikkelingen naar oplossingen. Een voorbeeld is het inbedden van het thema duurzaamheid in het facilitaire concept.

Resultaatgebieden

- Opstellen, actualiseren, borgen en tot executie brengen van de missie, visie en strategische doelen van de facilitaire organisatie.
- Formuleren, actualiseren en borgen van vastgoed- en huisvestingsstrategie en high level servicedesignconcepten.
- Definiëren van innovatie- en ontwikkelagenda en najagen van succesvolle implementatie.



PROGRAMMA MANAGEMENT

Integrale besturing van het projectenportfolio.

Resultaatgebieden

- In kaart brengen van projecten door de hele keten en deze verzamelen in het portfolio.
- Integrale aansturing van het projectbeheer op basis van strategische doelstellingen en projectkaders.
- Prioritering van projecten bepalen.
- De facilitaire organisatie vertegenwoordigen in organisatiebrede projecten.
- Borgen en ontwikkelen van standaarden voor projectmanagement in lijn met bestaande standaarden.



RISK & COMPLIANCE

Toepassen van organisatiebreed risicobeleid, toezien op de uitwerking en de naleving ervan en het ontwikkelen en beheren van een methodiek voor beheersing, controle en bijsturing.

Resultaatgebieden

- Toepassen, borgen en monitoren van organisatiebreed beleid, wetgeving en geadopteerde normen (bijv. ISO).
- Uitvoeren van risico-analyses, opstellen van risicobeheersingsplan/business continuity plan.
- Verkrijgen en behouden van gewenste certificaten/normen voor kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid en gezondheid.



STRATEGIC SOURCING

Bepalen van de sourcingsstrategie en borgen van de strategische fit met leveranciers.

Resultaatgebieden

- Bepalen, borgen en tot executie brengen van een passende sourcingsstrategie.
- Bepalen van een langetermijnstrategie en behouden van een langetermijnrelatie met leveranciers waarmee strategische alignment tussen de eigen organisatie en leveranciers wordt gerealiseerd (bijvoorbeeld op cultuur en waarden).



KLANTMANAGEMENT

Realiseren en onderhouden van een optimale klantrelatie tussen de facilitaire organisatie en het management van het organisatieonderdeel.

Resultaatgebieden

- Opmerken, vertalen, specificeren en integreren van de klantbehoeftes op onderwerpen als volume, kwaliteit, kosten, impact en dergelijke.
- Afstemming over de praktische invulling van klantvragen met stakeholders en het vastleggen van serviceniveaus.
- Begrijpen van het organisatieonderdeel en de ontwikkelingen op korte en lange termijn.



SERVICE MANAGEMENT

Vertalen van de high level servicedesignconcepten naar specifieke dienstverleningsconcepten voor diensten en naar SLA's en KPI's.

Resultaatgebieden

- Opstellen, monitoren en bijstellen van beleid, per dienst(keten) afgestemd met leveranciers, zoals bijvoorbeeld cateringbeleid, werkplekconcept en onderhoudsfilosofie installaties.
- Opstellen en beheren van dienstverleningsspecificaties met KPI's en SLA's.



INFORMATIEMANAGEMENT

Het inrichten, onderhouden en uitnutten van een passende informatievoorziening en –opslag.

Resultaatgebieden

- Definiëren van de informatiebehoefte.
- Zorgdragen voor implementatie en beheer van benodigde informatiesystemen, zoals het FMIS, GBS en andere PropTech systemen.
- Uitvoeren van data-analyses, het verrijken van data naar waardevolle, predictive managementinformatie en het signaleren van optimalisatiemogelijkheden.
- Opstellen van managementinformatie zoals een KPI-rapport of dashboard ten behoeve van bij- en aansturing van prestaties.



FINANCIËEL MANAGEMENT

Beheren van toegewezen budgetten/forecasts inclusief het managen van variabele en minder/niet voorspelbare spend.

Resultaatgebieden

- Opstellen, monitoren, verantwoorden en bijstellen van financiële jaarplanning en uitnutting op dienst(keten)niveau en allocatie van kosten, binnen de op strategisch niveau vastgestelde kaders (relatie met business control).
- Toezien op financiële compliance en verantwoording.
- Opstellen van financiële managementinformatie voor de diverse stakeholders.
- Opstellen, valideren, beheren van (minder complexe) business cases.



TACTISCHE INKOOP

Selecteren en contracteren van de juiste leveranciers binnen gestelde kaders.

Resultaatgebieden

- Volgen van ontwikkelingen in de leveranciersmarkten en bepalen van de impact hiervan op de organisatie.
- Zorgen voor een passend selectie- en contracteringsproces.
- Escalatieniveau tijdens contractfase.



CONTRACTMANAGEMENT

Optimaal benutten van bestaande contracten en het risicomanagement op contracten voor de organisatie uitvoeren.

Resultaatgebieden

- Relatiemanagement uitvoeren met in- en externe leveranciers.
- Actualiseren van het contractdossier.
- Besturen en uitnutten van contracten met in- en externe leveranciers op basis van contractafspraken.



GEbruikersCOMMUNICATIE

Interface tussen de gebruikers en leveranciers voor aanvragen, standaard dienstverlening, vragen en klachten.

Resultaatgebieden

- Eerste aanspreekpunt voor gebruikers en leveranciers over facilitaire vragen, klachten en meldingen over standaard producten en diensten (aannemen, doorzetten en monitoren).
- Communicatie naar gebruikers en leveranciers (doormelden en opvolging).



LOCATIECOÖRDINATIE

Integrale dagelijkse coördinatie van de dienstverlening en het managen van de lokale vraag waarbij afstemming wordt gerealiseerd tussen de geleverde diensten.

Resultaatgebieden

- Coördineren en functioneel aansturen van de verschillende interne en externe leveranciers en aanspreekpunt zijn, zodat zij in staat zijn dienstverlening te verlenen.
- Tijdig signaleren van operationele opvallendheden en hierover rapporteren ('oren en ogen').
- Escalatie bij onduidelijkheid over vragen, klachten en meldingen over standaard producten en diensten.



SERVICE CONTROL

(Zorgdragen voor) uitvoering van controles op de kwaliteit, tevredenheid en kosten van de dienstverlening.

Resultaatgebieden

- Inrichten van benodigde controls op de dienstverlening.
- (Laten) uitvoeren van kwaliteitscontroles, zoals kwaliteit- en contractcompliance audits, tevredenheidsonderzoeken, belevingsonderzoeken, etc.
- (Laten) uitvoeren van financiële controles, zoals factuurcontroles.
- (Laten) uitvoeren van audits en keuringen behorend bij organisatiebreed beleid, wetgeving en geadopteerde normen, zoals ISO, RI&E, Arbo, etc.
- Toezien op opvolging en verhelping van geconstateerde gebreken.



HET BEOORDELEN VAN REGIE

HET BEOORDELEN VAN REGIE

Het goed inrichten van de regiefunctie en de bijbehorende rollen vraagt ook om een goed inzicht in de huidige sterktes en zwaktes. Maar hoe beoordeel je als organisatie hoe je regiemodel functioneert? En aan welke knoppen moet je draaien om de regiefunctie verder te optimaliseren?

Met deze vragen in het achterhoofd hebben de FM-opleiding van de HAN Academie Diedenoort en Hospitality Group in 2018 als vervolg op het FM Regie Framework[®] dé succesfactoren van professionele regievoering binnen FM- en huisvestingsorganisaties in kaart gebracht. Tevens is onderzocht hoe professionele regievoering beoordeeld of gemeten kan worden. Uit een rondvraag in de markt bleek dat organisaties niet alleen behoefte hebben aan gerichte keuzes over de inrichting van het regiemodel maar ook andere facetten van besturing gericht willen verbeteren, zoals de benodigde competenties, een passende vorm van leiderschap en een cultuur waarin regie wordt bevorderd. Kortom, een integraal beeld van alle facetten van besturing.

16 SUCCESFACTOREN VOOR PROFESSIONELE REGIE

Gebaseerd op best practices uit de markt, interviews met experts en ervaringen bij diverse opdrachtgevers is een reeks aan (in de praktijk toegepaste) succesfactoren geïdentificeerd (figuur 4). De succesfactoren zijn afgeleid van het 7-S-model van McKinsey (in het figuur gecompriëerd naar vijf S'en). De essentie van het 7-S-model ligt in het feit dat alle facetten van besturing in samenhang met elkaar worden ingevuld. De succesfactoren zijn specifiek gemaakt voor het proces van regievoering binnen FM- en huisvestingsorganisaties.

Daarnaast is onderzoek gedaan naar verschillende assessmentmethodieken om de regiefunctie te kunnen beoordelen. Daarbij is gekozen om de PDCA-cirkel van Deming te gebruiken. De Plan-Do-Check-Act-cyclus helpt organisaties om doelmatig te werken; het proces van planning en (strategisch) richting geven en de uitvoering worden structureel getoetst en bijgesteld.

CONTEXT BELANGRIJK VOOR BEOORDELEN VAN ONTWIKKELPAD

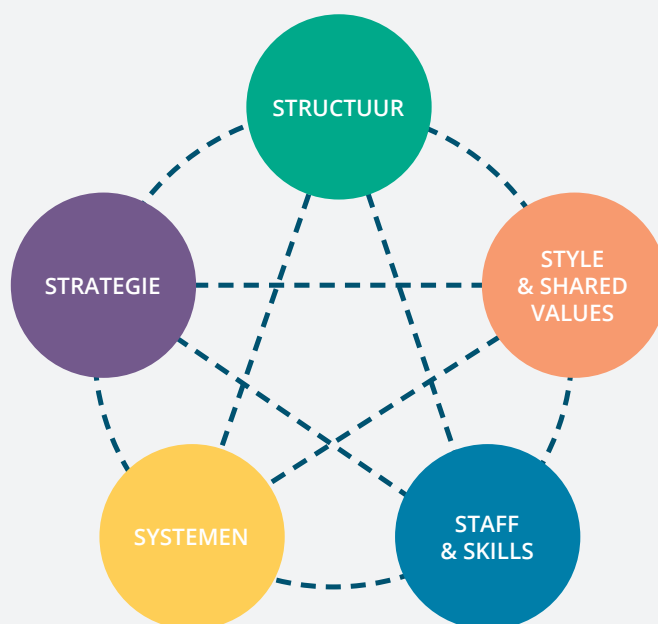
Zoals al eerder geconcludeerd, ligt de essentie van regie in het continu matchen van vraag en aanbod. Zowel vraag als aanbod zijn echter sterk situationeel bepaald. In de ene omgeving ligt er een grote nadruk op kosten, terwijl in de andere omgeving juist kosten noch moeite wordt gespaard om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren. De key drivers in het facilitaire concept zijn daarmee in hoge mate bepalend voor de wijze waarop regie wordt gevoerd. Het is dus essentieel dat de doelmatigheid van het regieproces geplaatst wordt in de context en omgeving waarin de facilitaire organisatie acteert. Er is niet één gemene deler voor verdere professionalisering en het ontwikkelpad is afhankelijk van de omgeving en de fase waarin de organisatie zich bevindt. In het assessment is daarom expliciet invulling gegeven aan deze context en de prioriteitstelling van de eigen organisatie.

GERICHT BEPALEN VAN DE NEXT STEPS

Hoewel de gewenste doelsituatie in elke omgeving anders is, zijn wel uniforme succesfactoren te benoemen. Deze succesfactoren zijn in iedere omgeving relevant en maatgevend voor een succesvol regiemodel. Het verschil tussen omgevingen zit veelal in de prioriteitstelling tussen de succesfactoren (het belang) en de situationele invulling ervan (het hoe).

De methodiek voor het beoordelen van professionele regievoering is daarom gericht op het beoordelen van de mate waarin de organisatie generieke succesfactoren goed invult. Daarnaast wordt in kaart gebracht welke onderwerpen belangrijk zijn voor de eigen organisatie en dus de prioriteitstelling voor verdere verbetering. Ook wordt het regieproces getoetst aan de PDCA-cyclus van Deming.

In het assessment is voor elk van de 16 succesfactoren concreet gemaakt welke randvoorwaarden ingevuld moeten worden. De mate waarin een organisatie dit succesvol doet wordt getoetst door middel van concrete vragen die door het regieteam worden beantwoord. De vragen helpen om concreet te maken waar sterktes en zwaktes liggen, welke gebieden voor verbetering vatbaar zijn en de interventies die



Figuur 4 - De 16 succesfactoren voor professionele regie

STRATEGIE

- De strategie van de FM/huisvestingsorganisatie is afgeleid van de business en vertaald naar de drie regiedomeinen (klant - product - leverancier).
- Prestaties zijn geformuleerd op basis van output en het gewenste resultaat is omschreven en meetbaar.
- Regie & uitvoering zijn gescheiden.

STRUCTUUR

- De essentiële regierollen zijn in de juiste formatie en capaciteit ingevuld.
- Er is sprake van rolzuiverheid.
- Samenwerking/afstemming tussen regierollen leidt tot optimale regievoering.

SYSTEMEN

- Professioneel (strategisch) contract- en inkoopmanagement.
- Invulling van professioneel klantmanagement.
- Informatie- en procesmanagement heeft een belangrijke rol in de besturing van de dienstverlening.
- Professioneel financieel beheer en hoge mate van beheersbaarheid van kosten (om in te spelen op ontwikkelingen).

STAFF & SKILLS

- Er is structureel aandacht voor professionalisering van regiekwaliteiten en -competenties.
- De formatie sluit aan bij de rollen die nodig zijn in het regieteam en is aangepast aan de ontwikkelfase.
- Archetypische competenties in een regieomgeving zijn vertegenwoordigd en doelmatig.

STYLE & SHARED VALUES

- Afstand nemen van de operatie, sturen op output en delegeren van besluitvorming.
- Verbindend vermogen.
- Gedeelde en gedragen visie en kernwaarden in de keten.

daarvoor ingezet kunnen worden. Zo kan bijvoorbeeld geconcludeerd worden dat er wel een strategie is (succesfactor 1 van Strategie), maar dat deze niet goed getoetst is bij klanten en dus niet voldoende inspeelt op de ontwikkelingen in de business.

Het regieteam beantwoordt de assessmentvragen zelfstandig of als team. Een expert analyseert de uitkomsten van het assessment en helpt het team om verbanden juist te leggen en prioriteiten te bepalen. De expert kijkt daarbij onder andere naar de mate waarin er een gedragen beeld is binnen het team (komt het oordeel van de teamleden overeen of zijn er sterk uiteenlopende meningen?), de mate waarin de PDCA-cyclus wordt gevolgd (wordt er doelmatig gewerkt?) en de mate waarin de S'en in balans worden ingevuld. Deze dwarsdoorsnedes helpen het team om gericht kansen en verbeteringen te benoemen (zie voorbeeld in kader). De resultaten worden vervolgens in figuren weergegeven zodat het team een goed totaalbeeld krijgt van de huidige sterktes en zwaktes en de knoppen om aan te draaien. Deze vorm van self-assessment en het visueel maken van sterktes en zwaktes helpen organisaties in de verdere professionalisering van regie.

Uit een analyse van de resultaten van een zorgorganisatie blijkt dat rolduidelijkheid en effectieve samenwerking de next step in regievoering in de weg staat. Het assessment laat zien aan welke 'knoppen' de organisatie zou moeten draaien:

- De resultaten in het onderdeel Structuur laten zien dat niet voldoende helder is welke rol of rollen elke functionaris uit het team heeft.
- Men beoordeelt daarnaast de effectiviteit van de samenwerking en afstemming tussen regierollen negatief.
- De taak- en rolverdeling binnen het team wordt niet of nauwelijks periodiek besproken of geëvalueerd.
- Uit het onderdeel Style & Shared values blijkt dat de leiderschapstijl laag scoort op de onderwerpen 'bevorderen van samenwerking en afstemming' en 'synergie'.

De overall conclusie is dat het verbindend vermogen een zwakte blijkt te zijn die zich binnen verschillende facetten van besturing uit. Het proces van regievoering verloopt daardoor niet effectief en mensen zijn zoekende naar hun rol en welke vormen van afstemming zinvol zijn. Dit inzicht biedt het team gerichte aanknopingspunten voor verdere optimalisatie. Het bevestigt waar iedereen al wel een 'gevoel' bij had maar waarvoor nog geen concrete handvaten ter verbetering voor waren gevonden.

**HOSPITALITY
GROUP**

Hospitality Group

+31 (0)33 - 462 55 55

www.hospitality-group.nl

info@hospitality-group.nl

