

De Regiescan

Meetinstrument voor de facilitaire regieorganisatie



“Finding the Best Practice”

**HENK VAN DER SLUIS
IWAN LIEM**

F-MEX

Voorwoord

Hierbij presenteren wij u de Regiescan, een meetinstrument voor facilitaire regieorganisaties.

De scan levert :

- Een beeld van de FM organisatie (spiegel)
- Een referentiepunt (maakt benchmarken mogelijk)
- Inzicht in het verschil tussen de IST en de SOLL situatie
- Verbeterpunten om de SOLL situatie te bereiken
- Verbeterpunten om tot de "Best Practice" te komen

De scan wordt opgemaakt uit de beantwoording van stellingen die u worden voorgelegd. Om u zo goed mogelijk voor te bereiden op de invulling hiervan is het gewenst en noodzakelijk om onderstaande goed door te lezen opdat u begrijpt wat van u wordt verlangd. Invulling van de scan kost u maximaal 30 minuten.

Leiding:

Een wezenlijk onderdeel van de scan is een door het Hoofd/Directie van het facilitair bedrijf in te vullen organisatiescan. Deze organisatiescan geeft antwoord op de huidige positionering en omvang van het facilitair bedrijf.

Invulling hiervan is noodzakelijk voor het uitbrengen van een gericht en doelmatig advies.

Wij wensen u bij het invullen van de scan veel succes!

Stichting F-MEX.

Inleiding regieorganisatie

De regieorganisatie is een wijze waarop facilitaire organisaties ingericht zijn en bestuurd worden. Bij deze structuur staat de rol als intermediair centraal. Hierbij wordt er door de organisatie een vorm gezocht voor een zo ideaal mogelijke prijs/kwaliteit verhouding die aansluit op de wensen en behoeften van de klant.

Tegenwoordig wordt er door organisaties in toenemende mate gekozen voor het uitbesteden van facilitaire diensten. Hierbij worden er intensievere samenwerkingsverbanden aangegaan met deze leveranciers om op deze manier een zo ideaal mogelijk prijs/kwaliteit verhouding te bereiken. Door deze ontwikkeling worden er hele andere eisen gesteld aan de facilitaire organisatie. Hierbij draait het vooral om strategische en tactische verantwoordelijkheden. De facilitaire organisatie functioneert als intermediair tussen klant en leverancier. De belangrijkste functie hierbij is het klantmanagement, leveranciersmanagement en contractmanagement. De Facility Manager is de regisseur van dit geheel.

De regieorganisatie kenmerkt zich in de hoogwaardigheid van de facilitaire managementorganisatie en door de coachende en delegerende stijl van leidinggeven. De medewerkers werken resultaatgericht en de nadruk ligt op competenties die op interactie gericht zijn zoals organisatie sensitiviteit, gespreksvaardigheid, klantgerichtheid, onderhandelen en assertiviteit. Door een balans tussen hands-on en hands-off ontstaat er een resultaatgerichte organisatie waarin alle partijen zich verantwoordelijk voelen voor het eindresultaat.

De regiescan

inleiding Regiescan

De regiescan is door de stichting F-MEX ontwikkeld instrument voor het meten van facilitaire organisaties die zich willen ontwikkelen richting de regieorganisatie of die zich al in deze positie bevinden. Door middel van de regiescan wordt er een diagnose gesteld die inzicht geeft in diverse onderdelen van de facilitaire organisatie. De scan wordt door het managementteam en eventueel medewerkers uit diverse lagen van de organisatie ingevuld waardoor er een volledig beeld ontstaat van de facilitaire organisatie. Ook bestaat de mogelijkheid hierbij klanten en leveranciers te betrekken.

De uitkomsten uit de scan leveren uiteindelijk een rapport op dat weergeeft in hoeverre de organisatie zich heeft ontwikkeld richting de regieorganisatie. In dit rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL). Op deze manier ontstaat er een referentiepunt voor de facilitaire organisatie. Hieruit kan afgeleid worden welke stappen, dan wel verbeteracties, er ondernomen moeten worden om tot het gewenste resultaat te komen.

De regiescan is ontwikkeld door een koppeling te realiseren van vier modellen. De modellen samen leveren een eenduidig regiemodel op met een bijbehorende scan. De regiescan is gebaseerd op een kwaliteitsspin gebaseerd op de Kritische Succes (Kwaliteit) Factoren, een Maturity tool gebaseerd op het EFQM-model, Balanced scorecard (BSC) en een regiemodel gebaseerd op tien kritische regiefactoren.

Deze regiescan wordt afgenomen door middel van stellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op prestatie indicatoren die gekoppeld zijn aan kritische regiefactoren. Door het maken van keuzes in

deze stellingen wordt er uiteindelijk bepaald in welke fase de facilitaire organisatie zich bevindt. Dit kan per regie indicator verschillen. In het rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen deze indicatoren waardoor het voor de facilitaire organisatie inzichtelijk wordt waar ontwikkeling richting de regieorganisatie mogelijk is en/of waar dit al bereikt is.

Kritische regiefactoren

De kritische regiefactoren zijn opgesteld als onderdelen waarop de regieorganisatie getoetst wordt. De invullingen van deze onderdelen zijn bepalend voor de mate van regievoering in een facilitaire organisatie. De kritische regiefactoren belichten gezamenlijk de totale facilitaire organisatie en na het afnemen van de regiescan wordt er een representatiebeeld geleverd. Het resultaat hiervan kan daardoor ook gebruikt worden bij benchmarking. Bijvoorbeeld voor het vergelijken van de verhouding tussen het aantal fte's van de regieorganisatie in verhouding tot de werkplekken, fte's, aantal m2 en facilitaire budget van de totale organisatie.

De kritische regiefactoren worden meetbaar gemaakt door regie indicatoren hieraan te koppelen. Door de regie indicatoren op te stellen worden de kritische regiefactoren specifieker gemaakt, op basis hiervan zijn de stellingen opgesteld. Hieronder volgt een overzicht van de kritische regiefactoren met bijbehorende regie indicatoren.

1. Leiderschap
 - ❖ Sturing
 - ❖ Cultuur
 - ❖ Niveau
 - ❖ Competenties

2. Medewerkers
 - ❖ Houding
 - ❖ Opleiding
 - ❖ Kennis van de organisatie

3. Organisatie
 - ❖ Vorm
 - ❖ Cultuur
 - ❖ Strategie en beleid

4. Financiën en middelen
 - ❖ Kosten inzichtelijk
 - ❖ Kosten bewust
 - ❖ Contractmanagement

5. Processen
 - ❖ Transparantie
 - ❖ Integratie
 - ❖ Sturing

6. Mate van uitbesteding
 - ❖ Contractmanagement

7. Klantmanagement
 - ❖ Klanttevredenheid
 - ❖ Communicatie
 - ❖ Transparantie

8. Leveranciersmanagement
 - ❖ Contractmanagement
 - ❖ Beoordeling
 - ❖ Communicatie

Regie ontwikkelingsfasen

In het model van de regiescan wordt er uiteindelijk een scheiding gemaakt in drie fasen. Bij deze scheiding wordt een duidelijk verschil gemaakt tussen drie fasen. Ondanks dit verschil is het mogelijk dat organisaties bij het maken van de scan analyse niet op alle bevraagde punten in dezelfde fase zitten, maar soms deels in de ene fase en deels in een andere fase uitkomen. Het is dan belangrijk om op basis van prioriteiten vast te stellen welke activiteiten er nog dienen te worden ontplooid om de uiteindelijk gewenste fase te bereiken. Het gaat om de volgende fasen:

1. Traditionele fase;
2. Regie bewuste fase;
3. Regie gestuurde fase.

1. Traditionele fase

In de traditionele fase houdt de facilitaire organisatie zich vooral bezig met operationele taken. Over het algemeen worden in deze fase de meeste diensten door eigen personeel uitgevoerd. De organisatie is nog ingericht als een productorganisatie waarbij de leidinggevende zich vooral bezig houdt met het aansturen van de operationele werkzaamheden en het oplossen van dagelijkse problemen. Meestal wordt er hierbij weinig beleid vastgesteld en ligt de nadruk vooral op het leveren van aanbod gestuurde diensten/producten. De vorm van leidinggeven is veelal dirigerend en instruerend, terwijl de positie van de Facility Manager binnen de organisatie op productniveau ligt binnen de lijn.

2. Regie bewuste fase

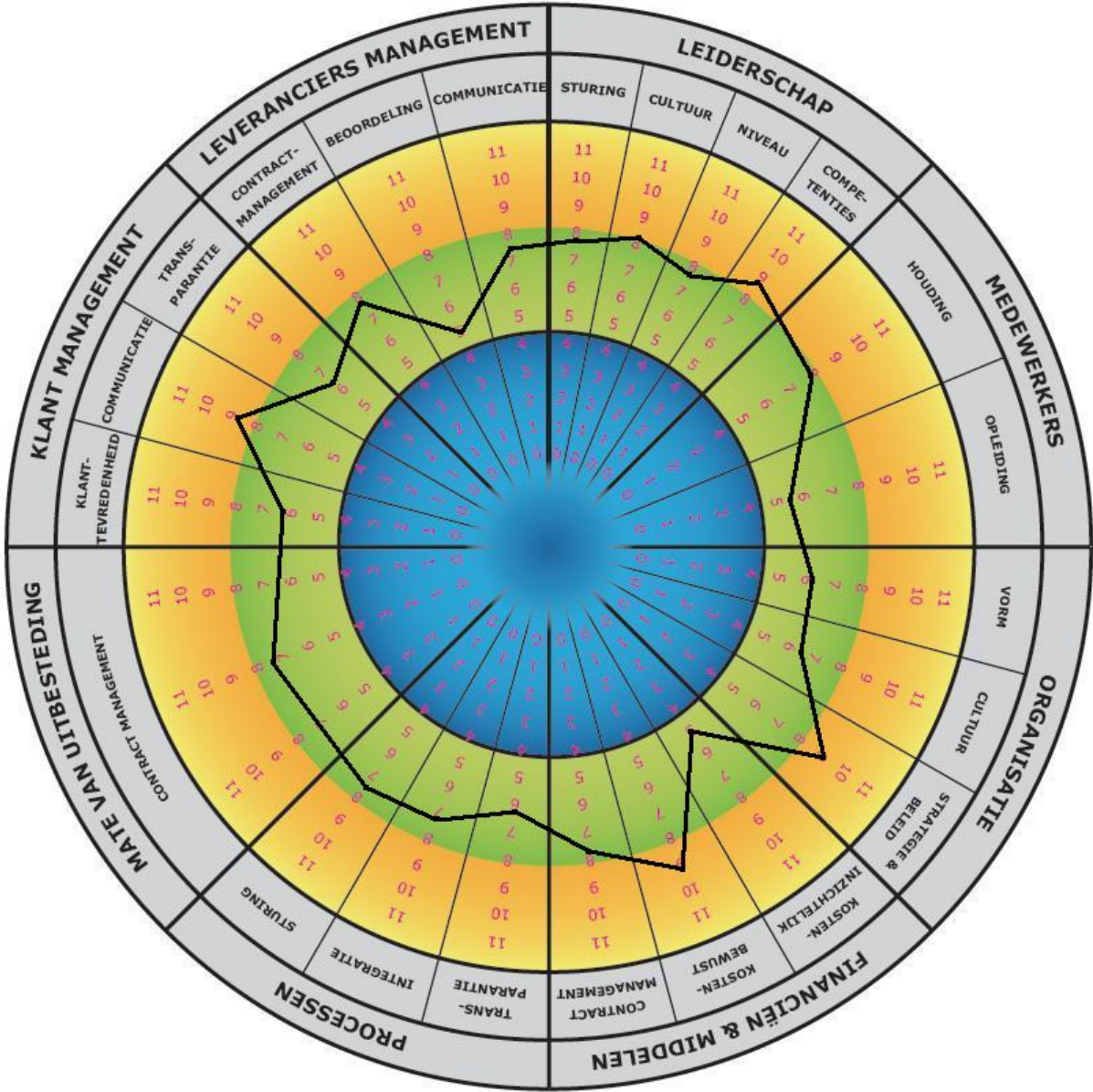
In de regie bewuste fase is de facilitaire organisatie zich meer bewust van zijn omgeving. Hierbij richt de facilitaire organisatie zich pro actief op de klant en wordt er meer rekening gehouden met de wensen en behoeften van de klant. Hierdoor vindt er een verschuiving plaats van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde organisatie. In de regie bewuste fase is het niveau van de facilitaire organisatie merendeels verschoven naar aansturing en coördinatie. Het gevolg van deze verschuiving naar een vraaggestuurde organisatie is dat er meer rekening moet worden gehouden met kwaliteit van de producten en diensten, flexibiliteit van leveren en de hiervoor te betalen vergoeding. Om hieraan tegemoet te komen worden uitvoerende facilitaire diensten vaak in toenemende mate uitbesteed. Door deze organisatorische veranderingen is er tevens behoefte aan een andere wijze van leidinggeven en zal de taak van de Facility Manager veranderen van uitvoerder naar coördinator. De uit te voeren werkzaamheden zullen planmatiger worden uitgevoerd waarbij prijs en kwaliteit van de producten en diensten in evenwicht dienen te zijn. De vorm van leidinggeven is meer resultaatgericht en het gedrag van de leidinggevende is meer relatiegericht: overleggen en overtuigen.

3. Regie gestuurde fase

In de regie gestuurde fase is de facilitaire organisatie volledig klantgericht en bevindt de focus van de facilitaire organisatie zich grotendeels op strategisch en deels op tactisch niveau. In deze fase is de Facility Manager vooral een regisseur tussen de vraag uit de organisatie en het beschikbare aanbod. De Facility Manager zal door het in kaart brengen van de gevraagde diensten en producten zo efficiënt en effectief mogelijk inspelen op de organisatorische behoeften. Door middel van transparante communicatie tussen organisatie, klant en leverancier en met behulp van een producten/diensten catalogus zal hij dit bereiken. Het denken en handelen binnen de facilitaire organisatie is gericht op het optimaal benutten van gespecialiseerde leveranciers of bedrijven. Hierdoor wordt het mogelijk om naast het leveren van de gevraagde kwaliteit ook de kosten te bewaken. Over het algemeen leidt dit vaak tot het integraal uitbesteden van productgroepen van de facilitaire organisatie.

Doordat de nadruk binnen de regie gestuurde fase op het strategische niveau ligt wordt er veel beleidsmatiger gewerkt. Vanuit dit strategisch denkniveau wordt er een visie ontwikkeld en worden er doelen opgesteld die aansluiten bij de moederorganisatie. Dit leidt tot een doelgerichte manier van werken waarin de medewerker zich kan herkennen. In een goed functionerende regieorganisatie heeft de Facility Manager een goede balans gevonden tussen 'make or buy' en heeft hij zijn bedrijfsrisico's in kaart gebracht. De vorm van leidinggeven is in deze fase meer ondersteunend, inspirerend, coachend en delegerend en minder sturend.

Hieronder is het model van de regiescan (Voorbeeld) te zien waarin zowel de fasen als de kritische regiefactoren met bijbehorende prestatie indicatoren zijn verwerkt.



Invulinstructie

U krijgt circa 150 stellingen voorgelegd welke in willekeurige volgorde gesteld zullen worden aan zowel het managementteam en indien noodzakelijk en mogelijk medewerkers. De stellingen zijn geordend per kritische regiefactor met bijbehorende regie indicatoren. Daarnaast is er een selectie gemaakt per fasen. Bij het afnemen van de scan zullen er van elke regie indicator minimaal twee stellingen uit iedere fase worden gekozen.

Eerst een korte inleiding.

*U zult stellingen te zien krijgen waarbij er van u verwacht wordt deze met ja of nee te beantwoorden. Doormiddel van deze scan wordt er geprobeerd een fase te bepalen waarin u zich als organisatie bevindt. **De scan geeft geen goed of fout weer, alleen een situatie schets.** Probeer daarom bij het beantwoorden van de stellingen zo eerlijk mogelijk antwoord te geven. Wanneer het u niet precies duidelijk is wat er bedoeld wordt, geef dan naar eigen inzicht een zo goed mogelijk antwoord.*

Wanneer u een stelling hebt beantwoord gaat u naar de volgende. Het is niet mogelijk terug te keren naar een vorige stelling om deze aan te passen.

Iedere deelnemer krijgt zijn eigen set stellingen waardoor het gezamenlijk invullen wordt voorkomen en zo een zo'n objectief mogelijk beeld van de huidige situatie ontstaat.

Belangrijk:

U dient de scan in te vullen vanuit de huidige positie die u inneemt in uw organisatie onderdeel waarbij de beantwoording ook gerelateerd dient te zijn aan deze situatie.

Voorbeeld: *de controller van het facilitaire bedrijf beantwoordt de stellingen gerelateerd aan het facilitaire bedrijf en **niet** gerelateerd aan het concern.*

Voorbeeld: *een van de stellingen luidt: "Er wordt pro actief gezocht naar klantwensen".*

*Bij de beantwoording van deze stelling gaat het om de vraag of dit binnen het facilitaire bedrijf zelf georganiseerd is en **niet** of dit bij het concern of uitbestede dienst is georganiseerd.*

Voorbeeld : *een van de stellingen luidt: "Er is beperkte aandacht voor verbeteringen binnen de organisatie".*

*Bij de beantwoording van deze stelling gaat het om de vraag of er binnen het facilitaire bedrijf beperkte aandacht is en **niet** of dit bij het concern of uitbestede dienst het geval is.*

In de scan zal meerdere malen over de Facility Manager gesproken worden, heeft u geen Facility Manager binnen uw organisatie dan kunt u dit interpreteren als de hoogst leidinggevende persoon binnen de facilitaire organisatie.

Neem de tijd bij het invullen van de scan, succes!

Algemeen advies

Op basis van het resultaat van de huidige situatie kan er een algemeen advies worden opgesteld, waarbij de nadruk ligt op de gewenste situatie (SOLL). Hierbij wordt er kort beschreven op welke gebieden ontwikkeling noodzakelijk is om tot de gewenste situatie te komen. Bij grote verschillen tussen medewerkers en managementteam wordt het advies in de eerste plaats gericht op het verkleinen van deze verschillen door met elkaar in gesprek te gaan.

Het advies zal in eerste instantie van algemene aard en beperkt zijn. Indien gewenst kan dit worden uitgebreid tot conclusies, aanbevelingen, een uitgebreid advies voorzien van een actiepunten lijst op basis van prioriteit. De nadruk van de regiescan ligt op het in kaart brengen van de huidige stand van zaken wat betreft de ontwikkeling naar een regieorganisatie.

Aanvullend advies en ondersteuning bij het doorvoeren van veranderingen wordt door de stichting F-MEX en haar partners aangeboden.

Henk van der Sluis
Iwan Liem

Stichting F-Mex
Postbus 609,
1940 AP Beverwijk



"Finding the Best Practice"