

# Facilitaire regie: sturing op de ondersteuning

**Facilitaire regie betreft sturing op de ondersteunende bedrijfsvoering binnen organisaties. Vijf deskundigen bespraken tijdens de F-mex bijeenkomst *Finding the next practice in regie* op de Haagse Hogeschool hoe regie het organisatiebelang optimaal kan dienen.**

Lisette van Steijn



De paneldiscussie over regie werd geleid door Ron Brouwer, docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool. Aan de paneldiscussie namen Iwan Liem, facility manager bij Tata Steel, Rob van Veen, adviseur en oprichter van Promundo, Corinna van Diepen, partner bij Twynstra Gudde, Vincent Schenkels, facility manager bij Rabobank Zaanstreek en Jacqueline Jones, consultant bij Deloitte deel. Ieder van de vijf deelnemers had vooraf een stelling aangeleverd, op basis waarvan de discussie gestalte kreeg. Het publiek kon door het tonen van een groene of rode kaart aangeven in hoeverre het instemde met de stelling, die aansluitend door het panel werd besproken.

## De mens bepaalt het succes

Iwan Liem presenteerde de eerste stelling, die betrekking had op zijn boek *Facilitair perspectief*. Zijn stelling: *Regie bepaalt het succes van de onderneming*. Het merendeel van het publiek is het oneens met de stelling. Liem licht toe: 'Steeds meer ondernemingen stappen mede door de huidige economische situatie over naar regie, het lijkt intussen eerder een hype dan een noodzaak. Het is een strategische keuze die uiteindelijk de onderneming moet steunen op weg naar succes.'

Jones reageert: 'Uiteindelijk ben je afhankelijk van je partner in deze. Een model helpt om daar te komen, maar is niet leidend.' Van Diepen: 'Volgens mij bepaalt de mens het succes. Regie is ook voor een deel het verlangen van organisaties om flexibiliteit te organiseren. Dit kan niet succesvol zonder de leverancier en klantorganisatie. Het is de kunst om dit goed te organiseren.' Schenkels: 'Kijkend naar de huidige economie zijn organisaties die flexibel kunnen meebewegen succesvol. Als je dan kijkt naar een facilitaire organisatie is regie beter dan de traditionele indeling. Regie bepaalt niet het succes; de mens. Regie kan hier zeker voorwaardenscheppend in zijn.' Van Veen: 'Men kijkt heel snel naar een model en structuurvorm. Hoe vul je de rol van regie in binnen een organisatie? Dit geldt niet alleen voor uitbesteding, maar ook voor inbesteding. Het goed organiseren van regie betekent eigenlijk goed opdracht verstrekken en aannemen in de organisatie, met goede beleidsmatige borging. Dan klopt de stelling. De valkuil is om dit te gaan vertalen naar een regiemodel waarin je automatisch zegt uitvoering op afstand te plaatsen of volledig uitbesteden, dit hoeft natuurlijk niet. Daar moet je als totale organisatie wel aan toe zijn.' Schenkels: 'Regie wordt vaak

vertaald als uitbesteden. Het kan ook inbesteed. Het gaat om hoe je de facilitaire organisatie inricht.' Liem: 'De discussie over in hoeverre uitbesteden in een regieorganisatie nodig is, kunnen die twee naast elkaar staan. In het beroepenveld is nog veel verwarring over de definiëring van een regieorganisatie. Wat verstaan we nu eigenlijk onder regieorganisatie? Een demand-organisatie, een shared service center?' Vanuit het publiek komt de vraag over wel of niet regie. Onder druk van de marktwerking in de zorg is daar een tegenbeweging ontstaan waarbij de vraag op directieniveau wordt gelegd: ben je een productiebedrijf of facilitaire organisatie? Van Veen: 'Er zijn nog veel bedrijven die ver staan van regievoering. Binnen deze bedrijven heerst vaak een bureaucratische, stroperige besluitvorming. Hierdoor kun je moeilijk anticiperen op de snelheid van de ontwikkelingen. Dit is een discussie die zeker interessant is, maar ver afstaat van het facilitaire werkveld.'

Het publiek is van mening dat het het belangrijk is om te kijken vanuit welke organisatie je bezig bent met regie, een van de aanwezigen: 'In bijvoorbeeld de ouderenzorg hebben we lang gedacht in primair en secundair. Dit zijn verouderde begrippen. Waardetoevoeging in de ouderenzorg is een andere dan in een ziekenhuisomgeving. Er zitten bepaalde gradaties in. Dit heeft ook te maken met de verblijfsduur van de doelgroep. De cultuur van de organisatie maakt dat de invulling van de regieorganisatie misschien wordt onderschat.'

**'Op de werkvloer worden vraag en aanbod geïnitieerd, niet daarboven'**

## Brug

Regie is niet synoniem met uitbesteden. We moeten regie meer vertalen naar flexibiliteit en maakbaarheid: integreren. In de zorg worden op basis van de CIZ-indicatie de zorgzwaartepakketten vastgesteld. Men moet maatwerk leveren aan de klant. In de zorg begint nu pas het besef te ontstaan dat steeds meer druk gelegd wordt op de structuur en invulling van de ZZP. Deze moeten ook vertaald worden naar allerlei faciliteiten. Dat vergt iemand die als een spin in het web beslissingen kan nemen, keuzes maken en ZZP vertalen naar producten en diensten voor de zorgvrager: een regisseur.

Vanuit het publiek komt de opmerking dat dit voor de ouderenzorg niet opgaat. Van Veen reageert: 'Wat

deze discussie lastig maakt, vanuit de regierol gere-  
deneerd, is dat je in de ouderenzorg geen eenslu-  
dende opdrachtgever hebt. Je hebt te maken met de  
overheid, die redeneert met getallen, maar vaak gaat  
de werkelijkheid hier niet meer op. Er wordt nu ge-  
praat over regie op de totale organisatie en niet meer  
op facilitaire processen, dit maakt het complex. Voor-  
dat men uit die complexiteit is, is de wereldeconomie  
moordend verder. Hier moeten we vooral niet met  
zijn allen op wachten.'

'Waarom wordt incidentenmanagement onder de  
regiepiramide gezet?', vraagt iemand in het publiek.  
Van Diepen licht toe: 'De leverancier kan heel veel  
incidenten zelf afhandelen, dit gebeurt nu ook bij  
Deloitte. Bij de overgang naar een regieorganisatie  
was dit in het begin lastig; men pakte het toch zelf op.  
Dit is eigenlijk fout, omdat je je alsnog niet kunt  
richten op de strategische en tactische zaken waar je  
eigenlijk mee bezig moet zijn. Inmiddels is Deloitte  
zover dat zij samen met haar partner beleid bepaalt  
en taken verdeelt. De incidenten worden overgelaten  
aan de partner. Er is een termijn van vijf jaar voor  
nodig geweest om dit stadium te bereiken. Nu wordt  
er meer gekeken naar dienstverlening en kwaliteit  
hiervan.' Daar zijn de aanwezige maincontractors het  
mee eens. FM is een vak op zich. Klanten van main-  
contractors willen zich volledig bezighouden met de  
corebusiness. Regie is de brug. De maincontractor kan  
zich hierdoor echt op het vak richten en vooruitstre-  
vend acteren.

### Loslaten

Rob van Veen presenteerde de tweede stelling, geba-  
seerd op zijn boek *Gratis is voor niks! Als je niets hebt,  
heb je niks!* De stelling was: *Echte regie vraagt om  
loslaten.* Het merendeel van het publiek stemt groen.  
Van Veen licht toe: 'De kracht in de organisatie zit in  
de deskundigheid op de werkvloer en de samenwer-  
king. Voorbeeld: gemeentes kunnen hun oor beter te  
luisteren leggen bij de burgers, dan in de eigen orga-  
nisatie. Loslaten van structuur is van essentieel belang.'  
Vanuit de zaal: 'Het is bij regie belangrijk wie welke  
rol heeft, onafhankelijk van de structuur zelf. Het feit  
dat deze dag het ene model na het andere model  
verschijnt, pleit ervoor dat regisseren om een structuur  
vraagt. Traditionele modellen kunnen losgelaten  
worden, maar regisseren aan sich is structuregebonden,  
dus enigszins paradoxaal.'

Van Veen reageert: 'Vanuit samenwerking met an-  
dere partijen, met een milde vorm van regie, wordt  
veel sneller gehandeld. Voor de ene structuur die  
losgelaten wordt, dient een nieuwe zich aan. Regie  
is loslaten, loslaten is anders vasthouden. Als je blijft  
denken in bepaalde structuur zoals we die kennen  
zoals we zijn grootgebracht, dan is dit lastig. Het  
publiek vindt dit interessant en vraagt door: hoe krijg  
je dit nu in de cultuur? Van Veen antwoordt: 'Hier-



voor moet eerst bepaald worden wat wij doen als  
regieorganisatie en wat niet? Je moet de partij die  
het uitvoert in- of extern het vertrouwen en budget  
geven om dit te kunnen doen'. Iemand in de zaal  
beaamt dat de markt behoefte heeft aan een heel  
nieuw tvne facility management-professional. 'Ener-  
zijds denken we in structu-  
ren en het omvormen van  
cultuur, anderzijds aan het  
meebewegen met de klant.  
Dit is belangrijk om goed te  
organiseren. Tegelijkertijd  
dient de operational excel-  
lence lean & mean georganiseerd te worden. Als dit  
niet goed is afgestemd, wordt het een botsing in  
plaats van een spagaat.'

### 'Regie is loslaten, loslaten is anders vasthouden'

#### Regie

Corinna van Diepen, medeauteur van het boek *De  
facilitaire regieorganisatie in bedrijf*, presenteert de  
derde stelling: *Regie wordt teveel uitgelegd als in control  
zijn, terwijl juist flexibel organiseren dé norm wordt,  
oftewel: wij blijven hangen in beheren in plaats van  
regisseren.* Het publiek stemt, op één persoon na,  
groen. Van Diepen licht toe: 'Regie wordt te veel uit-  
gelegd als in control zijn, terwijl juist flexibel organi-  
seren de norm wordt.' De enige persoon met een rode  
kaart reageert: deze stelling kan op twee manieren  
uitgelegd worden. Je kan zeggen: regie en uitbesteden  
zijn antwoorden richting flexibilisering. Je moet zeer  
goed kijken wat je uitbestedt. Een andere interpre-

tatie van de stelling is dat wat je uitbestedt op een  
zodanige manier gebeurt dat dit flexibel blijft in rela-  
tie tot wat de organisatie vraagt. Op strategisch, tac-  
tisch en uitvoerend niveau. De vraag is of flexibel  
organiseren hier nog wel van toepassing is.

#### Werkvloer

De grote klacht binnen regieorganisaties komt bij de  
klant vandaan: men weet niet meer waarvoor hij bij  
wie moet zijn. Liem reageert: 'Dit onderdeel dient  
goed georganiseerd te worden, communiceren is hier  
een belangrijk onderdeel van. De grootste valkuil bij  
regie is de versnippering; operationeel uitbestede,  
contract bij inkoop, zelf als facilitaire organisatie de  
regie houden. Dit werkt niet. Je moet juist de verant-  
woording bij de medewerkers neerleggen, in plaats  
van op te leggen. Op de werkvloer worden vraag en  
aanbod geïnitieerd, niet daarboven. Op het moment  
dat je dit vanuit control achtige afspraken gaat in-  
vliegen, loop je vanuit de snelheid van deze economie  
achter.'

Vanuit F-Mex werd de laatste stelling van de middag  
geponeerd: *De facilitaire organisatie zal in de toekomst  
niet meer kunnen functioneren, zonder ingericht te zijn  
als regieorganisatie.* Het publiek stemt wisselend. Liem

licht toe: 'Normen, marktwerking en type organisatie  
hangen sterk af van omgevingsfactoren. Van Veen is  
het hiermee eens. 'Ik zie regie als vierde fase van or-  
ganisatieontwikkeling. Alleen met "kunnen" kan je  
twee kanten op. Waar concurrentiewerking is, kan dat  
een reden zijn om door te ontwikkelen naar een re-  
gieorganisatie die ook herkenbaar is.' Vanuit de zaal  
wordt gereageerd: 'Het procesdenken gaat door, de  
informatiemogelijkheden nemen toe. Maar of je een  
oude, hiërarchische organisatie moet veranderen naar  
een procesgerichte organisatie, is de vraag. Iedere  
organisatie zal in de toekomst op zijn eigen manier  
de structuur vormgeven.'  
Regie blijft een 'hot item' dat overal speelt; van zorg-  
sector tot aanbieders, van hoog tot laag binnen orga-  
nismen.

> Lisette van Steijn is vanuit Ifmec als Young Professional  
gedetacheerd bij het FB van de Haagse Hogeschool en lid van de  
redactiecommissie van FMI. Met medewerking van Ron Brouwer,  
docent aan de Academie voor Facility Management van de  
Haagse Hogeschool en lid van de redactiecommissie van FMI.

advertentie



## We vinden altijd de optimale klimaatoplossing

Overall waar mensen werken, recreëren of verblijven willen we het klimaat naar onze  
hand zetten. Dit bepaalt immers sterk ons gevoel van welbevinden. En dat kan.

Met airconditioning zijn we in staat om ons eigen binnenklimaat te creëren.

Lekker warm voor de één. Heerlijk koel voor de ander. Carrier is 's werelds grootste  
klimaatexpert. Als uitvinders van de airconditioning zijn we altijd een stap verder in  
technologie, om u in iedere situatie de optimale oplossing te bieden. Dus, voor elke  
klimaatoplossing: turn to the experts. Carrier Airconditioning. Do you turn?

T (071) 341 71 11, [www.carrier.nl/klimaatoplossingen](http://www.carrier.nl/klimaatoplossingen)

**Carrier**  
turn to the experts

turn to the experts