

De logica van het regiemodel

De richting van dit soort trends is altijd terug te voeren naar een macro-economische vraag: 'Welke entiteit is relatief het meeste competent?' Praktisch gezien moet je je gewoon afvragen: 'Wie kan dit het beste?' Eigenlijk is dat ook het wezen van het regie-model. Steeds kijken wie een facilitaire taak het beste kan uitvoeren

Maar - om het scherp te formuleren - het is alleen wel opvallend dat het facilitaire management zichzelf bij die vraag meestal buiten schot houdt. Toch moet je daar gewoon dezelfde vraag stellen. Je kunt dan ook tot de conclusie komen dat je het management echt anders moet organiseren of het gewoon moet uitbesteden. De laatste 25 jaar is er in Nederland al veel uitbesteed. Zo is er intussen veel ervaring opgedaan en hebben facilitaire dienstverleners zich sterk ontwikkeld. In deze periode zijn echt gespecialiseerde bedrijven ontstaan, die zich steeds verder hebben ontwikkeld. In algemene zin mag je daarom nu stellen dat de operationele dienstverlening in Nederland nu het niveau van 'world class excellent' heeft bereikt. In principe is onze operationele uitvoering door facilitaire dienstverleners de beste in de wereld. In algemene zin natuurlijk.

Ook hierop zijn macro-economische wetten van toepassing. Door de uitbesteding vindt schaalvergroting plaats, want het schoonmaakbedrijf is groter dan de eigen schoonmaakdienst. Daardoor is er meer specialisatie en professionalisering mogelijk en zal het voordeel van een externe partij verder toenemen. Het wordt dan nog aantrekkelijker om aan zo'n partij uit te besteden. Die verdient daar natuurlijk ook meer aan en kan weer verder groeien. Maar het is ook wetmatig dat het relatieve voordeel van schaalvergroting en professionalisering in de loop van de tijd afneemt. Simpel gezegd: het is wel een keer klaar met de professionalisering en het voordeel van verdere schaalvergroting wordt steeds kleiner.

De dienstverlening in eigen beheer ontwikkelt zich namelijk ook voortdurend en komt dus weer dichterbij de buurt van de competenties van een externe specialist. Bovendien wordt het voor de externe specialisten steeds moeilijker om zich te onderscheiden van de andere externe aanbieders. In Nederland zijn we nu op veel gebieden in deze situatie aangekomen, dus moet er gezocht worden naar nieuwe relatieve voordelen. De volgende stap in deze ontwikkeling is het optimaliseren van het management, want daar is relatief nog veel minder aan gedaan. Er is nu een begin gemaakt met de ontwikkeling van het facilitaire regie-model. Sterk vereenvoudigd: supply management om de leveranciers te managen (vrijwel alles is uitbesteed), demand management voor de klant en daarboven een overkoepelend algemeen facility management. Het supply management - het uitbesteden van de operationele uitvoering - is intussen het verst ontwikkeld. Dat ligt ook dichterbij de buurt van 'gewoon' uitbesteden en er is een ontwikkeling naar 'integrated supply management'.

Dit gedeelte van het regie-model is vaak wel goed onder controle. Het demand management - het managen van de vraag van de klant - is nog vrijwel altijd intern georganiseerd en de ontwikkeling van dit deel van het regie-model blijft relatief ook achter bij de ontwikkeling van het supply management. Dat valt deels te verklaren uit de historische voorsprong van het supply management, maar er is meer. Het demand management gaat over de vraagzijde van een facilitair bedrijf: de vraag van klanten. Daar zijn twee factoren aan te wijzen die dit deel van het regie-model moeilijker maken dan het supply management. De vraag die de klant vandaag stelt is eigenlijk gebaseerd op de behoefte van gisteren.

De demand manager moet een dialoog aangaan met de klant en vervolgens de kern van de behoefte van die klant doorgronden. Vervolgens moet hij deze vertalen naar een (toekomstige) vraag en vervolgens weer doorvertalen naar een passend facilitair aanbod. Daarnaast heeft iedere klant verschillende behoeften die ook nog geïntegreerd benaderd moeten worden. Bovendien moet ook het facilitaire aanbod integraal passend zijn. Dat klinkt moeilijk en dat is het in de praktijk ook. De demand manager moet daarom een grote hoeveelheid aan inhoudelijke kennis paraat hebben, een uitstekende relatie met de klant ontwikkelen en zo creatief en innovatief zijn dat hij steeds weer nieuwe vraag en nieuw aanbod kan formuleren.

Naast de genoemde macro-economische redenen is er nog meer reden om verdere ontwikkeling van het facilitaire vakgebied te zoeken in het management. Facilitair management heeft zich namelijk in de loop van de jaren ontwikkeld van een hiërarchische taak naar een expertise. Toen het vakgebied aan het ontstaan was (onder de naam Toegepaste Huishoud Wetenschappen) kon de organisatie van het gemiddelde facilitaire bedrijf in de indeling van Mintzberg worden getypeerd als een machinebureaucratie. Het ging vooral om de protocollen die waren opgesteld met behulp van inhoudelijke expertise van het management. Noch de gebruiker noch de financier van het facilitair bedrijf had veel inbreng in de gang van zaken. In de ontwikkeling in de laatste 40 jaar is op deze manier veel bereikt, maar de omgeving heeft zich ook ontwikkeld. Een dergelijke houding wordt maatschappelijk gezien niet meer geaccepteerd. Dat hebben de laatste jaren al veel professionals ondervonden en dat geldt inmiddels ook voor de facility manager. In de huidige economische tijd is er hier en daar wel een opleving van de hiërarchische relatie, maar die is vooral gedreven door individuele kwetsbaarheid. Sommige leidinggevendenden vallen nu weer terug in oude patronen, maar als het weer beter met de economie gaat zal deze afwijking van de trend weer verdwijnen.

Zoals gezegd is de operationele aansturing steeds verder doorontwikkeld. Operationele facilitaire managers zijn facilitaire experts (professionals) geworden en ze hebben voor de inhoudelijke kant van het werk steeds minder behoefte om terug te vallen op hun 'naasthogere'. Daarnaast zijn operationele managers ook meer zelfstandig en beleidsmatig gaan werken en is de traditionele hiërarchische rol van manager minder belangrijk geworden. De hiërarchische verhoudingen raken op alle fronten meer op de achtergrond. Bestuurders zijn steeds beter geïnformeerd over facilitaire aangelegenheden en anders hebben ze zelf snel toegang tot de betrouwbare informatie.

Naast de algemene kennis die via internet toegankelijk is, hebben bestuurders - in tegenstelling tot facility manager - vaak ook een eigen privéarena. Bevriende collega's, familie of bekenden die een klankbord zijn en adviezen geven zonder een eigen belang bij de oplossing. Wanneer bestuurders eenmaal goed zijn geïnformeerd hebben ze daarna geen behoefte meer aan een algemene manager als 'deksteen' over de facilitaire experts heen. De verticale lijnen in een organisatie zijn daarvoor te direct geworden. Een bestuurder wil zijn visie ook graag direct kunnen bespreken met de inhoudelijke experts. Zo dreigt de positie van operationeel facilitair management te verworden tot een 'leemlaag' tussen bestuurder en operationeel professional/expert.

Wat is dan namelijk de toegevoegde waarde van zo'n facility manager? De nieuwe toegevoegde waarde voor een facility manager is nu vooral te zoeken aan de kantzijde: het demand management. Dat is met afstand het moeilijkste deel van het regie-model en het valt buiten de scope van het supply management, laat staan de leveranciers. De facility manager kan zich dus het beste vooral concentreren op een rol in het demand management. Zowel de inhoudelijke kennis als de relatie met de klant zijn in die rol veel belangrijker dan de traditionele hiërarchische taken. Eigenlijk doet die nieuwe rol denken aan de (oude) tijd van de 'toegepaste huishoud wetenschappen' - de voorganger van het huidige facility management. Veel aandacht voor de inhoud. Maar tegenwoordig is de vraag veel complexer, met hogere eisen aan flexibiliteit en maatwerk en bovendien op een hoger (meer strategisch) niveau in de organisatie.

Exponentieel moeilijker dus, waardoor de facility manager zelf ook weer een expert moet zijn. Die expertise is schaars en heeft wel degelijk een aanzienlijke toegevoegde waarde. Met de nadruk op demand management moet de nieuwe facility manager dus bedenken waar de organisatie naar toe moet gaan. Hij moet daarvoor ook nieuwe producten bedenken, oplossingen die nu nog niet bestaan. Dat vereist innovatieve competenties en die zijn schaars. Uiteraard kan hij dat ook deels door anderen laten uitvoeren, maar het is wel een nieuwe kerntaak. Voor veel facility managers is deze manier van werken een nieuw paradigma: niet proberen de huidige bedrijfsvoering nog verder te ontwikkelen, maar steeds iets nieuws bedenken. Iets dat er tot dat moment nog niet is. Nieuw kan trouwens ook een nieuwe combinatie zijn van bestaande producten, of een variatie op een bestaande soort dienstverlening in een andere branche. Vervolgens moet de facility manager dan ook bedenken welke competenties er nodig zijn voor die nieuwe producten. Dat leidt dan weer tot de beginvraag van dit artikel. Welke entiteit is relatief het meest competent? Welke competenties zijn daarvoor nodig en wie gaat die resources leveren?

Of de resources intern of extern zijn is in de macro-economie minder belangrijk, maar in de praktijk is daar wel een en ander over te zeggen. Bij een ontransparante markt wordt alles in eigen huis gehouden, of juist in z'n geheel uitbesteed aan 'strategische partners' die een compleet aanbod kunnen leveren: Integrated Facility Management. Met het volwassen worden van iedere markt neemt ook de transparantie toe en dat is ook te zien bij het aanbod van facilitaire dienstverleners.

Wanneer er voldoende transparantie is ontstaan en ook het supply management goed op orde is, kan de sourcing heel goed worden opgesplitst. De vraag van de klant wordt dan verdeeld in kleinere delen en uitgezet bij specialisten in de markt. Dat gebeurt niet altijd, want soms is het de beste oplossing om de uitvoering ook voor een deel intern te laten en te integreren met de eigen processen. Dat kunnen dus ook de primaire processen van de organisatie zijn, als het maar gaat om het onderscheidend vermogen - het maken van het verschil - op strategisch niveau.

Dit is bijvoorbeeld een trend in zorginstellingen, die facilitaire taken herkennen als huishoudelijke taken die hun bewoner niet meer zelf kan uitvoeren. Een primair proces dus. Bovendien beginnen daar ook de grenzen van het relatieve voordeel van het uitbesteden van diensten duidelijk te worden. Verdere schaalvergroting of andere professionalisering van aanbieders levert nauwelijks meer toegevoegde waarde of onderscheidend vermogen. Als zorginstellingen hun professionaliteit voldoende hebben ontwikkeld komen ze steeds dichterbij de buurt van het professionele niveau van de externe aanbieder en moeten ze nog voor externe dienstverlening btw en winst betalen. Dat leidt dus her en der tot inbesteding.

De beginnende trend van inbesteding in de zorgsector lijkt strijdig met de eerder beschreven ontwikkeling van het regie-model, maar hoeft dat niet te zijn. De kern van het regie-model ligt namelijk niet in het uitbesteden. Dat is vaak wel een gevolg van het regie-model, maar in principe niet de oorzaak daarvan. De kern van de genoemde ontwikkelingen zit namelijk in de nadruk op het demand management en een andere rol van het facility management. Het facility management moet zich daaraan aanpassen en dat is een ingrijpende transitie.

Bron: Wagner Group (Philip Wagner en Carel Wielinga).