



Handleiding rolcanvas

11 december 2023

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
MANAGEN ROLVERANTWOORDELIJKHEID, RESULTAAT EN EFFECT.....	4
1.1. STAP 1: ROLVERANTWOORDELIJKHEID.....	5
1.2. STAP 2: EFFECT	6
1.3. STAP 3: PRODUCT	6
1.4. STAP 4A: WIE IS DE KLANT?	6
1.5. STAP 4B: WAT IS ZIJN VERWACHTING?	6
1.6. STAP 5: KERNACTIVITEITEN.....	6
1.7. STAP 6A: SAMENWERKEN	7
1.8. STAP 6B: SAMENWERKEN	7
1.9. STAP 7: KADER.....	7
1.10. STAP 8: BUDGET & MIDDELEN	7
1.11. STAP 9: MANDAAT	7
1.12. STAP 10: MONITORING EN BIJSTURING.....	7
BEPALEN VAN TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN.....	8

INLEIDING

Nu de opdracht helder is, de situatieschets is gemaakt en er dienstverleningsconcepten zijn opgesteld, is het van belang om de rollen die betrokken zijn in de samenwerking nader uit te werken.

In de praktijk komen we met enige regelmaat tegen dat het niet duidelijk is welke rollen er nu eigenlijk nodig zijn binnen de specifieke situatie, wie welke rol vervolgens heeft (de rolopvatting), waar die rol voor moet zorgen en hoe die rol zich verhoudt tot sommige andere rollen. Het gevolg: keihard rennen en we houden heel veel ballen in de lucht, veel overlap tussen werkzaamheden van mensen, “iedereen moet overal wat van vinden”, veel overleg met veel mensen waarbij niet helder is waarom mensen nu eigenlijk bij dat overleg zitten.

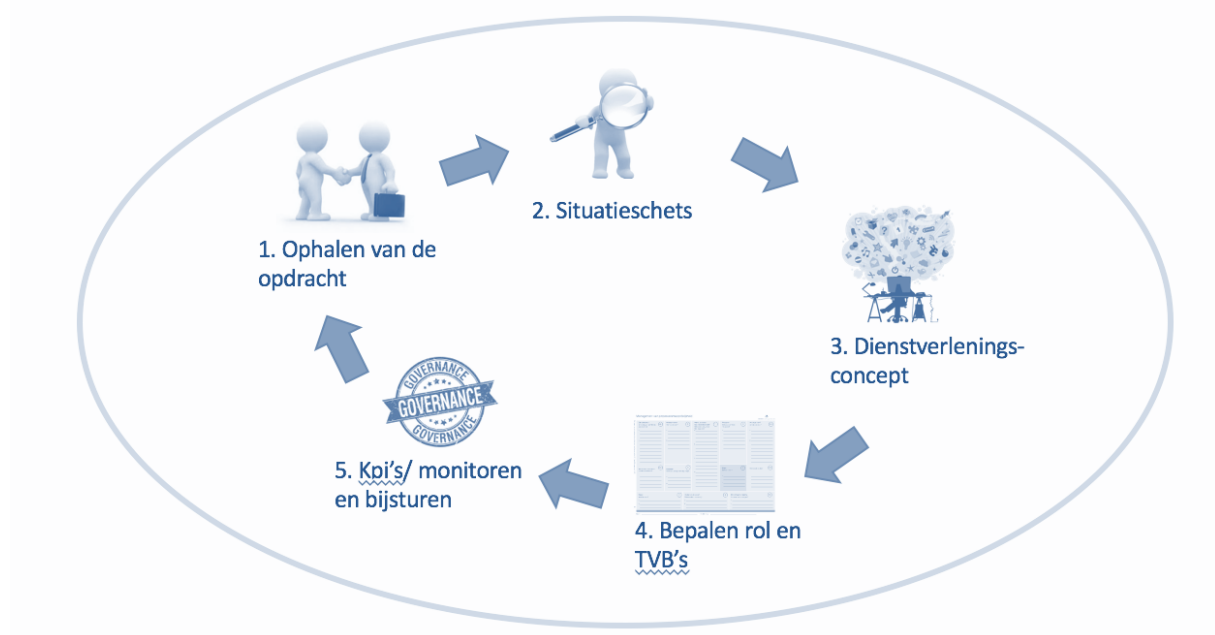
In dit document is opgenomen:

- Wat is het managen van rolverantwoordelijkheid en resultaat?
- De stappen die je doorloopt om de rol- en resultaatverantwoordelijkheid te managen
- Een canvas dat je hierbij kunt gebruiken
- Het opstellen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De inhoud van dit document kan je helpen om transparantie te creëren in hoe iedereen werkt binnen de samenwerking om daarbij efficiënt, effectief en met plezier te kunnen werken.

Zie dit document als een handleiding welke je telkens opnieuw kan gebruiken. Soms op tafel samen met opdrachtgever en opdrachtnemer, soms alleen voor jezelf ter voorbereiding. Zie dit handboek dan ook niet als een vastomlijnd protocol maar richtinggevend en ondersteunend bij het maken van een goede rolbeschrijving, met taken, verantwoordelijkheden én bevoegdheden.

Inrichtingsloop contractmanagement



MANAGEN ROLVERANTWOORDELIJKHEID, RESULTAAT EN EFFECT

Ze zeggen dat als je maar vertelt wat het resultaat moet zijn, het allemaal wel goed zou moeten komen. Als je maar vertelt wat het doel is dan komt het resultaat vanzelf, et cetera. In de praktijk werkt het helaas niet altijd zo. Het gaat namelijk niet alleen om het resultaat. Het gaat vooral om het managen van het proces, de context en afhankelijkheden die men ten opzichte van elkaar nu eenmaal heeft.

Het is dan ook van belang dat je als contractmanager niet alleen vanuit je taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden werkt, maar vooral vanuit je procesverantwoordelijkheid of rol. Het canvas managen van rolverantwoordelijkheid (ontleend aan het 'businessmodel canvas') is een hulpmiddel dat je kan helpen in een dialoog met je opdrachtgever en mede-regisseurs om ieders rolverantwoordelijkheid (en daarmee datgene waar iedere rol voor moet zorgdragen) op een heldere, praktische manier wordt afgestemd en vastgelegd.

Achtergrond en uitgangspunten

- Resultaten worden gerealiseerd in samenwerking en in processen en niet door enkelvoudige taken
- Processen zijn cross-functioneel
- Het gaat niet alleen om resultaat maar vooral om het effect.

De vraag waar je voor staat:

Hoe zorg ik ervoor dat ik als contractmanager werk in een omgeving (jezelf, opdrachtgever en mede-regisseurs) waar ieder zijn eigen rolverantwoordelijkheid kent en aanvaardt zodanig dat:

- het helder is wat hij, met welk effect, oplevert;
- het duidelijk is wat van mij wordt verwacht;
- het duidelijk is welk mandaat en budget er nodig zijn;
- het duidelijk is met wie er samengewerkt moet worden. Met het canvas is het mogelijk om een helder beeld te creëren van alle verwachtingen en hoe de rol en de procesverantwoordelijkheid worden geborgd.

Doorloop de volgende stap eerst voor jezelf als professionele contractmanager. Je kunt vervolgens deze stappen ook doorlopen voor de andere aanwezig rollen (denk aan opdrachtgever, klantmanager, etc.) of dit met hen in gezamenlijkheid doen. Indien je zelf de stappen doorloopt voor een andere rol is het natuurlijk van belang dat je uitkomsten wel met hen bespreekt!

Rolcanvas					gemeente Capelle aan den IJssel
					Afdeling Facilitaire Diensten
Samenwerken <i>Van wie krijg je input? Met wie werk je samen?</i>	Kernactiviteiten <i>In't heb je te doen?</i>	Rolverantwoordelijkheid <i>In'tke waarde voeg je toe? In'tar zorg je voor?</i>	Producten <i>Wat lever je op? Wat is het resultaat?</i>	Wie is je klant <i>Van wie lever je op?</i>	
a. b. c. d. e. f. g.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c.	a. b. c. d. e.	
6a <i>In't verwacht je van degenen met wie je samenwerkt?</i>	6b <i>In'tke extra bereikbaarheid heb je nodig?</i>	5	Effect <i>In't levert het op?</i>	4a <i>In't verwacht de klant?</i>	
a. b. c.	a. b. c.		a. b. c. d.	a. b. c. d.	
Kader <i>Wat is het kader?</i>	7	Budget <i>Welke middelen heb je nodig?</i>	8	Monitoring <i>Hoe volgen we de voortgang?</i>	
a. b.		a. b. c.		a. b. c.	
				10	

1.1. STAP 1: ROLVERANTWOORDELIJKHEID

Omschrijf je rolverantwoordelijkheid (datgene waar je voor zorgt).

Voorbeeld

In de rol van contractmanagement zorg je ervoor dat het effect van de dienstverlening aantoonbaar in lijn is met de ambitie en kaders vanuit de opdrachtgever, zodanig dat:

- belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer (leveranciers) zijn veilig gesteld;
- er binnen budget wordt gewerkt;
- er wordt voldaan aan wet- en regelgeving;
- er oplossingsgericht wordt samengewerkt;
- etc.

In de rol van opdrachtgever zorg je ervoor dat er een duidelijke opdracht, ambitie en kaders worden verstrekt aan contractmanagement, zodanig dat:

- er een duidelijke richting wordt gegeven aan de contractmanager;
- besluitvorming die aantoonbaar binnen kaders valt een vanzelfsprekendheid is;
- etc.

1.2. STAP 2: EFFECT

[Dat wat je ziet en voelt gebeuren. Denk aan klanttevredenheid, verhoging circulariteit, kostenverlaging,]

Omschrijf het effect dat je wilt bereiken door inzet van het product dat je levert. Let op: dit verschilt per opdrachtgever, lees nog eens goed terug wat je hebt opgeschreven bij “het ophalen en aanvaarden van de opdracht”.

1.3. STAP 3: PRODUCT

[Dat wat je tastbaar oplevert, bijvoorbeeld dienstverleningsconcepten, management rapportages, contracten, etc.]

Omschrijf de producten die je vanuit jouw rol oplevert.

1.4. STAP 4A: WIE IS DE KLANT?

[Degene die, intern of extern, verder moet met wat jij oplevert.]

Omschrijf aan wie (welke rol) het product wordt opgeleverd.

1.5. STAP 4B: WAT IS ZIJN VERWACHTING?

Inventariseer de verwachtingen.

Voorbeeld:

- Maandelijkse rapportage die helder aangeeft wat de afwijkingen zijn en of het van belang is om bij te sturen en zo ja: hoe.
- Jaarlijkse geüpdatet dienstverleningsconcepten
- Etc.

1.6. STAP 5: KERNACTIVITEITEN

[Beschrijf in kleine stapjes en wees specifiek]

Omschrijf welke kernactiviteiten je vanuit je rol moet verrichten om te kunnen voldoen aan je rolverantwoordelijkheid.

Voorbeeld:

- Voortgangsgesprekken met leveranciers
- Maken van rapportages
- Monitoren en bijsturen van dienstverleningsconcepten
- Met leveranciers de dienstverleningsconcepten verrijken (innoveren)

1.7. STAP 6A: SAMENWERKEN

Wie heb je nodig, intern en extern, om je rolverantwoordelijkheid te kunnen invullen?

Voorbeeld:

- Inkoop
- Klantmanagement
- Etc.

1.8. STAP 6B: SAMENWERKEN

Wat verwacht jij van degenen met wie je samenwerkt? En krijg je dat ook? Geef daarbij ook aan wat je van hen verwacht en welke afspraken je met hen zou moeten maken om jouw input te borgen.

1.9. STAP 7: KADER

Beschrijf binnen welk kader je je rolverantwoordelijkheid moet uitvoeren.

1.10. STAP 8: BUDGET & MIDDELEN

Omschrijf wat je binnen het kader aan budget en middelen nodig hebt om jou te ondersteunen in jouw rolverantwoordelijkheid

1.11. STAP 9: MANDAAT

Omschrijf welke extra 'gedelegeerde' bevoegdheden je nodig hebt om jouw rolverantwoordelijkheid te kunnen managen.

Voorbeeld:

- Het kunnen opvragen van de actuele cijfers
- Procuratie
- Tekeningbevoegdheid

1.12. STAP 10: MONITORING EN BIJSTURING

[Wat heb jij nodig om niet verrast te worden en het proces voldoende te kunnen monitoren en bijsturen?]

Omschrijf hoe je samen met jouw opdrachtgever de voortgang borgt

BEPALEN VAN TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN

Dit hoofdstuk komt ongetwijfeld een beetje vreemd over. In het vorige hoofdstuk staat beschreven dat alleen het hebben van inzicht in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (tvb's) niet automatisch leidt tot de gewenste performance. In principe volstaan de stappen in hoofdstuk 2 en daarmee het invullen van het canvas Managen van Rolverantwoordelijkheid om de rol van contractmanagement goed in te vullen.

Echter, soms kan het verhelderend werken als opdrachtgever en opdrachtnemer samen bepalen en samen opstellen welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden we onderkennen bij een rol binnen de FM-opgave. In de praktijk leren we namelijk dat er nogal wat interpretatieverschillen zijn bij een rolbeschrijving.

Vandaar dat hieronder een voorbeeld wordt geschetst van tvb's zoals deze in de praktijk tussen een opdrachtnemer en de opdrachtgever zijn afgestemd. Het doel hiervan is dat het spreekstuk is voor jou samen met je opdrachtgever om een gemeenschappelijk beeld te krijgen over welke tvb's nu waar thuishoren.

Het advies is om vervolgens dit beeld door te vertalen naar het canvas Managen van rolverantwoordelijkheid.

Hierna het voorbeeld. Genoemde tvb's zullen per organisatie en per opdrachtgever verschillen, zie het daarom dan ook puur als richtinggevend.

Rol	Taken & verantwoordelijkheden	Bevoegdheden
Opdrachtgever	• Formuleren van de missie, visie en strategische doelen van de facilitaire organisatie. • Opdracht + doelstelling in lijn met missie, visie, doelen meegeven • Besluitvorming aangaande dienstverlening • Rapporteren mede-directie over strategie, doelen en performance van FM • Begrip en inzicht in middellange en lange-termijn strategie, doelen en ambities van de organisatie	Beslissingsbevoegd, eindverantwoordelijk.
Klant-management	• Ophalen opdracht + doelstelling bij de opdrachtgever • Signaleren, vertalen, specificeren en integreren van de klantbehoeftes (demand) op onderwerpen als behoefte, kwaliteit, kosten, impact en dergelijken. Vastlegging in DVO/afpraak, mits passend binnen kaders van de opdracht. Scope vanuit klantmanagement is totale facilitaire dienstverlening op basis van integraal aanbod. • Rapporteren richting de opdrachtgever en eindgebruikers over behaalde resultaten omtrent DVO/afpraak • Signaleren van kansen en mogelijkheden bij eindgebruikers	Gemachtigd om afspraken binnen kaders af te stemmen met eindgebruikers omtrent DVO. Buiten de kaders uitsluitend in overleg met de opdrachtgever. Eigenaarschap van klanttevredenheidsonderzoek/ audits en integraal aanbod.

	• Adviseren richting mede-regisseurs over gesignaleerde kansen en mogelijkheden • Toetsen bij eindgebruikers of potentiële nieuwe dienstverlening/producten meerwaarde heeft • Vertegenwoordiger namens FM binnen en buiten de organisatie • Coördineren van klantonderzoeken / audits en hierover adviseren richting mede-regisseurs • Organiseren van juiste en tijdige communicatie bij veranderingen, implementatie van innovaties en/of signaleren van trends en ontwikkelingen met organisatie brede impact (binnen en buiten de organisatie). • Opstellen van facilitair jaarplan incl. beleid van het cluster in samenwerking met mede-regisseurs. • Initiator van projecten, ophalen van projectaanvragen en organiseren van het projectmanagement. Na afronding van het project betrokken bij de evaluatie.	
Contractmanagement	• Vertaling van de opgehaalde 'demand' naar dienstverleningsconcepten, volledig aansluitend bij de opdracht, visie en strategische doelen (sparren met advies & ontwikkeling) • Opstellen visie/beleid op leveranciersmanagement • Bepalen sourcingstrategie voor dienstverleningsconcept in samenwerking met inkoop • Juridische toets op contractvorming en organiseren van de ondertekening • 2e factuurcontrole en betaling op basis van procuratie • Borgen van de performance van de uitvoering en de prijs/kwaliteitsverhouding in lijn met het dienstverleningsconcept • Leveranciers- en marktevaluaties • Bepalen van de gewenste relatie met de verschillende leveranciers en borgen van de gewenste relatie • Borging risicobeheersing (beleid vastleggen, monitoren, audits, bijsturen) zoals BCM, BHV, ACZP. • Adviseren richting mede-regisseurs over gesignaleerde kansen en mogelijkheden (o.m. proces- en productinnovaties) • Het organiseren van het inkoopproces in afstemming met inkoop	Eigenaar van visie/beleid leveranciersmanagement, eigenaar van leverancier SLA's, eigen procuratie

Pratiemanagement	• Vaststellen strategisch dashboard • Advies omtrent strategisch dashboard richting mede-regisseurs en opdrachtgever • Functioneel beheerder van dashboard tool inclusief datamodellen • Analyse van kosten, kwaliteit, risico's en innovaties (dwarsverbanden) • Management rapportage omtrent strategisch dashboard • Datamanagement (valideren van data, borgen dataveiligheid, data bij elkaar brengen) • Adviezen richting mede-regisseurs en opdrachtgever omtrent kansen en mogelijkheden vanuit de geanalyseerde data	
Advies & ontwikkeling	• Opstellen innovatiejaarplan (ongeveer 3 thema's per jaar) ter goedkeuring opdrachtgever • Projectvoorstellen voor nieuwe concepten in lijn met strategische doelen • Op basis van projecten: implementatie nieuwe dienstverleningsconcepten • Adviseren richting mede-regisseurs over gesignaleerde kansen en mogelijkheden	
Facility manager	• Integraal aansturen van de uitvoering hard- en soft services (leveranciers en under management) • Operationaliseren van de dienstverleningsconcepten (uitvoeringsbeleid en operationele jaarplan) • Borging operational excellence, toetsen op nakoming contractafspraken met leveranciers • Operationele kwartaalrapportage: wat ging goed? Wat kon beter? Waar ligt de focus de komende periode? • Signaleren van kansen vanuit de operatie en contact met de eindgebruikers en adviseren richting regisseurs • Verantwoording afleggen over performance van de uitvoering richting contractmanagement	Beslissingsbevoegd binnen eigen procuratie, eigenaar van uitvoeringsbeleid en operationele jaarplannen