

Adviesrapport Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest

‘Tot uw dienst!’

Op weg naar een optimale facilitaire dienstverlening



DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Naam: M.D. Pekelsma
Studentnummer: 07060548
Onderzoek: afstudeerscriptie bij Rabobank Leiden
Afdeling: Facilitaire Services
Periode: september 2011 t/m februari 2012
Docentbegeleider: Dhr. R. Brouwer
Bedrijfsbegeleider: Dhr. D. van den Berg
Medebeoordelaar: Mevr. A. Rappard

Titelpagina

Auteur/studentnummer: Marit Desiree Pekelsma / 07060548

Opdrachtgever: Rabobank Leiden
Schipholweg 105

Contactpersoon: Dhr. D. van den Berg

Opdracht: Afstudeerscriptie: 'Tot uw dienst!' Op weg naar een optimale
facilitaire dienstverlening.

Versie: 1

Opleiding: Facility Management

Jaar: Hoofdfase (jaar 4)

Periode: september 2011 t/m februari 2012

Onderwijsinstelling: Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. R. Brouwer

Medebeoordelaar: Mevr. A. Rappard

Plaats: Den Haag

Datum: februari 2011

Auteursreferaat

In dit afstudeerrapport voor de opleiding **HBO Facility Management** is onderzoek gedaan naar **de Ontwikkelrichting** voor de afdeling Facilitaire Services binnen de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest. De Ontwikkelrichting is het groeimodel ontwikkeld door Rabobank Nederland. De steeds verdere professionalisering en het centraal stellen van de klant hebben er voor gezorgd dat er een nieuwe visie geschreven is voor de Ontwikkelrichting van de lokale Rabobanken. De Ontwikkelrichting bestaat uit drie fasen, waarvan het einddoel **Total Facility Management (TFM)** is. De Rabobank gevestigd in Leiden wil graag meer informatie over het model, zodat bekeken kan worden welke fase het beste past bij de bank. De afdeling Facilitaire Services wil weten wat de doorgroeimogelijkheden zijn, waarbij het **interne klantbelang** en **de ambities** van de bank centraal blijven staan. Het adviesrapport resulteert in een conclusie, aanbevelingen en een implementatieplan voor de afdeling Facilitaire Services gevestigd in het hoofdkantoor in Leiden. Het rapport geeft de afdeling inzicht in **de mogelijkheden voor de toekomstige inrichting** van de afdeling, waarbij de huidige trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied mee worden genomen. Het onderzoek bestaat uit een organisatieverdieping, een analyse van de huidige situatie en de gewenste situatie, een theoretische onderbouwing en een SWOT-analyse.

Indexreferaat

Facility Management, regieorganisatie, afdeling Facilitaire Services, de Ontwikkelrichting, klantbeleving, ambities, verbinden, prestatiemeting, bewustwording.

Afkortingen

FM: Facility Management
TFM: Total Facility Management
KWIS: Klachten, Wensen, Informatieverzoeken, Storingen
SLA: Service Level Agreement
Fte: Fulltime-equivalent
PDCA: Plan, Do, Check, Act
MKCC: Multichannel Klant Contact Center

Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd op de afdeling Facilitaire Services binnen de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest.

Het onderzoek richtte zich op het groeimodel 'de Ontwikkelrichting', die is opgesteld vanuit Rabobank Nederland. Het groeimodel geeft in drie fases aan hoe de afdeling Facilitaire Services zich mogelijk verder kan ontwikkelen tot Total Facility Management. De facilitaire afdeling had behoefte aan uitleg omtrent het model en naar de beleving van de interne klant binnen de bank. Daarnaast vind de facilitaire afdeling het belangrijk aan te sluiten bij de ambities van de bank. Aan de hand van bovenstaande aanleiding is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

'Hoe kan de afdeling Facilitaire Services binnen Rabobank Leiden zich verder ontwikkelen binnen de Ontwikkelrichting, waarbij de ambitie en het klantbelang van de bank centraal blijven staan?'

Om deze probleemstelling te beantwoorden is er aan de hand van verschillende onderzoeksmethodieken informatie verzameld. Door middel van het theoretisch onderzoek is informatie verkregen uit de (vak)literatuur. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van intranet, jaarverslagen, vakbladen, rapporten internet, artikelen, boeken en scripties van andere studenten. Daarnaast is er een empirisch onderzoek uitgevoerd waarbij gegevens verworven zijn aan de hand van vragen en/of observaties. Een aantal medewerkers binnen de Rabobank, medewerkers van de facilitaire afdeling binnen de Rabobank Leiden, facility managers van andere Rabobanken en facilitaire experts buiten de Rabobank zijn geïnterviewd.

Conclusie en aanbevelingen

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de afdeling Facilitaire Services van Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest in de toekomst naar een regieorganisatie toe moet werken. De afdeling Facilitaire Services kan zich verder ontwikkelen in de Ontwikkelrichting door het begrip TFM te verwijderen uit het groeimodel. De reden hiervoor is dat de interne klant gehecht is aan het huidige facilitaire team en de facilitaire afdeling de ambities van de bank na wil streven. Een van deze ambities is het aangaan van rendabele relaties. De facilitaire afdeling streeft deze ambitie na door contracten aan te gaan met lokale leveranciers uit de omgeving. De facilitaire afdeling wil vanuit zijn eigen doelstelling toegevoegde waarde leveren en onmisbaar zijn binnen de organisatie. Het klantbelang kan de afdeling centraal stellen door constant de wens van de klant te definiëren, door een accountmanager aan te stellen en het huismeesterschap terug te laten keren in de organisatie. De regiefunctie moet op dit moment nog in eigen beheer blijven en niet door een externe partij worden gerealiseerd. Facilitaire Services moet een meedenkende afdeling zijn die meebeweegt met de klant. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews, vragenlijsten en de SWOT-analyse komt naar voren dat de houding van de facilitaire afdeling moet veranderen. Een meer proactievere houding is gewenst. Niet alleen een houding waarbij de medewerker ad-hoc optreedt, maar de klant ook 'voor zijn'. Door het invoeren van een regieorganisatie bestaande uit verschillende hoofdprocessen, het aannemen van een proactievere houding, mee te denken met de wensen van de klant en de ambities kan de afdeling Facilitaire Services klantgericht zijn dan nu, en zijn continuïteit waarborgen. De facilitaire afdeling moet zich in gaan zetten voor het Best Bewaarde Geheim van Leiden. Verbindingen leggen met de andere vestigingen en meer op voorgrond treden door onzichtbaar, zichtbaar te zijn. Als laatste valt te concluderen dat een goed presterende regieorganisatie niet bestaat zonder prestatie management. Want het samen formuleren van prestatie management schept duidelijkheid en vertrouwen en managet de verwachtingen tussen dienstverlener en regieorganisatie.

Voorwoord

Achtergrond

In september 2007 ben ik gestart met de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Ik heb deze opleiding gekozen omdat het een brede, dienstverlenende opleiding is. Ik vind het leuk om te organiseren, te plannen en om een bepaalde doelgroep en/of klant te bedienen. Ik heb gedurende de opleiding veel geleerd op het gebied van management, marketing en andere bedrijfskundige onderwerpen. Voor u ligt mijn afstudeerrapport 'Tot uw dienst, op weg naar een optimale facilitaire dienstverlening', naar aanleiding van mijn onderzoek bij Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest. Het was een mooie en leerzame afstudeerperiode. Mede door het brede onderwerp 'regie' en de vele interviews die ik heb afgenomen heb ik mij geprofessionaliseerd in het facilitaire vakgebied. Het was voor mij een uitdaging om het adviesrapport tot een goed einde te brengen.

Onderzoek

Het afstudeerrapport is opgesteld voor de Rabobank en de Academie van Facility Management. Omdat het rapport vertrouwelijke informatie bevat is dit rapport alleen bestemd voor de opdrachtgever, docent en de externe beoordelaar. Er zijn een aantal personen aan wie ik grote dank verschuldigd ben. Allereerst wil ik graag mijn begeleiders bedanken. Dick-Jan van den Berg, van de afdeling Facilitaire Services binnen de Rabobank, en mijn docentbegeleider van de Haagse Hogeschool, Ron Brouwer. Daarnaast wil ik ook de collega's van de facilitaire afdeling, alsmede de collega's van andere meewerkende afdelingen, medewerkers van andere lokale Rabobanken en de externe professionals Iwan Liem en Rob van Veen, bedanken voor de medewerking aan mijn onderzoek. Dankzij hen heb ik onderzoeksgegevens kunnen valideren aan de hand van diepte-interviews en workshops. Naast deze mensen zijn er ook twee studenten die ik graag wil bedanken voor hun interesse, namelijk Anna van der Jagt en Suzanne de Raadt.

Marit Pekelsma
februari 2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
2. De Organisatie	9
2.1. Historie	9
2.2. De Rabobank Groep	9
2.3. Rabobank Leiden	9
2.4. Organisatie Rabobank Leiden	9
2.5. Facilitaire Services Rabobank Leiden	10
3. Onderzoeksverantwoording	11
3.1. Aanleiding	11
3.2. Doel	11
3.3. Onderzoeksvraag, subvragen en deelvragen	12
3.4. Onderzoeksmethoden	12
3.5. Validiteit	12
4. Theoretisch Kader	13
4.1. Facility Management & trends en ontwikkelingen	13
4.2. Definities regie	14
4.3. De regieorganisatie	15
4.4. De hoofdprocessen	16
5. Huidige situatie	18
5.1. De positionering van Facilitaire Services	18
5.2. Bezetting	19
5.3. Taken en verantwoordelijkheden	19
5.4. De interne klant	19
5.5. De Ontwikkelrichting	20
5.6. De waardestrategie	23
5.7. Verdieping afdeling Facilitaire Services	23
6. Gewenste Situatie	28
6.1. Doel van de afdeling Facilitaire Services	28
6.2. Positionering en speerpunten	28
6.3. De werkwijzen en bezetting	28
6.4. Verwachtingen van de interne klant	29
6.5. De externe omgeving	29
6.6. De Ontwikkelrichting	30
6.7. Huidige vorming tot regie	30
6.8. De waardestrategie	32
7. De 'gaps' & theoretische analyse	33

7.1.	SWOT- analyse	33
7.2.	Situatie van andere lokale Rabobanken	33
7.3.	De Ontwikkelrichting	34
7.4.	De waardestrategie	35
7.5.	Het veranderingsproces	35
7.6.	Het Regiemodel	36
8.	<i>Conclusie</i>	37
9.	<i>Aanbevelingen</i>	40
10.	<i>Implementatieplan en consequenties</i>	43
10.1.	Het stappenplan	43
10.2.	Tijdslijn	45
10.3.	De Consequenties	45
10.4.	Mogelijke risico's	47
11.	<i>Literatuuropgave</i>	48

1. Inleiding

Naar aanleiding van het door Rabobank Nederland gepresenteerd groeimodel, 'De Ontwikkelrichting' is vanuit de afdeling Facilitaire Services van de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest de behoefte ontstaan aan onderzoek naar dit model. De afgelopen maanden heb ik onderzoek gedaan naar dit model. Deze behoefte is ontstaan doordat de facilitaire afdeling mee wil gaan met de huidige veranderingen in de facilitaire markt en proberen mee te bewegen met de ideeën en visies van Rabobank Nederland. De Ontwikkelrichting bestaat uit drie groeifases, fase 1, fase 2 en fase 3. Het driefasen model beslaat de ontwikkelingen van een traditionele ingerichte facilitaire organisatie tot Total Facility Management, bestaande uit totale uitbesteding aan een leverancier, invoering van regie en professioneel accountmanagement. Op dit moment bevindt de afdeling Facilitaire Services zich in fase 2 van de Ontwikkelrichting, gestandaardiseerd en optimaliserend. Rabobank Leiden wil meer inzicht in de verschillende fases en bekijken wat de mogelijkheden zijn voor de toekomst.

Middels dit adviesrapport waarin ik de onderzoeksresultaten heb vastgelegd, wil de afdeling Facilitaire Services een duidelijk beeld krijgen van de fases binnen de Ontwikkelrichting. Daarnaast vindt de afdeling de mening van de interne klant over de uitvoering van de facilitaire afdeling zeer belangrijk en wil zij steeds meer gaan focussen op de ambities van de bank. De onderzoeksvraag van dit rapport luidt dan ook als volgt:

'Hoe kan de afdeling Facilitaire Services binnen Rabobank Leiden zich verder ontwikkelen binnen de Ontwikkelrichting, waarbij de ambitie en het klantbelang van de bank centraal blijven staan?'

De subvragen:

1. Hoe geeft Rabobank Nederland invulling aan de Ontwikkelrichting?
2. Welk facilitair sturingsmodel uit het facilitaire vakgebied is geschikt voor de toekomstige inrichting van de afdeling facilitaire Services?
3. Welke consequenties hebben de mogelijke toekomstige veranderingen voor de organisatie?

Het rapport is primair geschreven voor Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg, zodat deze resultaten van het onderzoek kunnen gebruiken voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling.

Rapportopbouw

Het rapport bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel bestaat uit de oriëntatiefase, de organisatieanalyse, de onderzoeksverantwoording, theoretische onderbouwing en de huidige situatie. Deze staan beschreven in de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5. Hierna volgt het analytisch deel bestaande uit de gewenste situatie in hoofdstuk 6 en de SWOT-analyse in hoofdstuk 7, waarin de kloven tussen de huidige en gewenste situatie gepresenteerd worden. Het derde onderdeel behelst de realisatiefase, bestaande uit de conclusie, aanbevelingen, implementatie en mogelijke consequenties. Deze zijn te vinden in hoofdstuk 8, 9 en 10. Als laatste volgt er nog een literatuuropgave in hoofdstuk 11, waarin alle bronnen worden genoemd die van belang zijn geweest voor de onderbouwing en uitwerking van het rapport.

2. De Organisatie

2.1. Historie

De Rabobank is een coöperatie.¹ De coöperatie heeft rechtspersoonlijkheid. Naast het hebben van haar eigen rechten en verplichtingen kan zij ook zelf juridisch bezittingen houden en overeenkomsten sluiten. Deze vorm van zelforganisatie bestaat al sinds de 17e eeuw en is een Britse uitvinding. De geschiedenis van de Rabobank is te vinden in Bijlage 1.

Inmiddels zijn 1,5 miljoen klanten lid van de Rabobank. Vanwege die verbondenheid kunnen de leden meedenken over het beleid en de dienstverlening. Het belang van de leden komt onder andere tot uitdrukking in de definitie van het begrip coöperatie zoals beschreven in het Burgerlijk Wetboek: "De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgerichte vereniging. Zij moet zich volgens de statuten ten doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien."

2.2. De Rabobank Groep

De Rabobank groep stelt het gezamenlijk belang van mensen en gemeenschappen voorop.² Vanuit betrokkenheid bij dat belang, wil de Rabobank Groep een stuwende en vernieuwende kracht zijn die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel.

2.3. Rabobank Leiden

De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest is onderdeel van de Rabobank Groep. Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg is het hoofdkantoor voor de andere kantoren in Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest. De andere vestiging in Leiden tegenover het Centraal Station is het advieskantoor, waar de telefonische adviseurs zijn gepositioneerd in het Multichannel Klant Contactcenter. De kantoren in Leiderdorp en Oegstgeest zijn advieskantoren. In totaal telt deze regio ongeveer 125 medewerkers. Zoals alle lokale Rabobanken is de bank een coöperatie. Dat houdt in dat iedere vestiging autonoom is en dat de Rabobank leden kent.

De missie, visie, ambities, concurrentie en identiteit, de marktpositie van de bank en ontwikkelingen van de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest zijn te vinden in Bijlage 1.

2.4. Organisatie Rabobank Leiden

Organisatiestructuur Rabobank Leiden

De Rabobank werkt in de vorm van het zogeheten directiemodel. Er zijn vier directeuren en onder elke directeur valt een managementteam dat de medewerkers aanstuurt. De voornaamste reden voor de overgang naar het directiemodel in 2011 zijn de toenemende complexiteit van de bank en de vereiste professionaliteit van haar bestuurders. Het organogram is te vinden in Bijlage 4.

Organisatiecultuur

De Rabobank wil een zakelijke en professionele uitstraling hebben. Daarnaast vindt zij een goede informele sfeer belangrijk, waarbij iedereen zich inzet om de doelstellingen van de bank te realiseren.

¹ <http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/> (15-09-2011)

² [http://overons.rabobank.com/content/profiel/wie we zijn/missie ambitie](http://overons.rabobank.com/content/profiel/wie_we_zijn/missie_ambitie) (18-08-2011)

Klantbeleving

De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest wordt door (potentiële) klanten ervaren als een solide, betrouwbare en lokaal betrokken financiële partner met een transparant productassortiment.³ De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest gaat uit van haar eigen kracht. Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest: 'Klanten komen naar ons toe omdat zij kiezen "vóór" ons, niet omdat zij kiezen "tegen" de concurrent.

2.5. Facilitaire Services Rabobank Leiden

Om duidelijk te krijgen wat de Facilitaire afdeling betekent voor de Rabobank volgt hier de definitie van Facilitaire Services binnen de bank: 'Het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen, die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van de organisatie in een veranderende omgeving.'⁴

De toegevoegde waarde van de facilitaire dienstverlening moet niet worden onderschat. Zonder een adequate dienstverlening is het niet mogelijk het primaire proces uit te voeren. Dat vraagt om een eenheid Facilitaire Services die op een professionele wijze voorziet in een continue dienstverlening, op het gewenste kwaliteitsniveau. In hoofdstuk 5 meer informatie over de positionering van de facilitaire afdeling binnen de Rabobank.

Het klantbelang

De afdeling Facilitaire Services heeft de taak om de medewerkers te ontzorgen en te ondersteunen, zodat zij hun primaire taken goed kunnen uitvoeren. Daarnaast verwachten zij expertise, een pro-actieve houding en goede bereikbaarheid⁵.

³ Localweb Rabobank Leiden (30-09-2011)

⁴ <http://www.vbtgroep.nl/Onze-diensten/Facilitair-advies-en-ondersteuning/Inrichten-facilitaire-organisatie.aspx> (14-10-2011)

⁵ Bijlage 16 uitwerkingen interviews & Bijlage 17 uitwerkingen vragenlijsten

3. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk geef ik toelichting op de onderzoeksopzet en de onderzoeksvraag. Om een goed beeld te geven van het onderzoek noem ik al eerste de aanleiding. Daarna beschrijf ik het doel, de onderzoeksvraag, de subvragen en de onderzoeksmethoden. Als laatste volgen een aantal definities van begrippen die belangrijk zijn binnen het onderzoek.

3.1. Aanleiding

Door het steeds verder groeien en professionaliseren van het facilitaire vakgebied heeft de facilitaire afdeling van Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest behoefte aan een onderzoek naar de huidige situatie en de gewenste situatie. Daarbij is de Ontwikkelrichting vanuit Rabobank Nederland een belangrijk groeimodel dat de mogelijke groeifases omschrijft voor de facilitaire afdeling. In hoofdstuk 5.5 ga ik uitvoering in op de Ontwikkelrichting. De Ontwikkelrichting bestaat uit drie groeifases, fase 1, fase 2 en fase 3. Hierbij is in fase 1 de afdeling een traditionele ingerichte organisatie met een eenvoudige opzet en functioneel georganiseerd. In fase 2 is de afdeling meer gestandaardiseerd en optimaliserend met een Servicedesk. Daarnaast worden steeds meer diensten uitbesteed. En in fase 3 heeft de afdeling TFM volledig ingevoerd, bestaande uit totale uitbesteding aan één leverancier, invoering van regie en professioneel accountmanagement. Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest wil weten waar haar groeimogelijkheden liggen en hoe zij verder kan groeien zonder het klantbelang en de ambities van de bank uit het oog te verliezen. Zij verwachten aan de hand van dit onderzoek advies op het gebied van de mogelijke inrichting tot een regieorganisatie en mogelijke reorganisatie of aanpassingen in het werkproces om de doelstellingen en de ambities van de bank na te streven.

Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest heeft nog geen duidelijk beeld van de gedachte achter de Ontwikkelrichting. Op dit moment bevindt de afdeling zich in fase 2. Om te kunnen ontwikkelen van fase 2 naar fase 3 moet er eerst onderzoek worden gedaan naar de huidige situatie van de facilitaire afdeling en de gedachte achter de Ontwikkelrichting. Naast de Ontwikkelrichting speelt de visie Bedrijfsmanagement 2010+, ontwikkeld vanuit het Bedrijfsmanagement⁶, zie hoofdstuk 5.5. Hierin staat in lijn met de visie van Rabobank 2010+ dat de operationele ondersteuning in regie wordt uitbesteed. Op termijn zal dit moeten resulteren in volledige uitbesteding van de facilitaire diensten, waarbij de regiefunctie door hoogwaardige facilitaire specialisten lokaal wordt ingevuld. Om te kijken of deze situatie ook werkelijk de gewenste is voor Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest wordt dit onderzoek uitgevoerd. Daarnaast is de visie van de bank gericht op het aangaan van een duurzaam rendabele relaties met klanten en leden, het behoren tot de meest vooruitstrevende coöperaties van Nederland en het realiseren van de ambities op basis van een coöperatieve instelling. Om hier als facilitaire afdeling op in te kunnen spelen is het belangrijk om de medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen in hun werkzaamheden. Dit vraagt daarom ook om een onderzoek naar de interne klantbeleving. De interne klantbeleving geeft antwoord op de vraag hoe de interne klant denkt over de uitvoering van de facilitaire afdeling op het gebied.

3.2. Doel

'Het continueren van de facilitaire afdeling op een efficiënte manier, waarbij de ambitie en het klantbelang van Rabobank Leiden centraal blijft staan.'

⁶ Bijlage 3 Visie Bedrijfsmanagement 2010+

3.3. Onderzoeksvraag, subvragen en deelvragen

'Hoe kan de afdeling Facilitaire Services binnen Rabobank Leiden zich verder ontwikkelen binnen de Ontwikkelrichting, waarbij de ambitie en het klantbelang van de bank centraal blijven staan?'

De subvragen:

1. Hoe geeft Rabobank Nederland invulling aan de Ontwikkelrichting? Daarbij moet ook de vraag beantwoord worden wat de Visie 2010+ zegt over de gewenste inrichting van de facilitaire afdeling in de toekomst, en wat de vakliteratuur zegt over de regieorganisatie.
2. Welk facilitair sturingsmodel uit het facilitaire vakgebied is geschikt voor de toekomstige inrichting van de afdeling Facilitaire Services? Onderdeel van deze vraag is de vraag hoe de huidige situatie van de facilitaire afdeling is op het gebied van werkprocessen, personeelsinzet en financiën, wat de ambitie van de Rabobank Leiden en wat de klant verwacht van de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden.
3. Welke consequenties hebben de mogelijke toekomstige veranderingen voor de organisatie? En in aanvulling daarop: hoe kan de afdeling Facilitaire Services de veranderingen doorvoeren binnen de organisatie?

3.4. Onderzoeksmethoden

Theoretisch onderzoek

Bij het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande informatie die verkregen is uit (vak)literatuur. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van intranet, jaarverslagen, vakbladen, rapporten internet, artikelen, boeken en scripties van andere studenten.

Empirisch onderzoek

Bij empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek dat zelf verricht wordt, aan de hand van vragen en/of observaties. Empirisch onderzoek kan worden opgesplitst in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek staat in dit rapport centraal. In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van individuele interviews en observaties. Er is gekozen om door middel van interviews en het afnemen van vragenlijsten de huidige situatie en gewenste situatie in kaart te brengen en achter de mogelijkheden te komen die de Ontwikkelrichting met zich meebrengt. In verband met de grote hoeveelheid medewerkers is ervoor gekozen om alleen de teamleiders, directeuren, medewerkers van de facilitaire afdeling, medewerker afdeling Control en facilitair manager van andere Rabobanken te interviewen of een vragenlijst voor te leggen. Daarnaast is er een bezoek gebracht aan TATA-Steel, een bedrijf waarbij de Facilitair manager expert is op het gebied van regie binnen de facilitaire afdeling. Ook hebben er observaties plaatsgevonden op de facilitaire afdeling om een beeld te krijgen van de huidige situatie op de facilitaire afdeling binnen de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest. In het onderzoek heb ik met name aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Visie Rabobank Nederland op De Ontwikkelrichting
- Visie Rabobank 2010+ Bedrijfsmanagement
- Ambitie van de bank
- Beleving interne en externe klant
- De regieorganisatie
- Het model van Treacy en Wiersema: product leadership, customer intimacy, operational excellence

3.5. Validiteit

Zoals in elk onderzoek kent dit onderzoek een aantal factoren die de betrouwbaarheid van de resultaten beïnvloeden. Niet alle medewerkers binnen de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest zijn geïnterviewd of hebben een vragenlijst ingevuld. Hier is bewust voor gekozen in verband met het tijdsplan en de kwaliteit van het onderzoek. Door persoonlijk een aantal medewerkers te interviewen krijg je een duidelijker beeld dan door het versturen van een enquête via email. Je spreekt de medewerkers persoonlijk en kan direct doorvragen.

4. Theoretisch Kader

4.1. Facility Management & trends en ontwikkelingen

Facility Management (FM), is in de definitie van Regterschot 1988: 'het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving'.⁷

Huidige positie Facility Management

FM maakt een evolutionaire ontwikkeling door als het gaat om de bedrijfsvoering. Traditioneel FM ging nog uit van een uniforme klant met uniforme behoeften in een uniforme omgeving. Maar er zijn weldegelijk verschillen. Hedendaags FM dient daarom rekening te houden met de verschillende rollen en verantwoordelijkheden die de drie klanttypen directie, management en medewerkers hebben in een organisatie. Om toegevoegde waarde te hebben, dient FM expliciet een bijdrage te leveren in het realiseren van de primaire organisatiedoelen. Relatiemanagement en communicatie worden steeds belangrijker binnen de facilitaire organisaties. Meer informatie omtrent de huidige positie is te vinden in Bijlage 9.

Binnen het facilitaire vakgebied zijn er verschillende sturingsconcepten kenbaar. Hier een overzicht van de bekendste sturingsconcepten. Voor een uitgebreidere uitleg met schematische weergave verwijs ik u door naar Bijlage 23.

- Operationele organisatie (traditioneel)

Volgens de theorie van Mintzberg worden operationele afdelingen omschreven als de uitvoerders. Op operationeel niveau vinden we activiteiten die worden verricht met een directe bijdrage aan de vorming en totstandkoming van producten en diensten zoals die aan de (interne) klant worden geleverd.

- Vraaggerichte facilitaire organisatie

De facilitaire demand-organisatie werkt vanuit een vraaggericht perspectief. De ondersteunende processen (diensten) worden afgestemd met het kernproces. Er wordt in de vraaggerichte facilitaire organisatie gewerkt aan een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met de klant. Daarom wordt er gebruik gemaakt van een front en back office. Ook in dit ontwikkelingsstadium zijn op een enkele uitzondering na, de diensten in eigen beheer.⁸

- Shared Service Center

Er wordt gesproken over een Shared Service Center (SSC) als binnen een organisatie alle processen, die op een ongeveer vergelijkbare wijze worden of kunnen worden uitgevoerd zijn samengevoegd. Dit samenvoegen vindt plaats in een nieuwe resultaat verantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert. Het doel van een SSC is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. De productiefunctie wordt over het algemeen zelf uitgevoerd.⁹

- Regieorganisatie

Een regieorganisatie is de spil tussen de klantorganisatie en de leverancier volgens de heer Leon-Paul Rouw.¹⁰ In het vakblad Facto Magazine staat beschreven dat de facilitaire afdeling

⁷ <http://www.inteon.nl/default.aspx?template=algemeen.htm&id=17> (20-12-2011)

⁸ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 12 t/m 13

⁹ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 12 t/m 13

¹⁰ Rouw L.P., Naar een levensvatbare regieorganisatie, Facto Magazine, nummer 5, mei 2008

strikt gescheiden is van de productie tussen deze twee eenheden, opdrachtgever en opdrachtnemer-relatie. Het model beschrijft hoe er sturing geven wordt tussen vraag en aanbod waardoor er een optimale samenwerking ontstaat. Het beleid gebruikt een viertal sturingselementen om tot een optimale klik te komen. Hieronder vallen; klantmanagement, contractmanagement, beleid, innovatie en advies en beheersmanagement. In een regieorganisatie worden andere competenties gevraagd. De regieorganisatie wordt meer een sturende en controlerende organisatie, die specifieke interne behoefte vertaalt naar generieke oplossingen uit de omgeving. Dat betekent niet dat de onderdelen binnen de facilitaire afdeling in alle gevallen zijn uitbesteed.¹¹

- *Maincontracting*

Maincontracting is een bijzondere vorm van uitbesteding die zeker de laatste jaren veel aandacht krijgt. Maincontracting (Janssen en Rietema, 1997) kan als volgt worden gedefinieerd: 'Maincontracting is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid aan diversiteit aan facilitaire producten/diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarbij de aanbieder risico kan dragen over de te behalen resultaten'.¹²

- *Multiservice Supplier*

Deze vorm van maincontracting is een facilitaire aanbieder die een verscheidenheid aan facilitaire diensten aanbiedt en risico's kan dragen voor het op operationele en tactische niveau door leveren van verschillende producten/diensten op basis van specificatie van de opdrachtgever. De expertise van de multiservice supplier ligt met name op de materiedeskundigheid. De prestaties van de multiservice supplier zijn, net als bij het uitbesteden van één enkele dienst, goed te definiëren. Het voordeel voor de opdrachtgever kan zijn dat deze minder contracten hoeft te beheren en dat er een betere afstemming ontstaat tussen de verschillende diensten die worden verzorgd door de integrale aanbieder.

- *Total Facility Management*

Bij TFM is er sprake van een integrale facilitaire aanbieder die de facilitaire processen voor de opdrachtgever op deels strategische, tactisch en operationeel niveau uitvoert en risicodragend kan zijn voor de effectiviteit en efficiency van de geleverde diensten. Van TFM wordt gesproken indien naast alle operationele activiteiten tevens tactische en (deels) strategische taken worden uitbesteed aan één aanbieder.¹² Zoals in de literatuur aangegeven is er veelal binnen de opdrachtgeversorganisatie nog wel iemand of een kleine afdeling aanwezig die de rol heeft van opdrachtgever van de TFM-organisatie. Deze opdrachtgeversrol wordt ook wel de intelligente klant genoemd, omdat hier kennis van het proces aanwezig is. Dit sluit voor een deel aan, bij wat er in Visie op Bedrijfsmanagement 2010+ staat omschreven. In dit beleidsdocument wordt ook gesproken over een toekomstig scenario met een facilitaire afdeling dat totaal ingericht is op TFM met één of twee facilitair specialist(en) en twee facilitair projectleiders.¹³

4.2. Definitie regie

Vanwege het feit dat de regieorganisatie genoemd wordt in fase 3 van de Ontwikkelrichting, behandel ik het sturingsconcept hier uitgebreid.

De Jong (2010) geeft een zeer complete omschrijving van een regieorganisatie:

'De regieorganisatie stoot de operationele, uitvoerende taken af en ontwikkelt zich naar een organisatie die de verbinding vormt tussen vraag én aanbod. De facilitaire regieorganisatie kenmerkt zich door een meer actieve besturing richting de vraag en het aanbod om uiteindelijk de beste toegevoegde waarde te bieden. De nadruk ligt op het beschrijven,

¹¹ Beleidsdocument Visie Bedrijfsmanagement, Facilitaire Services, Visie 2010+

¹² Maas G., Pleunis J., Facility Management, Kluwer, Alphen aan den Rijn, blz. 240

¹³ Beleidsdocument Visie Bedrijfsmanagement, Facilitaire Services, Visie 2010+

monitoren en voortdurend verbeteren van het proces van vraagafstemming van initiatie fase tot nazorg. De organisatie is niet meer langs producten ingericht, maar langs de functies account- en leveranciersmanagement, veelal aangevuld met een advies- of projectafdeling. Ook kent de regieorganisatie een goed ingerichte bedrijfsvoering waar management informatie wordt gegenereerd en kwaliteitsborging plaatsvindt. Naar de klantzijde wordt geïnvesteerd in het formaliseren van de geleverde dienstverlening in concrete afspraken met de klant in dienstverleningsovereenkomsten of service Level Agreements. Daarbij ligt de nadruk op het tot stand brengen van een relatie met de klant zodat de verwachtingen goed gemanaged kunnen worden en de regieorganisatie op de hoogte is van de behoeften om hier proactief op in te kunnen spelen. Vanuit het leveranciersmanagement wordt getoetst of daadwerkelijk wordt geleverd wat contractueel is overeengekomen.¹⁴

De definitie van de regieorganisatie volgens Barnhorn, Liem en van der Sluis (2009) luidt als volgt: 'Bij een regieorganisatie zijn de beheerfunctie en de productiefunctie gescheiden. De beheerfunctie bij de regieorganisatie is gebaseerd op het voeren van beleid op tactisch en strategisch niveau. Bij de productiefunctie gaat het om taken met een operationeel niveau. Veelal zijn de operationele taken uitbested. De regieorganisatie regisseert vraag en aanbod. Het facilitaire management richt zich op de strategische, tactische en operationele intermediair relatie met de klant en de leverancier.

Er zijn sterke overeenkomsten te vinden in de definities over Facility Management en van de omschrijving van de regieorganisatie van de Jong en Barnhorn, Liem en van der Sluis. In de definities wordt gezegd dat Facility management de secundaire processen van huisvesting services en middelen coördineert en managet. En dat is precies wat in een regieorganisatie gebeurt. Men regisseert het proces van vraag en aanbod afstemming en daarmee de dienstverlening en ondersteuning.

4.3. De regieorganisatie binnen de Ontwikkelrichting

Binnen fase 3 van de Ontwikkelrichting wordt de regieorganisatie genoemd. FM is door de jaren heen verder ontwikkeld tot een onmisbare dienst in een organisatie. Het wordt steeds meer een bedrijfskundig vraagstuk dat vraagt om procesgericht te denken en de afdeling in balans te brengen. De toenemende uitbestedingstrend leidt tot de wens om te komen tot een optimale vraag- en aanbodsturing, dat alles binnen een professionele bedrijfsvoering. Hieronder een overzicht van de trends naar regie. Op basis van onderstaande trends kan geconcludeerd worden dat veel facilitaire organisaties overgaan op een regieorganisatie.¹⁵

Van	Naar
Enkelvoudige diensten	Samengestelde diensten
Aanbodsturing	Vraag- en aanbodsturing
Productoriëntatie/ kostenoriëntatie	Proces- en klantoriëntatie
Inspanning gericht	Resultaatgericht
Operationele sturing	Tactische en strategische sturing

De regieorganisatie bestaat uit twee onderdelen:

- een deel dat de vraagkant organiseert (focus op de klant)
- een deel dat de aanbodkant organiseert (focus op de leverancier)

¹⁴ De Jong B., van Diepen C., Kok H., Jansen P., van Schaik B., van der Spil T., Kluwer 2010. De facilitaire regieorganisatie in bedrijf. Blz. 19

¹⁵ Bijlage 27 De Regieorganisatie

Het facilitaire procesmanagement binnen de regie bevindt zich op drie niveaus¹⁶:

- strategisch niveau: het omzetten van de klantvraag in een contract
- tactisch niveau: financiële afhandeling en servicekostenoptimalisatie
- operationeel niveau: het verwezenlijken van de klantvraag in de dagelijkse praktijk

4.4. De hoofdprocessen

Demand management

De vraagkant wordt ingevuld door de demandorganisatie (klantmanagement). De vraag alleen die de organisatie zich moet stellen is: 'Wat is goed demandmanagement voor de organisatie? FM is al jaren bezig met klantgericht werken, dat is niet zo nieuw. Wel nieuw is dat je twee of drie niveaus dieper nadenkt over de ontwikkelingen die bij de klant spelen en dat vertaalt in de veranderingen die voor de dienstverlening noodzakelijk zijn. De facilitaire afdeling moet dus niet achter de klant aan wandelen, maar hem vóór zijn. Je moet als regieorganisatie weten welke keuzes het primaire proces gaat maken voor de komende vijf jaar, zodat je daar met de huisvesting en dienstverlening op kunt anticiperen.'¹⁷

Supply management

Niet alleen demand management maar ook goed Supply management (leveranciersmanagement) is belangrijk in een regieorganisatie. Hierbij worden de leveranciers gemanaged. Er worden afspraken gemaakt in het contract over de output. De hoe-vraag is minder van belang geworden dan de wat-vraag. Wat de facilitaire afdeling moet willen bereiken is dat de leverancier voldoende ruimte heeft om te ondernemen en creatief kan zijn in het vinden van oplossingen. De facilitaire afdeling moet durven loslaten. Het gaat minder om controle maar om pure samenwerking. Een medewerker moet hiervoor verantwoordelijk worden gesteld en weten hoe zaken bij concurrenten werken en de leverancier proactief benaderen zodat innovaties en verbeteringen kunnen ontstaan. D

Accountmanagement

Jaren heeft FM eigenlijk nagedacht over wat de klant wenst. Zij wisten wel wat goed was voor de klant, maar dat is nu niet meer zo. Het is belangrijk om echt in gesprek te gaan met de klant. Het is de taak van een accountmanager om de klantvraag in kaart te brengen en deze gesprekken te voeren, waarbij ook signalen en trends worden besproken. Niet bezig zijn op korte termijn, maar juist aandacht geven aan de lange termijn. De accountmanager is niet bezig met de dagelijkse operationele taken. Het accountmanagement met er voor zorgen dat er een optimale communicatiestructuur ontstaat tussen de diverse klanten en de regieorganisatie. De accountmanager formaliseert de te leveren prestaties en maakt concrete afspraken, hij realiseert toegevoegde waarde voor de klant en bouwt een langdurige relatie op met de klant. Deze functie kan goed gecombineerd worden met supply management-functie.

Contractmanagement

De rol van contractmanagement er voor zorgen dat de klant de dienstverlening kan ontvangen die overeengekomen is in een contract met een leverancier. Prestatiemanagement zou binnen contractmanagement mogelijk kunnen dienen als controle en bewakingsmiddel. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van de organisatie wordt contractmanagement ondersteund door accountmanagement. De contractmanager en accountmanager vullen elkaar aan of de functie wordt samengevoegd. Het is een onderdeel van het klant- en leveranciersmanagement. In kleine organisaties kan de contractmanager ook de facility manager zijn, de accountmanager ook de facilitair coördinator. Je kan kijken wat het beste binnen de organisatie past. De contractmanager heeft als taak om de contracten van facilitaire organisaties met externe leveranciers op te stellen, te bewaken en

¹⁶ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 26

¹⁷ <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Facto20Magazine2042-47.pdf> (30-11-2011)

te controleren. Hij zal daarom nauw samenwerken met de accountmanager om de gewenste klantvraag te kunnen vertalen naar passende contractafspraken.¹⁸ Contractmanagement is een constant proces. Het is de borging binnen de regieorganisatie dat de facilitaire organisatie kwaliteit levert en volgens marktconforme prijs haar producten en diensten afzet. Het account- en contractmanager wordt altijd ondersteund door de front-office (een Servicedesk). Daarnaast vervult inkoop meestal een ondersteunende rol aan de contractmanager. Het is van belang dat er duidelijk taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden overgestemd worden.

Interne bedrijfsvoering

Een ander belangrijk element van een regieorganisatie is de bedrijfsvoering met daaraan gekoppeld de informatievoorziening en kwaliteitsborging. Daarbij ligt de nadruk op het tot stand brengen van een relatie met de klant, zodat verwachtingen goed gemanaged kunnen worden en de regieorganisatie op de hoogte is van de behoeften om hier proactief op in te kunnen spelen. De Planning- en Controlefunctie moeten goed geregeld zijn. De volwassenheid van de organisatie is te bepalen aan de hand van de mate waarin de facilitaire afdeling in controle is. Zowel de klant als de leverancier moeten balans vinden tussen in controle zijn en prettig samenwerken. Het gaat om coöperatief samenwerken om de klanttevredenheid goed te houden en in lijn te staan met de ambitie van de bank.

Prestatiemanagement

Prestatiemanagement is het geen wat in de Controlefunctie plaatsvindt en is dus een onderdeel van de interne bedrijfsvoering. Prestatiemanagement is het op systematische wijze vaststellen van de missie, de strategie en de doelstellingen van de organisatie om de vertaling daarvan mogelijk te maken naar alle gelaagdheden van de organisatie.¹⁹ Het doel van prestatie management binnen de regieorganisatie is hoofdzakelijk het bewaken en bijsturen op de facilitaire strategie en de doelstellingen, zodat een optimale meerwaarde kan worden geleverd aan de klantorganisatie. Dit gebeurt door het monitoren en bijsturen van de dienstverlening en de processen binnen de organisatie op basis van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Een heel belangrijk aspect binnen de regieorganisatie is dat de dienstverlening op afstand is gezet door verregaande uitbesteding. Dit maakt de behoefte aan prestatie management extra groot. Goed presteren draait niet alleen om geld. Vanuit een duidelijke strategie succesfactoren bepalen. En die vastleggen en meten. Door daar op te sturen heb je grip op de prestaties van de organisatie.²⁰ Binnen de regieorganisatie dient prestatie management om grip te behouden op de geleverde dienstverlening. Het dient om verantwoording af te kunnen leggen aan de klant en de opdrachtgever. Hierdoor kan ook in de toekomst een optimale meerwaarde geleverd worden. In Bijlage 25 en 27 een aantal begrippen en modellen die de organisatie kan gebruiken om prestatie metingen uit te voeren.

Benodigde vaardigheden

Om een regieorganisatie in te richten zijn er een aantal kwaliteiten, vaardigheden competenties en cultuurkenmerken voor het personeel en binnen de organisatie belangrijk en herkenbaar²¹. Deze zijn te vinden in Bijlage 24.

¹⁸ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 43

¹⁹ Onderzoeksrapport Redmar Broerse, 2008, Prestatiemanagement in regieorganisatie

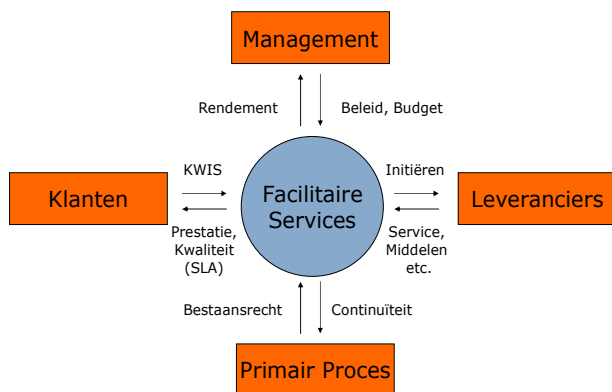
²⁰ <http://www.inzichtenmeer.nl/diensten04.html> (20-12-2011)

²¹ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 29 t/m 36

5. Huidige situatie

5.1. De positionering van Facilitaire Services

Het 'Facility Management-kruis' geeft de positie van Facilitaire Services weer binnen de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest.²² Facilitaire Services opereert in het spanningsveld tussen het primaire proces, management, klanten en leveranciers. Het model maakt inzichtelijk wat de positie en invloed van de verschillende partijen en krachten op de hele facilitaire organisatie zijn.



figuur 1: positionering van Facilitaire Services binnen Rabobank Leiden

Primair proces

Het primaire proces - de financiële dienstverlening - vormt het bestaansrecht van de bank. De kerntaak van Facilitaire Services is ervoor te zorgen dat het primaire proces continu en zonder storingen kan verlopen. Treedt er toch een calamiteit op, dan moet die zo snel mogelijk verholpen worden. De diensten die de facilitaire afdeling coördineert zijn onder andere: interne postvoorziening, catering, schoonmaak, ICT en archivering. Een overzicht van alle diensten is te vinden in Bijlage 5. Steeds meer diensten worden uitbesteed aan externe leveranciers. Daarmee verschuift de toegevoegde waarde van FM. Het gaat erom dat een facilitaire afdeling de goede services gebruikt. De focus van FM komt dus veel meer op de klantrelatie te liggen waarbij je tegelijk je leveranciers zodanig wilt managen dat zij optimaal presteren.²³

Management

De manager Facilitaire Services rapporteert aan de directeur Bedrijfsmanagement. Hij overlegt samen met de manager hoeveel geld er ter beschikking wordt gesteld en stelt eisen aan de besteding daarvan. De belangrijkste eis is uiteraard de continuïteit van het primaire proces. Andere eisen kunnen zijn: het realiseren van kostenbesparing, het creëren van een prettige werksfeer voor alle medewerkers van de bank en het zo efficiënt mogelijk omgaan met beschikbare ruimte. De directie is geïnteresseerd in de kosten en eventuele opbrengsten van de facilitaire diensten.

²² Kok, Herman B., m.m.v. Kloos, J.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners Sdu uitgevers 2005. blz. 131

²³ <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Facto20Magazine2042-47.pdf> (30-11-2011)

De klant

Iedereen die zich in en om de bank bevindt en direct of indirect een beroep doet op de facilitaire organisatie is klant van Facilitaire Services. Daarbij gaat het om zowel interne als externe klanten. De interne klanten doen een beroep op Facilitaire Services via KWIS'en (klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen) via de Servicedesk. Aan de hand van deze KWIS'en zal de manager Facilitaire Services bepaalde dienstverlening moeten initiëren en zorgen dat de uiteindelijke prestatie wordt geleverd.

Leveranciers

Zowel de eigen facilitaire organisatie als externe dienstverleners of leveranciers kunnen facilitaire diensten verlenen. Voor de manager Facilitaire Services maakt het geen verschil. Hij is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de totale facilitaire dienstverlening.

5.2. Bezetting

Bij een lokale Rabobank met ongeveer 250 fte's en twee tot maximaal tien locaties heeft Facilitaire Services binnen de bank meestal een vaste bezetting van 5 tot 7 fte's. Voor de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest is de volgende indeling van toepassing, met 150 fte's.

Teamleider	1,5 fte
Senior facilitair medewerker	2 fte
Facilitair medewerker	1,5 fte
Totaal (31-12-2011)	4,5 fte

Buiten de formatie heeft de bank nog 0,7 fte inzet voor bankbrede projectondersteuning. Deze medewerker verzorgt nu op projectbasis voor 0,4 fte scannen van Elektronische Cliënten Dossier binnen facilitair. De overige 0,3 fte worden voornamelijk gebruikt voor ondersteuning van de commerciële segmenten. Bijvoorbeeld het verwerken van kwaliteitselecties in Siebel, het Customer Relationship Management (CRM) systeem van de Rabobank.

5.3. Taken en verantwoordelijkheden

Binnen facilitaire ondersteuning vallen alle taken die het primaire proces van de lokale Rabobank ondersteunen. Ze maken het de bankmedewerkers makkelijk én mogelijk om hun werk te doen. Facilitaire Services optimaliseert de facilitaire ondersteuning, dat wil zeggen: zorgt ervoor dat de facilitaire ondersteuning plaatsvindt met de gewenste en afgesproken kwaliteit en tegen de laagst mogelijke kosten.

Over het dienstenpakket en de kwaliteit maakt Facilitaire Services afspraken met de lokale directie. Door deze afspraken, die worden vastgelegd in een SLA (ServiceLevel Agreement), kan Facilitaire Services enerzijds de levering en anderzijds de productie, inkoop en uitbesteding doelmatig uitvoeren. Naast het standaardiseren van de dienstverlening zorgt Facilitaire Services voor voldoende flexibiliteit om ook ad hoc verzoeken te kunnen verwerken en snel te kunnen handelen bij calamiteiten. Die flexibiliteit is verwerkt in de wijze waarop de diensten geleverd worden en in de bijbehorende bezetting, maar ook in afspraken met leveranciers. De dienstverlening blijft dus servicegericht en flexibel binnen afgesproken grenzen. Voor een overzicht van de taken en verantwoordelijkheden binnen de afdeling Facilitaire Services verwijs ik u door naar Bijlage 10.

5.4. De interne klant

Naar aanleiding van de interviews, het afnemen van vragenlijsten en de observaties is naar voren gekomen dat de klant onder facilitaire ondersteuning het volgende verstaat: 'De ondersteunende diensten draaiende houden, zodat de medewerker zijn werkzaamheden

goed kan uitvoeren. Onder facilitaire ondersteuning vallen alle diensten die niet tot het primaire proces behoren bijvoorbeeld schoonmaak, beveiliging, huisvesting en de medewerkers voorzien van een arbogekeurde werkplek.²⁴

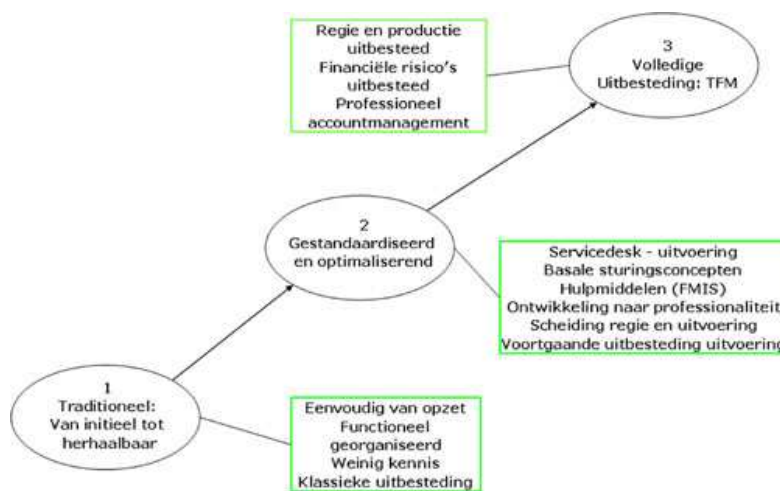
Directie voorzitter Rene de Jong: 'Facilitaire diensten zijn overwegend 'dissatisfiers'. Dat wil zeggen dat zolang alles goed gaat, de klanten zich er niet erg druk om maken. De klant gaat er ook gewoon van uit dat de voorzieningen en dienstverlening goed worden geregeld, zodat zij er zelf geen omkijken meer naar hebben. Alleen als er een verstoring plaatsvindt of de dienstverlening onder een bepaald niveau komt, kan het plotseling een opvallende afdeling worden.'²⁵ De interne klant verwacht van de facilitaire afdeling dat zij de klant ontzorgen en 'voor zijn'. De klant is op dit moment tevreden met de inzet van het facilitaire team.²⁶

Daarnaast zorgt de variatie van de medewerkers voor een sterk team dat samen beschikt over verschillende persoonlijke kwaliteiten.

Het klanttevredenheidsonderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd. Dit meet of de interne klanten tevreden zijn met het algemene serviceniveau van de facilitaire diensten en de opstelling van de medewerkers Facilitaire Services. Facilitair medewerkster: 'Ik vind het belangrijk om bezig te zijn met wat de klant wenst', er moet nu echt wat gaan veranderen op het gebied van schoonmaak'.

5.5. De Ontwikkelrichting

De Ontwikkelrichting heeft de Rabobank Nederland ontwikkeld vanuit de visie Bedrijfsmanagement 2010+²⁷. Naar aanleiding van deze visie heeft de afdeling Facilitaire Services de intentie om de fases in het model te bekijken. Op termijn kan dit inhouden dat de facilitaire diensten volledig zijn uitbesteed aan één leverancier. Deze zogeheten regiefunctie zal door hoogwaardige facilitaire specialisten ingevuld moeten worden (Bijlage 13). Of deze manier van dienstverlening voor Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest de juiste is, is nog een vraagteken.



Volwassenheid Facilitaire Service Organisatie Lokale Banken

figuur 4: De Ontwikkelrichting

In het onderstaande schema de kenmerken per fase uit de Ontwikkelrichting. Voor een uitgebreidere uitleg verwijs ik u door naar Bijlage 13.

²⁴ Bijlage 17 uitwerkingen vragenlijsten

²⁵ Kok. B. Herman., Marketing voor Facilitaire Dienstverleners. blz. 35

²⁶ Bijlage 15 & 16 Uitwerkingen interviews en vragenlijsten

²⁷ Bijlage 3 Visie Bedrijfsmanagement 2010+

Fase 1: Traditioneel	Fase 2: Gestandaardiseerd	Fase 3: TFM
Ad-hoc werkwijze	Basisdienstenpakket aanwezig, met vastgestelde serviceniveaus en	Een integrale facilitaire aanbieder die de facilitaire processen uitvoert en ook de risico's daarvan draagt ²⁸
Operationele kennis	Eenduidige afspraken over het serviceniveau met de directie	Regiefunctie realiseren
Sturing en planmatig werken nauwelijks aanwezig	Verzorgt de inkoop, zoveel mogelijk uitbesteed	Professioneel accountmanagement
U vraagt, wij draaien	Een contactpersoon voor alle interne klanten	Totale uitbesteding
Serviceniveau wordt op moment van levering bepaald	Werken volgens standaardwerkwijze en clustering van taken in drie type functies: teamleider, senior facilitair medewerker en facilitair medewerker	Een functie: facilitair specialist
Vast omschreven dienstpakket ontbreekt	Servicedesk aanwezig	TFM- partner maakt eenduidige afspraken met de directie over koste/kwaliteitsniveau

Huidige positie Facilitaire Services

Vandaag de dag bevindt Rabobank Leiden zich in fase 2 van de Ontwikkelrichting, wel genoemd gestandaardiseerd en optimaliserend. Dit is te concluderen aan de hand van de volgende kenmerken:

- Uitvoering

→ Een aanspreekpunt voor de klant in de vorm van een Servicedesk waar de klant met zijn/haar wensen terecht kan. Er ontstaat een duidelijk klant/leveranciersrelatie waarbij een basisdienstenpakket de klant vertelt welke producten en diensten er geleverd worden en tegen welke SLA. Uitvoering en regie op die uitvoering zijn gescheiden. Door deze ordening wordt inzichtelijk welke diensten worden verleend, hoe ze zijn georganiseerd, wat de kwaliteitskenmerken zijn en hoeveel ze kosten. Mede op grond hiervan kan de bank beslissen over (verdere) uitbesteding van de uitvoering. De regie blijft in deze fase volledig binnen de bank.

- Basale sturingsconcepten

→ Hiermee worden ondersteunende programma's voor de senior facilitair medewerker bedoeld. (beheerder Servicedesk). Hij controleert de facturen, contracten en een aantal kwaliteitsniveaus van leveranciers. Het sturen op de uitbestede werkzaamheden loopt via leveranciers- en contractmanagement (inclusief de sturing van de uitvoering via SLA's). Op deze wijze ontstaat een stabiele situatie, waarbij:

1. de regie binnen de bank is belegd;
2. de interne processen zijn geoptimaliseerd;
3. de uitvoering optimaal is uitbesteed.

²⁸ Maas G., Pleunis J. Facility Management, Kluwer, Alphen aan den Rijn 2006 blz. 262

- Hulpmiddelen voor de Servicedesk: Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS)
 → Rabobank Leiden maakt geen gebruik van FMIS omdat het aantal aanvragen niet hoog genoeg is om de kosten te dekken voor het FMIS systeem. Het aantal meldingen is derhalve laag zodat de wensen, storingen of andere vragen per e-mail gemeld kunnen worden. Het aantal aanvragen is op dit moment aanvaardbaar via de e-mail.

- Ontwikkeling naar professionaliteit

→ Op dit moment is de afdeling onbewust zich aan het ontwikkelen tot een afdeling waarbij regie wordt gevoerd tussen de klant en de leverancier. De klant/leveranciersrelatie bestaat, de interne processen zijn geoptimaliseerd en de uitvoering is zoveel mogelijk uitbesteed.

- Scheiding regie en uitvoering

Binnen de facilitaire afdeling zijn er drie niveaus. Op operationeel niveau werken de uitvoerende medewerkers. Op tactisch niveau is er de senior facilitair medewerker en op strategisch niveau de teamleider Services. In onderstaand schema een overzicht van de taken.

Operationeel	Tactisch	Strategisch
Problemen oplossen voor de klant	Servicedesk beheren	Verantwoordelijk voor de uitvoering van de facilitaire afdeling
Klusjes voor klant	Aansturen van de uitvoerende medewerkers	Vormen van beleid
Waardebeheer	Archivering	Verantwoording afleggen aan het Bedrijfsmanagement
Interne post	Sleutelbeheer	Jaarplannen schrijven
Geldautomaten controleren	Beveiliging/ camera's	Controle

- Voortgaande uitbesteding uitvoering

→ De meeste diensten zijn op de facilitaire afdeling uitbesteed. Behalve de waardeservice binnen de vestiging Oegstgeest. Dit heeft te maken met de verbouwing die binnenkort gerealiseerd gaat worden in het pand. De afspraken met de waardeleverancier Brinks zijn al gemaakt. Deze worden in gang gezet wanneer de verbouwing gereed is. Daarnaast wordt de interne post nog geregeld door de facilitaire medewerkers zelf. Dagelijks wordt er een postronde gelopen langs de vestigingen.

TFM

De laatste fase in het model is fase 3. In deze fase gaat volgens de Ontwikkelrichting de facilitaire afdeling over tot totale uitbesteding, TFM. Binnen TFM worden de volgende begrippen genoemd: regie- en productiefunctie, professioneel accountmanagement en financiële risico's.

Total Facility Management is een breed begrip in het facilitaire werkveld. Het is een besturingsmodel dat met name geschikt is voor grote centraal georganiseerd organisaties. Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest heeft contracten lopen met lokale leveranciers die ook klant zijn bij de bank. Deze verbindingen dragen bij aan de ambities van de bank en moeten actief blijven. Bij TFM is een aanbieder gewenst. TFM is dan ook volgens de facilitaire medewerkers en naar mijn mening geen geschikt concept voor Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest. Het is niet aantrekkelijk voor de bank om een externe partij in te schakelen die de uitvoering en de regie op zich neemt. Dit past niet bij de ambities van de bank en daarom wordt het begrip verder buiten beschouwing gelaten in het onderzoek. Voor een uitgebreidere onderbouwing van het begrip TFM zie Bijlage 23.

5.6. De waardestrategie

De afdeling Facilitaire Services streeft ernaar om de klant te bedienen naar zijn/haar wensen. De klantwaardenstrategieën of klantwaardendisциплиnes van Treacy & Wiersema spelen (pro-actief) in op klanten, zij zijn het uitgangspunt van analyse en beleid. Hier wordt steeds de vraag gesteld: Hoe kunnen wij voordelen aan de klant bieden?²⁹ De perfecte vraag die centraal staat op dit moment binnen de afdeling Facilitaire Services. Voor een korte uitleg en een schematische weergave van het model zie Bijlage 22.

De afdeling Facilitaire Services richt zich momenteel met name op de waardestrategie operational excellence. Operational excellence zorgt voor een probleemloze levering van producten en diensten aan de klant en dat tegen de laagste kosten, minste tijd en grootste gemak. Er is sprake van een hoge mate van standaardisatie en een strakke (centrale) beheersing van processen. Rene de Jong, directievoorzitter: 'De facilitaire afdeling is soms te veel gefocust op de kosten van een bepaald product of dienst, dit moeten zij leren loslaten om de kwaliteit weer voorop te stellen.' 'Door de gedachte dat er constant prestaties verricht moeten worden die voor de organisatie relevant zijn, tegen lage kosten zijn de facilitaire medewerkers de klant niet altijd voor.' De afdeling moet zich dus op een andere strategy gaan richten. De antwoorden van de andere medewerkers op de vragenlijst benadrukt deze gedachte.³⁰

5.7. Verdieping afdeling Facilitaire Services

Om de afdeling Facilitaire Services te evalueren en verdiepen is het Instituut Nederlandse Kwaliteit- model, het INK-model een handig hulpmiddel. De tien aandachtsgebieden in dit model zijn van essentieel belang om te kijken waar de facilitaire afdeling op dit moment staat. Vooruitzien en weten wat er binnen de organisatie, en in de omgeving gebeurt, daarop anticiperen en tot de beste facilitaire afdeling behoren die de klant ontzorgt.³¹ Dat is wat de facilitaire afdeling van de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest wenst voor het komende jaar. In de INK-systematiek worden medewerkers betrokken bij ontwikkelingen in de organisatie. Binnen het onderzoek vind ik dat belangrijk omdat de Ontwikkelrichting mogelijke veranderingen met zich meebrengt voor de organisatie, en dus voor de medewerkers binnen de bank. Succes behalen hangt samen met het tegemoetkomen aan de wensen en verwachtingen van belanghebbenden: klanten, medewerkers, toeleveranciers, aandeelhouders en de maatschappij.³²

→Als uitgangspunt in het INK-model leg ik de focus op de waardestrategie operational excellence. De nadruk van Facilitaire Services ligt op deze waardestrategie. Deze waardestrategie houdt in: relatief lage kosten en prestaties verrichten die voor de organisatie relevant zijn'.³³ Deze strategie is niet de best passende strategie de visie van de afdeling Facilitaire Services. Wanneer er teveel aandacht wordt besteed aan de kosten kan de kwaliteit en de focus op de klant verslechteren. De gewenste waardestrategie is customer intimacy waarbij de klant verrast moet blijven worden. Wanneer je de klant blijft verrassen blijft de klant geïnteresseerd en zien zij dat de facilitaire afdeling hard werkt om de klant tevreden te stellen.

Op de volgende pagina een schematische weergave van het INK-model met een korte toelichting op de tien aandachtsgebieden, met het oog op afdeling Facilitaire Services.

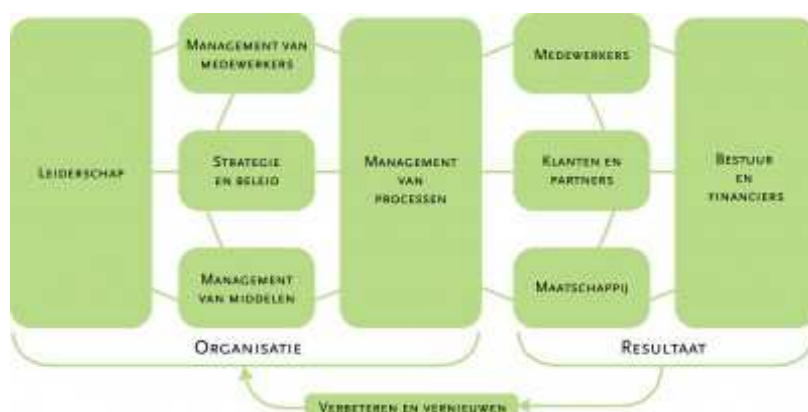
²⁹ <http://www.ruscon.nl/artikelen/Klantwaardenstrategie.pdf> (14-11-2011)

³⁰ Bijlage 17 uitwerkingen Vragenlijsten

³¹ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX 2009 blz. 59 t/m 60.

³² De Jong B., van Diepen C., Kok H., Jansen P., van Schaik B., van der Spil T., Kluwer 2010. De facilitaire regieorganisatie in bedrijf. Blz. 170-171

³³ Bijlage 23 Model Treacy en Wiersema



Figuur 3: INK-model³⁴

Het Organisatiegebied

Facilitaire Services levert de diensten volgens standaard werkwijzen die zijn vastgelegd in het Basisdienstenpakket door middel van SLA's.³⁵ Hierdoor is de kwaliteit gewaarborgd en is het voor de klant duidelijk binnen welke termijn de diensten worden geleverd. Klachten, Wensen, Informatievragen en Storingen of bestellingen (KWIS) kunnen gemeld worden bij de Servicedesk via het facilitaire e-mailadres of via het dagelijkse telefoonuurkje.

De medewerkers van het facilitaire afdeling zullen zorgen voor een goede afhandeling van deze aanvragen. Bestellingen hebben betrekking op het leveren van een product of dienst. KWIS'en hebben betrekking op de dienstverlening van een product of dienst. In Bijlage 5 een aantal voorbeelden uit het basisdienstenpakket.

- Aandachtsgebied 1: Leiderschap

De leiding van Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest bepaalt op basis van externe en interne informatie, in dialoog met medewerkers en overige belanghebbenden, een uitdagende koers.

Wat?	Hoe?
Uitdagende koers uitdragen	Team toespreken
inspireren	Ambities formuleren en naar elkaar luisteren
Acties initiëren	Wekelijks/ maandelijks Besprekingen in een team
Sturen op resultaten	Doelstellingen formuleren en bespreken

De teamleider Services combineert participatief leiderschap in combinatie met directief leiderschap. De medewerkers denken mee met de manager over de strategie en aanpak van de facilitaire zaken en de manager geeft de medewerkers taken en opdrachten. De houding van de manager is gemotiveerd en geïnteresseerd. Zo weten de medewerkers waar zij aan toe zijn en dat zij mee mogen discussieren over bepaalde onderwerpen. Een nadeel kan zijn dat in drukke periodes er vaker directief opgetreden moet worden, waardoor de medewerker zich minder betrokken voelt. Soms ondersteunt de teamleider iets te veel op operationeel gebied. Dit moet hij overlaten aan de facilitair medewerker. Hij wil het beste voor de klant en toegevoegde waarde leveren als facilitaire afdeling aan de gehele organisatie. Hij staat open voor vragen van iedere afdeling en is oprecht geïnteresseerd in de meningen van anderen.

³⁴ <http://www.ink.nl/nl/p4bd81e110a03e/ink-managementmodel.html> (23-11-2011)

³⁵ <http://www.mkb servicedesk.nl/995/wat-service-level-agreement.htm> (15-11-2011)

In Bijlage 4, 9 en 10 zijn het organogram en de totale bezetting te vinden van de facilitaire afdeling. Voor meer informatie omtrent de sturing en werkwijzen zie Bijlage 5.

- Aandachtsgebied 2: Strategie en Beleid

De visie van de afdeling Facilitaire Services luidt als volgt:

'Wij willen de vooruitstrevendste afdeling Facilitair zijn van de Rabobank en ook worden, waarbij het leveren van (interne) klantwaarde voor ons centraal staat, zodat onze klant optimaal verbindingen kan maken. Facilitaire Services focust op deze visie door het de bankmedewerkers makkelijk én mogelijk te maken om hun werk te doen: klanten financiële diensten verlenen. Facilitaire Services zorgt ervoor dat de facilitaire ondersteuning plaatsvindt met de gewenste en afgesproken kwaliteit en tegen de laagst mogelijke kosten. Doordat de klant zijn/haar werkzaamheden uitvoert in een prettige werkomgeving kan de klant nog beter verbindingen leggen met externe klanten. Over het dienstenpakket en de kwaliteit maakt Facilitaire Services afspraken met de lokale directie. Facilitaire Services zorgt voor voldoende flexibiliteit om ook ad hoc verzoeken te kunnen verwerken en snel te kunnen handelen bij calamiteiten. De klant verwacht een proactieve facilitaire afdeling. Op dit moment is de proactiviteit nog gering. Dit komt met name doordat de focus vaak ligt op de kosten.

-Aandachtsgebied 3: Management van medewerkers

Iedere medewerker kent zijn bijdrage aan het eindresultaat en is bereid zich hiervoor voldoende in te zetten. Professionaliteit en verbetergerichtheid geven de basis voor vertrouwen, het bespreken van bepaalde zaken en het realiseren van klanttevredenheid. De facilitaire afdeling valt onder de afdeling Bedrijfsmanagement. Op deze afdeling wordt vaak gesproken van de afdeling 'Support'³⁶. De organisatie ziet de afdeling facilitair hoofdzakelijk als een ondersteunende afdeling waar de organisatie niet zonder kan. Zie in Bijlage 3 en Bijlage 12 de inrichting en werkwijzen van de afdeling Bedrijfsmanagement. In Bijlage 6 meer informatie omtrent management van medewerkers binnen de facilitaire afdeling. De vaardigheden die de facilitaire afdeling bezit en de afdeling sterk maken zijn:

- De Servicedesk; snelle respons via de e-mail en het constant informeren van de klant;
- leveren van klantwaarde staat centraal;
- prettige samenwerking, lol met elkaar.

- Aandachtsgebied 4. Management van middelen

De middelen waar de facilitaire afdeling over beschikt liggen op het gebied van geld, kennis, technologie, materialen en diensten. Deze middelen worden dagelijks ingezet om de klant en de leveranciers te bedienen. Zonder deze middelen kan de facilitaire afdeling zich niet richten op de visie van de afdeling, het leggen van verbindingen. Naar de interne klant, naar de leverancier of de externe klant.

Geld	Kennis	Technologie
Beschikbaar gesteld door directie in overleg met directeur Bedrijfsmanagement en teamleider	Zeer gevarieerd door verschillen in leeftijd en vooropleidingen	Servicedesk: een aanspreekpunt. Software: Outlook en Basisienstenpakket

³⁶ Bijlage 3 Visie Bedrijfsmanagement 2010+

- Aandachtsgebied 5: Management van processen

De facilitaire afdeling beheerst verschillende managementprocessen:

Primair proces	Ondersteunende processen	Besturingsprocessen *
Dienstverlening voor de interne klant	Alle processen naast de processen die visie, missie en doelstellingen helpen realiseren	Inkoopproces
Proces van aanvraag tot realisatie via de Servicedesk	Bijvoorbeeld: Medewerkers voorzien van een Smartcard om in te kunnen loggen op de pc.	Klanttevredenheidsonderzoek

- Zie ook Bijlage 5

Resultaatgebied

- Aandachtsgebied 6: Klanten en partners

De waardering van de klanten en partners is over het algemeen positief. De interne klant is tevreden over de uitvoering van de faciliteiten binnen de bank. Er zijn wel wat verbeterpunten te noemen naar aanleiding van de interviews en vragenlijsten die zijn afgenomen onder de medewerkers van de bank,

- Proactievere houding;
- Focus op kwaliteit en minder op de kosten;
- Vanuit de beleving van de klant naar de organisatie kijken, bredere blik
- Communicatie .

De partners waarmee Facilitaire Services samenwerkt zijn over het algemeen vaak ook lokale klanten van de bank. Dit zorgt ervoor dat er verbanden worden gemaakt en het vertrouwen in elkaar groeit.

- Aandachtsgebied 7: Medewerkers

De afdeling Facilitaire Services ondersteunt de medewerkers onder meer op het gebied van ICT, catering, beveiliging. Arbeidsomgeving, gebruik van Outlook en het inkopen van kantoorartikelen. Hierdoor beschikt de medewerker over een prettige werkplek waar hij/zij zich kan richten op zijn of haar primaire taken.

- Aandachtsgebied 8: Maatschappij

De afdeling richt zich op de maatschappij door middel van de verschillende vestigingen van de Rabobank, het realiseren van verbouwingen van de advieskantoren, het imago van de bank te onderhouden door aandacht te besteden aan het uiterlijk van de gebouwen en de geldautomaten in Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest.

Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen hanteert de afdeling de volgende uitgangspunten:

- Streven naar beperking van het gebruik
- Wat ze doen, doen zij zo verstandig en efficiënt mogelijk
- Bij voorkeur worden er duurzame producten, materialen en diensten gebruikt
- In het kader van het klimaatbeleid compenseren zij de resterende CO₂ belasting van het energieverbruik.

Daarnaast beschikt de afdeling over een milieuplan.

- Aandachtsgebied 9: Bestuur en financiers

De continuïteit van de afdeling wordt bepaald door de directeur Bedrijfsmanagement, de directie en de financiers. De meningen van de directeur Bedrijfsmanagement en de directievoorzitter met betrekking tot de huidige situatie en de gewenste situatie van de facilitaire afdeling zijn te vinden in Bijlage 16.

- Aandachtsgebied 10: Verbeteren en vernieuwen

De afdeling heeft het afgelopen jaar veel tijd geïnvesteerd in interne verhuizingen. Het Lokaal Administratief Centrum is verhuisd naar de andere vestiging in Leiden en valt niet langer onder Facilitaire Services. Daarnaast is de afdeling Control, (niet vallend onder de afdeling Facilitaire Services) verhuisd van de 2^e naar de 3^e verdieping in het pand. De afdeling heeft het afgelopen jaar ervaren dat de technische wereld steeds sneller ontwikkelt. Het is daarom belangrijk om de markt constant in de gaten te houden. Daarnaast wil de afdeling de Ontwikkelrichting mogelijk gebruiken voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling. Ook wil de afdeling zich vernieuwen door mee te werken aan het Best Bewaarde Geheim van Leiden, een project waarbij verbindingen worden gelegd in de woon- en werkomgeving rondom Leiden. De afdeling wil zich volgend jaar meer gaan richten op de klantbeleving en het ontzorgen van de klant.

6. Gewenste Situatie

Aan de hand van de interviews met de directeuren, teamleiders, een aantal verkoopadviseurs, een aantal medewerkers van de facilitaire afdeling en de observaties op de afdeling Facilitaire Services kan de gewenste situatie in kaart worden gebracht.

6.1. Doel van de afdeling Facilitaire Services

Teamleider Services wenst dat er meer gericht gaat worden op kwaliteit. Daarnaast moet de interne klant niet meer om de afdeling Facilitaire Services heen kunnen. Meer informeren, meedenken en laten zien dat de afdeling onmisbaar is binnen de bank. Daarnaast is het een uitdaging om de facilitaire afdeling een rol te laten spelen in Het Best Bewaarde Geheim van Leiden, waarbij facilitair als afdeling kijkt naar de mogelijkheden tot het leggen van verbindingen.³⁷

6.2. Positionering en speerpunten

Rabobank Leiden zegt: 'Als medewerker mag je trots zijn op je bank.' De medewerkers vinden deze gedachte belangrijk. De werkomgeving speelt hierbij een belangrijke rol. Van de afdeling Facilitaire Services mag de medewerker verwachten dat zij de kwaliteit van de werkomgeving verzorgen. Van de klant verwacht facilitair dat zij hen scherp houden. Daarnaast mag je van facilitair een klantgerichte benadering verwachten.

Afdeling Facilitaire Services zegt: 'Verantwoord ontzorgen is de sleutel om medewerkers (interne klant) in staat te stellen te excelleren in datgene waarvoor zij opgesteld staan. Ontzorgen doe je met elkaar en ontzorgen doe je voor elkaar. De sleutel tot succes is het afstemmen van de wederzijdse verwachtingen.'

De volgende stappen zijn voor facilitair van toepassing voor het komende jaar³⁸.

Speerpunt	Project/ activiteiten
Leveren van kwaliteit	1. Het Best Bewaarde Geheim van Leiden* 2. Opleidingen aanbieden aan de facilitaire medewerkers in het kader van ICT-ondersteuning 3. Totale uitbesteding realiseren 4. Kwaliteit huisvesting vestiging Schipholweg aanpakken
Invullen van de rol van ontzorgen	1. Verbouwing vestiging Lijtweg 2. Invulling geven aan gebouwbeheer 3. Verdeling van taken, doorvertalen naar SLA's
projectmanagement	1. rapportagestructuur inrichten 2. faciliteren in het maken van keuzes

- Bijlage 8 meer informatie over het project

De kernwaarden die de Rabobank nastreeft bij het uitvoeren van de strategie zijn te vinden in Bijlage 5.

6.3. De werkwijzen en bezetting

De werkwijzen binnen de facilitaire afdeling zijn goed georganiseerd. De Servicedesk is een concept dat goed past bij de cultuur van de Rabobank. Het aantal aanvragen is te behappen

³⁷ Bijlage 16 Interview Dick-Jan, teamleider Services

³⁸ Bijlage 9 Jaarplan 2011

en alle aanvragen worden goed gearchiveerd. De uitwerkingen van de vragenlijsten laten ook zien dat de meeste medewerkers tevreden zijn over de uitvoering van de facilitaire afdeling. Je kan de Servicedesk altijd bereiken via de e-mail en de aanvraag wordt bijna altijd direct in behandeling genomen, gerealiseerd binnen de afgesproken termijn en teruggekoppeld.

Wat betreft de bezetting is er een indeling gemaakt in het jaarplan 2011 van het aantal medewerkers dat nodig zal zijn vanaf januari 2012.³⁹ De indeling komt uit op 4,5 fte. Sinds een aantal weken functioneert de afdeling met een medewerker minder. De afdeling moet nog een beetje wennen aan het feit dat sinds kort een vrouw nu binnen de afdeling ook facilitaire taken volbrengt. Dit heeft te maken met het feit dat het optillen van zware voorwerpen altijd de taak was van mannen. Dit kan voor onrust zorgen op de afdeling. Daarnaast is de werkdruk bij de senior facilitair medewerkers en de teamleider soms hoog. Dit komt doordat de senior facilitair medewerkers moeilijk taken uit handen kunnen geven en de teamleider nog te vaak op operationeel niveau meedraait. Het is gewenst dat de facilitair medewerkster taken overneemt van de senior facilitair medewerkers, zodat de werkdruk bij de senior facilitair medewerkers en de teamleider afneemt en de teamleider niet meer op operationeel niveau hoeft mee te draaien.

6.4. Verwachtingen van de interne klant

De verwachtingen van de interne klant, van de afdeling Facilitaire Services zijn met name gericht op het ontzorgen van de klant, waarbij de klant verwacht dat de medewerkers van de facilitaire afdeling een proactieve houding aannemen.⁴⁰ De klant vindt het belangrijk dat de facilitaire afdeling de medewerkers 'voor zijn'. Hiermee wordt bedoeld dat de facilitaire medewerkers op een kritische manier naar de organisatie moeten kijken. De facilitair medewerker moet volgens de klant rondlopen en zich afvragen: 'Wat zou hier opgeknapt kunnen worden en wat zou de klant van deze ruimte vinden?' De interne klant verwacht dat de facilitaire afdeling beschikt over expertise over onderwerpen zoals huisvesting, onderhoud, ICT en Arbo-wetgeving en klant verwacht dat de facilitaire afdeling bewust meedenkt en meebeweegt met de organisatie.

6.5. De externe omgeving

De uitkomsten van de vragenlijsten bevestigen dat het gewenst is de uiterlijke verzorging van de geldautomaten van de Rabobank in Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest wekelijks te checken. Op dit moment gebeurt dat wel maar volgens de interne klant niet altijd met het juiste facilitaire oog. De automaten zijn een onderdeel van het imago van de bank. Daarnaast is het belangrijk dat de ruimtes die gebruikt worden voor gesprekken met de externe klant uitnodigend zijn ingericht. De facilitaire afdeling heeft volgens de interne klant de taak om deze ruimtes te checken en waar nodig op te knappen. Verder wil de teamleider Services graag dat de afdeling Facilitaire Services een rol gaat spelen in het project Het Best Bewaarde Geheim van Leiden, opgestart vanuit Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest.⁴¹ Wat veel medewerkers niet weten is dat zonder de facilitaire afdeling het project niet uitvoerbaar zou zijn. De facilitaire afdeling zorgt ervoor dat er dossiers beschikbaar worden gesteld voor de klant, de mogelijkheid tot het reserveren van een spreekkamer voor een gesprek met een klant en voor andere facilitaire diensten die onmisbaar zijn om het primaire proces draaiende te houden. Hierdoor worden de medewerkers bewust van het feit dat facilitair onmisbaar is binnen de organisatie en af en toe wat meer op de voorgrond kan treden. Dit resulteert in een afdeling die meedenkt en meehelpt om de ambities van de bank te realiseren.

³⁹ Bijlage 10 Jaarplan 2011

⁴⁰ Bijlage 16 & 17 Uitwerkingen interviews en Uitwerkingen vragenlijsten

⁴¹ Bijlage 8 Het Best Bewaarde Geheim van Leiden

6.6. De Ontwikkelrichting

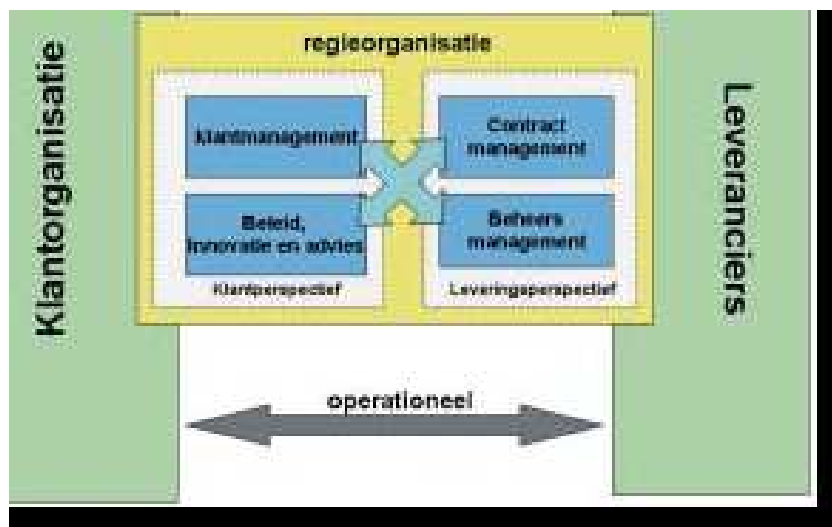
Vanuit Rabobank Nederland

Het groeimodel 'De ontwikkelrichting' is gebaseerd op Visie 2010+ vanuit Rabobank Nederland. In lijn met visie Rabobank 2010+ wordt de operationele ondersteuning in regie uitbesteed in de toekomst. Op termijn zou dit moeten resulteren in volledige uitbesteding van de facilitaire diensten, waarbij de regiefunctie door een hoogwaardige facilitair specialist lokaal wordt ingevuld. De weg naar het zogenoemd TFM zal in fases plaatsvinden volgens de Ontwikkelrichting. Zie 5.5. Daarnaast wordt de fasering sterk situationeel bepaald, omdat het van belang is goede sociale en bedrijfseconomische afwegingen te maken tussen bestaande bezetting en tempo van de migratie. In de aanloop van de volledige uitbesteding op basis van de beste koop, kan door gebruik te maken van raamcontracten en uitbesteding op deelgebieden, als bijvoorbeeld schoonmaak, catering en op deelgebieden al een kosten- en efficiencyvoordeel worden gerealiseerd⁴².

6.7. Huidige vorming tot regie

De facilitaire afdeling zegt het volgende: 'Onmisbaar zijn als afdeling en de medewerkers moeten niet meer om de afdeling heen kunnen. Laten zien dat de medewerkers zonder de facilitaire afdeling hun werkzaamheden niet kunnen uitvoeren en de ambities van de bank niet realiseerbaar zijn.'

Een regieorganisatie is een facilitaire organisatie die haar operationele dienstverlening geheel heeft afgestoten en haar middelen en tijd volledig investeert in het opbouwen en onderhouden van de relaties met de klant en de leverancier en een nadruk legt op het beschrijven, monitoren en verbeteren van het vraagafstemmingsproces.



figuur 5 : Het regiemodel

De regieorganisatie treedt op als intermediair tussen de klantorganisatie en de leverancier. Een aantal voordelen waarom organisaties voor regie kiezen zijn⁴³:

- Meer mogelijkheden voor de afdeling om flexibel te kunnen meewegen met de veranderende vraag van de klantorganisatie en om de ondersteunende facilitaire processen flexibeler in te richten;

⁴² Visie Rabobank Bedrijfsmanagement 2010+ (Localweb Rabobank)

⁴³ De Jong B., van Diepen C., Kok H., Jansen P., van Schaik B., van der Spil T., Kluwer 2010. De facilitaire regieorganisatie in bedrijf. Blz. 23

- Er komt managementtijd en aandacht beschikbaar voor het meer strategisch en tactisch managen van de klantvraag en de afstemming ervan op het leveranciersaanbod
 - Meer aandacht voor het managen en vormgeven van de samenwerking met leveranciers. Dit maakt het mogelijk meer uit de markt te halen en leveranciers uit te dagen om voor de organisatie kostenvoordelen, kwaliteitsverbetering en innovaties te realiseren
- En: 'Op basis van de strategie en doelstellingen wordt er richting gegeven aan het geheel van activiteiten binnen het dienstverleningsproces, op zondanige wijze dat dit leidt tot aantoonbaar gewaardeerd succes'.

De huidige situatie van de afdeling Facilitaire Services is een combinatie van een vraaggerichte facilitaire organisatie en een Shared Service Center. Er is een front- en backoffice en alle processen zijn op een ongeveer vergelijkbare wijze samengevoegd⁴⁴. De servicekwaliteit moet verbeterd worden en kosten moeten worden bespaard. De afdeling Facilitaire Services stelt de wensen van de klant centraal en heeft alle basisdiensten (schoonmaak, beveiliging, catering, waardeservice) uitbesteed aan verschillende leveranciers. Tussen de vraag van de klant en het aanbod van de leverancier is de organisatie bezig om op een efficiënte en professionele manier in te spelen op facilitaire innovatie en efficiëntie op het gebied van sturing en werkwijzen. 'Regie zou binnen de huidige situatie een goede rol kunnen vervullen om de lijnen strakker te maken binnen de afdeling, een proactieve houding te geven aan de facilitaire medewerkers en meer integraliteit binnen de facilitaire afdeling te realiseren. Met meer integraliteit wordt bedoeld dat mogelijke problemen of ideeën aan elkaar worden geknoopt om samen tot creatieve oplossingen en uitwerking hiervan te komen. De facilitaire afdeling maakt op het gebied van accountmanagement afspraken met de directie over de dienstverlening.⁴⁵ De directie is in wezen de klant. De lijnen lopen van de directie naar facilitair en facilitair communiceert met de uitbestedingpartner.

Op dit moment zet de facilitaire afdeling onbewust een stap in de richting van een regieorganisatie, meer een sturende en controlerende organisatie, die specifieke interne behoefte vertaalt naar generieke oplossingen uit de omgeving. Op die manier is het mogelijk om ervoor te zorgen dat de facilitaire afdeling toegevoegde waarde levert aan het primaire proces van de bank. Door de regiefunctie ontstaat er een constante spanning tussen vraag en aanbod. Door de klant constant te verrassen en de wensen van de klant in kaart te brengen blijft de klanttevredenheid goed. De afdeling worstelt met de vraag hoe zij die toegevoegde waarde kunnen leveren. Hiervoor is het erg belangrijk de klantvraag in kaart te brengen, die aansluit bij de wensen van de organisatie. Omdat dit nu nog niet helemaal lukt worden de facilitaire behoeften niet optimaal gemanaged. De vraag is wat de klant precies wenst en hoe de toegevoegde waarde aangetoond kan worden. Hierbij draait het om het constante spanningsveld van de prijs/kwaliteitsverhouding.

Op dit moment zet de facilitaire afdeling onbewust een stap in de richting van een regieorganisatie, meer een sturende en controlerende organisatie, die specifieke interne behoefte vertaalt naar generieke oplossingen uit de omgeving. Op die manier is het mogelijk om ervoor te zorgen dat de facilitaire afdeling toegevoegde waarde levert aan het primaire proces van de bank. Door de regiefunctie ontstaat er een constante spanning tussen vraag en aanbod. Door de klant constant te verrassen en de wensen van de klant in kaart te brengen blijft de klanttevredenheid goed. De afdeling worstelt met de vraag hoe zij die toegevoegde waarde kunnen leveren. Hiervoor is het erg belangrijk de klantvraag in kaart te brengen, die aansluit bij de wensen van de organisatie. Omdat dit nu nog niet helemaal lukt worden de facilitaire behoeften niet optimaal gemanaged. De vraag is wat de klant precies wenst en hoe de toegevoegde waarde aangetoond kan worden. Hierbij draait het om het constante spanningsveld van de prijs/kwaliteitsverhouding.

Vanuit Rabobank Leiden

De gewenste situatie is dat alle ondersteunende basisdiensten (schoonmaak, beveiliging, catering, ICT en waardeservice) uitbesteed blijven en dat het waardebeheer in Oegstgeest zo snel mogelijk wordt overgenomen door Brinks.⁴⁶ Wellicht is het mogelijk om meer facilitaire diensten uit te besteden zoals wordt geadviseerd vanuit de visie 2010+, maar hier is meer onderzoek voor vereist. In het artikel 'De regieorganisatie als kans voor actieve facilitaire sturing' worden de afwegingen en basisvragen genoemd waar de facilitaire afdeling over na moet denken, voordat er een keuze gemaakt kan worden.⁴⁷ De contracten die nu actief zijn bij verschillende uitbestedingpartners blijven bestaan. Een contract bij één

⁴⁴ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX blz. 12

⁴⁵ Bijlage 16 uitwerkingen interviews

⁴⁶ Bijlage 16 uitwerkingen interviews: Interview teamleider Services Dick-Jan en Verkoopadviseur Oegstgeest Nadja

⁴⁷ <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Deregieorganisatiealskansvooractievefacilitairsturing.pdf> (15-12-2011)

leverancier past niet bij de ambities van de bank. De lokalen gecontracteerde partners zijn bijna allemaal klant van de Rabobank. Het is belangrijk deze relaties te behouden om de ambities van de bank (rendabele relaties aangaan en verbindingen maken) te realiseren. De regiefunctie wil de afdeling graag in eigen handen houden. Dit is gewenst omdat de afdeling beschikt over veel ervaring binnen de bank. Eigen kennis en competenties zouden verloren gaan. De medewerkers weten hoe de procedures binnen de bank werken en het team is sterk. Het sterke team komt tot stand door de verschillende karakters van de medewerkers, de inzet, de betrouwbaarheid en de sfeer op de werkvloer.⁴⁸

6.8. De waardestrategie

Facilitaire Services wil de klant meer gaan verrassen door de beste oplossingen aan te bieden aan de klant. Hierbij hoort de waardestrategie Customer intimacy⁴⁹.

De afdeling Facilitaire Services willen zich minder gaan richten op de kosten (Operational excellence hoofdstuk 5.6) maar meer op de kwaliteit en klanttevredenheid. De vragen die de afdeling zich hierbij moet stellen luiden als volgt: Voor wie doen we dit eigenlijk? En wat is klanttevredenheid?

Henk van der Sluis, stichting F-MEX: 'Klanttevredenheid is aantoonbaar gewaardeerd succes.' De klanttevredenheid kan je meten met behulp van vooraf opgestelde kritische prestatie indicatoren (kpi's) en kritische succesfactoren (ksf's).⁵⁰

Een positioneel voordeel aan customer intimacy is dat de afdeling onderscheidend is in vooral uitgebreide differentiatievoordelen voor klanten. Denk hierbij aan:

- 'totaal' probleemoplossingen;
- ongeëvenaarde 'op maat' gesneden oplossingen;
- ook oplossingen, die de totale kosten voor de klant verlagen;
- proactief de klant van dienst zijn;
- zeer gewaardeerde dialoog voeren;
- customer driven & customer drive in.

⁴⁸ Bijlage10 Jaarplan 2011

⁴⁹ <http://www.ruscon.nl/artikelen/Klantwaardenstrategie.pdf> (24-11-2011)

⁵⁰ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX 2009 Blz. 74

7. De 'gaps' & theoretische analyse

7.1. SWOT- analyse

Aan de hand van de afgenomen vragenlijsten onder de directeuren, teamleiders en aantal medewerkers van de vestiging Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest, interviews met interne medewerkers en externe professionals, theorie uit het facilitaire vakgebied en eigen ervaringen hieronder een SWOT-analyse voor de afdeling Facilitaire Services⁵¹.

Aan de hand van de SWOT-analyse kunnen de 'gaps', de gaten tussen de huidige en de gewenste situatie worden omschreven. Voor een uitgebreidere onderbouwing op de SWOT-Analyse zie Bijlage 21.

SWOT – Analyse	
Kansen	Bedreigingen
Customer intimacy	Waardebeheer (Oegstgeest)
Het Best Bewaarde Geheim van Leiden	Snel groeiende technische wereld
De regieorganisatie	Huidige economische situatie
Sterktes	Zwakten
Inzet van de facilitaire medewerkers	Proactiviteit
Enthousiasme	Kwaliteitsniveau
De Servicedesk met SLA's	Parkeerplekken voor medewerkers en bezoekers
Klantgerichtheid	Leaseauto's en klantauto's
Gevarieerd team	Faciliteiten bij workshops/presentaties
	Taakverdeling
	Communicatie
	Kennis (ICT)
	Bereikbaarheid op vrijdag
	Uitvoering schoonmaak

7.2. Situatie van andere lokale Rabobanken

Om een beeld te krijgen van de huidige situatie bij andere lokale Rabobanken, hieronder een conclusie van de bevindingen van de visites bij de Rabobank Den Haag, Rabobank Utrecht en Rabobank Geldrop.⁵²

- TFM wordt niet gezien als het eindpunt van het model. Het is vaak te ver gegrepen voor lokale Rabobanken om te realiseren.
- De regieorganisatie is een populaire invulling van de afdeling Facilitaire Services. Het zorgt voor meer kwaliteit en kennis waarbij altijd een facilitair specialist wordt aangesteld.
- De bank moet ook een prettige ontmoetingsplek zijn voor afspraken met zakelijke klanten. Een uitnodigende bedrijfskantine is een must.
- Het is belangrijk om de klant te blijven verrassen, te informeren en te laten zien dat je als facilitaire afdeling veel doet voor de klant.

⁵¹ <http://www.mkb servicedesk.nl/917/de-swot-analyse.htm> (9-11-2011)

⁵² Bijlage 15 Uitwerkingen interviews

7.3. De Ontwikkelrichting

Fase 3 van de Ontwikkelrichting en de Visie 2010+ omschrijft hoe de gewenste situatie eruit ziet voor de afdeling Facilitaire Services vanuit Rabobank Nederland. Als je kijkt naar de verwachtingen van de klant en de uitkomsten van de interviews en vragenlijsten zijn er gaten tussen deze twee situaties. TFM is zoals eerder gezegd niet toepasbaar binnen de bank. De kenmerken die Rabobank Nederland hiervoor noemt zijn niet relevant voor Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest.⁵³ Dit komt doordat de organisatie decentraal wordt aangestuurd en bestaat uit verschillende vestigingen in Leiderdorp, Oegstgeest en Leiden. Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest is een lokale bank en heeft lokale contacten met verschillende leveranciers opgebouwd, die zij graag wil behouden om de ambities van de bank na te streven. Daarnaast past de cultuur van de bank niet bij het concept TFM. Dit komt doordat het een kleine organisatie betreft die gesteld en bekend zijn met het enthousiasme team van de facilitaire afdeling. Wanneer de facilitaire specialisten via een externe partij worden ingezet neemt het vertrouwen van de interne klant in de facilitaire afdeling af. De facilitaire afdeling wenst mee te kunnen werken aan de ambities van de bank. Hiervoor is het belangrijk de klantvraag centraal te stellen zodat de klant zijn of haar werkzaamheden goed kan uitvoeren en daardoor zich volledig kan inzetten voor zijn of haar primaire taken en het maken van verbindingen. De regie blijft in eigen beheer en wordt gecoördineerd door de teamleider Services. Hij behoudt de totale overview. De veiligheidsrisico's moeten zo snel mogelijk worden uitbesteed aan Brinks om de veiligheid te verbeteren en de angst bij de medewerkers weg te nemen. De kwaliteitsniveaus worden maandelijks gecontroleerd door de facilitaire specialist.

Professioneel accountmanagement is een onderdeel in de Ontwikkelrichting, binnen fase 3. Het begrip is niet effectief voor Rabobank Leiden. Bij professioneel accountmanagement maakt de directie direct de afspraken met de uitbestedingpartner. Binnen de Rabobank Leiden is dit niet gewenst omdat de directie te weinig kennis heeft over de uitbestedingpartners en tegen welke kwaliteitsniveaus de diensten worden geleverd. Daarnaast heeft de directie hierdoor meer tijd voor zijn eigen primaire taken. De senior facilitaire medewerkers en teamleider Services is bekend met de producten en diensten die de uitbestedingpartners aanbieden en weet precies met welke leveranciers er wordt samengewerkt. Daarbij heeft de facilitaire afdeling niet constant te maken met de druk van concurrenten. De contracten met de leveranciers zijn vastgesteld. Het is belangrijk dat de leverancier de druk voelt om te presteren en de klant te blijven verrassen. De aanvragen van de klant worden gearchiveerd in de boekhouding. Deze informatie wordt doorgegeven aan de teamleider Services en hij draagt verantwoordelijkheid af aan de manager Bedrijfsmanagement en de directie.

De volgende kenmerken zijn van toepassing voor een regieorganisatie op de afdeling Facilitaire Services⁵⁴:

- Er is sprake van substantiële uitbesteding van de operationele processen (minimaal 80 tot 90 procent van de operationele taken);
- de facilitaire organisatie staat op afstand van de operationele processen;
- het managen van de leveranciersketen is zeer bepalend voor de facilitaire prestaties (professioneel opdrachtgeverschap);
- de invulling van de regiefunctie is niet uitbesteed;
- op strategisch en tactisch niveau afstemmen van vraag en aanbod van facilitaire diensten;
- klantinterface, accountmanagement vormt de verbindende schakel;
- professionele gesprekspartner voor de business en dienstverleners.

⁵³ Bijlage 13 de Ontwikkelrichting huidige situatie

⁵⁴ <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Deregieorganisatiealskansvooractievefacilitairsturing.pdf> (15-12-2011)

7.4. De waardestrategie

Tussen de waardestrategie Operational Excellence en Customer intimacy zitten grote verschillen. De focus van de afdeling moet daarom veranderen. Om de facilitaire afdeling richting te geven aan customer intimacy is het een uitdaging voor de facilitaire afdeling om de kosten leren los te laten. Hierbij ligt een belangrijke taak voor de teamleider Services. Hij kan het team aansturen en de focus leren leggen op kwaliteit waarbij de facilitaire afdeling de smeeroilie is tussen klant en leverancier. Hij kan de medewerkers bewust maken van het feit dat kwaliteit belangrijker is dan de kosten. Hierbij is een proactieve houding gewenst. Dit vraagt om een andere werkhouding waarbij meer wordt gekeken vanuit de klant, meer controle en inlevingsvermogen in de klant.

7.5. Het veranderingsproces

Herman Kok en Bert de Jong: Het begint allemaal bij de strategie. Daarvoor moet de afdeling zich afvragen: 'Wat willen wij zijn in het primaire proces'? Het facilitair management moet daar een afgeleide van zijn. Wanneer je het veranderingsproces in gaat is echt nieuw vooral de vaardigheid om de primaire organisatie mee te nemen in de nieuwe manier van denken en organiseren. 'Je moet nut en noodzaak zichtbaar weten te maken: het wordt beter en leuker, tegen minder kosten.'⁵⁵

Hieronder een overzicht van een aantal belangrijke eigenschappen en kenmerken die op de regieorganisatie van toepassingen zijn.

- Voorwaarden: Om de facilitaire organisatie naar een facilitaire regieorganisatie te transformeren is een van de moederorganisatie afgeleide missie, visie en doelstellingen noodzakelijk.
Er zijn een aantal fasen die doorlopen moeten worden voor het veranderingsproces.
- Bewustwording: moeten wij veranderen of willen we veranderen?
- Positiebepaling: waar staan wij nu?
- Visie en doelen: waar richten wij ons op?
- Actie: waarop ondernemen wij actie?

- Uitdagingen

Een verandering naar een regieorganisatie neemt uitdagingen met zich mee voor de facilitaire afdeling.

- Het personele aspect: andere werkwijzen dus mogelijk andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat de facilitaire organisatie de medewerkers de juiste begeleiding en steun biedt bij de transformatie. Communicatie is van cruciaal belang.
- Toename in werklast: andere denkwijze dus mogelijk meer tijd nodig voor de werkzaamheden. Voor de medewerkers die opereren binnen het tactische en strategische niveau wordt meer denkwerk en minder uitvoering verwacht. Een persoonlijk opleidingsplan kan uitkomst bieden.
- Complexiteit van de regieorganisatie: er moet meer aangestuurd worden op strategisch en tactisch niveau. Een andere vorm van leidinggeven is noodzakelijk. De leidinggevende moet de medewerkers laten zien wat de gevolgen van de veranderingen betekenen en welke aanpassingen dat met zich mee brengt. Andere vorm van werken betekent andere functie competenties die op elk niveau anders zijn. Delegeren krijgt een belangrijke rol bij het regisseren. Medewerkers moeten zich meer bezig houden met beleidsmatige zaken en moeten meer kennis van de output van de processen. Het management moet zorgdragen voor heldere eenduidige communicatie waarbij het horen naar de wensen en behoeften van de medewerker essentieel is.⁵⁶

⁵⁵ <http://www.twynstragudde.nl/Persoonlijk/Bert%20de%20Jong/Interview%20in%20Management%20en%20Literatuur.pdf>
(30-11-2011)

⁵⁶ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 32,33

De elementen

Twynstra & Gudde onderkennen zes elementen van organiseren, waarop gelet moet worden bij het inrichten van een regieorganisatie.⁵⁷ Deze zijn te vinden in Bijlage 24.

7.6. Het Regiemodel

Het Regiemodel is een model dat duidelijk aangeeft dat de facilitaire regieorganisatie bestaat uit klantmanagement en leveranciersmanagement. Iwan Liem: *'Regie is het matchen van de vraag en het aanbod, waarbij je als organisatie bewust bent.'*⁵⁸ Ik verwijs u door naar Bijlage 26 voor een volledige weergave en uitleg van het model.

Regiescan en prestatiemeting

Voordat de organisatie over kan gaan tot een regieorganisatie is bewustwording een belangrijke stap. Hiervoor kan de regiescan van F-MEX een hulpmiddel zijn. In Bijlage 27 meer informatie over deze scan. Om de regie te bewaken is het belangrijk om na de bewustwording als afdeling kritische succesfactoren op te stellen. Voor meer informatie omtrent de prestatiemeting verwijs ik u door naar Bijlage 27.

⁵⁷ <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Deregieorganisatiealskansvooractievefacilitairsturing.pdf> (15-12-2011)

⁵⁸ Presentatie/gesprek met Facilitair manager Iwan Liem 1 november 2011

8. Conclusie

De afdeling Facilitaire Services binnen de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegsteest bevindt zich momenteel in fase 2 van de Ontwikkelrichting. Het model vroeg om nader onderzoek naar de achterliggende gedachte van het model en de klantbeleving binnen de bank.

Aan de hand van het onderzoek kan er antwoord worden gegeven op de subvragen en de onderzoeksvraag.

De subvragen luidde als volgt:

1. Hoe geeft Rabobank Nederland invulling aan de Ontwikkelrichting?
2. Welk facilitair sturingsmodel uit het facilitaire vakgebied is geschikt voor de toekomstige inrichting van de afdeling facilitaire Services?
3. Welke consequenties nemen de mogelijke toekomstige veranderingen met zich mee voor de organisatie?

De Ontwikkelrichting

Rabobank Nederland geeft invulling aan de Ontwikkelrichting aan de hand van drie fases. Hierbij is in fase 1 de afdeling een traditionele ingerichte organisatie met een eenvoudige opzet en functioneel georganiseerd. In Fase 2 is de afdeling meer gestandaardiseerd en optimaliserend met een Servicedesk. Daarnaast worden steeds meer diensten uitbesteed. In Fase 3 heeft de afdeling TFM volledig ingevoerd, bestaande uit totale uitbesteding aan één leverancier, invoering van regie en professioneel accountmanagement.

De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegsteest zit momenteel in fase 2 van het model, onbewust met een stap richting fase 3. Het besturingsconcept TFM is niet geschikt voor de facilitaire afdeling van de Rabobank. Dit heeft te maken met het feit dat totale uitbesteding niet past binnen de cultuur van de organisatie en dat de Rabobank een cooperatieve bank is die duurzame rendabele relaties aan wil gaan met lokale partners. De facilitaire afdeling wil toegevoegde waarde leveren aan de organisatie door mee te werken aan de realisatie van de ambities van de bank.

Sturingsmodel

Kijkend naar de uitkomsten van de interviews, vragenlijsten, de gewenste situatie en de genoemde punten in de SWOT-analyse is het belangrijk dat de afdeling zich bewust gaat maken van het feit dat zij al beschikken over kenmerken van een regieorganisatie, namelijk het standaardiseren van de processen, de wensen van de klant centraal stellen, het scheiden van de beheer- en productiefunctie en werken met SLA. Daarnaast moet de afdeling zich gaan focussen op de klantorientatie, waarbij de focus ligt bij de gebruikers op het gebied van behoefte, problemen, nieuwe wijze van ondersteunen, beleidsontwikkeling, procesinnovatie en adviseren. Daarnaast is het belangrijk dat de afdeling een match gaat maken tussen de vraag en het aanbod, om de wensen van de klant constant goed te definiëren. Hierbij is het van belang om bewust de hoofdprocessen binnen een regieorganisatie toe te passen: supplymanagement, demandmanagement, contractmanagement, accountmanagement, interne bedrijfsvoering en prestatie management. Deze hoofdprocessen zullen de afdeling helpen bij het verbeteren van de zwaktes en bedreigingen uit de SWOT-analyse. Het is belangrijk bij de vorming van een regieorganisatie dat de facilitaire afdeling zich bewust is van zijn bestaansrecht. Aan de hand van de bewustwording kan de afdeling gaan kijken waar zij staan, waar zij zich op willen richten en hoe er actie kan worden ondernomen. De afdeling bestaat doordat de Rabobank een doelstelling heeft en gericht is op het zo goed mogelijk bedienen van de klant. De facilitaire afdeling moet zich inleven in de ambities van de bank en zich daarbij aan kunnen sluiten, zodat de klant voelt dat de facilitaire afdeling onmisbaar is en toegevoegde waarde levert aan de algehele organisatie.

De consequenties die de verandering naar een regieorganisatie met zich meebrengt liggen met name op personeel gebied. De werkdruk zal in het begin toenemen omdat er veranderingen doorgevoerd moeten worden. De houding van de medewerkers moet veranderen dus ook de manier van aansturen. Regie is een nieuw besturingsconcept dat vraagt om de nodige kennis en vaardigheden. Het is belangrijk dat de facilitaire medewerkers accepteren dat zij soms ook kennis van experts buiten de organisatie nodig zullen hebben, bijvoorbeeld op ICT-gebied. In de volgende twee hoofdstukken wordt er dieper ingegaan op de mogelijke consequenties.

De onderzoeksvraag luidde als volgt:

'Hoe kan de afdeling Facilitaire Services binnen Rabobank Leiden zich verder ontwikkelen binnen de Ontwikkelrichting, waarbij de ambitie en het klantbelang van de bank centraal blijft staan?'

De afdeling Facilitaire Services kan zich verder ontwikkelen in de Ontwikkelrichting door het begrip TFM te verwijderen uit de Ontwikkelrichting.⁵⁹ De facilitaire afdeling wil vanuit zijn eigen doelstelling toegevoegde waarde leveren en onmisbaar zijn binnen de organisatie. Het klantbelang staat centraal door constant de wens van de klant te definiëren, door een accountmanager aan te stellen en het huismeesterschap terug te laten keren in de organisatie. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews, vragenlijsten en de SWOT-analyse komt naar voren dat de houding van de facilitaire afdeling moet veranderen. Een meer proactievere houding is een wens van de klant. Niet alleen een houding waarbij de medewerker ad-hoc optreedt, maar de klant ook 'voor zijn'. De regieorganisatie is een passend facilitair besturingsconcept om de afdeling verder te professionaliseren en te ontwikkelen, waarbij de zwaktes genoemd in de SWOT-analyse worden verbeterd. Door de duidelijkere taakverdeling binnen de regieorganisatie weten de medewerkers precies welke rollen er vervuld moeten worden. Dat geeft de afdeling overzicht. Daarnaast wordt het kwaliteitsniveau verbeterd doordat de afdeling zich meer gaat richten op wat de klant wenst. De andere zwakten op het gebied van de verschillende services zullen hierdoor ook verbeteren. Daarnaast keert de rol van huismeesterschap terug dus is een proactievere houding bij de facilitair medewerker gewenst. Met een professioneel facilitair oog rondkijken in de organisatie, dat is wat de klant wenst. De kennis en ervaring waar het team over beschikt zijn onmisbaar. Daarnaast is de klant tevreden over de inzet van het huidige facilitaire team. De facilitaire afdeling moet van een aanbodgerichte, naar een aanbod- en vraaggerichte afdeling. Alle aandacht moet uitgaan naar het professionaliseren van de vraagafstemming met de klant en het inkoop- en leveranciersmanagement met toeleveranciers.

Regie

De regiefunctie moet op dit moment nog in eigen beheer blijven en niet door een externe partij worden gerealiseerd. Dit heeft te maken met het feit dat het huidige facilitaire afdeling bestaat uit een gevarieerd en ervaren team. Het is belangrijk dat de facilitaire medewerker echt in gesprek gaat met de klant om de toegevoegde waarde te leveren aan de gehele organisatie. De afdeling Facilitaire Services moet niet alleen bezig zijn op korte termijn, maar ook aandacht geven aan de lange termijn om de continuïteit van de afdeling te waarborgen. Daarnaast moet de taakverdeling helder worden geformuleerd op papier, maar ook mondelings worden doorgecommuniceerd. Op deze manier weten alle medewerkers waar de afdeling Facilitaire Services zich mee bezig houdt. Na de onlangs veranderende samenstelling van het team is het belangrijk dat iedere medewerker weet waar hij/zij verantwoordelijk voor is en hoeveel tijd dat per week kost. Daarnaast moet besloten worden

⁵⁹ Bijlage 13 De Ontwikkelrichting in de gewenste situatie

wie welk hoofdproces binnen de regie op zich neemt. Heldere taakverdeling is belangrijk voor de facilitaire medewerkers, maar ook richting de klant. Hiermee kan je als afdeling op een duidelijke manier verantwoording afleggen aan de algehele organisatie.

Meedenkende afdeling

De ambities van de bank stelt de facilitaire afdeling centraal binnen de regieorganisatie door mee te denken met wat de organisatie wil bereiken. De facilitaire afdeling moet zich in gaan zetten voor het Best Bewaarde Geheim van Leiden. Verbindingen leggen met de andere vestigingen en meer op voorgrond treden door onzichtbaar, zichtbaar te zijn. De facilitaire afdeling moet ook binnen de andere vestigingen de klant voor zijn en met een facilitair oog rondkijken in de gebouwen. Omdat de facilitaire afdeling gevestigd is in het hoofdkantoor in Leiden, worden de andere panden soms iets minder gecontroleerd. Daarnaast is de continuering van samenwerking met lokale leveranciers een belangrijk onderdeel voor het leveren van toegevoegde waarde aan de ambities van de bank. De uitvoering van de schoonmaak is hierin een belangrijk voorbeeld. Op dit moment is de klanttevredenheid van de schoonmaak niet hoog. De Facilitaire afdeling heeft te lang de schoonmaak zijn werk laten doen op hun manier. Nu is het tijd om als samenwerkingspartners in gesprek te gaan en het contract en de SLA's te bespreken. Hiermee laat de afdeling zien dat zij meedenken en het belangrijk vinden dat er aandacht wordt besteed aan het aangaan van rendabele relaties.

Prestatiemanagement

Als laatste valt te concluderen dat een goed presterende regieorganisatie niet bestaat zonder prestatie management. Want het samen formuleren van prestatie management schept duidelijkheid en vertrouwen en managet de verwachtingen tussen dienstverlener en regieorganisatie. Prestatie management is hetgeen wat in de Control functie plaatsvindt en is dus een onderdeel van de interne bedrijfsvoering. Het doel van prestatie management binnen de regieorganisatie is hoofdzakelijk het bewaken en bijsturen op de facilitaire strategie en de doelstellingen, zodat een optimale meerwaarde kan worden geleverd aan de klantorganisatie. Prestatie management dient om inzicht te krijgen in de eigen organisatie en knelpunten bloot te leggen. Het helpt de organisatie proactiever te handelen en de wensen van de klant constant te bewaken.

Door het invoeren van een regieorganisatie bestaande uit de verschillende hoofdprocessen, het aannemen van een proactievere houding, mee te denken met de wensen van de klant en de ambities kan de afdeling Facilitaire Services succesvoller zijn dan nu, en zijn continuïteit waarborgen.

9. Aanbevelingen

Uit de conclusie komt naar voren dat de afdeling Facilitaire Services zich kan gaan oriënteren richting een regieorganisatie, waarbij een aantal actiepunten van belang zijn voor een effectieve uitvoering van de regie. In dit hoofdstuk volgen de aanbevelingen voor de afdeling Facilitaire Services.

Operationele aanbevelingen

- Aanbeveling 1

Om de klant tevreden te stellen is een proactievere houding gewenst. De klant wil nog meer ontzorgd worden en een facilitair medewerker met een facilitair keurend oog zien rondlopen. Deze wensen kunnen gerealiseerd worden door Servicerondes te gaan lopen. In een serviceronde gaat de facilitair medewerker met een proactieve houding door de panden lopen. Rondkijken in de organisatie en alert zijn op kapotte hoekjes in deuren, kapotte plintjes of een deur dat wel weer eens geschilderd mag worden. Het is belangrijk dat de facilitaire medewerkers gezien worden. Laten zien dat je veel doet voor de klant. Het huismeesterschap moet terug keren binnen de organisatie. Met name op de kleinere vestigingen (Leiderdorp & Oegstgeest) moet eens in de vier weken een serviceronde worden gelopen, waarbij gelet wordt op de uiterlijke verzorging van het pand. Kleine onderhoudsactiviteiten moeten opgemerkt worden en direct aangepakt worden.

- Aanbeveling 2

Om de klant te informeren is het belangrijk naast de e-mail ook vaker gebruik te maken van Localweb. De klant stelt het op prijs wanneer zij direct geïnformeerd worden bij een project, verandering of bijvoorbeeld een technische storing. Hiermee creëert de facilitaire afdeling draagvlak bij de klant.

- Aanbeveling 3

De bereikbaarheid van de Servicedesk is op vrijdag een probleem volgens de klant. Vaak wordt de telefoon niet opgenomen en dat zorgt voor irritatie en een verstoring van het werkproces. De bereikbaarheid op vrijdag moet verbeterd worden door twee maal per dag het telefoonuurkje aan te bieden. Dit betekent dat er twee keer per dag, in plaats van een keer per dag een medewerker actief bij de telefoon zit om telefoontjes te beantwoorden. Op ieder moment van de dag moet er een facilitair medewerker aanwezig zijn. Dit betekent dat er altijd een senior facilitair medewerker aanwezig moet zijn op kantoor en een facilitair medewerk(s)ter, zodat hij/zij de telefoon kan aannemen en eventueel ook weg kan wanneer er een noodgeval is. Deze aanbeveling kan worden gecombineerd met aanbeveling 1 van de tactische aanbevelingen. Doordat er een nieuwe medewerk(s)ter bij komt is er meer flexibiliteit op de afdeling om de bereikbaarheid van de afdeling goed te houden.

- Aanbeveling 4

Het kantoor van de afdeling Facilitaire Services kan efficiënter ingedeeld worden. De ruimte is niet efficiënt ingedeeld. De facilitair medewerkster gaat waarschijnlijk taken overnemen in juni, door het wegvallen van een medewerker. Daarom is het belangrijk haar niet aan het hoofd te zetten direct bij de ingang. Een mogelijkheid is dat wanneer de medewerker weg is de kasten verschoven worden en alle bureaus naar achter worden verplaatst. Zo kan de facilitair medewerkster ook haar werkplek centraal in de ruimte neerzetten.

- Aanbeveling 5

Om nog meer in te gaan op het ontzorgen van de klant is het een aanbeveling om de Rabobank auto's waar in gereden wordt naar externe klanten eens per twee weken te controleren. De senior facilitair medewerker kan deze actie noteren in zijn jaarplan. Zo wordt

het gestructureerd aangepakt en zien de auto's er weer netjes uit. Daarnaast is het van belang dat de klant gemakkelijk de weg kan vinden naar de externe klant. Een navigatiesysteem in elke auto kan hierbij helpen. Het draagt ook bij aan de ambities van de bank; aangaan van rendabele relaties en verbinden!

- Aanbeveling 6

Om te voorkomen dat de facilitaire organisatie in de verleiding wordt gebracht om als vanouds vooral gericht te zijn op uitvoering zal goed moeten worden vastgehouden aan het uitgangspunt van maximale uitbesteding. De facilitaire organisatie komt daardoor op afstand van de facilitaire kernprocessen te staan. Daardoor komt tijd en aandacht vrij om de ontwikkelingen in het primaire klantproces te vertalen in een passende facilitaire ondersteuning.

- Aanbeveling 7

De bedrijfskantine op de Schipholweg vraagt om een nieuw uiterlijk. Het is al jaren hetzelfde en er zou meer een ontmoetingsplek van gemaakt moeten worden. Een plek waar je met collega's even kan overleggen in een prettige en rustige omgeving.

- Aanbeveling 8

Dit onderzoek vraagt om een vervolg. Een nieuwe afstuderende student die onderzoek kan doen is een aanbeveling. Het zou goed zijn voor de continuering van de afdeling Facilitaire Services om specifiek onderzoek te doen naar leveranciersmanagement. De student kan kijken naar de mogelijkheden omtrent uitbesteden en de personele kwaliteiten van het huidige personeelsbestand. Een prestatiemeting die antwoord geeft op de vraag of het huidige personeel voldoet aan de kwaliteitseisen en mogelijk kijken naar externe partijen die beschikken over meer specifieke kennis op bepaalde vakgebieden in de facilitaire wereld.

Tactische aanbevelingen

- Aanbeveling 1

De inrichting van de facilitaire afdeling is belangrijk om de regieorganisatie effectief in te voeren. De verschillende taken die de regieorganisatie met zich meebrengt moeten verdeeld worden over het huidige personeel. Zoals gezegd is de accountmanager een belangrijke functie binnen de regieorganisatie. Daarom is het een aanbeveling om een medewerk(s)ter aan te nemen voor 26-32 uur per de week, die vaak in gesprek gaat met de klant, contact houdt met de facilitair specialist met betrekking tot het contractmanagement en contact houdt met de leveranciers om een vertrouwensband op te bouwen. Daarnaast kan hij/zij projectmatige taken op zich nemen.

- Aanbeveling 2

Om de regieorganisatie goed uit te voeren is het belangrijk om 50% harde en 50% zachte afspraken te maken binnen de organisatie, met de klant maar ook met de leverancier. Het gaat tegenwoordig steeds meer om beleving, cultuur en gevoel. De kosten vaker loslaten en echt kijken naar wat de klant wenst. De afdeling moet zich meer gaan richten op de kwaliteiten en klanttevredenheid om toegevoegde waarde te leveren aan de gehele organisatie.

- Aanbeveling 3

Een facilitair specialist is een must binnen de regieorganisatie. Hij/zij fungeert als projectleider en facilitair deskundige. De facilitaire afdeling moet de teamleider of de senior facilitair medewerker aanstellen als facilitair specialist. Hierbij kan bijscholing nodig zijn. Het is belangrijk om te kijken naar een mogelijke vervanger van de facilitair specialist als hij op vakantie is of door ziekte afwezig. De facilitair specialist kan ook de contracten beheren. Dit is vaak een enorme taak binnen de afdeling Facilitaire Services en voor de kwaliteit van de

services is het handig als een persoon de contracten beheert. Daarom is het belangrijk om een digitaal programma te gebruiken waarin de contracten worden gearchiveerd. Zo kan iedere facilitair medewerker de contracten raadplegen, mocht de facilitair specialist onverwachts afwezig zijn. Topdesk is een handig programma dat door middel van pop-ups constant aangeeft wanneer er actie ondernomen moet worden. Bijvoorbeeld wanneer er een contract bijna afloopt.

- Aanbeveling 4

Om toegevoegde waarde te leveren aan de organisatie is het van belang om de relaties met de leveranciers goed te houden. Daarom is het een aanbeveling om meer evaluatiemomenten in te plannen met de huidige leveranciers.

Strategische aanbevelingen

- Aanbeveling 1

Wanneer de organisatie gaat starten met de doorvoering van een regieorganisatie is het belangrijk dat de facilitaire afdeling en de andere afdelingen geïnformeerd worden. De teamleider Services is verantwoordelijk voor de theoretische onderbouwing achter het nieuwe besturingsconcept. Het kan voor de afdeling effectief zijn om eerst de regiescan uit te voeren van F-MEX (Bijlage 27). De regiescan is door de stichting F-MEX ontwikkeld voor het meten van facilitaire organisaties die zich willen ontwikkelen richting de regieorganisatie of 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 de leidinggevende, het managementteam en medewerkers uit diverse lagen van de organisatie ingevuld waardoor er een volledig beeld ontstaat, waarbij mogelijk klanten en leveranciers betrokken kunnen worden. Uiteindelijk levert dit een rapport op dat weergeeft in hoeverre de organisatie zich heeft ontwikkeld richting de regieorganisatie. Wanneer de medewerkers constant geïnformeerd worden en de teamleider mijlpalen aangeeft gedurende het proces, kan er weinig weerstand ontstaan door verwarring of onwetendheid. Het is belangrijk dat de teamleider Services overtuigend en directief leiderschap toepast, zodat de medewerkers overtuigd zijn van het nieuwe besturingsconcept. 'Dit is hoe we het gaan doen en niet anders!'

- Aanbeveling 2

Om de prestatie metingen uit te voeren moet de facilitaire afdeling meer kritische prestatie indicatoren (KPI's) vaststellen. Deze kunnen de afdeling helpen om de prestatie metingen uit te voeren en te kijken of zij op weg zijn de doelstellingen te bereiken.

- Aanbeveling 3

De communicatie binnen de afdeling is niet helder geformuleerd in een plan. Een communicatieplan is een belangrijk onderdeel binnen een regieorganisatie. Het fungeert als hulpmiddel voor de facilitaire afdeling maar ook als informatiebron voor de klant. In het plan wordt duidelijk omschreven hoe de communicatielijnen lopen, wie communiceert met wie en wanneer en hoe vindt de communicatie plaats richting de directie. Het communicatieplan moet SMART geformuleerd zijn om onduidelijkheden te voorkomen. SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

- Aanbeveling 4

Het Best Bewaarde Geheim van Leiden is een interessant project voor de facilitaire afdeling. Om de doelstelling te bereiken is het belangrijk dat de afdeling meedenkt en laat zien dat het project niet voortgezet kan worden zonder de afdeling Facilitaire Services. Daarom moet de volgende slogan worden toegevoegd aan het project waarbij de afdeling uitlegt dat zij onmisbaar zijn binnen de organisatie: 'Het Best Bewaarde Geheim van Leiden is mede mogelijk gemaakt door Facilitair!'

10. Implementatieplan en consequenties

Om de conclusie en aanbevelingen te realiseren is het belangrijk om een planning aan te houden. Hieronder het stappenplan met de mogelijke consequenties. Het hoofdstuk eindigt met de mogelijke risico's die de veranderingen met zich meebrengen.

10.1. Het stappenplan

- Stap 1: De bewustwording
- Stap 2: Regiescan
- Stap 3: Overleg facilitair team
- Stap 4: Communicatieplan
- Stap 5: Voorbereidingen regie
- Stap 6: Aanstellen Facilitair specialist
- Stap 7: Evaluatiemomenten

Stap 1

Het is noodzakelijk dat de afdeling Facilitaire services een aantal fases doorloopt. Deze fasen zijn:

- Bewustwording: Moeten wij veranderen of willen wij veranderen?
- Positiebepaling: Waar staan wij nu?
- Visie en doelen: waar richten wij ons nu op?
- Actie: waarop ondernemen wij actie?

Tijdens de bewustwording is het de taak van de teamleider Services om de facilitaire afdeling te informeren over de huidige situatie en de gewenste situatie. Daarbij is het belangrijk dat de medewerkers echt ervaren dat er een aantal zaken moeten veranderen om de klanttevredenheid goed te houden en mee te gaan met de huidige facilitaire ontwikkelingen in de markt. Het is van belang dat de afdeling gaat accepteren dat bepaalde taken misschien door een andere medewerker uitgevoerd gaan worden, overgedragen worden of mogelijk worden uitbesteed op langere termijn.

Stap 2

Om regie in te voeren is het belangrijk dat de teamleider Services in overleg met zijn team, de directeur Bedrijfsmanagement en de directie kijkt naar de regiescan. Deze scan kan de afdeling helpen om te kijken hoever de afdeling zich al heeft ontwikkeld richting een regieorganisatie. Er wordt een referentiepunt bepaald en vanuit daar kan de afdeling gaan kijken naar de volgende stappen die gezet moeten worden voor continue verbetering.

Stap 3



figuur 6: PDCA-cyclus

Wanneer fase 1 en 2 zijn doorlopen is de Plan, Do, Check, Act-cyclus (PDCA) een handig hulpmiddel voor de afdeling. De volgende schakels worden aangeduid in het model:

1. Plan: Voorafgaand aan de werkzaamheden zal alles zorgvuldig voorbereid en gepland moeten worden. Tijdens deze fase zal er een plan van aanpak worden opgesteld en kritische prestatie-indicatoren en succesfactoren moeten worden opgesteld.
2. Do: Dit betreft de uitvoering van het plan en het opleveren van het eindresultaat. Dit alles moet in overeenstemming met zijn met het plan wat er voorafgaand is opgezet.

3. *Check*: Tijdens de uitvoering van het plan zal er regelmatig overleg en controle moeten plaatsvinden. Met als reden om bij eventuele afwijkingen acties te kunnen ondernemen. Ook aan de hand van het eindresultaat zal er actie moeten worden ondernomen. Er vindt een voortdurende terugkoppeling plaats. Met andere woorden, een vorm van een procesregeling waarbij de output van een project wordt gemeten aan de gestelde norm.

4. *Act*: Tijdens deze fase worden er corrigerende werkzaamheden uitgevoerd, die weer de cyclus van plan, do, check, act zullen doorlopen.

Stap 4

De facilitaire afdeling beschikt nog niet over een volledig communicatieplan. Het is belangrijk dat deze opgesteld wordt en beschikbaar wordt gesteld voor de gehele organisatie. Met name de facilitair medewerkers kunnen hier baat bij hebben voordat de regie wordt ingevoerd. Het geeft aan hoe de communicatielijnen lopen binnen de organisatie en hoe de communicatie tot stand komt. Een communicatieplan beschrijft niet alleen wat je gaat doen maar ook waarom je dat gaat doen. De meerwaarde van een communicatieplan is naar mijn mening groot: Een plan maakt ideeën bespreekbaar, een plan maakt je volgbaar, een plan maakt je werk behapbaar en een plan helpt je prioriteiten te leggen. Een goed communicatieplan beschrijft niet alleen wat je gaat doen maar ook waarom je dat gaat doen.

Stap 5

Het plan van aanpak en communicatieplan van operationeel naar strategisch doorvertalen. De afdeling moet gaan nadenken waarom zij zich inzet en wat het doel van de afdeling is maar ook van de algehele organisatie. Constant bekend zijn met de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Strategische waarde van regie is ervoor zorgen dat de missie van de organisatie matcht met de missie van de facilitaire afdeling. Daarnaast is de taakverdeling van essentieel belang. Er moet duidelijkheid worden geschept wie nou precies wat doet binnen de afdeling en hier moeten alle medewerkers het mee eens zijn. Als laatste in deze fase is het belangrijk om de hoofdprocessen te gaan inrichten. Er moet aandacht worden besteed aan prestatie management, accountmanagement en contractmanagement.

Stap 6

Het aanstellen van een facilitair specialist. Hij/zij is de strategisch specialist voor de directeur bedrijfsmanagement. Om regie in stand te houden moeten er jaarplannen en kwartaalrapportages gemaakt worden. De jaarplannen leiden tot projecten. Een effectieve regieorganisatie is een lerende organisatie die op basis van klachten continue opzoek is naar verbeteringen van het product/dienst en bedrijfsvoering.

Stap 7

De laatste stap binnen het doorvoeren van regie is dat er meer aandacht wordt besteed aan de leveranciers. Het is belangrijk voor het scheppen van een vertrouwensband met de leveranciers dat er meer evaluatiemomenten worden ingepland met de leveranciers. Tijdens deze evaluatiemomenten kan de facilitaire afdeling kijken hoe het de afgelopen tijd is gegaan, kwaliteitsniveau beoordelen en samen bekijken of er mogelijk veranderingen moeten aangebracht worden in het aanbod voor de interne klant. Het is de taak van de accountmanager en facilitair specialist om deze taak op zich te nemen.

10.2. Tijdslijn

Wat?	Wie?	Wanneer?
De bewustwording	Gehele facilitaire team + Bedrijfsmanagement	April-mei 2012
De regiescan	Facilitair team, directeur Bedrijfsmanagement, directie	Juni 2012
PDCA-cyclus	Facilitair team	Juli, augustus, september 2012
Communicatieplan opstellen	Facilitair team (teamleider Services)	Oktober, november 2012
Voorbereidingen regie	Facilitair team i.s.m. bedrijfsmanagement	December 2012 t/m maart 2013
Aanstellen facilitair spec.	Facilitair team	Maart 2013
Doorvoeringen tot realisatie	Facilitair team	maart 2013 t/m juli 2013
Evaluatiemomenten	Facilitair specialist en accountmanager met leveranciers	Vanaf maart 2013 iedere maand

10.3. De Consequenties

Demandmanagement

Organisatorisch

Met de regieorganisatie in beeld is het demandmanagement een belangrijk onderdeel. De afspraken met die je hebt gemaakt met de interne klant zal zo goed mogelijk vertaald moeten worden naar de leveranciers toe. Hierin zullen de volgende drie aandachtsgebieden aan bod komen: wijze van levering, doorlooptijd en de kwaliteit van de dienst en of product. Daarnaast is het goed op orde hebben op welke manier dit getoetst zal gaan worden. Het uitvoeren van deze stap in het proces zal voor de organisatie nog geen gevolgen hebben. Alle contracten die afgesloten zijn met de leveranciers zullen nagelopen worden. Aan de hand hiervan zullen de verschillende leveranciers worden benaderd door Facilitaire Services. Waar nodig zal er door de Facilitair specialist bijgestuurd worden op het aangegeven serviceniveau vanuit de interne klant. Belangrijk hierin is om dit tijdig te melden indien er zich veranderingen voordoen.

Personeel

Deze fase is zeer belangrijk in het proces voor de facilitaire specialisten. In deze fase komt het aan op de kwaliteit van de medewerkers om tot goede afspraken te komen met de leveranciers. Denk hierbij aan de randvoorwaarden, programma van eisen en de wensen. De afspraken moeten helder op papier gezet worden zodat het gemakkelijker in de volgende fase gebruikt kan worden.

Financieel

Er zijn uren vrijgemaakt voor de voorbereiding, het hebben van afspraken met de leveranciers en de tijd die er besteed moet worden om alles op een juiste manier te archiveren.

Demandmanagement	Aantal uur	Uurloon	Totale kosten
voorbereiding	100	€27,30	€2730,-
Afspraken leveranciers	50	€33,50	€1675,-
Administratie	50	€21,50	€1075,-
Totaal	200	€82,30	€5480,-

Formatie en werkprocessen

Organisatorisch

De hoofdprocessen zullen veranderen bij een regieorganisatie. Deze zullen bestaan uit demandmanagement, supplymanagement, contractmanagement, accountmanagement, interne bedrijfsvoering en prestatie management. Hierdoor zal ook de taakverdeling aangepast worden. Een aantal medewerkers zullen er taken bij krijgen maar ook taken kwijtraken doordat er steeds meer wordt uitbesteed en de taken beter worden verspreid over het personeel. Dit betekent dat het organogram van de facilitaire afdeling moet worden aangepast. Daarnaast zullen er binnen de regie meer servicerondes ingepland moeten worden. Dit vraagt om een goede planning waardoor er voldoende tijd overblijft voor de facilitair medewerker (huismeester) om langs alle vestigingen te rijden en met een facilitair oog in het pand rond te kijken.

Personeel

Voor een groot deel van de medewerkers van Facilitair Services heeft deze verandering grote gevolgen. Bij de nieuwe functieprofielen horen ook andere taken. Een van de facilitair medewerkers zal minder oplossingsgericht werken maar meer gaan aansturen naar leveranciers over de te leveren dienst en de gemaakte afspraken. De functie van de Facilitair specialist zal vallen onder de teamleider Services en de directeur Bedrijfsmanagement. De hoofdtaken van een facilitaire specialist bestaat uit leveranciersmanagement, het in de gaten houden van de huidige marktontwikkelingen en samenwerking met de contract/accountmanager. Hij zal ook de ICT-ondersteuning op zich nemen. Daar zal volgens het jaarplan het komende jaar meer vraag naar zijn. De personele consequenties liggen ook op het gebied van kennis, werkdruk en de kans op ontslagen. Door de veranderingen op de werkvloer wordt er aan het facilitair personeel gevraagd om mee te werken aan het nieuwe besturingsconcept. Dit vraagt om steeds meer kennis en innovatie. De werkdruk kan hierdoor aan het begin van het veranderingsproces toenemen. Wanneer je kijkt naar de mogelijke verdere ontwikkelingen in het facilitaire werkveld zie je dat steeds meer organisaties overgaan tot totale uitbesteding, waarbij de gehele facilitaire organisatie wordt uitbesteed aan een externe leverancier. Dit betekent dat het facilitair personeel niet meer nodig is binnen de bank. Een mogelijkheid die ik zeker nog niet uitsluit voor de toekomstige situatie van de facilitaire afdeling binnen de Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest.

Financieel

Hieronder een aantal aannames voor de formatie in de huidige financiële situatie en de mogelijk nieuwe financiële situatie.

Huidige situatie	Bruto loon per maand	Totaal fte	Totaal bruto maandloon	Totaal bruto loonkosten per jaar
Fac. Medew.	€2600	1,5	€3900	€46.800
Senior fac. Medew.	€3000	2	€6000	€72.000
Teamleider	€4600	1	€4600	€55.200
Totaal	€10.200	4,5 fte	€14.500	€174.000

Nieuwe situatie	Bruto loon per maand (36 uur)	Totaal fte	Totaal bruto maandloon	Totaal bruto loonkosten per jaar
Huismeester	€2340	1	€2340	€28.080
Fac. Medew. *	€2600	1,9	€6500	€78.000
Facilitair specialist	3000	1	€3000	€36.000
Accoutm. (26-32 uur p.w.)	€2000	0,7	€1400	€16.800
Teamleider	€4600	1	€4600	€55.200
Totaal	€11.540	5,6 fte	€17.840	€214.080

Werkzaamheden facilitair medewerkers:

- Ondersteuning huismeester en facilitair specialist
- Dagelijkse (facilitaire) werkzaamheden
- Scannen EKD

Hieronder een overzicht van de overige financiële consequenties aan de hand van de aanbevelingen en het stappenplan.

Financiële consequenties	Kosten
Bijscholing personeel	€2000,- per medewerker
Nieuwe functie/ medewerker	€2000,- per maand
Inzet medewerkers / uurloon	Nog niet te bepalen
Uitvoeren regiescan	€5000,-
Stagiaire onderzoek	340 per maand
Totaal jaar 2012	€ 40.700,-

10.4. Mogelijke risico's

- De Facilitair specialist moet nog te veel uitvoerende taken uitvoeren omdat bepaalde onderdelen nog niet zijn uitbesteed.
- Wijzigingen van de Visie op Bedrijfsmanagement voor Facilitaire Services. waardoor de doelstellingen, missie en visie misschien veranderen.
- De ondersteuning naar het primaire proces toe kan te veel energie kosten.
- Niveau van de Facilitaire specialist sluit niet aan bij de werkzaamheden omdat het nog zoeken is naar de competenties en vaardigheden van deze nieuwe rol.
- Het te laat afronden van de verschillende stappen.

11. Literatuuropgave

Boeken:

Kempen, P en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen
3^e druk Wolters Noordhoff
ISBN: 9001468241

Kok, Herman.B.: Marketing voor Facilitaire Dienstverleners
1^e druk Sdu Uitgevers. mei 2005
ISBN 903952355

Van Dam, N., Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management
5e druk. Wolters Noordhoff
ISBN 9789001210274

Van der Sluis, H.L Transformeren naar een regieorganisatie
1^e druk 2009 F-MEX Finding The Best Practice
ISBN: 9789081378918

de Jong, B., van Diepen, C., Kok, H., Jansen, P., van Schaik, B., van der Spil, T.:
De facilitaire regieorganisatie in bedrijf
1e druk 2010 Kluwer
ISBN: 9789013072617

Syllabi:

Academie voor facility Management: Handleiding Schriftelijke Rapportage
Auteur: R.F. Bouter 2007/2008

Bruijn, H., de.: Handleiding Afstudeeronderzoek. Haagse Hogeschool, Academie voor
Facility Management, 2010-2011.

Internet :

Raboweb (voor alle Rabobanken)
Local Raboweb (Rabobank Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest)

Wat is een Service Level Agreement?
<http://www.mkb servicedesk.nl/995/wat-service-level-agreement.htm>

De SWOT-analyse
<http://www.mkb servicedesk.nl/917/de-swot-analyse.htm> (9-11-2011)

Karakteristieken INK-managementmodel
<http://www.ink.nl/nl/p4bd81359b7061/pdca-imwr-fundamentele-kenmerken-en-dimensies.html> (28-11-2011)

Twynstra & Gudde
Facility Management levert een wezenlijke bijdrage aan het succes van organisaties
<http://www.facilitymanagementblog.nl/> (15-12-2011)

Artikelen:

Gerard Delsing: Regie: Optimale vraag- en aanbodsturing
<http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Facto20Magazine2042-47.pdf> (30-11-2011)

Herman Kok, Bert de Jong: 'Met Facilitaire diensten waarde toevoegen aan het primaire proces'
<http://www.twynstragudde.nl/Persoonlijk/Bert%20de%20Jong/Interview%20in%20Management%20en%20Literatuur.pdf> (30-11-2011)

Klantwaardestrategie
<http://www.ruscon.nl/artikelen/Klantwaardenstrategie.pdf> (24-11-2011)

Regieorganisatie kansen
<http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Deregieorganisatiealskansvooractievefacilitaieresturing.pdf>

Naar een levensvatbare regieorganisatie
<http://www.factomagazine.nl/files/downloads/Naar%20een%20levensvatbare%20regieorganisatie.pdf> (20-12-2011)

Interviews :

Teamleider Services : Dick-Jan. v.d. Berg
Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg

Senior facilitair medewerker : Harry van Bourgondien
Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg

Facilitair Manager : Mario Vink
Rabobank Den Haag hoofdkantoor

Facilitair Manager & Facilitair Specialist : Raymond Huibregtsen en Sander Visser
Rabobank Geldrop

Facilitair Manager : Danny Jacobs
Rabobank Utrecht vestiging Maliebaan

Facilitair adviseur : Rob van Veen
Promundo

Verkoopadviseur Particulieren : Ineke van der Salm
Rabobank Leiden, vestiging Stationsweg

Verkoopadviseur Mirjam Feenstra
Rabobank Leiderdorp

Verkoopadviseur Particulieren Nadja Quichou
Rabobank Oegstgeest

Verkoopadviseur Particulieren Ivonne Janka
Rabobank Oegstgeest

Directeur Bedrijven : Remko Jansen
Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg

Directeur Particulieren : Kees de Graauw
Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg

Directeur Bedrijfsmanagement : Theo Heesen
Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg

Afdeling Control, controller : Bianco Otten
Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg

Alle Teamleiders van Rabobank Leiden, vestiging Schipholweg

- Afdeling Control : Eric Schuiling
- Afdeling Financieel Advies : Victor Reebergen
- Afdeling Managementondersteuning : Marcel in der Maur
- Afdeling Clienten Advies, MultiChannel Client Contactcenter (MKCC) : Esther Langerak
- Afdeling Private Banking : Joost Takens
- Afdeling Clienten Advies, verkoop en & service : Lisette Schrandt
- Afdeling Verzekeren : John van Kampen
- Afdeling Zakelijke relaties : Frank van der Voort
- Afdeling Clienten advies, vestiging Leiderdorp : Mirjam Feenstra
- Afdeling Clienten advies, vestiging Oegstgeest : Nadja Quichou en Ivonne Janka

Rop Spanjaard : medebedenker model de Ontwikkelrichting
Rabobank Nederland.

Literatuur Rabobank:

- Strategisch plan Rabobank 2011-2013
- Visie Bedrijfsmanagement 2010+
- Jaarplan Facilitair 2011
- Het Huishoudelijke reglement
- Jaarplan senior facilitair medewerker

Overig

Presentatie/gesprek met Facilitair manager : Iwan Liem
TATA-Steel IJmuiden

Workshop F-MEX 'regie, hart of hard?'
21 september 2011. ROC Utrecht
Contactpersoon : Henk v.d. Sluis

Workshop F-MEX ; De regiepiramide ontsluit
23 november Essent Utrecht
Contactpersoon: Iwan Liem

Onderzoeksrapport Redmar Broere
Prestatiemeting in regieorganisatie 2011