

Bijlage Adviesrapport

Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest



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

Inhoudsopgave

1. Missie,visie en waarden Rabobank Groep en Rabobank	3
2. Missie, visie en ambities Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest	6
3. Visie Bedrijfsmanagement 2010+	9
4. Het organogram.....	13
5. Kernwaarden, sturing en werkwijzen Facilitaire Services	14
6. Het INK-model	22
7. KWIS	24
8. 'Het Best Bewaarde Geheim van Leiden'.....	25
9. De Positionering Facilitaire Services en FM.....	26
10. Jaarplan 2011	28
11. De taakverdeling en verantwoordelijkheden	32
12. Organogram Bedrijfsmanagement	35
13. De Ontwikkelrichting in de huidige situatie	37
14. De ontwikkelrichting in de Gewenste situatie.....	42
15. Inrichting en werkwijzen Bedrijfsmanagement.....	43
16. Uitwerkingen interviews.....	45
17. Uitwerkingen Vragenlijst 'de klant'	67
18. Samenvatting bezoek aan lokale Rabobanken.....	75
19. Jaarplan Senior Facilitair medewerker	78
20. Contractmanagement en mantelcontracten.....	80
21. SWOT-analyse en onderbouwing.....	81
22. Model Treacy & Wiersema	84
23. Sturingsmodellen vanuit de literatuur	85
24. De regieorganisatie	90
25. Prestatiemodellen	97
26. Het Regiemodel	99
27. De Regiesan	102

1. Missie, visie en waarden Rabobank Groep en Rabobank

Identiteit van de Rabobank Groep

De Rabobankorganisatie is in Nederland opgericht door ondernemende mensen die nagenoeg geen toegang hadden tot de kapitaalmarkt. Ze heeft een traditie in het midden- en kleinbedrijf en vooral in de agrarische sector.

Door op coöperatieve basis samen te werken is een financiële instelling ontstaan die het klanten mogelijk maakt hun financiële ambities in te vullen. Dit vormt het kompas van de Rabobank groep: zij wil het mensen en ondernemingen mogelijk maken onafhankelijk en volwaardig deel te nemen aan het economische verkeer.

De groep biedt alle financiële diensten die voor deelname aan het economische verkeer in een moderne samenleving noodzakelijk zijn. Ze heeft zich in Nederland ontwikkeld tot een brede financiële dienstverlener die haar diensten op een eigentijdse wijze wil vormgeven voor mensen en ondernemingen ook elders in de wereld.

De Rabobank Groep vindt dat duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn een zorgvuldige omgang met natuur en leefmilieu vergt. Hieraan wil ze met haar activiteiten bijdragen. Ze respecteert de cultuur en gebruiken van het land van vestiging voor zover die niet strijdig zijn met haar doelstelling en kernwaarden.

Bij alle activiteiten die ze onderneemt, zal de Rabobank Groep het onderhouden van haar solvabiliteit en liquiditeit als voorwaarde voor continuïteit hanteren.

Missie en ambitie van de Rabobank Groep

De missie van de Rabobank Groep staat als volgt beschreven:

De Rabobank Groep stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. 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. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen.

De ambitie wordt als volgt geformuleerd:

Het is de ambitie van de Rabobank Groep om in Nederland de grootste, beste en meest klantgedreven en vernieuwende instelling te zijn op financieel terrein.

Kernwaarden

Respect: We werken samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid

Integriteit: We willen in ons handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn

Professionaliteit: We zijn onze klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten.

We streven naar een hoog kwaliteitsniveau, we anticiperen waar mogelijk op toekomstige

behoeften van klanten en we stellen onze diensten op een efficiënte wijze ter beschikking

Duurzaamheid: We willen bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin

Merkwaarden

Betrokken, Dichtbij en Toonaangevend.

De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest

Historie

Bij de geschiedenis van de Rabobank wordt steevast verwezen naar Friedrich Wilhelm Raiffeisen, een plattelandsburgemeester van een dorp in Duitsland, die in 1864 de allereerste boerenleenbank oprichtte. Eind jaren negentig van de 19e eeuw waait het idee van Raiffeisen over naar het zuiden van Nederland, waar Pater van den Elsen een aantal boerenleenbanken opzet. In 1898 worden er twee centrale coöperatieve banken opgezet in Eindhoven en in Utrecht. In 1972 fuseren de beide banken tot de Centrale Coöperatieve Raiffeisen Boerenleenbank. De naam Rabobank is afgeleid van de destijds in Utrecht gevestigde Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank en de in Eindhoven gevestigde Coöperatieve Centrale Boerenleenbank. Bij de Rabobank staan de klanten voorop. Ze kunnen zelfs lid worden van de bank. Leden zijn loyale en betrokken klanten die door hun lidmaatschap hun verbondenheid met de bank laten zien.

Missie

De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest beschrijft haar missie als volgt: 'Het aangaan van duurzaam rendabele relaties en het tonen van maatschappelijke betrokkenheid. De medewerkers geven inhoud hieraan door persoonlijk en betrokken op een professionele wijze zorgvuldig met de belangen van de klanten en leden om te gaan op basis van onze coöperatieve identiteit.

Visie

De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest wil de meest verbonden bank in het werkgebied zijn, waarbij klanten en leden keer op keer verrast worden door de manier waarin zij in hun financiële behoeften voorzien. De wijze waarop klanten en leden de aandacht en het gemak van de dienstverlening ervaren leidt tot een duurzame beleving van klanttevredenheid. De bank geeft die verbinding inhoud door tot de meest vooruitstrevende coöperaties van Nederland te willen horen, waarbij hun leden een belangrijke betrokkenheid hebben bij de totstandkoming hiervan".¹

Ambities

Als lokale Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest vertaalt de Rabobank bovenstaande visie en missie, mede op grond van de hiervoor geschetste ontwikkelingen, in drie lokale ambities. De Rabobank wil duurzame rendabele relaties aangaan met haar klanten en leden en zij wil tot de meest vooruitstrevende coöperaties van Nederland behoren. Dit realiseert zij door de ambities en op basis van een coöperatieve instelling.

De concurrentie en identiteit

De Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest heeft te maken met flinke concurrentie, onder andere van ING, ABN-AMRO en SNS Bank. De bank onderscheidt zich van andere banken door haar coöperatieve vorm en ambities en wordt in haar activiteiten ondersteund door de coöperatie. Volgens de organisatie zelf, een bank met ideeën die klantwaarde als doel stelt. Zij bereikt dit doel door vooral die dingen te doen waar zij goed in zijn, zoals het leggen van verbindingen op basis van het aangaan van duurzaam rendabele relaties. De Rabobank denkt dat zij op basis van deze uitgangspunten in staat is om minimaal 80%-85% van zowel de particuliere als de bedrijvenmarkt uitstekend te bedienen. Een duurzaam rendabele relatie houdt wederkerigheid in en is gebaseerd op wederzijds vertrouwen op lange termijn. De klantbediening wordt hierop afgestemd.²

² Strategisch Plan Rabobank Leiden 2011-2013

Marktpositie

De Rabobank is op dit moment marktleider op hypotheekgebied. Daarnaast biedt zij klanten mogelijkheden voor sparen, leningen en verzekeringen. De 141 lokale banken, met 911 vestigingen in Nederland, claimen een klantenbestand van 6,8 miljoen particuliere en 800.000 zakelijke klanten.³

Ontwikkelingen

Het Multi Klant Contact Centre (MKCC) is in toenemende mate het kloppend hart van de bank. Meer dan 90% van de dagelijkse klantcontacten wordt daar nu al afgehandeld. De beleving van klanttevredenheid wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van medewerkers van deze afdeling. De Rabobank moet als gevolg van de verwachte groei in het gebruik van virtuele kanalen blijvend investeren in het MKCC, zowel in mensen als in techniek. De Rabobank moet als gevolg van de verwachte groei in het gebruik van virtuele kanalen blijvend investeren in het MKCC, zowel in mensen als in techniek, en moet daarbij volledig 'in control' blijven. Daarom wordt er steeds meer aandacht besteed aan risicomanagement en de controle van de werkprocessen.

³ <http://www.amweb.nl/nieuws/nederland/rabo-levert-procentje-marktaandeel-hypotheken-in.143814.lynkx> (10-10-2011)

2. Missie, visie en ambities Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest

- Missie Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest

Het aangaan van duurzaam rendabele relaties en het tonen van maatschappelijke betrokkenheid. Onze medewerkers geven inhoud hieraan door persoonlijk en betrokken op een professionele wijze zorgvuldig met de belangen van onze klanten/leden om te gaan op basis van onze coöperatieve identiteit.

- Visie Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegstgeest

Wij willen de meest verbonden bank in ons werkgebied zijn waarbij klanten/leden keer op keer verrast worden door de manier waarin wij in hun financiële behoeften voorzien. De wijze waarop klanten/leden onze aandacht en het gemak van onze dienstverlening ervaren leidt tot een duurzame beleving van klanttevredenheid. Wij geven die verbinding inhoud door tot de meest vooruitstrevende coöperaties van Nederland te willen horen waarbij onze leden een belangrijke betrokkenheid hebben bij de totstandkoming hiervan.

We willen een duurzame rendabele relatie aangaan: Wat houdt deze ambitie in?

Zoals eerder beschreven houdt een duurzaam rendabele relatie wederkerigheid in en is gebaseerd op wederzijds vertrouwen op lange termijn.

Een duurzaam rendabele particuliere relatie neemt minimaal drie diensten af die maximaal gebruikt worden en een duurzaam rendabele bedrijfsrelatie minimaal vier behoefteclusters waarvoor hetzelfde geldt. Het aantal diensten geeft de duurzaamheid weer terwijl de intensiteit van het gebruik iets zegt over het rendement.

In de segmentplannen zullen deze criteria verder uitgewerkt worden.

Via onze virtuele kanalen is het voor klanten uiteraard mogelijk om ook minder diensten af te nemen. Alle persoonlijke gesprekken door onze medewerkers leiden tot een afname van minimaal 3 diensten (of 4 behoefteclusters). Vanzelfsprekend past het bij een coöperatieve bank om met elke nieuwe (potentiële) klant een inventariserend gesprek aan te gaan en op basis daarvan de klant een keuze aan te bieden. Onze persoonlijke deskundigheid wordt uiteindelijk dus alleen daar ingezet waar er sprake is van een wederkerigheid en wederzijds vertrouwen.

<i>"We bieden klanten altijd een keuze over de wijze waarop zij bediend willen worden".</i>

Hoe volgen we de realisatie?

Aangezien de afname van meer producten en diensten ook een hoger rendement voor de bank zou moeten betekenen, willen we vooral de ontwikkeling van gemiddelde dienstafname evenals de ontwikkeling van het aantal klanten op segment c.q. teamniveau kritisch blijven volgen. Op bankniveau levert dit rendement op dat ook weer gevolgd kan worden aan de hand van indicatoren

KPI's:

- Gemiddelde dienstafname c.q. clusterafname op bankniveau
- Gemiddeld klantrendement
- Commercieel rendement

We behoren tot de meest vooruitstrevende coöperaties van Nederland: Wat houdt deze ambitie in?

Deze ambitie betekent dat er met behulp van onder andere de meest recente mediatechnologie verbinding wordt gemaakt door de leden van de toekomstige Ledenraad met de lokale gemeenschap. Onze moderne coöperatie onderscheidt zich door middels de Ledenraad verbinding te leggen tussen een aantal belangrijke thema's ons het werkgebied en de bank. De coöperatie ondersteunt het bankbedrijf.

Op basis van een "sociaal economische foto" van ons werkgebied zijn wij in staat om de belangrijkste thema's te identificeren. Vervolgens kiezen we een beperkt aantal thema's waaraan wij ons als bank en als coöperatie voor een aantal jaren committeren. Voorts zal er in overleg met de Ledenraad een Ledenbeleid ontwikkeld worden waarin zaken als het gebruik van klankbordgroepen en ledenwerving aan de orde komen. Uiteraard gaan onze medewerkers hierin een belangrijke rol spelen.

Hoe volgen we de realisatie?

Omdat we het belangrijk vinden feedback te ontvangen op ons functioneren, willen we de voortgang van deze ambitie meten aan de hand van een periodieke enquête die zal worden voorgelegd aan zowel de beheerscolleges van de bank als de Ledenraad.

KPI's:

- Ledentevredenheid
- Ledenbetrokkenheid

We realiseren onze ambities op basis van een coöperatieve instelling: Wat houdt deze ambitie in?

Terwijl de eerste twee ambities aangeven wat we willen bereiken, geeft deze ambitie aan hoe we dit willen bereiken.

Het antwoord op deze vraag ligt opgesloten in onze houding en ons gedrag. Kortom de manier waarop wij met onze klanten, leden en collega's omgaan. Oprecht geïnteresseerd, waarbij de behoeften van klanten, leden en collega's uitgangspunt zijn voor ons advies.

"Zeggen wat je doet" en vervolgens "doen wat je zegt". Het lijkt zo voor de hand te liggen. Toch leert de praktijk dat dit een uitdaging is. Vervolgens is het de toon die muziek maakt. Die bepaalt of de ander daadwerkelijk aandacht en gemak ervaart.

Probeer een klant te verrassen. Altijd klantgericht. Nooit klantgezwicht.

Wij willen dat al onze medewerkers betrokken, deskundig en formeel gecertificeerd zijn. Wij zijn trots dat wij de Rabobank vertegenwoordigen en wij weten waar de bank voor staat. Wij motiveren onze adviezen en besluiten op basis van ons zelfvertrouwen en worden hierin ondersteund door leidinggevenden.

We zijn immers de meest solide en betrouwbare bank!

<i>"Ook een collega is een klant"</i>

Hoe volgen we de realisatie?

Deze ambitie is vooral gericht op het gedrag van ons als medewerker. Aangezien onze medewerkers de kritische succesfactor zijn in het toekomstig succes van de bank, ligt het voor de hand om de ontwikkeling van medewerkers in het kader van deze ambitie goed te volgen.

We kunnen alleen verbeteren, als we eerlijke feedback krijgen op ons functioneren. Regelmatig “een goed gesprek” met je leidinggevende is dan ook een voorwaarde voor het volgen van deze ambitie. In dit gesprek komen zaken aan de orde als; heb ik alles in een keer goed gedaan en ben ik mijn afspraken nagekomen.

Naast bovenstaande subjectieve benadering worden de volgende objectieve KPI's ingezet

KPI's:

- Klanttevredenheid
- Medewerkertevredenheid

Randvoorwaarden Segmentplan 2011

Om onze ambities te kunnen realiseren zijn er een aantal randvoorwaarden waaraan onze organisatie zal moeten voldoen:

1. We gaan medio 2011 over naar een nieuw governance model, het Rabomodel.
2. We runnen onze bank op een efficiënte wijze hetgeen betekent dat de verhouding tussen de kosten en opbrengsten in een goed evenwicht zijn. Een efficiëncy ratio van 0,65 geeft hiervan de ondergrens weer.
3. We zorgen dat we met elkaar 'in control' zijn. Niet omdat dit moet, maar omdat we dit willen.

We willen in dit kader:

- weten wat we gaan realiseren (Plan)
- hier ons ook dagelijks actief voor inzetten (Do)
- inzichtelijk maken hoe de realisatie van onze ambities er voor staat (Check) en
- bijsturen op die onderdelen waarvan we weten, dat deze nog niet in lijn zijn met onze ambities (Act)

3. Visie Bedrijfsmanagement 2010+

Inleiding

De visie Bedrijfsmanagement 2010+ is een aanscherping van de in april 2007 beschreven visie op Bedrijfsmanagement (op weg naar 2010). De nadruk ligt op de rol van Bedrijfsmanagement in relatie tot de veranderingen die binnen lokale banken zijn ingezet. Dit resulteert in een krachtige, in omvang beperkte Bedrijfsmanagementfunctie met een nadrukkelijke rol van *partner in business* en *partner in change* voor de commercie.

De visie beschrijft de toekomstige situatie (Soll) en is gebaseerd op visie 2005+, het strategisch kader inclusief de update en visie 2010. De visie bouwt op “van buiten naar binnen” ofwel redeneert vanuit de wens van de klant naar de bank en de wijze waarop de bank en daarbinnen Bedrijfsmanagement hierop acteert.

Dynamische omgeving

De Rabobank werkt in een dynamische omgeving onder andere met de volgende kenmerken:

- Technologische ontwikkelingen leiden in snel tempo tot veranderend klantgedrag. Distributie via directe kanalen is door de klant omarmd en de behoefte aan een bereikbaarheid van 7 x 24 uur groeit. Onze kernwaarden ‘dichtbij’, ‘betrokken’ en ‘deskundig’ krijgen daarmee een geheel nieuwe dimensie.
- Een klant die (onveranderd) een kwalitatief goede dienstverlening verwacht, maar meer dan in het verleden grijpt naar juridische middelen als de kwaliteit ter discussie staat.
- Een wetgever die kritisch kijkt naar kwaliteit van de bedrijfsvoering en bediening van klanten. Deze wettelijke bescherming van de klant stelt specifieke eisen aan kwaliteit van medewerkers, informatievoorziening richting de klant en kwaliteit van het advies.
- Een maatschappij die steeds kritischer kijkt (mede als gevolg van de financiële crisis) naar het handelen van financiële instellingen. Risicobeheersing is nog verder aangescherpt en vanuit klantperspectief wegen elementen als vertrouwen en integriteit zwaarder dan voorheen in de keuze voor een financiële instelling.

Dynamische lokale bank

Om de kwaliteit en continuïteit te waarborgen, zijn banken in omvang toegenomen (visie 2005+). Ook heeft de organisatie zich uitgesproken voor een *all finanz* marktleiderschap (strategisch kader), met nadruk op de bedrijvenmarkt en oog voor gezonde balansverhoudingen. Omdat de markt snel verandert en de concurrentie feller wordt, moet je als organisatie wendbaar en flexibel zijn, zonder je kernwaarden te verliezen. Dit komt tot uitdrukking in een slanke en efficiënte lokale organisatie, die haar klanten “in één keer goed” bedient. Maar ook in het meer en vollediger inzetten van directe kanalen én beperking van fysieke aanwezigheid.

Externe ontwikkelingen en gewenste verandering op de lokale bank zijn uitdagingen van formaat. Daarbij is de kwaliteit van sturing en beheersing een kritische succesfactor. Als antwoord hierop heeft ook het besturingsmodel van de lokale bank zich ontwikkeld van het partnershipmodel naar het directiemodel. Het directiemodel dat is doorontwikkeld naar het Rabomodel met een collegiaal opererende en collectief verantwoordelijke directie, die evenwichtig is samengesteld op basis van complementariteit en waarbij een platte organisatiestructuur van maximaal twee managementlagen onder de directie van groot wordt belang geacht. Voorts is een zuivere splitsing van commercie en risicobeheersing

cruciaal, om te komen tot ondernemerschap met een gezond evenwicht tussen commercie, efficiency en risico's.

Kortom een dynamische lokale bank die midden in de (lokale) samenleving staat, want daar ligt de kracht, de kernwaarden van onze organisatie. Goed contact met de samenleving zorgt ervoor dat we ontwikkelingen in de lokale markt in een vroeg stadium herkennen, zodat pro-actief wordt ingespeeld op marktontwikkelingen en onze klanten nog beter worden bediend.

Dynamisch Bedrijfsmanagement

Een dynamische omgeving en een dynamische bank vragen om een Bedrijfsmanagement dat zich richt op haar kerntaken. Meer specifiek maakt Bedrijfsmanagement een beweging naar een kleinere maar professionele organisatie met professionals in Control, KRM en Support.

Control

De afgelopen jaren is Bedrijfsmanagement gericht geweest op de inrichting van control en op bankbrede besturing en beheersing. Dit blijven hoofdactiviteiten, met de toevoeging dat de focus meer wordt gericht op realisatie en ondersteuning van integraal management en inrichting van gestandaardiseerde processen, conform visie Rabobank 2010.

Voor Control betekent dit nog nadrukkelijker:

Als *partner in business* "hoeder" van een evenwichtige sturing op commercie, efficiency en risico's alsmede "initiator" van sturing en beheersing. Als *partner in change* "toetst" de businesscontroller op veranderbereidheid en verandervermogen.

Binnen control is direct contact én structureel overleg tussen businesscontrollers en directeur Bedrijfsmanagement van belang om zijn/haar rol van businesscontroller van het directieteam integraal over de directoraten uit te voeren.

KRM

Met de integratie van KRM bij Bedrijfsmanagement wordt, door splitsing van commercie en risico, het belang van evenwichtig besturen onderstreept. Het volledig integreren van KRM binnen Bedrijfsmanagement vloeit onder meer voort uit het nieuwe Rabomodel en ondersteunt de onafhankelijke rol van de directievoorzitter in de KC en het DT. Op deze wijze kunnen directie en KC altijd tot een afgewogen oordeel komen (consensus) en vervult de directievoorzitter zijn rol als *primus inter pares*. Het mag duidelijk zijn dat deze inrichting bijzondere eisen stelt aan de directeur Bedrijfsmanagement met betrekking tot kennis van het financieringsproces.

Als gevolg van toenemende deskundigheid in de lijn, ruimere bevoegdheden binnen de AGR en het nadrukkelijk sturen om het financieringsproces in één keer goed af te werken, wordt een groter deel van de beoordeling en afhandeling aan de voorkant van het proces ingevuld. Door adequate beoordeling en afhandeling aan de voorkant van het proces vindt een verschuiving plaats van post- naar portefeuilleniveau. Het risicomanagement op portefeuilleniveau is vervolgens basis voor een verdergaande samenwerking tussen KRM en businesscontrol.

Voor een integratie van KRM met Control is niet gekozen, enerzijds vanwege de onafhankelijke rol van Control en anderzijds omdat de kennis van kredietbeoordeling te specifiek is. Met deze inrichting blijft tevens bijzonder kredietbeheer en kredietbeoordeling binnen KRM gehandhaafd en blijft KRM kenniscentrum op het kredietverleningsproces binnen de lokale bank.

Support

Onder de noemer 'support' vallen facilitaire services, het Lokaal Administratiecentrum (LAC) en projectmanagement.

Facilitaire services

In lijn met visie Rabobank 2010 wordt de operationele ondersteuning in regie uitbesteed. Op termijn resulteert dit in volledige uitbesteding van de facilitaire diensten, waarbij de regiefunctie door een hoogwaardige facilitair specialist lokaal wordt ingevuld. De weg naar het zogenoemd Total Facility Management (TFM) zal in fases plaatsvinden. Waarbij fase 1 zich richt op het intern beleggen van de regie, fase 2 zich richt op het optimaliseren van de interne processen en fase 3 de optimale uitbesteding van de uitvoering betreft. 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 managed printing, op deelgebieden al een kosten- en efficiencyvoordeel worden gerealiseerd.

Lokaal Administratie Centrum (LAC)

Met visie 2010 is de beweging ingezet het LAC af te bouwen. Door verdergaande automatisering in 2010 en 2011 zullen de administratieve werkzaamheden ten behoeve van het commerciële proces grotendeels verdwijnen. Bij een vermindering van de LAC-werkzaamheden zal, afhankelijk van de lokale situatie, vooral het aspect van continuïteit en kwetsbaarheid bepalend zijn voor het bepalen van het moment waarop LAC volledig wordt afgebouwd. Hierbij zullen de resterende administratieve werkzaamheden, die onderdeel zijn van het commercieel proces, als activiteit worden opgenomen in de commercie (mid-office). Overblijvende financieel administratieve handelingen komen onder verantwoording van de administratief ondersteuner control.

Projectmanagement

In de in 2007 opgeleverde visie op Bedrijfsmanagement is met betrekking tot projectmanagement onder andere het volgende aangegeven:

“Door het projectmanagement flexibel, dus niet binnen een vaste functie of afdeling, te organiseren, ligt de verantwoordelijkheid dicht bij de direct belanghebbenden.”

Sinds 2007 is dit onderwerp diverse malen bediscussieerd. Het opnieuw definiëren van de projectmanagementrol heeft er toe geleid dat het onderwerp verandermanagement is toegevoegd aan integraal management.

Door het expliciet maken van verandermanagement is ook de plaats van projectmanagement nadrukkelijk bepaald. In relatie tot verandermanagement is een projectorganisatie uitermate geschikt om de randvoorwaarden voor de verandering in te vullen. Daarentegen is een projectorganisatie ongeschikt om een verandering te initiëren of realiseren.

Professionele inrichting van projectmanagement binnen Bedrijfsmanagement zorgt ervoor dat projecten conform afspraken worden uitgevoerd zodat de randvoorwaarden voor veranderen worden gerealiseerd.

Vier thema's van Bedrijfsmanagement 2010+

Vanuit Bedrijfsmanagement Rabobank Nederland wordt de Visie Bedrijfsmanagement 2010+ langs vier thema's ondersteund:

Thema 1: Ontwikkelen van mensen

Thema 2: Risicomanagement (inclusief KRM)

Thema 3: Uniformeren procesketen

Thema 4: Sturen met adequate informatievoorziening

Ontwikkeling van mensen

De geschetste ontwikkelingen van Bedrijfsmanagement in 2010+ hebben betrekking op de aansturing van Bedrijfsmanagement als geheel. De ingezette automatisering en uitbesteding van facilitaire diensten leiden ertoe dat de aansturing van het directoraat Bedrijfsmanagement verandert van kwantitatieve naar kwalitatieve aansturing. Bedrijfsmanagement 2010+ groeit naar een in omvang beperkte organisatie van professionals. Deze ontwikkeling vraagt om stevige groei van de directeur in al zijn verschillende rollen: bestuurder, statutair directeur, lid van het directieteam, lid van de kredietcommissie én die van manager. Voor zowel de vakinhoudelijke kant van Bedrijfsmanagement als ontwikkeling van de benodigde competenties zijn ontwikkelpaden voor handen.

De rol van Control als *partner in business* en *partner in change* stelt hoge eisen aan zowel kennis als vaardigheden van de businesscontroller en de procescontroller. Een actief professionaliserings-, wervings- en uitstroombesleid is hierbij van groot belang. Voor businesscontrol is instroom zowel intern (o.a. vanuit financial control) als extern te realiseren. De opleidingen van de procescontroller worden aangepast op het feit dat de controlewerkzaamheden bewegen van formeel naar materieel. Bij de selectie, coaching en aansturing van de controllers is een hoofdrol weggelegd voor de directeur Bedrijfsmanagement en/of – in de migratiefase – de huidige manager/teamleider Control.

Risicomanagement (inclusief KRM)

De dynamiek van de omgeving en de organisatie onderstrepen andermaal de noodzaak van een adequaat risicomanagement om commercieel efficiënt én succesvol te zijn. Commercie en Bedrijfsmanagement hebben een gezamenlijk belang bij een kwalitatief goede organisatie van dienstverlening. Vanuit haar integrale verantwoordelijkheid stelt commercie de risico's vast en definieert de beheers- en toetsmaatregelen. Bovendien stuurt commercie bij in geval van afwijkingen. Bedrijfsmanagement ziet toe op en ondersteunt de commercie bij invulling van een kwalitatieve bankbrede beheersing.

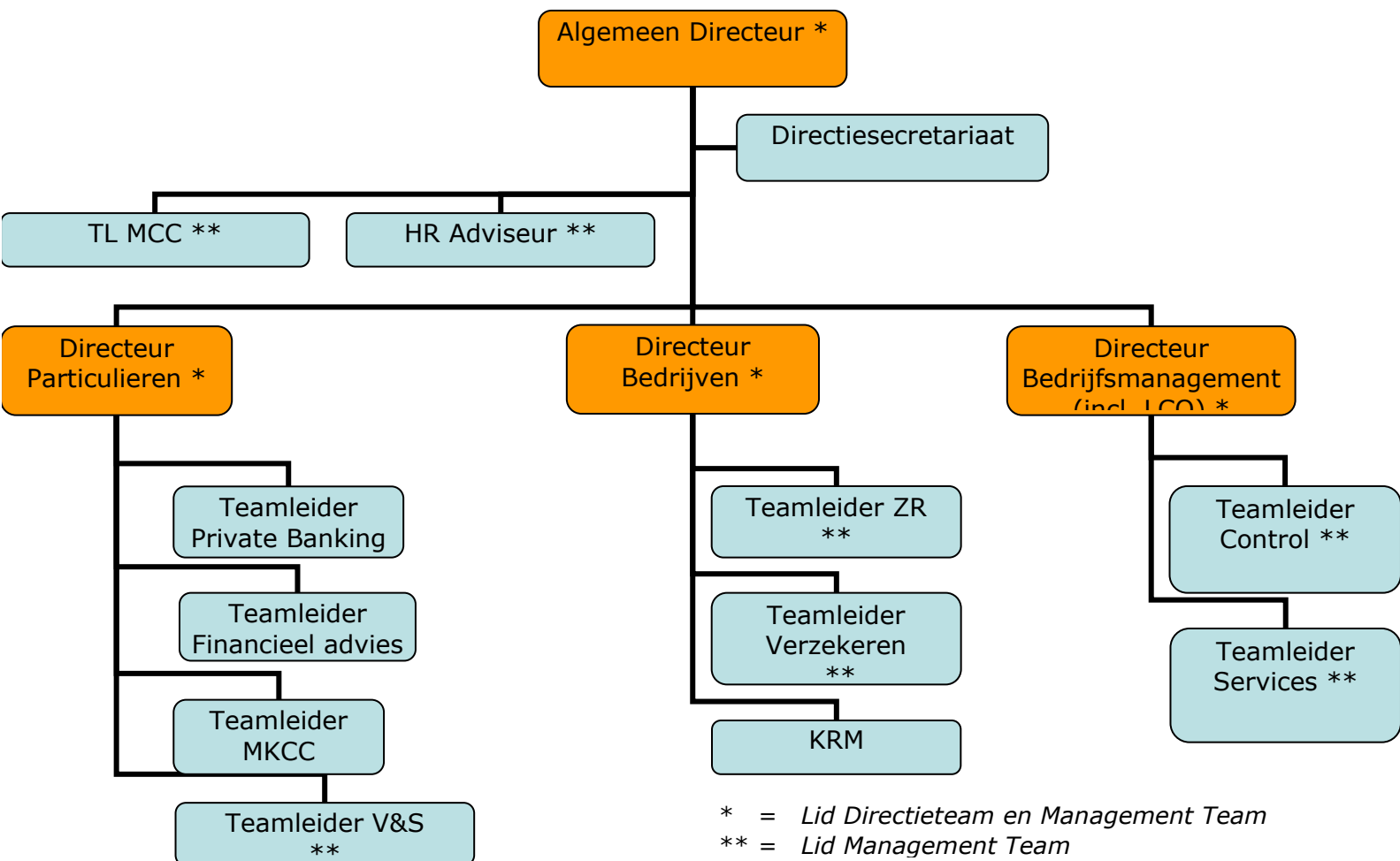
Meer concreet levert de visie een gestandaardiseerd controleproces waarmee de beheerslast afneemt, de kwaliteit en effectiviteit van controles toenemen en ondersteuning wordt geboden op het aantoonbaar In Control zijn.

Met betrekking tot KRM wordt ingezet op het bundelen en beschikbaar stellen van de kredietrisicomanagement-expertise die bij de verschillende directoraten aanwezig is.

Uniformeren procesketens

De ambitie van Visie 2010: verbeterde en vernieuwde klantbediening tegen lagere kosten vertaalt zich naar uniforme procesketens die ontworpen zijn vanuit klant- en bankbelang. Daardoor kennen de procesketens minder overdrachtspunten, hebben kortere doorloop- en bewerkingstijden en bevatten ook maatregelen om te voldoen aan de eisen vanuit risicomanagement en wet- en regelgeving.

4. Het organogram



1. Figuur 1: Organogram

5. Kernwaarden, sturing en werkwijzen Facilitaire Services

De kernwaarden:

Respect: We werken samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid

Integriteit: We willen in ons handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn
We zijn onze klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten. We streven naar een hoog kwaliteitsniveau, we anticiperen waar mogelijk op toekomstige behoeften van klanten en we stellen onze diensten op een efficiënte wijze ter beschikking

Duurzaamheid: We willen bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin.

Communicatie:

Facilitaire Services zorgt ervoor dat haar dienstverlening inzichtelijk is voor alle gebruikers door duidelijke en gestroomlijnde communicatie via de dienstencatalogus en één contactpunt voor gebruikers. Maar ook door regelmatig accountgesprekken te voeren.⁴

Resultaatgericht:

Er is tijd en aandacht voor evaluatie en reflectie. Er is openheid over resultaten en een cultuur gericht op verbeteren. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot (duurzame) verbeteringen. De organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving, waardoor stapsgewijs wordt getracht naar verbetering.

De facilitaire diensten

Facilitaire diensten	Eigen beheer / uitbesteed
Postvoorziening intern	Eigen beheer
Huisvesting (onderhoud)	Binnenkant eigen beheer, buitenkant verhuurder
Parkeergelegenheid	Eigen beheer
Autolease	Eigen beheer (in samenwerking met vaste leverancier)
Onderhoud Rabobank auto's	Eigen beheer
Inkoop kantoorartikelen	Deels eigen beheer, deels uitbesteed (Raboshop)
Catering	Uitbesteed
Technische klusjes	Eigen beheer
ICT	Uitbesteed aan ICT Groep
Arbowetgeving	Eigen beheer
Documentbeheer	Eigen beheer
Sleutelbeheer	Eigen beheer
Waardeservice	Uitbesteed, behalve voor de vestiging Oegstgeest Lijtweg
Beveiliging	Uitbesteed (Marshall security)
Schoonmaak	Uitbesteed

Korte toelichting tabel:

De receptie valt niet onder facilitaire services. De receptie valt binnen de Rabobank Leiden onder afdeling Particulieren en is dus nog in eigen beheer. De bezetting van de receptie wordt gerealiseerd door eigen krachten en bij uitzondering door externe krachten.

⁴ Bijlage 5 Sturing en werkwijzen Facilitaire Services

Huidige Sturing

Rabobank Leiden, Leiderdorp & Oegtsgeest heeft een strategisch plan opgesteld waarin belangrijke keuzes staan die van betekenis kunnen zijn voor de werkwijze, inrichting en sturing van Facilitaire Services. In Bijlage 2 staan een aantal speerpunten uit het strategisch plan beschreven. Daarnaast doet de directie uitspraken over uitbesteding van de uitvoering van de dienstverlening en over het te voeren inkoopbeleid. De teamleider Services speelt op dit terrein de rol van adviseur. Het jaarplan dat opgesteld wordt door de manager Facilitaire Services, zorgt voor de praktische vertaalslag van de strategisch kwesties naar de concrete projecten en uitvoering op de afdeling. Aan de hand hiervan worden weer de bezetting en de kosten in kaart gebracht⁵.

Metten en bijsturen

De manager meet de prestaties en stuurt bij waar nodig. Daarnaast is er de afdeling Control die de grote proces en businesscontroles uitvoert en rapporteert aan de desbetreffende afdelingen. De facilitaire afdeling valt onder het Bedrijfsmanagement. De directeur Bedrijfsmanagement stuurt voornamelijk op de financiën en bewaakt het overzicht van de facilitaire afdeling. Via de teamleider Services blijft hij op de hoogte van de voortgang binnen de afdeling. De directeur Bedrijfsmanagement en de teamleider Services hebben regelmatig contact met elkaar om de continuïteit van de facilitaire afdeling te waarborgen en uiteindelijk in samenwerking met de afdeling Control te kijken of de werkprocessen georganiseerd worden zoals het zou moeten. Ook wordt gekeken of de goede resultaten worden behaald die de visie van de Rabobank benadrukken.

De senior facilitair medewerker heeft naast zijn dagelijkse werkzaamheden ook een jaarplan opgesteld⁶. Hierin staan alle activiteiten die eens per maand, kwartaal, in een bepaalde maand of eens per jaar gecontroleerd of uitgevoerd moeten worden. Aan de hand van het jaarplan houdt de senior facilitair medewerker het overzicht van de activiteiten die uitgevoerd moeten worden.

Kosten

De kosten worden onderverdeeld in de verschillende diensten die de afdeling aanbiedt. Deze kosten worden uitgewerkt in een jaarrapportage, waar aangegeven wordt of de gerealiseerde kosten overeenkomen met de geplande kosten. Afdeling Control controleert de uitgaven en rapporteert aan de teamleider Services en directeur Bedrijfsmanagement.

Toegevoegde waarde leveren

Facilitaire Services kan allen toegevoegde waarde leveren als de hele eenheid goed werkt: het is een teamprestatie. Daarom wordt de eenheid als geheel aangestuurd op:

1. Optimale inzet van mensen en middelen, met de stuurvariabelen:
 - bezetting;
 - facilitaire kosten per fte;
 - kosten per dienst per fte;
 - budgetrealisatie.
2. Realisatie van het afgesproken kwaliteitsniveau, met de stuurvariabelen:
 - gebruikerstevredenheid;
 - correctheid;
 - tijdigheid.
2. Maatschappelijk verantwoord handelen, zoals:
 - Percentage afvalscheiding
 - Percentage biologische voeding
 - Reductie energieverbruik

⁵ Bijlage 9 Jaarplan 2011

⁶ Bijlage 19 Jaarplan senior facilitair medewerker

Inkoop

Inkopen heeft betrekking op het managen van de externe bronnen van de onderneming. Eenvoudig gezegd: *“Inkoop is alles waar een factuur van derden tegenover staat”*.⁷ Het managen van de externe bronnen moet zijn gericht op een maximale bijdrage van die bronnen aan de algemene doelstellingen van de Rabobank. Inkoop staat dus nooit op zichzelf, maar draagt bij aan het ondernemingsbeleid.

De teamleider Services heeft de rol van inkoper van de bank. Deze rol houdt in dat de teamleider zorgt voor het door de directie goedgekeurde inkoopbeleid en dit inkoopbeleid concretiseert in het inkoopplan. De manager specificeert de inkopen, selecteert binnen de kaders van het vastgestelde inkoopbeleid het inkoopkanaal en de leveranciers en contracteert deze.

Alle medewerkers van de facilitaire afdeling hebben een inkoopfunctie. Daarin is wel onderscheid te maken omdat de senior facilitair medewerker bij meerdere leveranciers kan bestellen dan de facilitair medewerkers. Daarnaast zijn er een aantal medewerkers binnen de bank met een inkoopfunctie voor kantoorartikelen. Het inkoopbeleid dat is opgesteld voor de bank is gebaseerd op beleidsuitgangspunten, organisatie en processen.

Sturing op jaarbasis

Jaarlijks stuurt de directeur Bedrijfsmanagement aan de hand van het jaarplan de eenheid Facilitaire Services aan op:

- bezetting
- kosten- en budgetrealisatie
- klanttevredenheid
- serviceniveau van de dienstverlening.

Jaarrapportage

De manager maakt de jaarrapportage op basis van het jaarplan en de maandelijkse rapportages. De jaarrapportage laat zien of de voornemens in het jaarplan zijn gerealiseerd. In onderstaande tabel staan de stuurvariabelen waarop jaarlijks gestuurd wordt.

jaarlijks	stuurvariabele	prestatienorm
optimale inzet van mensen en middelen	- bezetting - facilitaire kosten per fte - kosten diensten per fte - budgetrealisatie	- bezetting voldoet kwalitatief en kwantitatief aan de norm - benchmark waarde vaststellen - geen budgetafwijking
realisatie van het afgesproken kwaliteitsniveau	- gebruikerstevredenheid - correctheid - tijdigheid	- 7,5 - < 2% klachten over inhoud - 98% tijdig

Bezetting

Voor een optimale bezetting van Facilitaire Services stuurt de manager Facilitaire Services op de werkelijke formatie ten opzichte van de geplande formatie. Hierbij is zowel het aantal fte's (kwantitatief) als het functieniveau van de medewerkers (kwalitatief) van belang. De controller verstrekt deze gegevens.

⁷ Inkoopbeleid Rabobank 2011. Localweb.

Kosten

De jaarrapportage geeft aan of de gerealiseerde kosten overeenkomen met de geplande kosten. Met name de stuurvariabele facilitaire kosten per fte is belangrijk. De waarde van deze stuurvariabele wordt vergeleken met de benchmarkgegevens van andere lokale banken. Het bepalen van de facilitaire kosten vindt plaats aan de hand van de gegevens uit het grootboek. De controller verstrekt de benodigde gegevens. De directeur Bedrijfsmanagement stuurt Facilitaire Services op de realisatie ten opzichte van het budget en de realisatie ten opzichte van de benchmark.

Klanttevredenheid

Facilitaire Services houdt jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek. Dit meet of de interne klanten tevreden zijn met het algemene serviceniveau van de facilitaire diensten en de opstelling van de medewerkers Facilitaire Services. De prestatienorm voor klanttevredenheid was voor het jaar 2010 een 7,5.

Deze manier van het meten van je klanttevredenheid is niet altijd voldoende. De vragenlijst wordt meer gezien als een gevoelskwestie of een moment opname wat hun bij blijft. Daarbij komt ook dat de respons vaak niet de alle medewerkers betreft en sommige medewerkers vullen de vragenlijst snel en ongeïnteresseerd in. Het geeft geen duidelijk beeld van wat nou precies de mening is van de klant. De afgelopen jaren is naar voren gekomen dat de schoonmaak een slechte beoordeling krijgt van de medewerkers.

Anneke Segaar: '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'.

Serviceniveau van de dienstverlening (tijdigheid en correctheid)

Aan de hand van de maandelijkse overzichten van het serviceniveau wordt de jaarrapportage gevuld. De tijdigheid en correctheid wordt bepaald op basis van het totaal aan meldingen van het afgelopen jaar. De wijze waarop dit plaatsvindt is gelijk aan de maandelijkse werkwijze.

Sturing op maand- en kwartaalbasis

Maandelijks stuurt de manager Facilitaire Services zijn eenheid op de optimale inzet van mensen en middelen en realisatie van het afgesproken kwaliteitsniveau. In de volgende tabel staan de stuurvariabelen en de bijbehorende prestatienormen.

maandelijks	stuurvariabele	prestatienorm
optimale inzet van mensen en middelen	- budgetrealisatie	- geen budgetoverschrijding
realisatie van het afgesproken kwaliteitsniveau	- correctheid - tijdigheid	- < 2% klachten over inhoud - >98% tijdig

De manager rapporteert maandelijks aan de directeur Bedrijfsmanagement over de behaalde resultaten op de stuurvariabelen en maakt met behulp van het FMIS een trendanalyse van de geregistreerde meldingen. Eens per kwartaal levert de manager zijn bijdrage aan de kwartaalrapportage van Bedrijfsmanagement.

De manager bespreekt de maand- en kwartaalrapportage met de directeur Bedrijfsmanagement en, in het werkoverleg, met zijn medewerkers. De focus ligt op de afwijkingen tussen realisatie en doelstellingen van het jaarplan, het gezamenlijk zoeken naar de oorzaken van de afwijkingen die voortkomen uit de trendanalyse. Overzichten van fouten, tijdsoverschrijdingen en klachten zijn daarvoor een goede leidraad. Ook maken ze afspraken over verbeteracties om de doelstellingen alsnog te bereiken.

Kosten

Elke maand wordt een overzicht gemaakt van de gerealiseerde kosten ten opzichte van het budget. Op basis van de tien categorieën uit het Rabobank Basisdienstenpakket is een aantal kostencategorieën gedefinieerd. De betreffende grootboekrekeningen worden aan deze dienstencategorieën gekoppeld. Op deze wijze kan Facilitaire Services kostenratio's berekenen voor de eigen sturing en voor het overleg met andere banken. Hiermee zijn ze tevens een uitgangspunt voor een vorm van proces-benchmarking.

NB Facilitaire Services is verantwoordelijk voor de beste (inkoop)prijs van de diensten. Maar ze kan het *volume* dat interne klanten vragen maar beperkt beïnvloeden. Facilitaire Services heeft dan ook vooral een signalerende taak bij de sturing op kosten.

Serviceniveau van de dienstverlening (tijdigheid en correctheid)

Alle meldingen die bij de Servicedesk binnenkomen, worden in Excel geregistreerd, evenals de afhandeling van de meldingen. Aan het eind van de maand stelt de manager op basis van de gegevens vast in welk percentage van de meldingen de afgesproken lever- en oplostijden zijn gehaald. De manager meet correctheid aan de hand de klachten over de dienstverlening van Facilitaire Services. Het aantal klachten wordt afgezet tegen het totaal aantal afgehandelde meldingen. De stuurvariabelen zijn tijdigheid (98%) en correctheid (< 2% klachten over inhoud) van alle meldingen.

Trendanalyse van meldingen

Elke maand worden meldingen geanalyseerd. De trendanalyse levert inzicht in het gebruik van de aangeboden diensten, structurele storingen en de meest bestelde producten. Met een trendanalyse van bijvoorbeeld de storingen kan vastgesteld worden of een apparaat extra onderhoud moet krijgen of vervanging nodig is.

Werkwijze van Facilitaire Service Fase 2

Vaste afspraken over de gewenste diensten vormen de ruggengraat van Facilitaire Services.

1	Huisvesting:	Leveren en onderhoud van een gebouw, installaties en nutsvoorzieningen.
2	Afvalbeheer:	Correcte afvoer van afval.
3	Benodigdheden en hulpmiddelen:	Zorgen voor de dagelijkse benodigdheden van medewerkers, zoals kantoorartikelen, abonnementen en relatiegeschenken.
4	Veiligheid, beveiliging en bedrijfscontinuïteit:	Zorgen voor een veilige werkomgeving en de beveiliging van mensen, middelen en gebouwen. Zorgdragen voor de voorwaarden van bedrijfscontinuïteit
5	Catering:	Medewerkers en bezoekers van evenementen van de bank van eten en drinken voorzien.
6	Documentbeheer:	Postverwerking, het statisch ⁸ archief en het verzorgen van drukwerk.
7	Ruimte:	Medewerkers voorzien in hun behoefte aan spreekkamers, vergaderruimtes en werkplekken. Verhuizingen van werkplekken vallen ook hieronder.
8	Schoonmaken:	Het schoonmaken van de binnen- en buitenzijde van de bank.
9	ICT:	Alle ICT-gerelateerde diensten, zoals aanschaf en beheer van infrastructuur, pc's, servers, printers, telefonie, et

⁸ Hieronder wordt het (resterende) fysieke klantenarchief verstaan (na invoering van digitale archivering, EKD). Op dat moment is het fysieke klantenarchief lokaal niet meer noodzakelijk. Tevens valt hieronder het statische niet-klantgerelateerde archief.

10	Waarden:	cetera. Zorgen dat geldautomaten en geldverwerkende bankhalapparatuur functioneren.
11	ARBO	Coördineren en controleren van de uitvoering van de Arbo-verplichtingen. Adviseren over deze verplichtingen.

Dienstenpakket

De facilitaire diensten van Facilitaire Services zijn in te delen in elf categorieën⁹. Deze dekken alle behoeften van de commerciële processen aan facilitaire ondersteuning.

De ARBO-coördinatie en BCM zijn extra activiteiten ten opzichte van de NEN 2748, een norm van de organisatie NEN (oorspronkelijk Nederlands Normalisatie Instituut) met termen voor facilitaire voorzieningen in kantooromgevingen.

Rabobank Basisdienstenpakket

Voor de facilitaire dienstverlening is een Rabobank Basisdienstenpakket opgesteld. Dit pakket bevat de diensten die op elke lokale bank gewenst zijn. In het Rabobank Basisdienstenpakket is een omschrijving van de diensten opgenomen, een basisafpraak over het serviceniveau, de bedieningsvorm en de wijze waarop de dienst ingekocht wordt.

Lokaal dienstenpakket

Het Rabobank Basisdienstenpakket vormt het uitgangspunt van het lokale dienstenpakket van Facilitaire Services. Afhankelijk van de lokale omstandigheden en specifieke behoeften kan het Rabobank Basisdienstenpakket uitgebreid worden met extra diensten. Ook zijn afwijkingen van het basisdienstenpakket mogelijk. Het basisdienstenpakket dekt circa 95% van de behoeften van de lokale bank. Een lokaal vastgesteld dienstenpakket dat maximaal 5% afwijkt van het Rabobank Basisdienstenpakket is normaal.

Vaststellen van het lokaal dienstenpakket

Het vaststellen van een lokaal dienstenpakket facilitaire diensten verloopt volgens een eenduidig proces, zodat het voor iedereen duidelijk is hoe de bank tot het pakket gekomen is. Het proces begint met de inventarisatie van de verschillen tussen de geleverde diensten en het Rabobank Basisdienstenpakket, inclusief serviceniveaus, bedieningsvormen en wijzen van inkopen. De manager Facilitaire Services maakt de inventarisatie en raadpleegt hiervoor teamleiders en managers, gebruikers en medewerkers Facilitaire Services. De manager adviseert de directeur Bedrijfsmanagement over de te nemen acties op de geconstateerde afwijkingen. In dit advies beargumenteert hij waarom geconstateerde afwijking(en) wel of niet voortgezet moet(en) worden.

De directeur Bedrijfsmanagement kan in de meeste gevallen zelf beslissen over het handhaven of opheffen van een lokale afwijking. Soms is een besluit van de directie nodig, bijvoorbeeld als de wijziging van het lokale dienstenpakket gevolgen heeft voor de arbeidsvoorwaarden of leidt tot niet gebudgetteerde investeringen.

Serviceniveau

Voor elke dienst uit het dienstenpakket is een standaard serviceniveau vastgesteld. Een serviceniveau is een korte, puntsgewijze beschrijving van de kenmerken van de dienst, zodat Facilitaire Services en de gebruikers weten waaraan de levering moet voldoen. De servicelevels voor het Rabobank Basisdienstenpakket vormen het uitgangspunt voor de serviceafspraken van het lokale dienstenpakket.

⁹ In het Rabobank Basisdienstenpakket staat bijvoorbeeld voor de dienst 'schoonmaken' dat klantruimtes, sanitair en restaurant vijf keer per week en de kantoorruimtes drie keer per week worden schoongemaakt.

Service Level Agreement (SLA)

Nadat het dienstenpakket is vastgesteld, sluit de manager Facilitaire Services een Service Level Agreement (SLA) af met de directie. Het vastgestelde dienstenpakket is onderdeel van en basis voor de SLA. In de SLA is vastgelegd:

- wie opdrachtgever en opdrachtnemer is
- welke diensten Facilitaire Services levert
- per dienst de bedieningsvorm en het serviceniveau
- welke voorwaarden gebruikers hebben gesteld
- welke voorwaarden Facilitaire Services stelt, onder verwijzing naar het lokale dienstenpakket
- wie de naleving controleert
- hoe Facilitaire Services en de gebruikers omgaan met veranderingen in de procesuitvoering.

Bedieningsvorm

De dagelijkse levering van facilitaire diensten aan gebruikers verloopt volgens twee bedieningsvormen: 'altijd beschikbaar' of 'via Facilitaire Services te verkrijgen'.

Altijd beschikbaar

Bij deze vorm gaat het om diensten die altijd direct te gebruiken zijn. De interne klant hoeft geen contact op te nemen met Facilitaire Services en start zelf het proces om gebruik te maken van de dienst. Bij sommige diensten is het vanzelfsprekend dat alle interne klanten er gebruik van maken. Voor dergelijke diensten bewaakt Facilitaire Services de levering, zodat de gebruiker steeds over de dienst kan beschikken.

Voorbeelden van altijd beschikbare diensten zijn spreekkamers en koffieautomaten. De facilitaire medewerkers zorgen ervoor dat de spreekkamers en de koffieautomaten klaar zijn voor gebruik. Om van de diensten gebruik te maken moet de gebruiker zelf de spreekkamer reserveren en de koffieautomaat bedienen. Ook gas, water en elektriciteit zijn altijd beschikbaar.

Via Facilitaire Services te verkrijgen

Voor een deel van de diensten is contact tussen Facilitaire Services en de interne klant nodig. De diensten zijn klantspecifiek of vragen een extra inspanning van Facilitaire Services. De interne klant meldt een verzoek voor een dienst bij Facilitaire Services, die de dienst vervolgens levert. In de paragraaf Communicatie staat hoe het contact tussen klant en Facilitaire Services loopt.

Een voorbeeld van diensten die via deze bedieningsvorm geleverd worden, is het bestellen van drukwerk. De gebruiker meldt bij Facilitaire Services dat hij op een bepaald tijdstip drukwerk nodig heeft. Facilitaire Services behandelt de aanvraag, ontvangt het te drukken werk en zorgt ervoor dat het drukwerk beschikbaar is op het afgesproken tijdstip.

Communicatie

Facilitaire Services zorgt ervoor dat haar dienstverlening inzichtelijk is voor alle gebruikers. Dat realiseert ze met duidelijke en gestroomlijnde communicatie via de dienstencatalogus en één contactpunt voor gebruikers. Maar ook door regelmatig accountgesprekken te voeren.

Communicatie via de dienstencatalogus

De senior facilitair medewerker maakt en onderhoudt een dienstencatalogus, die op het local web komt. Gebruikers kunnen in de catalogus de meest relevante diensten van Facilitaire Services vinden. Per dienst is aangegeven wat de dienst inhoudt, hoe de interne klant de dienst kan krijgen en welke serviceafspraken er gemaakt zijn. Bij een aantal diensten staat

ook vermeld wat er van de interne klant verwacht wordt. De dienstencatalogus draagt bij aan een efficiënte communicatie via de Servicedesk.

De Servicedesk

Facilitaire Services onderhoudt het contact met de gebruikers via één contactpunt: de Servicedesk. De gebruikers kunnen tijdens kantooruren bij de Servicedesk terecht voor alle meldingen over facilitaire diensten: bestellingen van producten en diensten en zogenoemde KWIS'en (klacht, wens, informatieverzoek of storing).

Het initiatief voor communicatie met de Servicedesk ligt bij de gebruiker. Hij of zij neemt contact op via het FMIS¹⁰ en geeft concreet aan waarbij Facilitaire Services kan helpen. Via het FMIS ziet de gebruiker hoe snel Facilitaire Services de gevraagde actie kan uitvoeren. De senior facilitair medewerker die de Servicedesk beheert, registreert de melding en zet de benodigde actie in gang. Hij plaatst de bestelling, maakt een werkorder of stelt een andere vervolgstap vast, afhankelijk van de melding. De senior medewerker blijft de afhandeling van de melding volgen. Duurt de oplossing langer dan gepland of afgesproken, dan informeert hij de gebruiker hierover.

Accountgesprekken met segmentmanagers en teamleiders

Als onderdeel van de Plan Do Check Act-cyclus voert de manager Facilitaire Services periodiek, bijvoorbeeld eens per kwartaal, accountgesprekken met de managers en teamleiders binnen de bank. Doel van deze gesprekken is inzicht te krijgen in de ervaringen, eisen en wensen met betrekking tot de dienstverlening van Facilitaire Services. Maar de gesprekken zijn ook bedoeld om geïnformeerd te blijven over relevante ontwikkelingen in de markt en in de financiële dienstverlening. In het accountgesprek komen de kwaliteit en actualiteit van de dienstverlening aan bod, wijzigingen in het dienstenpakket en/of de dienstencatalogus, lopende projecten en nieuwe projecten, opdrachten en evenementen. Het verkregen inzicht kan aanleiding zijn voor het aanpassen van het lokale dienstenpakket en vormt input voor het jaarplan van Facilitaire Services.

¹⁰ Facilitair Management Informatie Systeem

6. Het INK-model

Management van medewerkers

- De totale aandacht voor Human Resources (HR) is goed georganiseerd binnen de afdeling. Het personeel wordt gezien als een integraal onderdeel om de strategische doelstellingen van de bank te bereiken. Het personeelsmanagement is gericht op de integratie van het werknemers- en het organisatiebelang. HR beschrijft wat de organisatie verwacht van de medewerkers en wat de medewerkers in ruil daarvoor mogen verwachten. Het gaat hierbij om het realiseren van een evenwichtige samenhang tussen de doelstellingen van de organisatie enerzijds en de ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers anderzijds. De HRM-visie vormt een belangrijke leidraad voor het management in de wijze van omgang met de medewerkers.
- Wanneer er een nieuwe medewerker is aangenomen geeft de afdeling HRM dat door aan de facilitaire afdeling. Zij kunnen dan alvast de nieuwe medewerker toevoegen aan de medewerkerslijst, een smartcard aanmaken en hem/haar in het autorisatiesysteem zetten, zodat hij/zij de digitale mappen van de Rabobank kan raadplegen.
- De facilitaire afdeling beheerst de autorisaties van de medewerkers. In het autorisatiebeheer worden de functies van de medewerkers omschreven en wordt genoteerd tot welke bestanden zij toestemming hebben.
- Om duidelijk de huishoudelijke regels kenbaar te maken naar de medewerkers is er een huishoudelijk reglement opgesteld. Het reglement informeert de medewerker over de diensten waar de medewerker gebruik van kan maken en welke huishoudelijke regels intern in acht moeten worden genomen.
- De leeftijdscategorie van de medewerkers binnen de facilitaire afdeling is gevarieerd. De medewerkers voelen zich betrokken bij de Rabobank en creëren daardoor een Rabobankidentiteit. De meeste medewerkers beschikken over veel ervaring binnen de bank en kennen de organisatie goed.
- Er werken 5 mannen en een vrouw binnen de afdeling. De enige vrouwelijke medewerkster, Anneke Segaar werkt sinds kort een aantal uren extra per week om de werkzaamheden van de onlangs gepensioneerd, Aad Warmerdan op te vangen. Vanaf maart zal het waardebeheer uitbesteed zijn aan Brinks en kan Anneke Segaar zich als facilitair medewerker gaan richten op meer facilitaire taken.
- De teamleider Services werkt al meer dan tien jaar bij de Rabobank Leiden en heeft door de jaren heen met verschillende veranderingen te maken gehad. Zijn motivatie, kennis en interesse is hoog. Dit heeft een positief effect op het team Facilitaire Services. De medewerkers weten dat zij altijd bij de manager terecht kunnen door zijn open houding, interesse en kennis.
- De ene medewerker werkt langer binnen de bank en kent de organisatie door en door en de andere medewerker is jonger en weet meer van de huidige technische marktontwikkelingen door kennis vanuit zijn opleiding. De medewerkers worden geïnspireerd door de veranderende vraag van de klant en de veranderende marktomstandigheden. De medewerkers tonen interesse in hun vakgebied en willen de klant op een zo goed mogelijke manier bedienen. Daarom staan zij open voor continue verbetering en nieuwe ideeën op het gebied van facilitaire ondersteuning. Wel is de afdeling zeer gericht op kosten, de protocollen en het basisdienstenpakket. Hierdoor zijn de medewerkers niet altijd proactief en meedenkend richting de klant.
- Facilitaire Services is ook verantwoordelijk voor de huisvesting en het onderhoud van de geldautomaten. Deze worden wekelijks gecontroleerd door een facilitair medewerker. Het is van essentieel belang dat het er netjes uitziet, zodat de externe klant een positief beeld krijgt bij Rabobank Leiden. Dit vraagt om een proactieve facilitaire afdeling die gemotiveerd is om de klant altijd zo goed mogelijk van dienst te

zijn. Inlevingsvermogen en proactiviteit zijn kwaliteiten die af en toe nog ontbreken binnen de afdeling en waar de medewerkers aan moeten werken.

- Waardering van de klant haalt de facilitaire medewerker uit de positieve reacties van de intere klant bij de terugkoppeling, het contact met de interne klant en de uitslagen van het klanttevredenheidsonderzoek die ieder jaar over het algemeen positief zijn.
- Bedrijfsmanagement 2010+ groeit naar een in omvang beperkte organisatie van professionals. Deze ontwikkeling vraagt om stevige groei van de directeur in al zijn verschillende rollen: bestuurder, statutair directeur, lid van het directieteam, lid van de kredietcommissie én die van manager. Voor zowel de vakinhoudelijke kant van Bedrijfsmanagement als ontwikkeling van de benodigde competenties zijn ontwikkelpaden voor handen.¹¹
- De communicatie binnen de afdeling is informeel en verloopt altijd via de teamleider Services en de senior facilitair medewerker (beheerder Servicedesk). Hij geeft opdracht aan de facilitair medewerkers en zij gaan naar de klant toe om de aanvraag te realiseren.

¹¹ Bijlage 3 Visie Bedrijfsmanagement 2010+

7. KWIS

Hieronder worden de begrippen toegelicht die je kan melden bij de servicedesk, onder de naam KWIS.

Bestelling

Opdracht tot levering en bezorging van een product of dienst, conform de afspraken in de dienstencatalogus.

Er is onderscheid tussen twee soorten bestellingen:

- Het bestellen van een product of dienst, dit kan worden besteld via de Servicedesk. Bijvoorbeeld het ophalen van extra afval.
- Het bestellen van kantoorartikelen, deze kunnen worden besteld via de mailbox fme.3335.FacilitairCentrum

Klacht

Melding van een (ontevreden) gebruiker over het niet behalen van het afgesproken serviceniveau.

Wens

Een melding is een wens als er iets van het Facilitair Centrum wordt gevraagd dat niet in de dienstencatalogus is opgenomen en ook niet tot de standaard dienstverlening van het Facilitair Centrum behoort.

Informatievraag

Een informatievraag is een melding die door het beantwoorden ervan kan worden afgedaan. Er hoeft geen verdere actie door het Facilitair Centrum te worden uitgevoerd. Herhaalde vragen over een bepaald onderwerp kunnen overigens wel leiden tot een actie en/of wens.

Storing

Verstoring in de dienstverlening welke zorgt voor een onderbroken dienstverlening of een vermindering van de dienstverlening zoals deze is vastgelegd in de dienstencatalogus, dient zo snel mogelijk verholpen te worden.

Hieronder een aantal diensten en producten uit het basisdienstenpakket:

- Het kantoorgebouw waarnodig van elektriciteit voorzien
- Onderhoud aan het pand
- Coördineren en controleren van de arboverplichtingen
- Dagelijks bezorgingen van de interne post
- Uitgeven van documenten of dossiers van de medewerkers
- Drankvoorzieningen voor alle medewerkers
- Het leveren van bestelde lunches in de presentatieruimte en spreekkamers
- Het beheer van het strategisch archief
- Aannemen en leveren van drukwerk opdrachten
- Op projectbasis verantwoordelijk voor interne verhuizingen
- Beschikbaar stellen van meubilair voor de werkplek
- Intern en extern contactpersoon voor de ICT-Groep.
- Beschikbaar stellen van mobiele telecom apparatuur

8. 'Het Best Bewaarde Geheim van Leiden'

Het project is ontstaan vanuit Rabobank Leiden met de gedachte om verbinden te leggen door te netwerken, te investeren en te laten zien dat je met elkaar veel kunt bereiken. Leiden bekender maken op de kaart en ervoor zorgen dat verschillende gebieden in Leiden beter bereikbaar zijn, meer kunnen doen op het gebied van medisch onderzoek, meer woningen zodat het huisvestingsprobleem in Leiden minder wordt, onderwijsmogelijkheden verbeteren en de zorg aandacht geven om het verblijf voor patiënten prettiger te maken en de artsen kansen te geven voor meer onderzoek. Allemaal kansen en mogelijkheden waar de Rabobank bij kan helpen, zodat ook de naam van de bank op een goede manier naar buiten treedt.

Hieronder een overzicht van de aandachtsgebieden van het Best Bewaarde Geheim van Leiden:

- Bereikbaarheid:

Leiden werkt hard aan het verbeteren van de bereikbaarheid, zodat in 2025 alle delen van de stad per voet, fiets of auto te bereiken zijn. Het doorgaande autoverkeer zal via ringwegen om de stad worden geleid.

- Bioscience:

Het Bio Science Park te Leiden is een bedrijventerrein met een wetenschappelijk karakter. De bedrijven in het Bio Science Park zijn overwegend actief in de sector Bio en Life Sciences¹². Het biedt ruimte aan start-ups en aan gevestigde bedrijven en aan de onderzoeksinstituten van zowel de Universiteit van Leiden als het naastgelegen LUMC. Investeren in het Leiden Bio Science Park met het LUMC en de Leidse universiteit - maar ook de Hogeschool Leiden en vele slimme bedrijfjes - doet de Nederlandse economie goed. € 456 miljoen en ruim 6.000 banen zijn het resultaat. Het onderzoek hiernaar had betrekking op 2010. In dat jaar besteedden het LUMC en de universiteit samen ruim € 337 miljoen aan onderzoek.

- Huisvesting

Een grote uitdaging in het werkgebied is het probleem rondom huisvesting. De woonmarkt zit op slot. Het ontbreekt vooral Leiden aan goede wooncarrières; nieuwbouw, herbestemming en renovatie moeten uitkomst bieden. Alle partijen op de woningmarkt, de overheid en ook wij als lokale bank moeten hier gezamenlijk aan werken. Daarnaast is de eigen huisvesting ook een belangrijke kwestie. Als eerste staat de verbouwing van het kantoor in Oegstgeest op de planning.

- Onderwijs

Leiden is met haar universiteiten (Universiteit Leiden en Webster University), haar hogeschool, andere onderwijsinstituten een kenniscentrum van betekenis. Niet alleen regionaal en nationaal maar ook internationaal.

Rabobank Leiden is huisbankier van Universiteit Leiden en gaat een actieve rol spelen in het nieuwe ROC aan de Lammenschansweg.

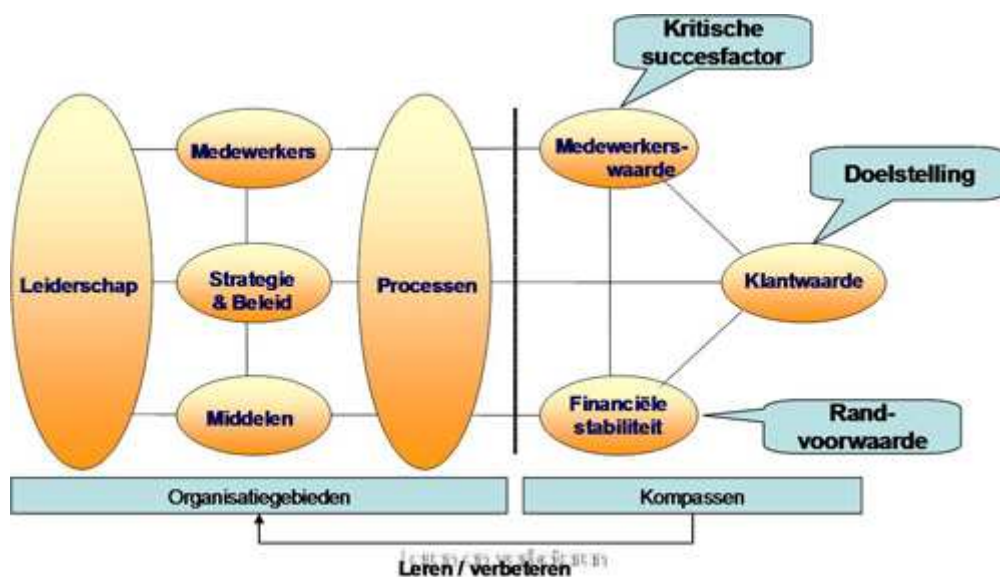
- Zorg

Leiden en omgeving heeft drie ziekenhuizen in de regio: het LUMC en het Rijnlands ziekenhuis en het Diaconessenhuis. Daarnaast zijn er in de omgeving veel verzorgingscentra te vinden. Het Best Bewaarde Geheim van Leiden investeert ook in deze sector.

¹² <http://www.bioscienceparkleiden.nl/> (30-09-2011)

9. De Positionering Facilitaire Services en FM

Om onze klanten blijvend tevreden te stellen is het noodzakelijk dat we als organisatie, centraal en lokaal, ons blijven ontwikkelen in de aandachtsgebieden vanuit het Rabo Sturingsmodel. Procesmanagement is in het Rabo Sturingsmodel de schakel tussen de organisatiegebieden en de Kompassen (resultaatgebieden). De ambities in de Kompassen, op het gebied van commercie, efficiency en risico's, kunnen alleen gerealiseerd worden als de randvoorwaarden in de organisatiegebieden worden vervuld. Zo wordt klanttevredenheid voor een deel bepaald door de doorlooptijd en leverbetrouwbaarheid van de processen; efficiency vertaalt zich naar efficiency in de processen en beheersen van de risico's en dat er onder andere beheersmaatregelen in de processen worden genomen. Hoe beter de performance van de organisatie gebieden, des te beter het resultaat. Resultaatgericht sturen, vereist dan ook het managen van de processen.



Figuur 2: Rabo Sturingsmodel

De toegevoegde waarde van procesmanagement

Voor het procesgericht werken en sturen is binnen Visie 2010+ gekozen voor het toepassen van de Lean filosofie en de basis beginselen van Six Sigma. Lean is een wereldwijd gebruikte managementfilosofie, waarbij een proces zowel vanuit het belang van de klant (Voice of the Customer) als het belang van de bank (Voice of the Business) wordt bekeken. Bij Lean wordt met name gekeken naar en gestuurd op het elimineren van activiteiten die geen waarde creëren voor klant en/of bank. Een aanvulling op Lean is Six Sigma, hierbij gaat het om het sturen op processen om de kwaliteit van de levering van het product of de dienst aan de klant te verbeteren. Doel is het reduceren van de variatie in de uitvoering ten opzichte van de vastgestelde norm. Hoe hoger de Sigma (maximaal 6 (six)), des te hoger is de kwaliteit van de levering. Indicatoren die gebruikt worden om te sturen op processen zijn:

- Doorlooptijd (DLT)
- Eerste Keer Goed (EKG)
- Bewerkingstijd (BT)
- Voldoen aan eisen vanuit risicomanagement en compliancy

In de Lean filosofie is het borgen in de organisatie onderdeel van de aanpak, en wordt iedereen betrokken bij het planmatige en stap voor stap continue verbeteren en borgen. Het totale *klant-tot-klant* proces, van klantvraag tot klantlevering, wordt onder de loep genomen. Hierbij ligt de focus op het elimineren van activiteiten die noch voor de klant noch voor de bank waarde toevoegen oftewel het reduceren van verspilling.

Het toepassen van de Lean filosofie betekent o.a dat in de processen het aantal overdrachtsmomenten wordt geminimaliseerd om een zo kort mogelijke doorlooptijd te realiseren. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat een medewerker zijn werkzaamheden in Eén Keer Goed uitvoert. De direct leidinggevende is actief op de werkvloer aanwezig om uitvoering te geven aan het sturen op continue verbeteren.

Procesdenken is een vaardigheid van iedere medewerker, binnen de context van de uitoefening van zijn functie. Hierdoor is hij in staat om de eigen activiteiten te beschouwen in relatie tot processen waarbij de klant centraal staat. De focus ligt daarbij op de uitvoering van de processen die gericht zijn op de kwaliteit die aan de klant wordt geleverd in plaats van alleen op de eigen of afdelingsgerichte activiteiten.

Facility Management

Drs. ing. de Rouw (2008) schetst een beeld van de verandering die FM de afgelopen decennia heeft doorgemaakt; 'Interne serviceorganisaties hebben de afgelopen decennia een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Uit het verleden kennen we ondersteunende diensten of services vooral als sterk aanbodgericht. De wensen en behoeften van medewerkers op het gebied van ondersteuning waren leuk maar niet relevant. Naarmate organisaties groter werden en ook de diensten zich verder ontwikkelden was er toch behoefte aan een meer uniforme en klantgerichte benadering. Ook bleek dat de kosten soms hoger dan verwacht waren. Dit leidde tot centralisatie van de taken in de organisatie en tot uitbesteding. Binnen facilitair betrof het veelal schoonmaak, catering, beveiliging en onderhoud. Op het zelfde moment werd de gebruikersvraag gestroomlijnd via het front-Office/BackOffice- principe door bijvoorbeeld een servicebalie of helpdesk. Accountmanagement en servicemanagement werden ingevoerd. Er ontstond een duidelijke scheiding met de BackOffice -processen. Deze organisaties kunnen benoemd worden als vraaggerichte organisaties.¹³

De huidige beweging van efficiency en standaardisatie wordt afgezet tegen de trend dat klanten steeds hogere eisen stellen aan leveranciers in het algemeen. Hier ontstaat een conflict.¹⁴ De huidige maatschappij verandert van een product- naar een klantgerichte economie. De klant van nu wil steeds meer dan het basisniveau maar wel voor een scherpe prijs. Doelstelling daarbij is om klanten of gebruikers oplossingen te bieden, die zij zelf zodanig kunnen inrichten zodat zij hun specifieke individuele wensen kunnen vervullen . Tegelijkertijd wil men hierbij een kostenvoordeel behalen.

Van productwerk naar mensenwerk

Het gaat tegenwoordig steeds meer om mensenwerk.¹⁵ Niet alleen in het proces van de overname van medewerkers, maar ook in de aansturing van deze contracten. Contracten beheren vraagt ook om steeds meer strategisch denken. Vooral als de uitbesteding gepaard gaat met de invoering van facilitaire concepten als regie of Integrated Facility Management. In deze gevallen moet de Facility Management organisatie de verbinding zoeken met het primaire proces. Deze verbinding zit in het ondersteunen van de interne klanten bij het behalen van hun doelstellingen. Accountmanagement gericht op bijvoorbeeld het verhogen van de productiviteit, vermindering van het ziekteverzuim, bijdrage leveren aan een innovatieve omgeving of het faciliteren van plaats- en tijdonafhankelijk werken. De volgende stap is om partijen hierbij te betrekken waarmee dit gerealiseerd wordt. De facilitaire afdeling moet proberen om de leveranciers uit te dagen en te komen met de beste oplossingen, om zo een bijdrage te leveren aan het primaire proces. Dit vraagstuk is erg belangrijk momenteel in de huidige situatie.

¹³ <http://www.factomagazine.nl/files/downloads/Naar%20een%20levensvatbare%20regieorganisatie.pdf> (20-12-2011)

¹⁴ <http://www.facilitymanagementblog.nl/> (15-12-2011)

¹⁵ <http://www.facilitymanagementblog.nl/> (15-12-2011)

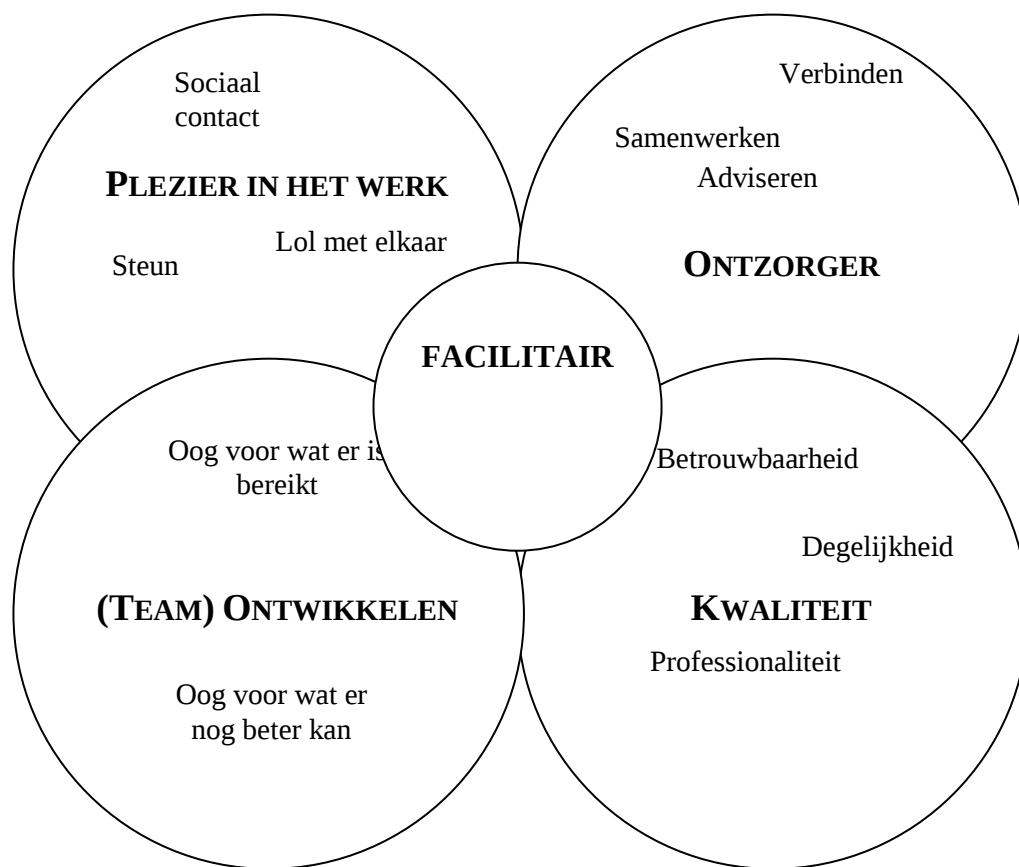
10. Jaarplan 2011

Kernwaarden

De afdeling Facilitair onderschrijft de kernwaarden van de Rabobank groep, zoals deze ook in het Strategisch Plan worden aangehaald:

1. Respect
2. Integriteit
3. Professionaliteit
4. Duurzaamheid

Wij richten ons in het nastreven van het geformuleerde doel naar vier meer specifieke kernwaarden, zoals onderstaand afgebeeld:



Figuur 3: belangrijke kernwaarden voor de afdeling Facilitair

Speerpunten en activiteiten

Speerpunt 1: Leveren van kwaliteit

Als medewerker mag je trots zijn op je bank. De werkomgeving speelt hierbij een rol. Van facilitair mag je verwachten dat wij de kwaliteit van je werkomgeving verzorgen. Van de klant verwachten wij dat deze ons scherp houdt. Er is een toenemende vraag naar lokale ICT-ondersteuning. Van ons mag je verwachten dat wij aandacht besteden aan de ontwikkeling en inrichting van onze dienstverlening. Hiervoor loopt momenteel een onderzoeksopdracht. Hieronder een aantal overzichten van de activiteiten voor komend jaar.

SFM= Senior Facilitair medewerker

TL FC= Teamleider Facilitair Centrum

Activiteiten:

Wat	Wie	Wanneer
Opleidingen in het kader van ICT ondersteuning	SFM	2012
Opleidingen in het kader van klantbediening	SFM	2012
Uitbesteden indien mogelijk	TL FC	2012
Onderzoeksopdracht ontwikkeling Facilitair	Stagiaire	2011/2012
Kwaliteit huisvesting Schipholweg (receptie, spreekkamers, vergaderruimte, restaurant)	TL FC	2012

Speerpunt 2: Invullen van de rol van ontzorgers

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. Ontzorgen doe je voor elkaar. Sleutel tot succes is het afstemmen van de wederzijdse verwachtingen.

Activiteiten:

Wat	Wie	Wanneer
Huisvesting Lijtweg	TL FC	Q1 2012
Invullen huismeesterschap	SFM	2012
Invullen gebouwbeheer	SFM	2012
Verdeling van taken (SLA)	SFM	2012

Speerpunt 3: Projectmanagement

Wat	Wie	Wanneer
Rapportagestructuur inrichten	TL FC	Q1 2012
Faciliteren in het maken van keuzes	TL FC	2012

Ontwikkeling bezetting

Facilitair heeft op 31-12-2011 een formatie van 4,5 fulltime employee (fte)

Als volgt opgebouwd:

- TL: 1 fte;
- SFM 2 fte;
- Facilitair Medewerker (FM): 1,5 fte.

Buiten de formatie hebben wij nog 0,7 fte inzet voor bankbrede projectondersteuning. Deze medewerker verzorgt nu op projectbasis voor 0,4 fte Bulkscan Elektronisch Klientendossier (EKD) binnen facilitair. Overige 0,3 fte worden voornamelijk gebruikt voor ondersteuning van de commerciële segmenten. Bijvoorbeeld kwaliteitsselecties Siebel verwerken.

Facilitair heeft in 2012 een capaciteit nodig van 5,5 fte. Dit komt met name door scannen EKD (0,4 fte), meer vraag naar lokale ICT-ondersteuning (0,2) en het wegvallen van de medewerker die nu scant (1,0)

Als volgt opgebouwd:

- TL 1 fte
- SFM 2 fte
- FM 2,5

Diensten Facilitair:

Voorlopig zit de indeling in 2012 er als volgt uit:

RG : Renee Gerritsen (senior facilitair medewerker)

RL: Roy Leesberg (facilitair medewerker)

HvB: Harry van Bourgondien (senior facilitair medewerker)

AS: Anneke Segaar (facilitair medewerker)

DJB: Dick-Jan van den Berg (teamleider Services)

Naam	Functie	Taken /
Dick jan van den Berg	Teamleider Services	Tactisch en operationeel verantwoordelijk voor de eenheid facilitaire services en het beleid. Hij organiseert de dienstverlening voor de klant.
Harry van Bourgondien	Senior facilitair medewerker	Bemanning Servicedesk en het delegeren van taken, projectmanagement en klanten adviseren op ICT-gebied
Rene Gerritsen	Senior facilitair medewerker, invaller Servicedesk	" en projecten/verhuizingen
Roy Leesberg	Facilitair medewerker (Arbo gespecialiseerd)	Operationele taken, waardeservice, arbopreventie en overige taken *
Anneke Segaar	Facilitair medewerkerster	Operationele taken, waardeservice t/m februari, en overige facilitaire taken
Fred Sleijser	Dossiers / scannen (juni pensionering)	Scannen van documenten, archivering

Werkzaamheden	2011 FTE	2012 FTE	WIE	
Ict gerelateerd	0,4	0,6	RG	
Postdistributie	0,3	0,4	RL	
Servicedesk	0,8	0,8	HvB/ RG	
Scannen EKD		0,4	AS	
Archiefbeheer	0,2	0,2	AS/R L	
Huisvesting	0,4	0,4	RG	
Beveiliging	0,2	0,2	HvB	
Fraudes	0,2	0,3	HvB	
Projecten	1	1,1	RG/D JB	
Projectmanagement	0,5	0,5	DJB	
KWIS (uitvoerend)	0,4	0,5	RL	
Contractbeheer / Adm	0,1	0,1	HvB	
	4,5	5,5		

Opleidingen

Voor professionalisering van de medewerker is het doorlopen van een professionaliseringsprogramma een must. Verder is er behoefte aan het volgen van ict-gerelateerde opleidingen om de kwaliteit van de dienstverlening op dat onderdeel te verhogen. De kosten hiervoor liggen rond de €2000,- per medewerker.

11. De taakverdeling en verantwoordelijkheden

Taken Manager Services

1. Sturing van Facilitaire Services

Verzorgen van sturing van het team en voeren coachings- en beoordelingsgesprekken met de medewerkers. Bewaken van de toegekende budgetten, voeren van accountgesprekken en maken rapportages. Vaststellen van het dienstenpakket en zorgen dat dit dienstenpakket blijft aansluiten bij de behoeften van de lokale bank.

2. Planning en werkverdeling

Maken van weekplanning van de reguliere werkzaamheden en projecten. De weekplanning wordt gemaakt met behulp van het FMIS.

3. Inkoper van de bank

Vervullen van de rol van inkoper van de bank. Er kunnen uitzonderingen zijn voor HR en Marketing en Communicatie. Verantwoordelijk voor het leveranciersmanagement en het contractbeheer.

4. Projectleider

Voor zover deze rol niet is uitbesteed, is de manager projectleider bij projecten als verbouwingen, verhuizingen en uitbestedingstrajecten van facilitaire diensten.

5. BCM-coördinator

BCM-coördinator van de lokale bank. Verantwoordelijk voor de vertaling van het BCM-beleid naar de invoering, het beheer en het onderhoud van het Business Continuity Plan en de daarbij behorende aanverwante documentatie. Zorgen voor de planning, coördinatie en evaluatie van de oefeningen.

6. BHV-coördinator

Coördinator van alle activiteiten die ervoor zorgen dat de medewerkers van de bank werken in een veilige omgeving en bij calamiteiten kunnen rekenen op bedrijfshulpverlening. Verantwoordelijk voor de organisatie en het beheer van de bedrijfshulpverlening en coördineert de inzet van bedrijfshulpverleners.

Taken senior facilitair medewerker

1. Bemanning van de Servicedesk

Beheerder van de Servicedesk, ontvangt via het FMIS de bestellingen en KWIS-en van medewerkers en onderhoudt de communicatie hierover met de interne klanten en leveranciers.

2. Inplannen van de dagelijkse activiteiten

Verdelen van de werkzaamheden die voortkomen uit de bestellingen en KWIS-en met het FMIS over de leveranciers en eventueel de facilitaire medewerkers.

3. Beheer van de dienstencatalogus

Onderhouden van de dienstencatalogus op basis van het vastgestelde dienstenpakket en ervoor zorgen dat de inhoud actueel is.

4. Ondersteuning van de manager Facilitaire Services

Ondersteunen van de manager bij zijn rol als contractbeheerder, opdrachtgever en

projectleider. Zo kan de senior facilitair medewerker (intern) coördinator en contactpersoon zijn voor ICT, telecommunicatie en BHV.

5. RSA-beheer

Het operationeel toepassen van de procedure voor autorisatiebeheer (het verzamelen en verwerken van wijzigingen in de autorisaties).

6. activiteiten in het jaarplan delegeren/uitvoeren.¹⁶

Taken facilitair medewerker

Een facilitair medewerker kan ingezet worden op drie typen taken.

1. Operationele taken:

Hier vallen de uitvoering van operationele opdrachten onder. De taken worden via de standaard werkwijze uitgevoerd.

2. Taken voor waardeservicing¹⁷

Verzorgen van de logistieke activiteiten rondom waardeservice + de controle van de geldautomaten.

3. Arbopreventiemedewerker

Vervullen van de rol van arbopreventiemedewerker. Coördineren en controleren van de uitvoering van de Arbo-verplichtingen. Adviseren over hij deze verplichtingen, vooral de meest voor de hand liggende preventietaken in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Dick-Jan (manager Services):

- Projectleider
- Aansturing Servicedesk
- ICT
- Archivering
- Contractmanagement
- Bewaken van de begrotingen
- Beleid- en jaarplannen

Harry: Senior Facilitair Medewerker

- Coördinator Servicedesk
- Hoofd BHV
- Huisvesting
- Telefonie
- Contractbeheer
- Afhandelen facturen
- Beveiliging
- Wagenpark
- Nieuwe medewerkers inrollen
- Bedrijfshulpverlener

Rene: Facilitair Medewerker

- Ondersteuning Servicedesk
- Nieuwe medewerkers inrollen
- ICT, onder andere Iphone en Ipadexpert, bestellingen, informeren, computerproblemen
- Projecten, bijvoorbeeld het installeren van WIFI in het gebouw

¹⁶ Bijlage 16 Jaarplan senior facilitair medewerker

¹⁷ Uitgangspunt is dat werkzaamheden grotendeels zijn uitbesteed: het vullen en afstorten van GEA's en CDS-en, het transport van waarden, het tellen van sealbags, preventief onderhoud, het bestellen van geld en het verzendklaar maken van passen en cards. Zijn deze werkzaamheden niet uitbesteed, dan is extra capaciteit nodig. Deze is afhankelijk van het aantal servicepunten en de geografische spreiding en kan oplopen tot incidenteel meer dan 3 fte's.

- Verhuizingen intern en extern
- Registratie Autorisatie (RSA)
- Postverdeling
- Bedrijfshulpverlener
- Back-up voor scannen

Roy: Facilitair Medewerker

- Postverdeling/ bezorging
- Werkplekonderzoek / inrichting
- Magazijn/ bestellingen
- Schoonmaak
- Technische klusjes

Aad: (werkzaam tot en met 26 oktober 2011)

- Postverdeling / scannen
- waardeservices

Anneke: Facilitair Medewerkster

- waardeservices
- Postverdeling / scannen
- Facilitaire taken

Fred Sluijsen:

- Administratief Medewerker
- Dossiers scannen, archivering

12. Organogram Bedrijfsmanagement

Organogram Bedrijfsmanagement

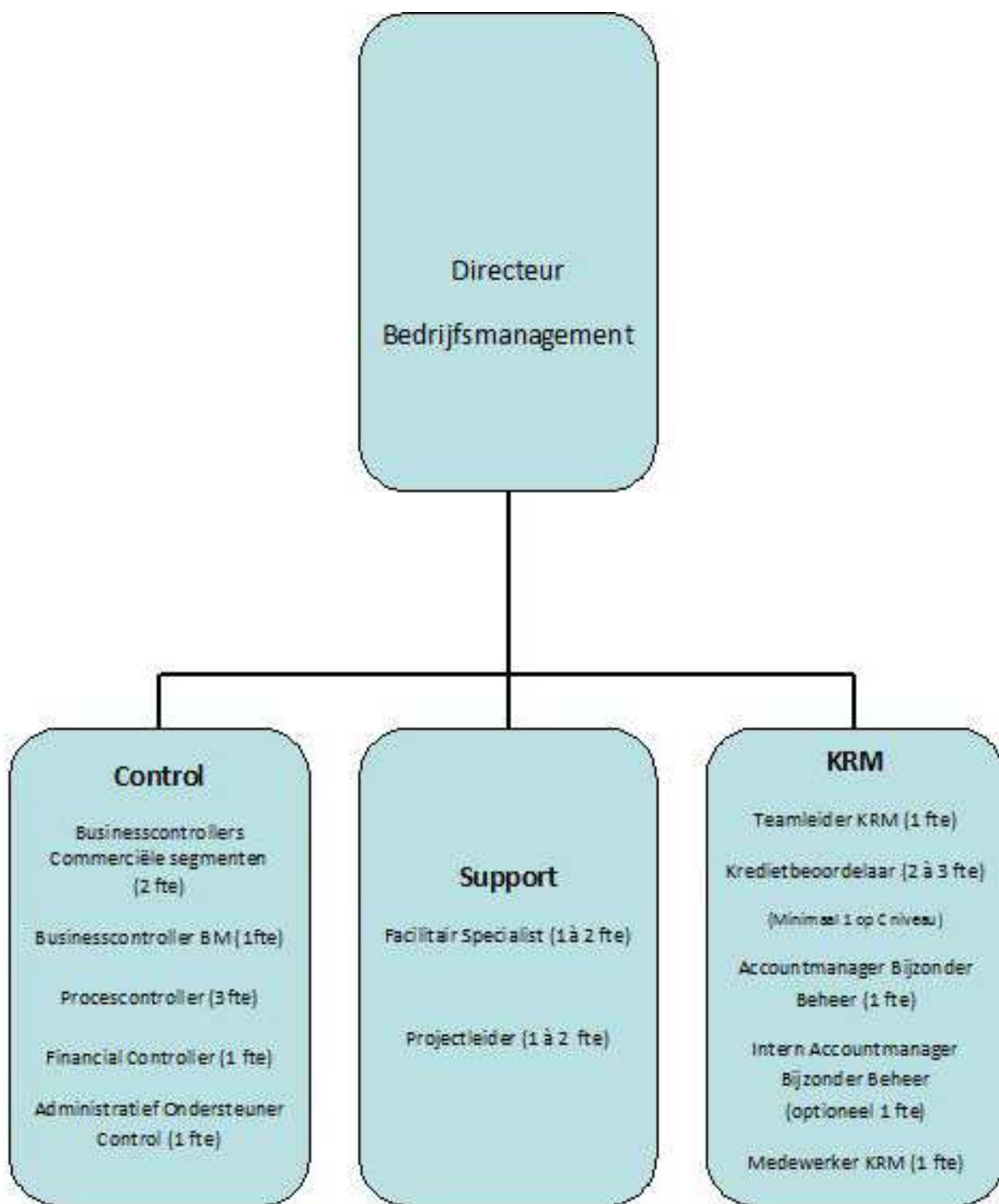
De Visie Bedrijfsmanagement 2010+ is gericht op een sterke Control en Krediet RisicoManagement (KRM) functie en het uitschillen en uitbesteden van niet bancaire activiteiten.

Voor de eindsituatie betekent dit:

- professionalisering van control en van de directeur Bedrijfsmanagement;
- het uitschillen van facilitaire werkzaamheden;
- uitschilering van LAC-werkzaamheden. De verschuiving van de overblijvende klantgerelateerde administratieve werkzaamheden van de back-office naar de mid-office van de commerciële segmenten en een klein gedeelte (de financiële administratie) naar Control;
- KRM georganiseerd in een apart team binnen Bedrijfsmanagement.

Onderstaand organogram toont de eindsituatie met betrekking tot de organisatorische inrichting van Bedrijfsmanagement. Support is hierbij geen separate afdeling met een teamleider, maar een verzamelnaam voor de ondersteunende werkzaamheden op het gebied van projectmanagement en facilitaire diensten. Aansturing van de projectleider(s) en facilitair specialist(en) gebeurt rechtstreeks door de directeur Bedrijfsmanagement. Tevens stuurt hij de businesscontrollers en de teamleider KRM rechtstreeks aan.¹⁾

1) Waarbij een deel van de HR-taken is gedelegeerd aan de businesscontroller Bedrijfsmanagement, als primus inter pares binnen control (zie het functieprofiel businesscontroller)

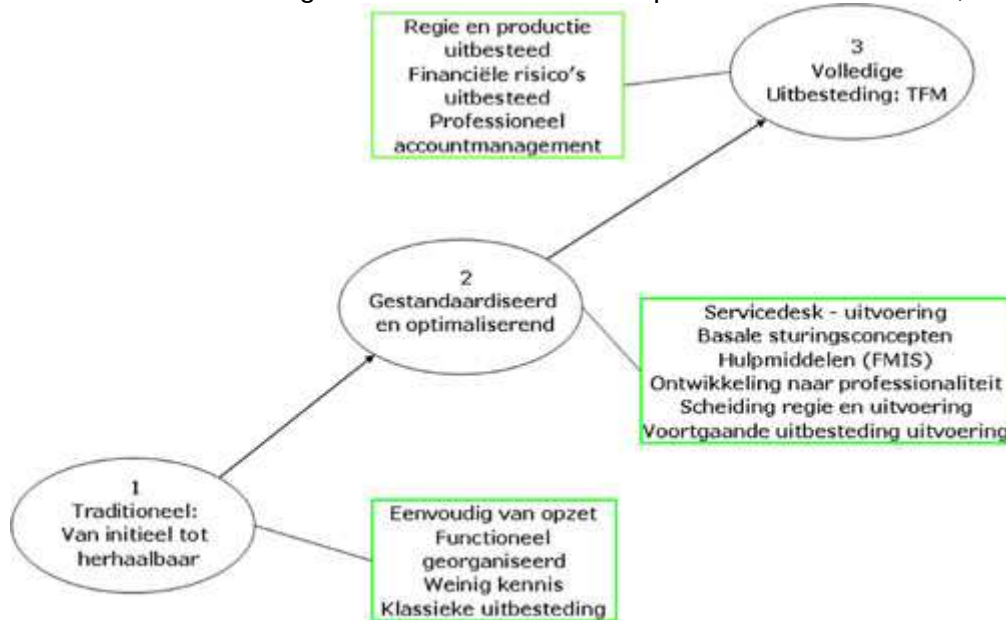


Figuur 4: organogram Bedrijfsmanagement

13. De Ontwikkelrichting in de huidige situatie

Ontwikkelrichting

De stappen in de ontwikkeling van de facilitaire organisatie van een lokale bank staan schematisch in het volgende overzicht. Iedere stap leidt naar een nieuwe, stabiele situatie.



Volwassenheid Facilitaire Service Organisatie Lokale Banken

figuur 5: De Ontwikkelrichting

Kenmerken fase 1: Traditioneel

1. Het dienstenpakket van Facilitaire Services is flexibel en situationeel bepaald. Een vast omschreven dienstenpakket ontbreekt.
2. Het serviceniveau van de geleverde diensten wordt op moment van levering bepaald.
3. Facilitaire Services verzorgt zoveel mogelijk de inkoop van facilitaire zaken, ook van de eventueel uitbestede basisdiensten (zoals schoonmaak, onderhoud panden).
4. De communicatie tussen Facilitaire Services en haar klanten verloopt op ad-hoc basis.
5. De werkverdeling is op basis van 'u vraagt, wij draaien'.
6. Voor zover er sturing plaats vindt is dit op basis van incidentele informatie.

Kenmerken fase 2: Gestandaardiseerd en optimaliserend

Fase 2 kent de volgende essentiële elementen, onderverdeeld naar werkwijze, inrichting en sturing:

1. Facilitaire Services levert een vast dienstenpakket van facilitaire diensten, gebaseerd op het Rabobank basisdienstenpakket.
2. Facilitaire Services maakt eenduidige afspraken met de directie over het serviceniveau.
3. Facilitaire Services verzorgt de inkoop[1], ook van de diensten die, zoveel mogelijk, zijn uitbesteed.
4. Er is een gestroomlijnde communicatie tussen Facilitaire Services en interne klanten (één contactpersoon per interne klant).
5. Facilitaire Services werkt volgens standaard werkwijze.
6. Er is een logische clustering van taken in drie typen functies: manager, senior facilitair medewerker en facilitair medewerkers.

7. De streefwaarde voor de vaste bezetting van Facilitaire Services is 5-7 FTE voor een bank met ongeveer 250 FTE.
8. De eenheid Facilitaire Services wordt gestuurd op optimale inzet van mensen en middelen en het realiseren van afgesproken kwaliteits- en kostenniveaus.

[1] Alle inkoopactiviteiten behalve van HR en Communicatie

Kenmerken fase 3: Volledige uitbesteding, TFM

1. De facilitaire dienstverlening is conform een vast dienstenpakket van facilitaire diensten, gebaseerd op het Rabobank basisdienstenpakket.
2. De TFM-partner maakt eenduidige afspraken met de directie over het dienstenpakket, het serviceniveau en het kostenniveau.
3. Voor de inkoop[1], maakt de bank maximaal gebruik van de RaboShop. Voor de overige inkopen is de TFM-partner verantwoordelijk, rekening houdend met de voorwaarden van de bank.
4. Er is een gestroomlijnde communicatie tussen de TFM-partner en interne klanten.
5. De TFM-partner werkt volgens een standaard werkwijze.
6. Er bestaat binnen de bank één functie: facilitair specialist.
7. De streefwaarde voor de vaste bezetting van Facilitaire Services is 1-2 FTE, onafhankelijk van de omvang van de bank.
8. Aansturing gebeurt op de volledigheid van de geboden diensten ten opzichte van de overeengekomen dienstencatalogus en het realiseren van afgesproken kwaliteits- en kostenniveaus.

[1] Alle inkoopactiviteiten behalve van HR en Communicatie

Fase 1: Traditioneel

Werken conform fase 1 van het volwassenheidsmodel betekent een ad-hoc werkwijze.

Binnen de eenheid is vooral operationeel gerichte kennis aanwezig, planmatigheid ontbreekt en sturing is minimaal ingericht.

Omdat in de praktijk bijna geen enkele lokale bank (nog) op dit niveau opereert, wordt dit niet verder beschreven. Facilitaire Services verzorgt zoveel mogelijk de inkoop van facilitaire zaken, ook van de eventueel uitbestede basisdiensten (zoals schoonmaak, onderhoud panden). De werkverdeling is op basis van 'u vraagt, wij draaien'.

Fase 2: Gestandaardiseerd en optimaliseren

De beschrijving van deze fase is het meest uitgebreid. Deze fase wordt voor veel banken als doelsituatie voor de komende paar jaren beschouwd. Doordat deze fase een uitgebreide beschrijving bevat zullen de verschillende facetten kort behandeld worden. De facilitaire diensten van Facilitaire Services zijn in te delen in elf categorieën. Deze dekken alle behoeften van de commerciële processen aan facilitaire ondersteuning.

In het Rabobank Basisdienstenpakket is een omschrijving van de diensten opgenomen, een basisafpraak over het serviceniveau, de bedieningsvorm en de wijze waarop de dienst ingekocht wordt.

Serviceniveau dienstenpakket

Voor elke dienst uit het dienstenpakket is een standaard serviceniveau vastgesteld. Een serviceniveau is een korte, puntsgewijze beschrijving van de kenmerken van de dienst, zodat Facilitaire Services en de gebruikers weten waaraan de levering moet voldoen. De

servicelevels (SLA's) voor het Rabobank Basisdienstenpakket vormen het uitgangspunt voor de serviceafspraken van het lokale dienstenpakket.

Bedieningsvormen

De dagelijkse levering van facilitaire diensten aan gebruikers verloopt volgens twee bedieningsvormen: 'altijd beschikbaar' of 'via Facilitaire Services te verkrijgen'.

Bij de vorm 'altijd beschikbaar' zijn gaat het om de diensten die altijd te gebruiken zijn. De interne klant hoeft geen contact op te nemen met Facilitaire Services en start zelf het proces om gebruik te maken van de dienst. Bij de diensten die 'via Facilitaire Services' aangevraagd wordt worden is contact tussen Facilitaire Services en de interne klant nodig. De diensten zijn klantspecifiek of vragen een extra inspanning van Facilitaire Services.

Inkoopfunctie

De manager Facilitaire Services heeft de rol van inkoper van de bank. Hij of zij zorgt voor een door de directie goedgekeurd inkoopbeleid en concretiseert dit in een inkoopplan. Uitgangspunt is dat de bank maximaal gebruikmaakt van de RaboShop en mantelovereenkomsten

Uitbesteding

Facilitaire Services bewaakt de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. Uitbesteden is een belangrijk middel om dat te bereiken. Waar mogelijk worden taken en activiteiten dan ook uitbesteed, maar het is geen doel op zich. Bij uitbesteden kan het de bank niet alleen financiële, maar ook kwalitatieve voordelen opleveren, want gespecialiseerde aanbieders kunnen diensten veelal efficiënter, beter, flexibeler en voordeliger uitvoeren. De (strategische) keuze tot uitbesteden wordt gemaakt door de directie in overleg met facilitair.

Inkoopkanalen

De manager Facilitaire Services kan via de volgende drie kanalen inkopen:

Kanaal 1. Inkopen via RaboShop: De lokale bank kan in de RaboShop meer dan 3.500 artikelen bestellen, variërend van kantoorartikelen en relatiegeschenken tot printers, computers en andere ICT-artikelen. Inkopen via dit kanaal betekent bestelgemak, gecertificeerde producten, een marktconforme prijs en eenvoudige facturering.

Kanaal 2. Transactieovereenkomst afsluiten via mantelcontracten: Rabobank Nederland heeft een set mantelcontracten afgesloten met externe aanbieders, die optimaal aansluit op de behoeften van de lokale bank. In de contracten zijn basisafspraken opgenomen over de afname van de dienst. Op basis hiervan kan een lokale bank een transactieovereenkomst met de aanbieder afsluiten. Advies is daarbij zo min mogelijk af te wijken van het basiscontract. Inkopen via een mantel zorgt voor bestelgemak, gecertificeerde producten en diensten die voldoen aan relevante wetgeving en een marktconforme prijs.

Ook beperk je als bank de inkooprisico's en hoef je geen tijd te besteden aan het uitzetten van tenders en het selecteren van leveranciers.

Kanaal 3. Zelfstandig inkopen: Sommige diensten kan een bank (nog) niet via de RaboShop of mantelcontracten inkopen. Dan kan er gekozen worden voor een lokale leverancier. Ter ondersteuning bij het inkoopproces is een lijst met basisafspraken opgesteld, waaraan de ingekochte facilitaire dienst moet voldoen. Ieder mantelcontract bevat ook een lijst met dergelijke basisafspraken als juridische eisen, veiligheidsvoorschriften, eisen contractbeheer enzovoort.

Contractbeheer

De manager Facilitaire Services beheert de contracten waarvoor Facilitaire Services verantwoordelijk is. Dit zijn contracten voor uitbestede activiteiten en eigen contracten (bijvoorbeeld onderhoudscontracten voor gebouwen, installaties en apparatuur en inkoopcontracten).

Communicatie via de dienstencatalogus

De senior facilitair medewerker maakt en onderhoudt een dienstencatalogus, die op het Local web komt. Gebruikers kunnen in de catalogus de meest relevante diensten van Facilitaire Services vinden. Per dienst is aangegeven wat de dienst inhoudt, hoe de interne klant de dienst kan krijgen en welke serviceafspraken er gemaakt zijn.

De Servicedesk

Facilitaire Services onderhoudt het contact met de gebruikers via één contactpunt: de Servicedesk. De gebruikers kunnen tijdens kantooruren bij de Servicedesk terecht voor alle meldingen over facilitaire diensten: bestellingen van producten en diensten en zogenoemde KWIS'en (klacht, wens, informatieverzoek of storing).

Accountgesprekken met segmentmanagers en teamleiders

Als onderdeel van de PDCA-cyclus voert de manager Facilitaire Services periodiek, bijvoorbeeld eens per kwartaal, accountgesprekken met de managers en teamleiders binnen de bank. Doel van deze gesprekken is inzicht te krijgen in de ervaringen, eisen en wensen met betrekking tot de dienstverlening van Facilitaire Services. Maar de gesprekken zijn ook bedoeld om geïnformeerd te blijven over relevante ontwikkelingen in de markt en in de financiële dienstverlening

Werkwijze

Facilitaire Services levert de diensten volgens standaard werkwijzen. Hierdoor is de kwaliteit gewaarborgd, is het voor iedereen duidelijk hoe diensten worden geleverd en kunnen medewerkers elkaar makkelijk vervangen (continuïteit).

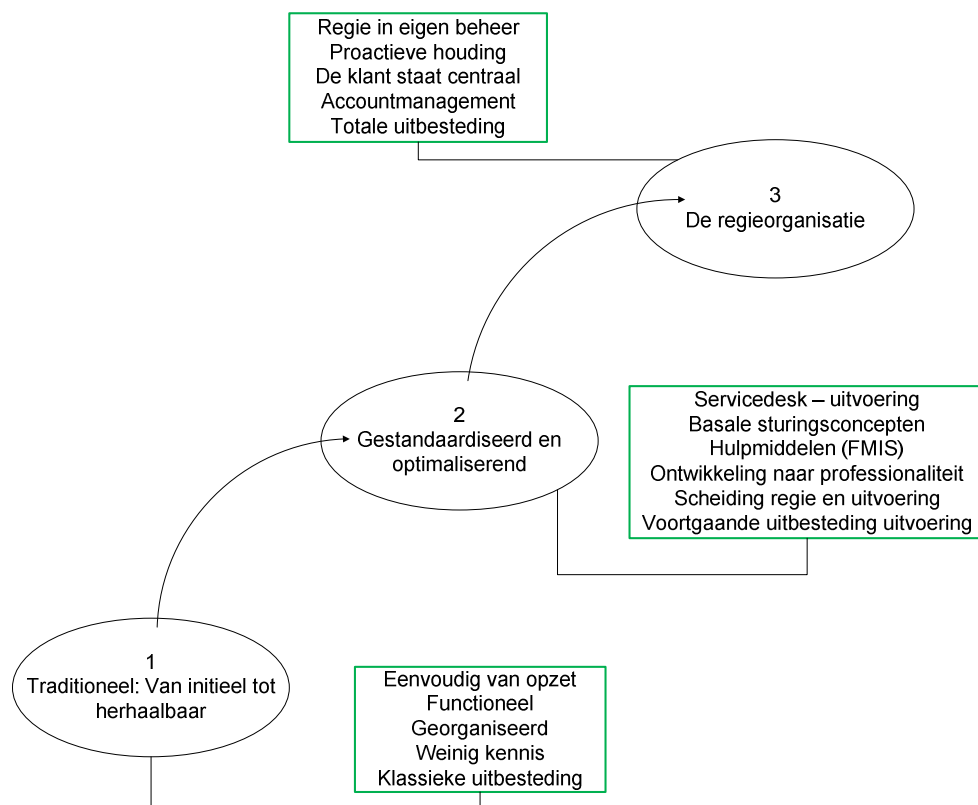
Fase 3: Volledige uitbesteding: TFM

Op het moment dat fase 2, gestandaardiseerd en optimaliseren, op het gebied van werkwijze, inrichting en sturing op orde is, heeft de bank een goed georganiseerde facilitaire afdeling. De beschrijving van deze fase zal worden uitgewerkt op basis van pilots met lokale Rabobanken. De facilitaire dienstverlening is conform een vast dienstenpakket van facilitaire diensten, gebaseerd op het Rabobank basisdienstenpakket. De TFM-partner zal eenduidige afspraken met de directie over het dienstenpakket, het serviceniveau en het kostenniveau maken. Er wordt in deze fase maximaal gebruik gemaakt van de Raboshop. Voor alle andere inkopen is de TFM-partner verantwoordelijk, waarbij rekening wordt gehouden met de voorwaarden die vanuit de bank worden gesteld. Er zal een gestroomlijnde communicatie moeten zijn tussen de TFM-partner en interne klanten over de geleverde diensten. De aansturing gebeurt op de volledigheid van de geboden diensten ten opzichte van de overeengekomen dienstencatalogus en het realiseren van de afgesproken kwaliteits- en kostenniveaus.

Formatie

De formatie van de afdeling bij een volledige uitbesteding, zoals die nu staat omschreven, zal bestaan uit één of twee facilitaire specialisten en twee projectleiders. De facilitair specialist is de facilitaire draaiveer binnen de bank. Hij/zij is verantwoordelijk voor de vaststelling van het dienstenpakket en zorgt ervoor dat dit blijft aansluiten bij de behoeften van de bank. De facilitair specialist maakt het de directeur Bedrijfsmanagement mogelijk de contractuele verplichtingen aan te gaan met de TFM-partner inzake het dienstenpakket, serviceniveau en kostenniveau. De facilitair specialist voert het leveranciers- en contractmanagement richting de TFM-partner en bewaakt daarbij de toegekende budgetten, voert accountgesprekken en zorgt voor rapportages. Naast deze spilfunctie voor de facilitaire dienstverlening zal de facilitair specialist ook coördinator zijn voor onder andere BHV en ARBO. De andere rol zal ingevuld worden door de projectmanager. De projectmanager houdt zich bezig met de 'bijzondere' activiteiten die kenmerken hebben met een projectorganisatie. Bij TFM wordt strategie niet uitbesteed Een project is een tijdelijke organisatievorm, om de randvoorwaarden (de structuuraspecten van de verandering) te realiseren U kunt hierbij onder andere denken aan: invoering van een nieuw systeem, een nieuw proces of nieuwe werkwijze, introductie van een nieuw distributieconcept, de bouw van een nieuw kantoor, een opschoningslag of opleiding van een grote groep medewerkers.

14. De ontwikkelrichting in de Gewenste situatie



Volwassenheid Facilitaire Service Organisatie Lokale Banken

Figuur 6: De Ontwikkelrichting in de gewenste situatie

Toelichting

De ontwikkelrichting geeft aan hoe de afdeling Facilitaire Services er in de gewenste situatie uit zou zien. Total Facility Management is verwijderd uit het model omdat totale uitbesteding aan een aanbieder niet past binnen de cultuur van de organisatie. De contracten die op dit moment lopen met lokale partners leveren toegevoegde waarde voor de ambities van de bank. De afdeling zit nog in fase 2 maar ze zijn al bezig stappen te zetten richting 3. Het enige wat nog mist is de bewustwording, de pro-actieve houding en meer kijken naar de wensen van de klant, waarbij een facilitair oog niet mag ontbreken. De regieorganisatie kan hierbij helpen doordat er een match gerealiseerd moet worden tussen vraag en aanbod. Hierdoor ligt de focus constant bij de klantbeleving. Daarbij is het van essentieel belang dat de wensen van de klant goed worden doorspeeld naar de leverancier. Een accountmanager kan daarbij helpen. De regie blijft in eigen beheer omdat het huidige team een sterk geheel vormt. Daarnaast is de klant tevreden over de samenwerking en inzet van het team. De organisatie is er nog niet aan toe om de regiefunctie uit te besteden en dit past ook niet bij de cultuur van de organisatie. Het is een kleine organisatie die het belangrijk vindt bekende gezichten te zien en contact te hebben met elkaar. Totale uitbesteding van de basisdiensten (schoonmaak, catering, beveiliging, ICT en waardeservice) is op dit moment bijna gerealiseerd. Verdere uitbesteding is een mogelijkheid maar de kansen en risico's hierbij dienen eerst verder onderzocht te worden.

15. Inrichting en werkwijzen Bedrijfsmanagement

De kern van de visie Bedrijfsmanagement komt tot uitdrukking in het volgende statement: *Bedrijfsmanagement: "Professionals in Control, KRM en Support."*

Met dit statement wordt de essentie van Bedrijfsmanagement weergegeven: het leveren van ondersteuning aan de commerciële directoraten, op basis van expertise inzake:

- Control;
- Kredietrisicomanagement (KRM) en
- Facilitaire diensten en projectmanagement (support).

In dit onderdeel "Inrichting en werkwijze" wordt de lokale inrichting van Bedrijfsmanagement op hoofdlijnen beschreven. Dit als afgeleide van de Visie Bedrijfsmanagement 2010+. Daarnaast wordt ingegaan op de werkwijze voor de belangrijkste aandachtsgebieden binnen Bedrijfsmanagement (control, KRM en support).

De inrichting en werkwijze van Bedrijfsmanagement zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Basis voor de inrichting van Bedrijfsmanagement is een gemiddelde C bank, met tussen de 150 à 200 fte. Het tijdspad voor de migratie naar de nieuwe inrichting van Bedrijfsmanagement is afhankelijk van de grootte van de bank en de ontwikkelfase waarin deze zich bevindt;
- Het Rabomodel;¹⁸
- De directie van de lokale bank hanteert de besturingsprincipes zoals beschreven onder besturingsprincipes;
- De Visie Rabobank 2010 is volledig van toepassing;
- Door de marktdirectoraten Rabobank Nederland uitgeleverde processen worden één op één, dus zonder wijzigingen, lokaal geïmplementeerd.

Directeur Bedrijfsmanagement

Bedrijfsmanagement wordt aangestuurd door de directeur Bedrijfsmanagement, statutair directeur binnen het Rabomodel. Hij heeft, net als zijn collega directeurs, een korte lijn met de operationele organisatie. Het aantal tussenliggende managementlagen is zo beperkt mogelijk.

De directeur Bedrijfsmanagement stuurt circa zeven medewerkers direct aan, te weten:

- Drie businesscontrollers;
- Eén of twee facilitair specialisten;
- Eén of twee projectleiders;
- Eén teamleider KRM.

Facilitair

Voor de inrichting van het facilitaire domein worden momenteel de ideeën uitgewerkt waarin de ambitie van de huidige visie bijgesteld wordt in de tijd. Dit wordt ingegeven door de ontwikkelingen in de markt van facilitaire aanbieders en de specifieke behoefte van de lokale banken. Daarnaast wordt bankbreed gekeken naar de aansluiting van de bankspecifieke dienstverlening op het gebied van veiligheid, beveiliging en continuïteit. Op basis van de huidige kennis is nog niet te zeggen welke invloed dit heeft op het vigerend inrichtingsadvies.

¹⁸ Indien een bank om voor haar moverende redenen besluit om met een driehoofdige directie te gaan werken ipv een vier hoofdige, dan is de meest voorkomende keuze die waarbij de segmenten particulieren en bedrijven gebundeld worden bij de directeur commercie. Een minder voorkomende variant is de combinatie van Bedrijfsmanagement en klantencontactcentra/standaardadvies particulieren (exclusief Private banking). Groot nadeel daarbij is dat de directeur Bedrijfsmanagement op het moment dat hij ook verantwoordelijk is voor een (aanzienlijk) deel van de commercie, **niet** meer de noodzakelijke onafhankelijkheid heeft in zijn rol als eindverantwoordelijke voor control en (krediet)risicomanagement.

De facilitair specialist

De facilitair specialist is de facilitaire spil binnen de bank. Hij is verantwoordelijk voor de vaststelling van het dienstenpakket en zorgt ervoor dat dit blijft aansluiten bij de behoeften van de bank. De facilitair specialist maakt het de directeur Bedrijfsmanagement mogelijk de contractuele verplichtingen aan te gaan met de sourcingspartner inzake het dienstenpakket, serviceniveau en kostenniveau. Aanpassingen daarin worden onderdeel van het overleg tussen bank en sourcingspartner. De facilitair specialist voert het leveranciers- en contractmanagement richting de sourcingspartner en bewaakt daarbij de toegekende budgetten, voert accountgesprekken en zorgt voor rapportages.

Naast deze spilfunctie voor de facilitaire dienstverlening is de facilitair specialist ook coördinator voor BCM, BHV en ARBO.

Voor de facilitair specialist gelden specifieke eisen qua competenties, vaardigheden, kennis en ervaring. Enkele belangrijke competenties zijn oordeelsvorming, resultaatgerichtheid en empathie. Een aantal van de huidige managers facilitaire services moet een behoorlijke beweging maken, om aan deze eisen te voldoen. Niet alle managers facilitaire services bezitten deze veranderpotentie. Daarom is het nodig om instroom en uitstroom goed te managen. Dit moet worden ingebed in het veranderproces. Bij de selectie, coaching en aansturing van de facilitair specialist is een hoofdrol weggelegd voor de directeur Bedrijfsmanagement. Aansturing van de facilitair specialisten gebeurt op de volledigheid van de geboden diensten ten opzichte van de overeengekomen dienstencatalogus en realisatie van afgesproken kwaliteit- en kostenniveaus. Concreet betekent dit dat de facilitair specialist wordt beoordeeld op basis van kwaliteit, kosten en klanttevredenheid

De projectleider

Als onderdeel van verandermanagement is een project een tijdelijke organisatievorm, om de randvoorwaarden (de structuuraspecten van de verandering) te realiseren. Een projectorganisatie is daarvoor uitermate geschikt, omdat zij is ingericht om:

- Eenmalig een vooraf gedefinieerd resultaat op te leveren, dat veel nieuwe elementen of aspecten omvat;
- Mensen uit verschillende disciplines of vakgebieden tijdelijk bij elkaar te brengen, om samen dat eenmalige resultaat te bereiken;
- Binnen vooraf overeengekomen tijd, geld en resources het resultaat te bereiken.

16. **Uitwerkingen interviews**

Interview Dick-Jan

Functie: manager Services

Vestiging: Leiden Schipholweg

Datum: 16 september

1. Wat is de aanleiding van het onderzoek?

De gedachte van Rabobank Nederland rondom de ontwikkelrichting.

Ik heb als manager geen tijd om het model te onderzoeken. De organisatie veranderd en vraagt om mogelijke aanpassingen.

Nieuwsgierigheid

2. Wat is het einddoel van het onderzoek?

Een keuze kunnen maken binnen de ontwikkelrichting, fase 2 of fase 3 of mogelijk een ander concept?

Verkenning van de ontwikkelrichting en de vraag van de klant in combinatie met de ambitie van de bank.

3. Welke werkzaamheden/activiteiten kosten de organisatie veel tijd(geld)?

De (interne) post. De post wordt twee maal per dag rondgebracht.

4. Hoe ziet in jouw ogen de gewenste situatie eruit in de toekomst?

- Meer richten op kwaliteit, waar kan het kwalitatief beter?
- De bank moet niet meer om de afdeling heen kunnen
- Het Best Bewaarde Geheim van Leiden gebruiken binnen facilitair
- Volledig waardebeheer uitbesteden zo snel mogelijk
- Meer controle binnen de afdeling

5. De bedrijfskosten waren in juli 2011 hoger dan begroot, wat zijn de oorzaken daarvan?

Personeelskosten waren te hoog. Boven 5% afwijking. Dit kwam met name door de hoge leasekosten, veroorzaakt door uitbreiding van het personeel.

ICT, administratie: verkeerde gegevens, tarifiering

We hebben geen budgetten, wel een streven.

6. Wat is de Visie van 2010/2011 -> handboek bedrijfsmanagement raadplegen

Strategisch plan bekijken -> local web

Visie 2010+ bekijken -> Raboweb -> beleid

7. Wat is de gedachte achter Eigen steen precies?

Vastgoed niet meer op de balans hoeven plaatsen. Je draagt het over -> de panden worden verkocht aan eigen steen. Dat is praktisch en scheelt werk.

8. Waar komen de producten van de Raboshop precies vandaan en hoe is het contract opgesteld?

Centrale inkoopcontracten in samenwerking met Rabobank Nederland.

(Raboshop-> toepassingen -> verdere info)

3 fases:

1. shop
2. bestelcoördinator
3. besteloverzicht (geen magazijn nodig)

9. Hoe werkt het programma Elfa, voor de factuurstromen en afhandeling?

EIFA : financieel

Alle leveranciers: centraal adres

Factureren worden ingescand en gecheckt en doorgemailed naar de Rabobank.

Dit is efficiënter omdat het digitaal gaat.

10. Wat zijn de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek 2011?

Productiviteit kan beter. Verder goede scores

11. Hoe worden maandelijks de service niveaus gemeten?

Nalopen, controleren. Per kwartaal bijhouden. In de dienstencatalogus staan de afspraken.

12. Hoe werkt het beheren van de verschillende contracten precies?

Alle contracten worden beheerd door de senior facilitair medewerker. In Excel worden deze contracten gearchiveerd.

Mantelcontracten hebben de voorkeur maar het hoeft niet.

Lokale partijen die klant zijn bij de bank krijgen wel voorrang.

Wanneer contracten gewijzigd moeten worden gaat dit in overleg met mij.

14. Wat houdt Programma Rabobank 2010 in?

(Waar kan ik deze inlezen?)

Beleid en sturing van de bank. Efficiency en kosten reductie worden hierin omschreven.

16. Wie coördineert en regelt de verhuizingen?

De senior facilitair medewerker coördineert en werkt samen met de facilitair medewerkers om de verhuizing te regelen.

17. Wie is/ zijn de BHV'er(s) en hoe is de BHV georganiseerd?

Harry, senior facilitair medewerker is hoofd BHV.

1x per jaar training.

18. Hoe worden de risico's ingeperkt?

Er zijn scenario's geschetst en er is een BHV-plan die altijd wordt doorgenomen met een nieuwe medewerker.

19. Wanneer/hoe wordt de risicoanalyse ingevuld?

Bedrijfscontinuïteit : Rabobank Nederland

Crisisteam is de directie.

20. Hoe wordt er precies invulling gegeven aan beveiliging en veiligheid?

Rabobank Nederland stelt vragen aan ons over de risico's. Rabobank Nederland geeft advies en noemt maatregelen.

21. Wie organiseert de activiteiten en checkt deze waar nodig?

Facilitair is verantwoordelijk voor de invoering van deze maatregelen.

22. Wanneer de KWIS zijn ingevoerd, hoe vindt archivering plaats?

Senior facilitair medewerker stuurt de facilitair medewerkers aan en stuurt ze op pad wanneer er een KWIS is gemeld. De KWIS'en zijn gearchiveerd op soorten. Er komen ongeveer 700 KWIS'en per kwartaal.

23. Hoe wordt invulling gegeven aan de Arbo-wetgeving?

Er is geen officiële preventiemedewerker. Maar op het gebied van Arbo doet Roy, de facilitair medewerker de werkzaamheden die daarbij horen. Wanneer er een nieuwe medewerker is gaat hij langs om arbotechnisch het bureau, de stoel en de stand van de pc in te stellen.

Als er een uitzondering is, bijvoorbeeld iemand met ernstige lichamelijke klachten roepen we een externe professional in.

Daarnaast is de luchtvochtigheid ook een belangrijk punt. Facilitair is hier verantwoordelijk voor. De apparatuur krijgt daarom eens in de zoveel tijd een inspectie. Omdat het een huurgebouw is loopt dit vaak via de verhuurder.

24. Hoe ziet de maandelijkse kostenbeheersing eruit?

Er is geen budget. Wel is er een streven vast gesteld. De kosten worden in Excel bijgehouden en de factureren worden maandelijks gecontroleerd door de senior facilitair medewerker.

25. Hoe wordt er invulling gegeven aan accountmanagement?

Op dit moment maken we met de directie de afspraken over de dienstverlening die wij aanbieden. De lijnen lopen als volgt: Directie, facilitair, uitbestedingpartner.

→ Documenten:

Jaarplan 2011

Visie 2010/2011

Raboshop overzicht

Klanttevredenheidsonderzoek

Trendanalyse

Rabomodel

Bespreken:

Leerdoel 1:

'Binnen de afstudeerperiode van vijf maanden leren omgaan met stresssituaties door de stresssituaties te benoemen in mijn logboek en naderhand vast te leggen hoe ik in dergelijke situaties heb gehandeld, met betrekking tot de kwaliteiten evenwichtigheid, doorzettingsvermogen, optimisme en relativering. Dit leg ik vast in een vijf-puntschaal.

Leerdoel 2:

'Binnen de afstudeerperiode van vijf maanden hoofd- en bijzaken beter leren onderscheiden door prioriteiten te stellen en vast te leggen in een To Do list.

Leerdoel 3:

Ik wil aanbevelingen goed kunnen onderbouwen en mijn overtuigingskracht verbeteren. Dit ga ik realiseren door tijdens mijn presentatie en verdediging in maart 2012 de oplossingsmogelijkheden voor de Rabobank te beargumenteren en duidelijk te verwoorden naar mijn bedrijfsbegeleider en andere belanghebbenden.

Interview Harry

Functie: senior facilitair medewerker

Vestiging: Leiden Schipholweg

Datum: 22 september

1. Welke werkzaamheden voer je wekelijks, maandelijks en jaarlijks uit als senior facilitair medewerker?
Servicedesk beheren, contractbeheer en factureren controleren.
2. Welke diensten zijn uitbesteed en welke zijn nog in eigen beheer?
Alle diensten zijn uitbesteed behalve het waardebeheer in Oegstgeest.
3. Hoeveel KWIS'en komen er gemiddeld dagelijks binnen?
Dat is zeer verschillend. Minimaal 30 en maximaal 50.
4. Hoe ziet volgens jou de gewenste situatie eruit binnen de facilitaire afdeling?
Zelf beslissingen kunnen nemen in het team. Minder wet- en regelgeving (niks moet). Maar wel goed blijven focussen op de missie, visie van Rabobank Nederland.
5. Welke diensten/handelingen brengen hoge kosten met zich mee en kosten veel tijd?
Wanneer er nieuwe medewerkers zijn moet de leidinggevende dat doorgeven aan ons. Dat gebeurt vaak erg traag of te laat. Hierdoor kost het ons veel tijd om snel nog een smartcard te regelen, de medewerker in te schrijven in het systeem etc. Daarnaast moet er bij een nieuwe medewerker langs worden gegaan en dat kost ook veel tijd.
6. Wat zijn de knelpunten binnen de facilitaire organisatie?
De schoonmaak (van Oerle). Het is een zeer subjectieve service. De ene medewerker vindt het kantoor en zijn of haar werkplek schoon en de ander niet. Hier zou meer tijd aan besteed moeten worden.
7. Hoe is precies het onderhoud aan het gebouw georganiseerd?
Verhuurder doet het onderhoud aan de buitenkant van het pand.
De binnenkant doen we zelf.
In Leiderdorp en Oegstgeest zijn de gebouwen verkocht aan Eigen Steen (onze koper van panden, lees interview Dick-Jan)
Leiden Stationsweg is een eigendom van de bank en de gemeente Leiden.
8. Hoe meet of toets je bepaalde kwaliteitsniveaus?
Aan de hand van Service Level Agreements (SLA's). we realiseren eigenlijk alleen diensten uit het basisdienstenpakket, met een enkele uitzondering.
We houden bij welke KWIS'en we hebben gehad en sturen deze eens in het kwartaal op naar de manager Services.
9. Hoe archiveer je de behaalde resultaten aan het eind van de maand?
In een Excel bestand. Deze worden gecontroleerd.
Daarnaast onthoud je zelf veel omdat het een kleine organisatie is.
11. Hoe wordt invulling gegeven aan de BHV?
In dit pand ben ik de BHV'er. 1 x per jaar een training.
Op de andere locaties is er altijd 1 BHV'er aanwezig.
Daarnaast zijn er vluchtplannen gemaakt voor elk kantoor.

10. Wie heeft welke verantwoordelijkheden?

Facilitair opent het kantoor iedere dag. (manager Services)

Harry: Servicedesk

Rene: projecten, verhuizingen en servicedesk

Roy: post, klusjes, arbowetgeving en verhuizingen

Anneke: waardebeheer, post, scannen

Fred: scannen

De schoonmaak schakelt dagelijks het alarm in. Wanneer dit niet wordt gedaan gaat er direct een melding naar Huscka, de beveiliging.

Interview Theo Heesen

Functie: Directeur Bedrijfsmanagement

Vestiging: Leiden Schipholweg

Datum: 13 oktober 2011

1. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen de afdeling?
Overzicht bewaken, financiën (begrotingen), compliance → Control houden
2. Hoe is de huidige situatie binnen de afdeling bedrijfsmanagement?
Ok. Alles wat niet onder commercieel valt, valt onder bedrijfsmanagement.
3. Hoe speelt de afdeling Facilitaire Services hier een rol in?
Ondersteunend.
4. Wat zijn de knelpunten op dit moment binnen de afdeling (met name op het gebied van faciliteiten)?
Herkenning, wie doet nou precies wat?
Intern → meer ordenen, meer structuur nodig
Maandelijks overleg inplannen?
Kwaliteitsniveaus beter aangeven
Mogelijkheden voor invoering van Planon? (let op de prijs/kwaliteitsverhouding)
ICT → kennis mist
Van beide kanten (klant en werknemer) van en naar, moet beter gecommuniceerd worden.
initiatief nemen.
Er kunnen meer analyses gemaakt worden. → deze moeten routine worden.

Ter info: Sifra. Facilitair bedrijf Rabo.
5. Welke activiteiten/werkzaamheden kosten de afdeling veel tijd en geld?
EKD, waardebeheer, KWISSEN en de post.
De post kan efficiënter. Wie is er nou precies verantwoordelijk voor, het clusteren van de taken is misschien een oplossing.
6. stukje uit Visie 2010+: De nadruk ligt op de rol van Bedrijfsmanagement in relatie tot de veranderingen die binnen lokale banken zijn ingezet. Dit resulteert in een krachtige, in omvang beperkte Bedrijfsmanagementfunctie met een nadrukkelijke rol van *partner in business* en *partner in change* voor de commercie.
Hoe ver is deze visie ontwikkeld op dit moment?
Goed ontwikkeld. De visie houdt in dat de medewerker in de gaten houdt wat er speelt bij jou (op de afdeling). Meedenken en kijken naar de veranderingen.
Facilitair trekt deze rol nog niet zo goed naar zich toe.
Gebrek aan kennis en moeite met veranderingen misschien? → Het nieuwe werken?
Wat is dat?
7. stukje uit Visie 2010+ voor de facilitaire afdeling: In lijn met visie Rabobank 2010 wordt de operationele ondersteuning in regie uitbesteed. Op termijn resulteert dit in volledige uitbesteding van de facilitaire diensten, waarbij de regiefunctie door een hoogwaardige facilitair specialist lokaal wordt ingevuld.
Alle diensten uitbesteden hoeft niet. Alles wat gaat veranderen daar speel je op in.
Behoeft: 1 a 2 contactpersonen en daarnaast bijsturen.
Adviesbureau inhuren is een mogelijkheid.

8. Wat verstaat u onder regie?

Situatieschets: Er moet huismeesterschap in huis zijn voor een goede organisatie. De huismeester is oplossend. Daarnaast 1 medewerker voor de regie. Deze medewerker is proactief en kijkt naar de mogelijkheden in de markt.

9. Denkt u dat het uitbesteden van de regie past binnen de werkwijze van de facilitaire afdeling?

Nee. Geen regie uitbesteden, maar sluit het nog niet uit. Inspelen op de veranderingen in de huidige maatschappij en werkomgeving.

10. Kunt u uw mening geven over de mogelijke verandering naar totale uitbesteding?

Totale uitbesteding is al bijna aan de orde. Maar hoe ga je hiermee om, hoe richt je de organisatie in. Dat is belangrijk!

11. De dynamiek van de omgeving en de organisatie onderstrepen andermaal de noodzaak van een adequaat risicomanagement om commercieel efficiënt én succesvol te zijn.

Hoe geven jullie invulling aan risicomanagement? (Wie maakt de analyse, wie toetst?)

Afdeling Control voert de controles uit aan de hand van de Plan, Do, Check, Act cyclus (PDCA). De uitkomst van deze cyclus wordt doorgevoerd in de uitvoering. Op dit moment is het waardebeheer een risico voor de organisatie. Het moet zo snel mogelijk volledig worden uitbesteed aan Brinks. Veiligheid van het geld en de medewerkers staan voorop! Alles wat processen van de bank een slechte naam kan geven moeten worden afgebakend.

13. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de afdeling, hoe ga je daarmee om?

We kondigen het aan op Local-web, informeren en realiseren.

Wat nog niet helemaal goed gaat bij afdeling facilitair is dat het einddoel van veranderingen niet wordt aangegeven. Nu is niet duidelijk voor de medewerker wat het doel nou precies was en wanneer de verandering echt is ingevoerd en afgehandeld.

14. Hoe creëer je draagvlak bij de medewerkers wanneer er mogelijke veranderingen plaats gaan vinden?

Verandering moet je zien als een project. Vooraf, tussendoor en achteraf informeren!

15. Ik heb een vragenlijst gemaakt om de verwachtingen van de klant te analyseren. Heeft u nog tips?

Vragenstelling aanpassingen, volgorde van de vragen aanpassen.

Interview Bianca Otten

Afdeling: Control

Functie: Controller

Datum: 18 oktober

1. Wat doet de afdeling Control precies?
Wij controleren de werkprocessen en resultaten.
Er zijn businesscontrollers en procescontrollers
2. Wat is de missie van de afdeling Control?
Toezicht houden, strategisch plan kunnen opstellen aan de hand van onze controlles
3. Wat is jouw functie binnen de afdeling?
Procescontroller.
4. Hoe staat de afdeling in contact met de afdeling Facilitaire Services?
Wij controleren de werkprocessen van facilitair. Wij rapporteren aan de manager.
Daarnaast heb ik als klant te maken met facilitair wanneer ik een kantoorartikel wil bestellen of wanneer ik een vraag heb over de computer bijvoorbeeld (ondersteunende diensten).
5. Wat verwacht jij als medewerker van de afdeling Facilitaire Services?
Inzage in bepaalde processen, open staan voor feedback
6. Wat verwacht jij als klant van de afdeling Facilitaire Services?
Goede ondersteuning zodat ik mijn werkzaamheden goed kan uitvoeren.
7. Wat kan er nog verbeterd worden aan de afdeling Facilitaire Services, kijkend als klant naar deze afdeling?
De snelheid, het accuraat handelen van de afdeling.
De taken duidelijker verdelen en de klant informeren hierover.
8. Heb je nog tips voor mijn onderzoek? Waar moet ik goed naar kijken bijvoorbeeld?
Kijk goed naar wat de klant nou precies wil en hoe gaan we deze klant bedienen? Hoe richten we de afdeling hierop in?

Interview Mirjam Feenstra

functie: Verkoop & Service Adviseur

Vestiging: Leiderdorp

Datum: 3 november

1. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen deze vestiging?
Verkoop & Service Adviseur
2. Op welke momenten of met welke onderwerpen heeft u contact met de afdeling Facilitaire Services?
Wanneer er calamiteiten hebben plaatsgevonden. Wanneer er een lamp stuk is bijvoorbeeld. Wanneer er een storing is in het digitale netwerk. En wanneer wij kantoorartikelen willen bestellen (voorraadbeheer).
3. Wat verwacht u in het algemeen van de afdeling Facilitaire Services als klant en als collega?
Goede communicatie. Snel oppakken van de aanvragen.
4. Wat vindt u in het algemeen van de uitvoering van de afdeling Facilitaire Services?
Goed. Soms wat slecht bereikbaar via de telefoon.
5. Op welke punten kan de facilitaire afdeling zich volgens u (kwalitatief) nog verbeteren?
Communicatie. Bereikbaarheid en het autorisatiebeheer (afhandeling)
6. Bent u bekend met de taakverdeling binnen de facilitaire afdeling, wie is verantwoordelijk voor welke service?
Ja. Er wordt goed teruggekoppeld door Harry. Wie heeft het opgelost.
7. De ontwikkelrichting is een model van Rabobank Nederland. Wat vindt u van het model?
Goed. Alleen liever niet dat het waardebeheer was uitbesteed.
8. Bent u bekend met het begrip 'regieorganisatie'? Zo ja wat verstaat u eronder?
Afstemmen van alle werkzaamheden en taken.
9. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie, hoe kan je daar als directie of afdeling het beste op inspelen om draagvlak te creëren?
Tijdens een overleg informeren en via localweb aankondigingen plaatsen. Wanneer het om een grote verandering gaat is het ook belangrijk persoonlijk te informeren.
10. Heeft u nog tips voor mijn onderzoek?
De vragenlijst aanpassen en een afspraak maken met Lisette Schrandt

Interview Nadja Quichou

Functie: Verkoop & Serviceadviseur

Vestiging: Oegstgeest

Datum: 3 november

1. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen deze vestiging?
Verkoop & serviceadviseur
Baliediensten
Adviesgesprekken voeren
2. Wat verstaat u onder facilitaire ondersteuning?
De facilitaire afdeling maakt het werk gemakkelijker voor de medewerker → ondersteuning.
3. Op welke momenten of met welke onderwerpen heeft u contact met de afdeling Facilitaire Services?
Post, veiligheid van de medewerkers, geldautomaten en de kleus, risicomanagement.
4. Wat verwacht u in het algemeen van de afdeling Facilitaire Services als klant en als collega?
Oplossingsgericht werken. Iets direct aanpakken en ermee aan de slag gaan.
5. Wat vindt u in het algemeen van de uitvoering van de afdeling Facilitaire Services?
Goed. Je wordt altijd gehoord.
6. Op welke punten kan de facilitaire afdeling zich volgens u (kwalitatief) nog verbeteren?
Communicatie. Manier van communiceren. De toon waarop ze soms praten is niet altijd vriendelijk (werkdruk).
Veiligheid kan op onze vestiging veel beter. Het waardebeheer gebeurt niet volgens de veiligheidsvoorschriften.
Arbotechnisch kan beter. Ze weten er wel iets vanaf maar soms duurt het erg lang voordat er iets mee gedaan wordt.
7. Bent u bekend met de taakverdeling binnen de facilitaire afdeling, wie is verantwoordelijk voor welke service?
Beetje.
8. De ontwikkelrichting is een model van Rabobank Nederland. Wat vindt u van het model?
Neutraal. Ik ben niet zo van de modellen.
9. Bent u bekend met het begrip 'regieorganisatie'? Zo ja wat verstaat u eronder?
Nee.
10. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie, hoe kan je daar als directie of afdeling het beste mee omgaan, om draagvlak te creëren bij de medewerkers?
Communiceren aan alle medewerkers via localweb en altijd een aanspreekpunt per vestiging nemen die je persoonlijk informeert over de voortgang.
11. Hoe kan volgens u de Facilitaire afdeling het optreden tijdens de verbouwing die eraan gaat komen?
Een plan van aanpak voorstellen.

12. Wat vindt u belangrijk en zijn uw wensen voor de verbouwing?

Uitstraling. De ruimte benutten die we hebben.

Nog doorgeven welke bureaus bewakingsknoppen krijgen.

13. Ik heb een vragenlijst opgesteld die ik volgende week ga versturen per e-mail. Zou u binnen deze vestiging het nogmaals kunnen noemen dat het belangrijk is deze in te vullen.

14. Heeft u nog tips voor mijn onderzoek?

Yvonne vragen stellen.

Op het gebied van veiligheid aangeven dat het echt beter moet.

Veiligheid van de medewerkers (onderbezetting, daardoor zit er soms maar een medewerker bij de balie, dat is veel te weinig!)

Waardebeheer

Kluis

Bewakingsknoppen

Interview Ivonne Janka

functie: Verkoop & Service Adviseur

vestiging: Oegstgeest

datum: 3 november

15. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen deze vestiging?
Verkopen van financiële producten en diensten en advies geven aan klanten.
16. Wat verstaat u onder facilitaire ondersteuning?
de ondersteunende diensten draaiende houden zoals schoonmaak, beveliging, catering etc. Zodat wij er geen omkijken meer naar hebben.
17. Op welke momenten of met welke onderwerpen heeft u contact met de afdeling Facilitaire Services?
Met name op het gebied van veiligheid hebben we momenteel contact met facilitair. Zij komen ook nog wekelijks het geld tellen in de geldautomaten en afkomen wanneer nodig.
18. Wat verwacht u in het algemeen van de afdeling Facilitaire Services als klant en als collega?
Expertise. Met name op het gebied van de Arbowetgeving.
Goede services
19. Wat vindt u in het algemeen van de uitvoering van de afdeling Facilitaire Services?
Goed. behalve de veiligheid kan beter geregeld worden.
20. Op welke punten kan de facilitaire afdeling zich volgens u (kwalitatief) nog verbeteren?
Communicatie richting leidinggevende. Sommige vragen hebben wij al enige tijd geleden gecommuniceerd maar is nog steeds niet overlegd met de leidinggevende.
Het intern vervoeren van geld. Dat moet veel veiliger!
Andere deuren plaatsen bij de geldautomaten.
21. Bent u bekend met de taakverdeling binnen de facilitaire afdeling, wie is verantwoordelijk voor welke service?
ja.
22. De ontwikkelrichting is een model van Rabobank Nederland. Wat vindt u van het model?
Als je het kan onderbouwen dan geloof ik in het model.
23. Bent u bekend met het begrip 'regieorganisatie'? Zo ja wat verstaat u eronder?
-
24. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie, hoe kan je daar als directie of afdeling het beste mee omgaan, om draagvlak te creëren bij de medewerkers?
Persoonlijk informeren en tijdens de dagstart als team nieuws overbrengen.
25. Hoe kan volgens u de Facilitaire afdeling het optreden tijdens de verbouwing die eraan gaat komen?
Geen op- of aanmerkingen
26. Wat vindt u belangrijk en zijn uw wensen voor de verbouwing?
Privacy voor de klant moet beter
Nieuwe printer, meer dan 1 printer!

Onze wens is dat de architecten nog een keer met ons persoonlijk komen praten voordat de verbouwing van start gaat.

27. Heeft u nog tips voor mijn onderzoek?

Nee.

Interview Rene de Jong

Functie: directievoorzitter

Datum: 4 november 2011

Introductie: onderzoeksvraag

'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?

1. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden als directievoorzitter binnen de bank?
Eindverantwoordelijke binnen het bestuur. Verantwoordelijk voor de algehele gang van zaken.

2. Wat verstaat u onder facilitaire ondersteuning?

Ontzorgen, services aanbieden. De medewerkers voor zijn op bijvoorbeeld een verouderde tafel.

3. Op welke momenten of met welke onderwerpen heeft u contact met de afdeling Facilitaire Services?

Wanneer mijn koffieapparaat schoongemaakt moet worden, wanneer er een licht kapot is, voor het regelen van de verwarming, wanneer ik vragen heb over mijn Ipad en vragen over de WIFI.

4. Wat verwacht u in het algemeen van de afdeling Facilitaire Services als klant en als directievoorzitter?

Een afdeling die de medewerkers voor is en meedenkt in de strategie van de bank.

5. Wat vindt u in het algemeen van de uitvoering van de afdeling Facilitaire Services?
Ok. maar kan beter.

6. Op welke punten kan de facilitaire afdeling zich volgens u (kwalitatief) nog verbeteren?

Kosten leren loslaten en meer op kwaliteit richten. Zichtbaarheid van de bank extern verbeteren. Meedenken voor de organisatie. Meedenken over de strategie van de bank en daarop inspelen.

Daarnaast heeft de facilitaire afdeling als insteek soms dat wanneer je iets zelf (een medewerker) zou kunnen oplossen je dit ook moet proberen. Dat moet veranderen. Wanneer een medewerker (klant) iets wenst is het belangrijk dat het gehoord wordt door facilitair en er iets mee gedaan wordt.

7. Bent u bekend met de taakverdeling binnen de facilitaire afdeling, wie is verantwoordelijk voor welke service?

Nee. Ik weet niet precies wie wat doet.

8. De ontwikkelrichting is een model van Rabobank Nederland. Wat vindt u van het model?

Nog niet helder. Misschien is professioneel accountmanagement en financiële risico's uitbesteden te ver gezocht voor de Rabobank Leiden. Wat wordt er precies verstaan onder deze begrippen? Inkoopbeleid is belangrijk binnen het model. Ambities van de bank gebruiken om het model in te richten.

9. Wat verstaat u onder regie binnen een facilitaire afdeling?

Ik heb mij te weinig in kunnen lezen in de regie op dit moment.

10. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie, hoe kan je daar als directie of afdeling het beste mee omgaan, om draagvlak te creëren bij de medewerkers?

Informeren via localweb.

11. Ik heb een vragenlijst opgesteld die ik volgende week ga versturen per e-mail. Wat vindt u van deze vragenlijst? Heeft u op- of aanmerkingen?

Nee.

12. Heeft u nog tips voor mijn onderzoek?

Nee. Je hebt de meeste mensen al gesproken. Voornamelijk rekening houden met de ambities van de bank in je onderzoek.

Interview Remko Jansen

Functie: Directeur Bedrijven

Datum: 1 november

Introductie: Onderzoeksvraag

'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?'

1. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen afdeling Bedrijven?

Zakelijke relaties en aansturing van 35 medewerkers,

2. Hoe heeft de afdeling Bedrijven contact met de afdeling Facilitaire Services?

Ik heb contact met facilitair door de services die zij aanbieden. Bijvoorbeeld het regelen van een parkeerplek, verlichting maken, kopieerapparaat met papier bijvullen etc. allemaal klusjes die ervoor zorgen dat ik ontzorgd wordt.

3. Wat verstaat u onder facilitaire ondersteuning?

Ontzorging. Zorgen dat de medewerker zijn werk goed kan doen. De facilitaire afdeling moet de medewerker voor zijn. Daarnaast ook de beleving voor de externe klant beleving goed houden.

4. Wat verwacht u in het algemeen van de afdeling Facilitaire Services als klant en als directeur Bedrijven?

Bewustheid van de effecten. Pro-actieve houding. De medewerker ondersteunen en voor zijn.

5. Wat vindt u in het algemeen van de uitvoering van de afdeling Facilitaire Services?

Goed. Maar er kan meer bewustzijn worden gecreëerd.

6. Op welke punten kan de facilitaire afdeling zich volgens u (kwalitatief) nog verbeteren?

Wifi. Niet bekend bij externe klant. En werkt slecht.

Verantwoordelijkheidsgevoel vergroten

Controle rondes?

Inspelen op de ambities van de bank.

Trots zijn

7. Bent u bekend met de taakverdeling van de facilitaire afdeling?

Ja. En mocht ik niet weten bij wie ik moet zijn dan wordt het wel opgelost. → hoge functie.

8. De ontwikkelrichting is een model van Rabobank Nederland. Kent u het model?

Nee.

9. Wat vindt u van het model?

Goed model zo te zien. Als het werkt, doorvoeren.

10. Wat verstaat u onder regie binnen een facilitaire afdeling?

Ontzorgen en verrassen. De medewerker voor zijn...

11. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie, hoe kan je daar als directie of afdeling het beste mee omgaan, om draagvlak te creëren bij de medewerkers?

Communiceren. Op basis van de bevindingen zien wij dat

Onderbouwen. Hierdoor kan de medewerker niet meer echt negatief reageren.

12. Ik heb een vragenlijst opgesteld die ik volgende week ga versturen per e-mail. Zou u mij daarbij kunnen helpen door medewerkers erop te attenderen het in te vullen?

Ik noem het in het MT overleg.

13. Heeft u een idee aan wie ik het beste deze vragenlijst ook persoonlijk kan voorleggen?

De teamleiders.

14. Heeft u nog tips voor mijn onderzoek?

Vragenlijst aanpassen. De vraagstelling veranderen.

Interview Ineke van der Salm

Functie: verkoop & Service Adviseur

Vestiging: Leiden, Stationsweg MKCC

Datum: 4 november

1. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen deze afdeling?
Verkoop & service adviseur voor particulieren. Ik zit op de tweede lijn dus dat betekent dat ik de uitgebreidere vragen beantwoordt.
2. Wat verstaat u onder facilitaire ondersteuning?
Van alles dat geregeld moet worden aan en in het pand zodat de medewerkers prettig kunnen werken. Beveiliging, schoonmaak, keuken, etc.
3. Op welke momenten of met welke onderwerpen heeft u contact met de afdeling Facilitaire Services?
Bij het plaatsen van bestellingen.
4. Wat vindt u in het algemeen van de uitvoering van de afdeling Facilitaire Services?
Goed. je krijgt snel antwoord op je vragen en ze gaan gelijk ermee aan de slag.
5. Er zijn plannen dat het pand wordt gesloopt en opnieuw wordt opgebouwd. Wat verwacht u van de afdeling Facilitair hierin?
Informereren, goed afleveren en goede schoonmaak regelen.
6. Op welke punten kan de facilitaire afdeling zich volgens u (kwalitatief) nog verbeteren?
Het koffieautomaat is niet geschikt voor het volume aan koffie dat elke dag wordt gedronken. Het apparaat wordt slecht onderhouden want het is een hele klus en er komt nooit iemand ernaar kijken. Een nieuw beter koffieautomaat is een must. Daarnaast mag de services omtrent de Arbowetgeving wat sneller geregeld worden. Sommige mensen wachten weken wanneer zij een aanvraag hebben gedaan om het bureau en de stoel te laten checken op arbo-normen. Standaard bestellijst maken voor elke vestiging waarop we kunnen aanvinken wat we willen bestellen. Dit is sneller en efficiënter voor facilitair. De schoonmaak moet veel beter. De schoonmaakjuffrouw komt wel eens feedback vragen maar er wordt niks mee gedaan.
7. Bent u bekend met de taakverdeling binnen de facilitaire afdeling, wie is verantwoordelijk voor welke service?
Nee.
8. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie, hoe kan je daar als directie of afdeling het beste op inspelen om draagvlak te creëren?
Via Localweb en daarnaast is het wel eens goed als alle medewerkers van facilitair persoonlijk de medewerkers komen informeren.
9. Heeft u nog tips voor mijn onderzoek?
Ja. Een aantal medewerkers nog interviewen. Niet alleen leidinggevende.

Interview Kees de Graauw

Functie: Directeur Particulieren

Vestiging: Leiden Schipholweg

Datum: 15 november

Introductie: Onderzoeksvraag

'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?

1. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen afdeling Particulieren?
Leiding geven (verantwoordelijk voor de uitvoering/resultaten) van het MKCC en alle afdeling die te maken hebben met Financieel Advies
2. Hoe heeft de afdeling Bedrijven contact met de afdeling Facilitaire Services?
Ad-hoc. Wanneer ik een wens heb op facilitair gebied of een klacht. Bijvoorbeeld een kapotte lamp of stoel.
3. Wat verstaat u onder facilitaire ondersteuning?
Alle ondersteunende producten en diensten waardoor ik prettig kan werken.
4. Wat verwacht u in het algemeen van de afdeling Facilitaire Services als klant en als directeur Bedrijven?
Goede communicatie, verrassende afdeling, preventie, gemak voor de medewerker, de medewerkers voor zijn, aardige medewerkers.
5. Hoe kan de facilitaire afdeling inspelen op jouw klantwens? En hoe op de externe klant?
Door niet te procesmatig te denken maar bewust rond te kijken in de organisatie.
6. Op welke punten kan de facilitaire afdeling zich volgens u (kwalitatief) nog verbeteren?
Het voor zijn, de proactiviteit
Nadenken voordat je in actie komt
De medewerkers meer verrassen
Nagaan waar je toe in staat bent en wat je niet zelf kan: externe hulp zoeken en accepteren dat je het nodig hebt.
7. Bent u bekend met de taakverdeling van de facilitaire afdeling?
Ja.
8. De ontwikkelrichting is een model van Rabobank Nederland. Kent u het model?
Ja wel eens gezien.
9. Wat vindt u van het model?
TFM is geen optie. Dat is een concept dat geschikt is wanneer er minimaal 500 medewerkers in dienst zijn. Niet geschikt voor de rabobank. Regie kan een mogelijkheid zijn om die knop om te zetten binnen facilitair waardoor ze meer proactief gaan werken.

10. Wat verstaat u onder regie binnen een facilitaire afdeling?

Aansturing, wie doet wat?

11. Wanneer er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie, hoe kan je daar als directie of afdeling het beste mee omgaan, om draagvlak te creëren bij de medewerkers?

Overleg 1 keer per twee weken inplannen. Ook met de afdeling communicatie om ervoor te zorgen dat zij ook op de hoogte zijn en mogelijk via Local-web iets kunnen plaatsen.

12. Heeft u nog tips of wensen voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?

De afdeling adviseren hoe zij het beste invulling kunnen geven aan de nieuwe manier van denken. Niet wachten, maar proactiever!

De post vaker controleren (enveloppen etc, zijn vaak lelijk of onduidelijk)

Leren om uit de rol te stappen: kans om als facilitair medewerker suggesties te kunnen geven

Servies veranderen binnen de gehele organisatie. Met name bij de spreekkamers (sjieker, externe klant verassen!)

Interview Rabobank Geldrop West Betuwe

Raymond Huibregtsen: Facility manager

Sander Vissers: facilitair specialist

- Introductie: Het onderzoek

1. Wat zijn jullie taken binnen de bank?

Raymond: contractmanagement, aanspreekpunt

Sander: facilitair specialist. Ik beheer de Servicedesk en stuur de facilitaire medewerkers aan, waaronder de receptie.

2. Hoe ziet de huidige situatie eruit op het gebied van uitbesteding en inrichting?

Regiefunctie ingevoerd. Totale uitbesteding aan Yask. Inclusief de receptiemedewerkers.

In eigen beheer is nog de huismeester/conciërge. Alle diensten zijn uitbesteed.

3. Wat is de ambitie van de bank?

Kwaliteit en continuïteit garanderen

4. Wat is de visie van de facilitaire afdeling?

Kwaliteit en continuïteit

Veiligheid is erg belangrijk. Daarnaast is uitbesteding belangrijk voor onze bank. Een heleboel zorgen worden uit handen genomen door specialisten. De kwaliteit is daardoor hoog en klanten zijn tevreden.

5. Waarom zijn bepaalde keuzes gemaakt op facilitair gebied?

Om te zorgen voor goede veiligheid hebben we gekozen om het waardebeheer geheel uit te besteden aan Brinks. Daarnaast hebben we ervoor gekozen om een aantal medewerkers in dienst te houden omdat zij beschikken over kennis die we ergens anders niet zullen vinden. Eigen kennis moet je altijd in huis houden. Voordat we overal gingen tot een contract met een leverancier hebben we gekeken of er een klik is met de leverancier. Dat vinden wij erg belangrijk zodat de samenwerking goed verloopt.

6. De ontwikkelrichting. Welke fase zitten jullie?

Fase 3. We vinden het een goed model maar met zwakke onderbouwing. Er komt niet echt naar voren dat je als facilitair specialist eigenlijk strategisch specialist bent voor de directeur Bedrijfsmanagement.

7. Hebben jullie invulling gegeven aan regie? Zo ja, hoe?

Ja. Alles uitbesteed. Facilitair specialist aangesteld.

50% harde afspraken en 50% zachte afspraken gemaakt met medewerkers en leveranciers.

ondersteunende afdelingen hebben allen een inkoopfunctie.

Inkoopbeleid opgesteld

Kennis in huis houden of extern zoeken, de medewerkers ontzorgen

Kwartaalrapportages en jaarplannen = regie.

Werkinstructies vastleggen

Vertrouwen winnen bij de klant

8. Welke waardestrategie hanteren jullie? Operational excellence, product leadership of customer intimacy?
Customer intimacy. We willen de klant verrassen door goede samenwerking en ideeën terug te koppelen.
9. Wat zijn de knelpunten binnen de facilitaire afdeling?
Sleutelbeheer is nog niet helemaal goed geregeld. Er moet nog een goed systeem worden bedacht.
10. Welke activiteiten kosten de organisatie veel tijd/geld?
Gezien worden, zichtbaar zijn, info verspreiden.
11. Hoe wordt er invulling gegeven aan risicomanagement?
Sander, facilitair specialist stelt een risicoinventarisatie op. Deze wordt jaarlijks aangepast.
12. Hoe wordt er invulling gegeven aan de Arbo-wetgeving?
Er wordt bij ons weinig invulling gegeven aan Arbo. We hebben weinig kennis in huis. Dit is dus zeker nog een verbeterpunt.
13. Hoe vindt het contractmanagement plaats?
In een excelsheet worden de contracten digitaal gearchiveerd. We streven ernaar om naar Topdesk te gaan. Een handig digitaal systeem die automatisch bijwerkt. Deze manier van archiveren is handig wanneer er een medewerker moet invallen.

17. Uitwerkingen Vragenlijst 'de klant'

Eric Schuiling

Teamleider afdeling Control

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

1. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?
Ervoor zorgen dat de medewerkers van de bank zijn werkzaamheden goed kunnen uitvoeren.
Huisvesting, systemen, autorisatiebeheer, materiaal.
2. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?
Als je als facilitair het goed doet, merken de medewerkers er weinig van dat ze er zijn. Ik verwacht dat ze als afdeling de klant (medewerker) soms voor zijn.
Ervoor zorgen dat de klant bediend wordt. Nagaan wat de klant nou echt wil?
3. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?
Inspelen op de externe klantwens, de geldautomaten netjes houden, vlag op het dak controleren etc. het imago van de bank goed houden.
4. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?
 - Opzet parkeerplaatsen + coördinatie
 - Traagheid van de computers + de manier van communiceren tijdens een storing.
 - Proactieve houding, het voor zijn.
 - Imago receptie (uiterlijk). Saaie bedoeling. Vloerbedekking kan echt niet meer. De klant moet zich prettig voelen bij de ontvangst. Imago van de bank begint al bij de receptie.
 - Zichtbaarheid van de medewerkers
5. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?
 1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling)tussen de 3 en een 4.
6. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?
De klantbeleving goed in kaart brengen.

Bedankt voor de medewerking!

Frank van der Voort
Teamleider afdeling Bedrijven

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

1. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?
Alles wat niet hoort bij het primaire proces van de bank.
Gebouwbeheer, inrichting, catering, machines etc.
2. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?
Door het maken van onderhoudsprogramma's. Aanbod gedreven en pro-actief. Een stukje 'voor zijn'.
3. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?
Een klantgerichte bril opzetten. Schouwen! Met name de receptie en de spreekkamers zijn erg belangrijk voor het imago van de bank.
Anders naar de organisatie kijken.
4. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?
Proactiviteit. Meedenken. Meer controle. Besluit en uitvoering beter scheiden.
Opdrachten uitvoeren en niet in discussie gaan.
5. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?
 1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling) kan tussen de 2 en een 3. Zelfstartendheid kan beter.
6. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?
 - bewuster in de organisatie kijken. Wat en waarom vragen stellen.
 - medewerkers op onze afdeling weten niet waarom er 4,5 fte nodig is voor facilitair? Wat doen zij nou precies?
 - als je ze niet ziet gaat het fantastisch, elkaar zien is niet nodig.

Bedankt voor de medewerking!

Marcel in der Maur

Teamleider afdeling MCC

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

1. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?

Van koffie beschikbaar stellen tot onderhoud aan het gebouw.

Veiligheid, schoonmaak, automatisering, projectmanagement, nieuwbouw, ontwikkelingen etc.

2. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?

Preventief werken en reageren wanneer nodig.

3. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?

Klantgericht zijn (dat is de afdeling zeker!)

Inlevingsvermogen. Jezelf de vraag stellen: Wat zou ik als klant wensen? De leiding nemen en zelf gelijk actie ondernemen. Een plan maken met de afdeling.

4. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?

- Onderscheid gaan maken door de medewerkers voor te zijn
- De Rabo auto's.
- Bedrijfsrestaurant (uiterlijk)
- Keukentjes in het pand verbouwen. (ruimer, efficiënter en sjieker)
-

5. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?

1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling)
- een 2. Matig.

6. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?

Een niet meewerkend voorman aanstellen

Meer centraliseren.

Strakker aansturen

Manier van communiceren

Bedankt voor de medewerking!

Victor Reebergen

Teamleider Financieel Advies

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

1. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?
Alle zaken die niet bij de core business horen.
Bedrijfsruimte, catering, schoonmaak etc.
2. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?
Mij ondersteunen in werkzaamheden die niet onder mijn core business vallen.
3. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?
Zorgen voor een goed imago, openbare ruimtes netjes houden zoals pinautomaten en de panden.
4. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?
De schoonmaak. Er wordt in naar mijn idee slecht schoongemaakt. Je ziet dat ze met een natte doek over de tafel zijn geweest, er blijven strepen achter.
Er wordt te weinig gestofzuigd.
5. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?
 1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling)een 3.
6. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?
Geen speciale wensen verder.

Bedankt voor de medewerking!

John van Kampen
Teamleider Verzekeringen

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

1. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?
Ontzorging.
2. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?
Behulpzaam zijn. Mij helpen wanneer dat nodig is.
3. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?
Geldautomaten netjes houden, auto's van de Rabobank die uitgeleend worden netjes houden. Een proactieve houding aannemen.
4. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?
Ze zijn de medewerkers niet altijd voor. Dat is belangrijk! Proactieve houding aannemen.
5. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?
 1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling)
ik ben zeer tevreden. Bankbreed kunnen ze wel nog iets meer meedenkend zijn.
6. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?
Facilitair moet soms wat dieper de bank in kijken.

Bedankt voor de medewerking!

Esther Mets
Verkoopadviseur

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

1. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?
Alles wat ik nodig heb om mijn werk goed te doen. alles kunnen aanvragen wanneer ik dat wil.
Beschikbaarheid van de Raboshop.
2. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?
Bereikbaar zijn! Ik ben erg tevreden over het telefoonuurtje.
3. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?
Zorgen dat de buitenkant van de panden er netjes uit ziet. Ook de geldautomaten zijn een visitekaartje van de bank. Daarnaast is het belangrijk om de externe klant altijd netjes te informeren. Bijvoorbeeld bij gewijzigde openingstijden een briefje op de deur hangen in zakelijke taal.
4. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?
Onderhoud van het koffiezetapparaat.
Standaard inkooplijst maken wanneer je thee, koffie etc. wil bestellen. Dat zou ons zoveel tijd schelen en dan weten we ook waar we nou eigenlijk uit kunnen kiezen. We weten op dit moment niet welke smaken thee er allemaal zijn. Ik bestel gewoon via de e-mail maar weet niet wat het assortiment is.
Daarnaast ben ik bekend met het telefoonuurtje maar dit staat niet duidelijk aangegeven op localweb. Veel medewerkers weten niet dat het bestaat.
5. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?
 1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling)
 4. zeer tevreden. Wordt altijd snel geholpen.
6. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?
Het lokaal houden als facilitair. Wat is nou echt efficiënt?
Schoonmaak controles invoeren.

Bedankt voor de medewerking!

Eshter Langerak
Teamleider MKCC

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

1. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?
De klant goed kunnen bedienen en ondersteunen. Hierbij hoort ook een stukje regie waarbij de afdeling tips kan geven aan de klant hoe het anders kan. Facilitair moet zorgen voor tevreden medewerkers die blij zijn met hun werkplek en prettig hun werkzaamheden kunnen uitvoeren.
2. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?
Proactiviteit, reactiviteit, attenderen. Verras de klant en wees de klant voor.
3. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?
Klantbediening. Mee gaan met de tijd. Gebruik maken van social media. Nadenken over hoe je kan inspelen op de klant?
4. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?
Proactiviteit, voor zijn, profileren op het gebied van zichtbaar zijn.
5. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?
 1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling)3. goed. ik ben tevreden.
6. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?
Meedenken in de huisvesting, voor de verbouwing wordt gerealiseerd
Meedenken over de virtualiteit, innovatie!

Bedankt voor de medewerking!

Joost Takens

Teamleider Private Banking

Deze vragenlijst heeft betrekking op de facilitaire afdeling binnen Rabobank Leiden, gevestigd aan de Schipholweg.

7. Wat versta jij onder facilitaire ondersteuning binnen een organisatie?
De klant ontzorgen. Op het gebied van arbotechniek, huisvesting, apparaten moeten altijd werken.
8. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op jouw klantwens?
Proactiviteit, de klant voor zijn,
9. Hoe of door middel van wat vindt jij dat de afdeling Facilitaire Services kan inspelen op de beleving van de externe klant?
Geen aanmerkingen.
10. Op welke punten kan de afdeling Facilitaire Services zich nog ontwikkelen of verbeteren?
 - Vanuit een managementoog kan de afdeling zakelijker. Maar wanneer je bekijkt vanuit de oog van de cultuur van de bank past het de manier van communiceren en de karakters van het team goed bij de organisatie.
 - Daarnaast kan de afdeling wat strakker bij zijn/haar rol blijven.
 - medewerkers vaker persoonlijk aanspreken
11. Welk cijfer geef jij de facilitaire afdeling in het algemeen op een schaal van 1 tot 4?
 1. slecht (negatieve ervaringen, respons is traag)
 2. matig (in orde, maar er zijn nog verbeterpunten)
 3. goed (ik ben tevreden)
 4. uitstekend (zeer tevreden, ik wordt altijd snel geholpen, een meedenkende afdeling)
 - 3,5. ik ben tevreden. Maar er zijn nog verbeterpunten voordat ik de afdeling zie als een meedenkende afdeling.

12. Heb je nog tips voor de toekomstige inrichting van de facilitaire afdeling, die ik mee kan nemen in mijn onderzoek?

Samenwerking kan beter, meer als een team fungeren. Op dit moment is Harry echt degene die de leiding heeft en taken delegeert. Hierdoor zijn de andere facilitaire medewerkers meer individueel aan het werk.

Daarnaast is het een mogelijkheid om eens in de zoveel tijd elkaar feedback te geven tijdens een dagstart of een evaluatiemoment. Hierdoor wordt de teambuilding sterker.

18. Samenvatting bezoek aan lokale Rabobanken

- Rabobank Den Haag
vestiging: Bezuidenhoutseweg 5
contactpersoon: Mario Vink
functie: Facilitair Manager

29 september heb ik de Rabobank in Den Haag bezocht aan de Bezuidenhoutseweg. Het hoofdkantoor van de Rabobank in Den Haag.

- Huidige situatie (facilitaire afdeling):

Een regieorganisatie

De Rabobank Den Haag bestaat uit 500 medewerkers verspreid over meer dan 18 locaties. Zij beslaan 25% van de markt in Den Haag.

Er werken momenteel 17,3 fte bij de facilitaire afdeling.

Op dit moment is alles uitbesteed aan externe leveranciers, behalve de postkamer. De postkamer is in eigen beheer omdat er veel post dagelijks wordt verstuurd wat vertrouwelijk behandeld moet worden. De medewerkers van de postkamer werken al enige tijd bij de bank en beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om deze taak onder hun hoede te nemen.

De afdeling werkt met een Servicedesk wat erg goed verloopt door de afgesproken procedures.

Er zijn 6 regiemedewerkers, met ieder hun eigen specialisme. Een teamleider stuurt de regiemedewerkers aan. De facilitair manager is de overkoepelde manager en legt verantwoording af aan de directie.'

- Mening de Ontwikkelrichting: het is een goed model want wij hebben het ook gebruikt. Maar Total Facility Management (TFM) is denk ik voor vele Rabobanken iets te veel voor de organisatie. De onzekerheid omtrent de haalbaarheid, effecten en bedrijfscontinuïteit bewegen de banken niet om direct in TFM te geloven.

- De knelpunten

Op dit moment zijn de huisvestingskosten hoog. Dit komt door hoge huurkosten. Er is bewust voor huur gekozen zodat een deel van het onderhoud uitbesteed is.

Daarnaast is Planon op dit moment nog niet helemaal bekend bij de medewerkers. De Groep ICT biedt het aan en de bank moet zich er maar mee redden. Dit kost nog wel wat tijd om het uit te zoeken. Er zijn 3 servicemedewerkers die de Servicedesk beheren en de vestigingen wekelijks zoeken. De waardeservice is uitbesteed aan Brinks.

- Rabobank Utrecht
Vestiging: Maliebaan 15, Private banking
Contactpersoon: Danny Jacobs
Functie: teamleider Facilitaire Services

Op 17 oktober heb ik de Rabobank in Utrecht bezocht aan de Maliebaan. Dit is het kantoor voor de Private Banking.

- Huidige situatie (facilitaire afdeling):

Veel in eigen beheer, het nieuwe werken.

De vestiging aan de Maliebaan is een vestiging voor Private Banking (PB). Onder PB vallen de grotere klanten van de bank met een vermogen vanaf 200.000.

Er werken 500 fte bij de Rabobank Utrecht en de Rabobank beschikt over een hoofdkantoor, advieskantoren en cashcenters (zeer innovatief en nieuw concept waarbij een aantal automaten zijn te vinden waar je alleen geld kan storten of pinnen).

De missie van de facilitaire afdeling: samen het verschil laten zien!

Visie: 'zelf doen' en kwaliteit staat voorop!

Er werken momenteel 50 medewerkers bij de facilitaire afdeling, waar 3 teamleiders leiding aan geven. Het nieuwe werken is ingevoerd op verschillende vestigingen. Hierdoor kregen de medewerkers meer verantwoording en dat vinden de medewerkers prettig. Mede door het nieuwe werken, werken veel medewerkers nu met een Ipad. Alle diensten zijn op de vestiging maliebaan nog in eigen beheer. Alleen de ICT is uitbesteed aan Sigma, maar er zijn nog wel 3 eigen specialisten in dienst. Er is een BCM medewerker aangesteld die alles weet over de Arbo. Daarnaast is er een projectleider en een vastgoedspecialist.

Het waardebeheer is in eigen beheer. Hier is bewust voor gekozen omdat het waardeteam beschikt over jarenlange ervaring en kennis, echte specialisten. Ook de Servicedesk is nog in eigen beheer. De schoonmaak is uitbesteed om specialisme in huis te halen. De receptie is erg belangrijk binnen de organisatie. De receptie beschikt over eigen medewerkers die facilitair geschoold zijn en beheren de Servicedesk. De medewerkers van de Rabobank zijn zelf verantwoordelijk voor hun bezoek/gasten aan de bank. Zij moeten zelf aan de receptie doorgeven dat ze bezoek verwachten en er wordt ook verwacht dat zij zelf de gasten ontvangen. De bank wordt steeds meer een ontmoetingsplek voor zakelijke klanten.

- Mening de Ontwikkelrichting: niet echt bekend met het model. Rabobank Utrecht heeft door het de invoering van het nieuwe werken andere visies opgebouwd.
- ➔ De Knelpunten binnen de afdeling zijn:
 - De receptie. Er mist een echte gastvrouw die de gasten ontvangt en op dat gebied gespecialiseerd is. Daarnaast is de opbouw van de receptie niet echt handig. Je ziet niet echt dat het de ontvangst is omdat de tafels van de receptionisten aan de zijkant staan.
 - Marketing en inkoop vallen onder facilitair. Dit is soms erg lastig en kost de afdeling veel tijd.
 - De regelgeving. Over het algemeen gelden dezelfde regels maar door de verschillende vestigingen moet je constant rekening houden met uitzonderingen of aanpassingen.
- ➔ Tips voor het onderzoek:
 - iemand die inkoopt mag niet ontvangen
 - Voor het scannen vaste werktijden inplannen. Dit bespaart in de loonkosten.
 - Het instellen van een klusmeester is erg handig.
 - Werkcafé waar alle medewerkers terecht kunnen voor een zakelijke afspraak. Rustige omgeving realiseren door hoekjes te creëren.

- Rabobank Dommelstreek

Vestiging: Geldrop, Korte Kerkstraat 1

Contactpersoon: Raymond Huibregtsen en Sander Visser

Functie: contractmanager en facilitair specialist

Op 21 oktober heb ik de Rabobank in Geldrop bezocht. Dit is een van de kantoren die valt onder de Dommelstreek.

- Huidige situatie facilitaire afdeling:

Een regieorganisatie

Op dit moment werken er 4,5 fte bij de facilitaire afdeling. Sinds een jaar ongeveer is er sprake van een regieorganisatie.

Een facilitair specialist, een contractmanager, een Servicedesk-medewerkster en een huismeester voor de technische klusjes en post. De facilitair specialist is het spin in het web en zorgt voor een goede afstemming tussen klant en leverancier. Hij heeft veel contact met de contractmanager en is strategisch specialist voor de directeur Bedrijfsmanagement. De

contractmanager is het aanspreekpunt voor de medewerkers en zorgt voor een goede doorvertaling van de klantwens.

Doel van de afdeling: kwaliteit & continuïteit, waarbij veiligheid en draagvlak bij de medewerkers erg belangrijk is.

Rabobank Geldrop vindt het belangrijk om eigen goede kennis in huis te houden maar wanneer je het zelf niet hebt moet je op zoek gaan naar een externe leverancier die het wel heeft. Daarnaast wil de facilitaire afdeling de medewerkers ontzorgen door goede ondersteunende diensten aan te bieden.

Binnen een regieorganisatie gaat het om 50% harde afspraken met je klant en leverancier en 50% zachte afspraken. Met de harde afspraken worden zaken omtrent huisvesting, kosten voor de elektriciteit of onderhoudsplanningen bedoeld. Met zachte afspraken worden zaken afgesproken omtrent de manier van omgang met elkaar, protocollen binnen de organisatie of huisregels.

De medewerkers van de ondersteunende afdeling hebben allen een inkoopfunctie.

Regie is volgens Rabobank Geldrop het maken van kwartaalrapportages, jaarplannen en projectmanagement, waarbij werkinstructies vast zijn gelegd in rapporten.

Het voordeel hiervan is dat de kwaliteit in een stijgende lijn toeneemt.

Een nadeel van de verandering naar regie is dat een aantal medewerkers ontslagen zijn en dat er oud zeer nog voelbaar is onder de medewerkers. Het is allemaal nieuw voor de medewerkers en dat kan weerstand oproepen. Het is belangrijk om daarom constant de medewerkers te informeren en de medewerkers te overtuigen dat het uiteindelijk resulteert in betere kwaliteit en duidelijkheid binnen de organisatie.

- Mening de Ontwikkelrichting

Goed model. Maar met een zwakke onderbouwing. Na de onderbouwing ben je echt nog niet erachter wat de drie fases precies inhouden. Dit vraagt om meer onderzoek.

➔ De knelpunten binnen de afdeling zijn:

- Vervanging van de facilitair specialist hebben we nog niet in huis. Het is erg lastig om deze extern te vinden. Wanneer de facilitair specialist op vakantie wil is er nog geen vervanging. Alleen hij weet goed hoe alles werkt en het is erg lastig om deze kennis extern te vinden. Dit kost veel tijd en geld.
- Het sleutelbeheer. Ze werken nog niet echt met een bepaald systeem. Er is een sleutelkast en het wordt in een bestandje bijgehouden wie welke sleutel heeft. Dit is kwalitatief gezien niet de juiste manier. Daarnaast is het niet veilig.
- Op het gebied van de arbo is er weinig kennis in huis. Er moet of bijgeschoold worden of een externe specialist worden aangesteld die eens in de zoveel tijd komt kijken.
- Op dit moment worden gegevens omtrent contracten en facturen in een excelsheet opgeslagen. De wens is om Topdesk te gaan gebruiken. Een programma dat werkt met popups zodat iedereen kan zien wanneer er een contract afloopt of verlengd moet worden of andere belangrijke afspraken gemaakt moeten worden met de leverancier. Met name belangrijk bij vervanging. Dit maakt het werk flexibel.

➔ Tips voor het onderzoek:

- Controlerondes lopen zodat je contact hebt met de klant (medewerkers) en je zorgt ervoor dat de medewerkers even kunnen 'spuwen'.
- De klant blijven verrassen en de ideeën terugkoppelen
- Gezien worden en af en toe zichtbaar zijn bij de klant.
- Veel doen en info verspreiden via Localweb

19. Jaarplan Senior Facilitair medewerker

Maandelijks

- jaarplan bekijken
- verspreiden telefoonlijst (intern en naar Rabobank Nederland)
- vlaggen Keypoint (laten) controleren en evt. vervangen.
- DDO-nota controleren (zie DDO.doc)
- overzichten uitdraaien Ai-Office TL Inloop
- Mail manager BM: wijzigingen op beleid nota sleutels.

Per kwartaal

- Factuur naar ABN-Amro ivm parkeerplaatsen achterzijde Stationsweg (dec / mrt / jun / sept)

- Jaarlijks

• januari

- beoordelen bamboevloer en eventueel laten schuren en behandelen
- opschonen bestanden, hangmappen, postbakjes, ordners en archiefdozen
- controle onderhoud waterkoelers Watercompany
- RN Centraal Archief bellen: **040-219 55 55** (opschonen archief ivm bewaartermijnen en lijst opvragen wat er aanwezig is)
- Controle veiligheid gebouwen: toetsen aan "Handboek Gebouwbeveiliging" (2x per jaar)

• Februari

• maart

- Laatste zondag van maart naar ZOMERTIJD (alarm, faxen, kluizen etc.)
- Koelkasten pantry's KP ontdooien

• april

- Doorgeven huurverhoging (evt. volgens advies RN) (Wearhouse Stille Mare) / ABN-Amro parkeerplaatsen achterzijde Stationsweg --> let op aangepast BTW-tarief (verhogingen gaan per **1 juli** in, huurders moeten voor **1 mei** op de hoogte zijn) **Uitleg Stille Mare formule CPI in map contracten Stille Mare. (mail Leo Barth)**
- Kopie legitimatiebewijzen opvragen: Huschka / Van Oerle / Vermaat en mailen naar DJ.

• mei

- jaarplan BHV ('bhvjaar.doc') doornemen
- controleren van sleutelkasten, papieren administratie en computerbestand (bijv. a.d.h.v. actuele telefoonlijst) en opschonen
- Totaallijst archief opvragen bij Iron Mountain en deze in de map publiek/BM/Archief publiceren

• juni

- *kosten Albron bedrijfsrestaurant beoordelen en eventueel de prijzen met 5-10% verhogen!!!*
- Code wijzigen elektr. deurslot archief 2^e etage. Mail naar RSA / LAC / PB / Bedr / Adviseurs / Cobi's. (gebruiksaanwijzing in kluis serverruimte)
- Abonnementen doornemen met alle verantwoordelijke TL's.
- Meldkamer inlichten ivm vakanties waarschuwingsadressen.

- Eind juni meterstanden alle lokaties opnemen en in sheet zetten en mailen naar energiehelpdesk@energiebenchmark.nl
- juli
 - controle onderhoud waterkoelers Watercompany (2 keer per jaar in januari en juli? , Watercompany doet de controle automatisch)
 - controleren plafond bedrijfsrestaurant (evt schoon laten maken door schoonmaakbedrijf)
 - daken Stationsweg / Lijtweg schoon ivm hemelwaterafvoer?
 - Controle veiligheid gebouwen: toetsen aan "Handboek Gebouwbeveiliging" (2x per jaar)
- Augustus
- september
 - Koelkasten pantry's laten KP ontdooien
 - Onderhoudscontracten herzien (ivm opzeggingstermijn 3 maanden)
 - Kluiscodes KP wijzigen (gaat nu automatisch....gebruikers worden gedwongen hun code na 12 maanden te wijzigen.(ingesteld 13/09/2006)
- oktober
 - Laatste zondag van oktober naar WINTERTIJD
 - wintertijd (zie map handboek) (Thor / klokken / faxen / safelokettenruimte 09)
 - Kopie legitimatiebewijzen opvragen: Huschka / Van Oerle / Vermaat en mailen naar DJ.
- november
 - mantelcontracten herzien en bekijken of er interessante leveranciers bijzitten.
- december
 - Code wijzigen elektr. deurslot archief 2e etage. Mail naar Wini / Marga / Anna-Karin / Fred / Harry / DJ. / Aad. (gebruiksaanwijzing in kluis serverruimte)
 - Huschka opdracht geven voor alarmopvolging en diverse werkzaamheden Oud & Nieuw (zie document: NVD procedure jaarwisseling...ook 3^e bladzijde!!) Voor de opdracht naar Huschka zie mail in "bewaarmap".
 - Plannen bijeenkomsten BHV (tweemaandelijks)
 - Gesprekskosten GSM mailen naar Control. (totaal per jaar per gebruiker)
 - Eind december meterstanden alle lokaties opnemen en in sheet zetten en mailen naar energiehelpdesk@energiebenchmark.nl

20. Contractmanagement en mantelcontracten

Contractbeheer is een administratieve functie met als doelstelling het opslaan van fysieke contracten, het vastleggen van gegevens inzake die contracten, het rappelleren van contracten (signaalfunctie) en het toegankelijk maken van de belangrijkste gegevens en de inhoud van de contracten zelf. Als er wijzigingen in het contract zijn aangebracht, moeten de contractgegevens worden bijgewerkt. Contracten zijn dus 'levende' documenten die indien goed worden beheerd, zorgdragen voor de inkoop van de juiste dienstverlening tegen passende kosten.

Veel van de contracten binnen de Rabobank zijn mantelcontracten. De mantelovereenkomsten zijn afgesloten met leveranciers of gespecialiseerde expertisebureaus voor de lokale banken of de gehele Rabobank Groep. In de mantelcontracten zijn basisafspraken opgenomen over de afname van een dienst. Om gebruik te maken van een mantel sluit je een zogenaamde transactieovereenkomst met de aanbieder af, die aansluit op de situatie van de lokale bank.¹⁹ Het waardebeheer is uitbesteed aan Brinks, de catering aan Vermaat, de Schoonmaak aan van Oerle, de ICT is uitbesteed aan de ICT-Groep Rabobank Nederland (Sigma) en de beveiliging is uitbesteed aan Marshall Security. Daarnaast loopt er een huurcontract voor de huisvesting van het pand aan de Schipholweg. De andere vestigingen zijn eigendom van de Rabobank. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van de mantelcontracten (en het bijbehorend) leveranciersmanagement is belegd bij de producteigenaren binnen Rabobank Nederland. De contracten zijn gearchiveerd en worden beheerd door de senior facilitair medewerker. Samen met de teamleider Services is hij verantwoordelijk voor het contractbeheer.

Inkopen via mantels levert de volgende voordelen op:

- Je hoeft zelf niet meer over het tarief te onderhandelen. Deze tarieven zijn namelijk vastgelegd in de landelijke mantel en zijn tenminste marktconform, maar ook transparant.
- Gunstigere prijs/kwaliteitverhouding dan een lokale bank alleen kan bereiken. Aanzienlijk kostenvoordeel omdat de inkoop Rabobank-breed bij een bepaalde leverancier wordt gebundeld.
- Naast een kostenvoordeel biedt dit dus ook gemak en tijdswinst voor de lokale bank. Lokale banken hoeven dus geen tijd te besteden aan het uitzetten van tenders en het selecteren van leveranciers. Bestelgemak
- Gecertificeerde producten en diensten die voldoen aan relevante wetgeving. Eventuele risico's zijn afgedekt (denk onder andere aan screening en geheimhouding).
- Deskundigheid is op één plaats geconcentreerd. Dit geldt voor zowel de vakinhoudelijke expertise als voor de specifieke inkoopdeskundigheid.
- De leverancier is op de hoogte van de, voor dit contract relevante, ontwikkelingen bij Rabobank en kan je daar waar mogelijk en nodig adviseren bij het gebruik van de dienstverlening.
- Er is maximaal invulling gegeven aan de MVO-aspecten.

¹⁹ Bijlage 21 Contractmanagement en mantelcontracten

21. SWOT-analyse en onderbouwing

- Sterktes:
 - Inzet van de medewerkers
De inzet van de medewerkers wordt binnen de organisatie als zeer hoog ervaren. Als team wil Facilitaire Services echt het beste voor de klant realiseren.
 - Enthousiasme van de medewerkers
De goede inzet van het team wordt mede bepaald door het enthousiasme binnen de afdeling. Zij vinden het belangrijk om de klant te helpen en staan dus altijd open voor vragen.
 - Variatie/ verschillende kwaliteiten van het personeel
De facilitaire afdeling bestaat uit een gevarieerd team. Dit komt door de leeftijdsverschillen, achtergrond (op het gebied van opleiding) en interessegebieden. Dit maakt het team sterk.
 - Klantgericht
De afdeling wil het beste voor de klant. Daarom hebben zij vaak overleg om te kijken hoe zij de klant nog beter kunnen bedienen.
 - De Servicedesk
De Servicedesk zorgt voor een aanspreekpunt voor de klant. Dat is overzichtelijk en geeft duidelijkheid. Op het Localweb staat het basisdienstenpakket met de afgesproken Service Level Agreements. Dit geeft de klant inzicht in de levertijden en leveringsvoorwaarden. Daarnaast is de Servicedesk ook een handige manier van werken voor de medewerkers. Een e-mailadres en telefoonnummer waarop alle meldingen en aanvragen binnenkomen.
- Zwaktes:
 - Proactiviteit
De proactieve houding van de facilitaire medewerkers ontbreekt nog. Dit komt mede door de Servicedesk. Het is belangrijk dat de afdeling af en toe zichtbaar is voor de klant en de organisatie inkijkt. Hierdoor kunnen zij de klant 'voor zijn'.
 - Kwaliteitsniveau
Er wordt op dit moment vaak gefocust op de kosten. Terwijl het kwaliteitsniveau belangrijker is. De manager Services moet de medewerkers kwaliteitsbewuster gaan maken door hierover te communiceren.
 - Parkeergelegenheid voor medewerkers en bezoekers
De parkeergarage en de parkeerplekken op het dek zijn niet optimaal georganiseerd. Er zijn weinig parkeerplekken en wanneer er een bezoeker is uitgenodigd vanuit de Rabobank is er vaak geen plek voor de bezoeker.
 - Klantauto's
De auto's die de medewerker kan lenen om een zakelijke partner of klant te bezoeken zijn vaak vies. Dit is niet acceptabel omdat ook met de auto's het imago van de Rabobank wordt gevormd.

- Faciliteiten tijdens workshops en presentaties
Tijdens workshops en presentaties is het assortiment aan benodigdheden zeer klein. Blocnotes, pennen etc. is aanwezig maar dat is soms niet 'verassend' genoeg voor de bank.
- Taakverdeling
De taakverdeling binnen de facilitaire afdeling is helder voor de facilitaire medewerkers, maar niet voor de klant. Zij weten niet altijd wie verantwoordelijk is voor welke werkzaamheden. Daarnaast is sinds het vertrek van Aad Warmerdam er een functie weggefallen. Hij was verantwoordelijk voor de waardeservice in Oegstgeest en de interne post. Dit vraagt om een nieuwe taakverdeling binnen de afdeling.
- Communicatie
De manier van intern communiceren is niet altijd even professioneel. De klant verwacht een duidelijke en professionele manier van communiceren. Soms worden klanten niet altijd even vriendelijk te woord gestaan wanneer er een aanvraag, melding of vraag wordt neergelegd bij facilitair.
- Kennis ICT
Op het gebied van Ipads, computers, telefoons (Iphones) beschikt niet iedere medewerker nog over de benodigde kennis om de klant te kunnen informeren.
- Bereikbaarheid van de Servicedesk op vrijdag
Iedere vrijdag heeft of de senior facilitair medewerker of de vervangende facilitair medewerker een roostervrije dag. Dit betekent dat er niet altijd iemand bij de telefoon zit omdat de facilitair medewerker soms ook even van zijn werkplek af moet om iets te regelen. Hierdoor wordt de bereikbaarheid van de Servicedesk op vrijdag niet altijd goed ervaren.
- Uitvoering schoonmaak:
De schoonmaak wordt door de interne klant vaak slecht beoordeeld bij de jaarlijkse klanttevredenheidsmeting. Daarnaast krijgt de facilitaire afdeling vaak klachten over de schoonmaak. Het lastige hieraan is dat de facilitaire afdeling niet schoonmaakt, maar de leverancier van Oerle. De facilitaire afdeling moet in gesprek gaan met de schoonmaak, voordat de klachten nog meer opstapelen.
- Kansen:
 - 'Het kwaliteitsniveau moet beter, de bank moet niet meer om de facilitaire afdelingen heen kunnen.'²⁰ Dit is een belangrijk gegeven waar rekening mee gehouden moet worden. De afdeling wil eigenlijk de klant hogere kwaliteit bieden, waarbij zij zullen opmerken dat de facilitaire afdeling belangrijk is om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Voelbaar is dat sommige klanten de facilitaire afdeling niet belangrijk vinden. Zij vinden de afdelingen die horen bij het primaire proces belangrijker. Daarom is het zo belangrijk om af en toe zichtbaar te zijn als facilitaire afdeling en de klant te blijven verrassen. Customer Intimacy is de juiste waardestrategie die daarvoor kan zorgen binnen de afdeling.
 - Het Best Bewaarde geheim van Leiden is een nieuw project dat op dit moment in ontwikkeling is binnen de Rabobank²¹. Als lokale bank opereert de bank midden in de lokale samenleving, bewegen zich in de lokale netwerken en zijn betrokken bij de

²⁰ Bijlage 15 Interview manager Services Dick-Jan

²¹ Bijlage 5 Het Best Bewaarde Geheim van Leiden

kansen, uitdagingen en problemen die zich voor doen in het woon- en werkgebied. De bank wil daarbij een actieve rol spelen en helpen ambities te realiseren. Niet alleen als financier maar juist ook als kwartiermaker, door netwerken te verbinden, door kennis te delen en bronnen open te stellen. Door samenwerking maken zij optimaal gebruik van de coöperatieve kracht die overal in ons woonwerkgebied aanwezig is.

- De regieorganisatie
Op dit moment werkt de facilitaire afdeling met een Servicedesk. Dit facilitaire concept werkt prima binnen de Rabobank. Het enige nadeel is dat er niet altijd proactief wordt gewerkt. Op dit moment is het met name gericht op het 'zij roepen, wij draaien'. Wanneer je een regieorganisatie hebt ingericht ga je als afdeling proactiever werken. Je houdt de wensen van de klant in de gaten door bewust de organisatie in te kijken. De accountmanager ondersteunt de facilitair specialist hierin. Door de continue interesse en de zoektocht naar een match tussen vraag en aanbod zal het kwaliteitsniveau binnen de afdeling toenemen.
- Bijscholing is een kans voor de organisatie om het kwaliteitsniveau van de medewerkers te vergroten door een verbreding aan kennis. Hierdoor kunnen zij de klant beter van dienst zijn, wat de klanttevredenheid versterkt.

- Bedreigingen

- De waardeservice Brinks heeft de laatste tijd negatieve aandacht gekregen in de media. Dit is een bedreiging voor de Rabobank omdat de klanten van de Rabobank schrikken van deze informatie. Zij kunnen het vertrouwen verliezen in de Rabobank omdat zij weten dat Brinks het waardebeheer verzorgt. Wanneer er vaker negatief wordt gepubliceerd over Brinks moet de Rabobank hierop inspelen door de klant te informeren.
- De snel groeiende technische wereld vraagt om specialisme. Het is een bedreiging voor facilitair om hiermee om te gaan. Het team beschikt niet over voldoende kennis in de huidige innovatie op het gebied van techniek en ICT, zoals de Ipad. Deze snel groeiende markt moet in de gaten worden gehouden om de klant van dienst te kunnen.
- De huidige economische situatie in Nederland en in de hele wereld kan een bedreiging zijn voor Rabobank Leiden en dus ook voor de facilitaire afdeling. Wanneer er dreigingen komen van zware economische neergang kan de bank moeten gaan bezuinigen. Vaak betekent dit dat er op luxe producten moet worden bezuinigd binnen de organisatie. Dit kan betekenen dat de facilitaire afdeling kosten moet gaan reduceren. Dat is erg lastig want dat kan ook betekenen dat de kwaliteit van de diensten afneemt en de klanttevredenheid daalt. De klant moet tevreden zijn met minder.

22. Model Treacy & Wiersema

Organisaties moeten op één strategie ronduit dominant zijn, waarbij de andere strategieën in meer of mindere mate aanwezig zijn de waardestrategie waar te maken. Het doel is om de strategie in te laten spelen op de klant.



figuur 6: Model Treacy en Wiersema, de waardestrategieën

Het model onderscheid drie waardestrategieën waarbij de volgende kenmerken genoemd worden:

- Operational excellence: relatief laagste kosten voor klant, prestaties verrichten die voor de organisatie relevant zijn, probleemloze levering, standaardisatie en een efficiënte cultuur;
- Productleadership: beste producten aanbieden, constant productontwikkeling realiseren, resultaatgericht, alles moet sneller en beter
- Customer intimacy: beste oplossingen, de klant verrassen.

23. Sturingsmodellen vanuit de literatuur

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.²²

Shared Service Center

Er wordt gesproken over een Shared Service Center (SS C) 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 SS C is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. De productiefunctie wordt over het algemeen zelf uitgevoerd. Een Shared Service Center komt in Nederland zowel voor bij profit als non-profit organisaties. Dit organisatietype is een vorm die vrij veel gebruikt wordt en die u wellicht herkent in organisaties waar u mee te maken hebt.²³

Regieorganisatie

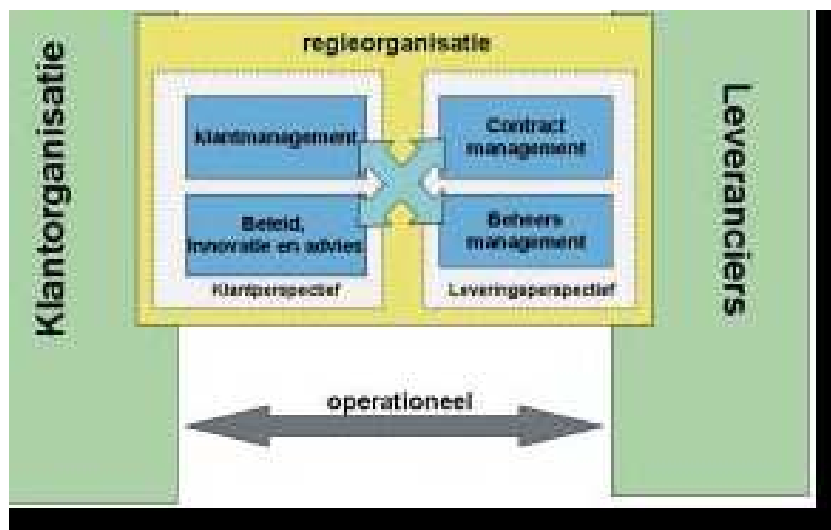
Een regieorganisatie is de spil tussen de klantorganisatie en de leverancier volgens de heer Leon-Paul Rouw.²⁴ In het vakblad staat beschreven dat de facilitaire afdeling strikt gescheiden is van de productie tussen deze twee eenheden, opdrachtgever en opdrachtnemer-relatie. Het model beschrijft hoe 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.²⁵

²² Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 12 t/m 13

²³ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX Blz. 12 t/m 13

²⁴ Rouw L.P., Naar een levensvatbare regieorganisatie, Facto Magazine, nummer 5, mei 2008

²⁵ Beleidsdocument Visie Bedrijfsmanagement, Facilitaire Services, Visie 2010+



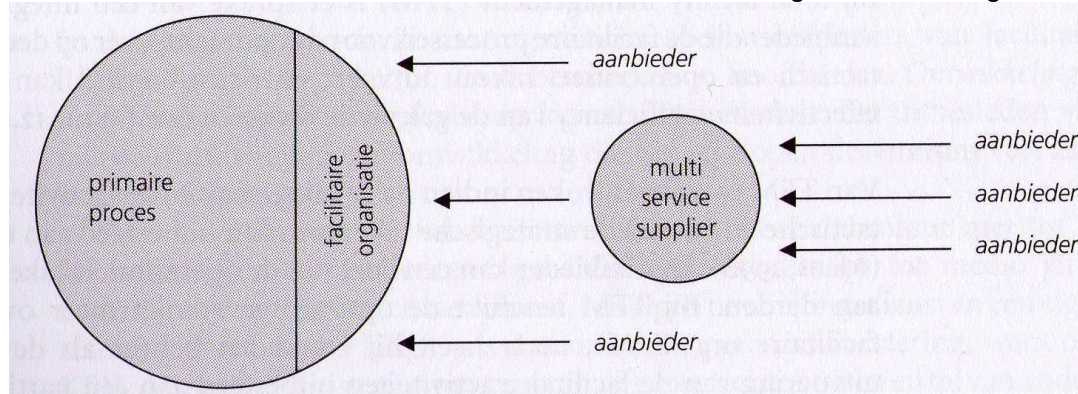
Figuur 7: een regieorganisatie

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'.²⁶

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.

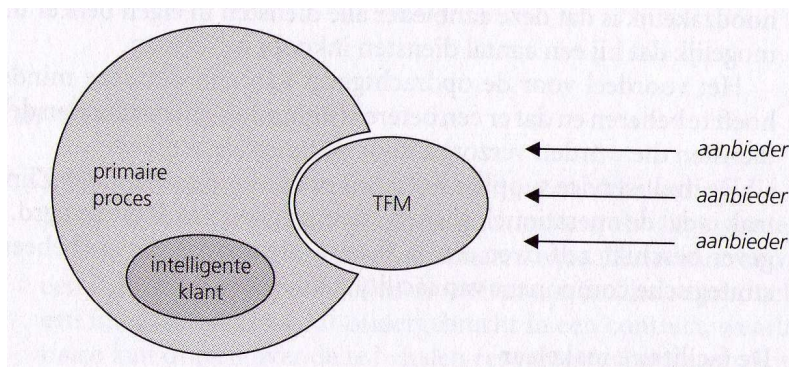


Figuur 9: Multiservice Supplier

²⁶ Maas G., Pleunis J., Facility Management, Kluwer, Alphen aan den Rijn, blz. 240

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.²⁷



Figuur 10: Total Facility Management

TFM vanuit Rabobank Nederland

Zoals eerder genoemd, is er een visie ontwikkeld die aangeeft waar de afdeling Facilitaire Services van de verschillende lokale Rabobanken in de toekomst naar toe kunnen werken. Het eindstation van de lokale banken met betrekking tot deze visie is TFM ofwel volledige uitbesteding van de afdeling. Op wat voor termijn dit gerealiseerd moet worden bestaat nog onduidelijkheid over. Uit het telefonisch gesprek met Dhr. R. Spanjaard, teamleider Bedrijfsmanagement Rabobank NL is naar voren gekomen dat lokale banken (nog niet) verplicht zijn om zich door te ontwikkelen richting de laatste fase om tot TFM te komen. Eigenlijk is het hele TFM begrip al een beetje van de baan. Veel Rabobanken zijn er helemaal niet aan toe om TFM in te voeren of het past eigenlijk niet bij de cultuur van de organisatie. Daarom is Dhr. R. Spanjaard momenteel bezig met een onderzoek naar de huidige situatie bij de lokale Rabobanken in Nederland, met de Ontwikkelrichting als centraal aandachtspunt.

Fase 3 van het volwassenheidsmodel, waar TFM als uitgangspunt wordt genomen zal in dit hoofdstuk verder uitgewerkt worden. Hierin komt naar voren hoe TFM vanuit Rabobank Nederland gezien wordt met betrekking tot de inrichting en sturing.

²⁷ Beleidsdocument Visie Bedrijfsmanagement, Facilitaire Services, Visie 2010+

Kenmerken

Voor de ontwikkeling binnen de Rabobank wordt er gestuurd op consequent doorgevoerde scheiding tussen het kernbedrijf en de ondersteunende processen. Er wordt getracht de ondersteunende diensten zo te organiseren dat het management zich volledig kan richten op het kernbedrijf. Dit heeft als gevolg voor de facilitaire afdeling dat zowel de regie als de uitvoering buiten de bank wordt georganiseerd (de TFM-partner). Het vinden van leveranciers voor de operationele uitvoering hoort hier dus ook bij. Rabobank staat bekend dat zij betrokken zijn bij de bewoners in het leefgebied. Belangrijk is dus dat de TFM-partner hier rekening mee houdt.

Werkwijze

Er zal als volgt te werk worden gegaan. Er zullen met de TFM-partner afspraken gemaakt worden op basis van de producten- en dienstencatalogus van de lokale bank. Deze afspraken vormen de basis om de gewenste (basis)dienstverlening in lijn te houden of te brengen met het beleid van de bank en bieden het financiële kader voor het bedrijf. Door de juiste afspraken te maken met de TFM-partner kan er naar de klant (de medewerkers) gecommuniceerd worden wat zij van de bank mogen en kunnen verwachten.

Door deze wijze van organiseren krijgt de bank continuïteit in de dienstverlening, maar ook gegarandeerde beschikbaarheid van de zeer diverse benodigde expertise op het moment dat deze vereist is. Mede hierdoor zal de bank voldoen aan, voor het primaire proces vaak irrelevante, wet- en regelgeving. Het voorbereiden van de dienstverleningsafspraken en SLA's gebeurt jaarlijks door een eigen facilitair specialist en de accountmanager van de TFM-aanbieder. De directeur Bedrijfsmanagement gaat de dienstverleningsafspraken contractueel namens de bank aan. De TFM-aanbieder zoekt de best passende en presterende leverancier, waarbij waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van leveranciers, waarmee mantelovereenkomsten bestaan. Uiteraard kan de bank desgewenst ook haar voorkeur voor specifieke (lokale) leveranciers kenbaar maken (reciprociteit) en deze kunnen, indien door de bank gewenst, meedingen naar de aanbesteding van de dienstverlening. Voor de dagelijkse contacten heeft de TFM-aanbieder een permanent bezette servicedesk beschikbaar. Via deze servicedesk geven de medewerkers van de bank hun bestellingen en KWIS door.

Inrichting

De inrichtingen van de facilitaire organisatie naar TFM zal gestructureerd gebeuren. Belangrijk hierbij is het voortraject, waar wellicht de Facilitaire medewerkers door de TFM-partner overgenomen kunnen worden. Dit zal in goed overleg met de OR van de bank gedaan worden. Lokale banken kunnen hierop anticiperen door in de een vroegtijdig stadium bij vacatures tijdelijke krachten in te zetten. De inrichting van de facilitaire afdeling zal uiteindelijk bestaan uit één of twee facilitaire specialist(en) en twee projectleiders die de afdeling zullen ondersteunen.

Sturing

Zoals reeds aangegeven zal de facilitaire afdeling bij fase 3 bestaan uit één of twee facilitaire specialist(en) en twee projectleiders. Als volgt zullen de twee functies beschreven worden: Facilitaire specialist: De facilitair specialist is de facilitaire drijfveer binnen de bank. Hij/zij is verantwoordelijk voor de vaststelling van het dienstenpakket en zorgt ervoor dat dit blijft aansluiten bij de behoeften van de bank. De facilitair specialist maakt het de directeur Bedrijfsmanagement mogelijk de contractuele verplichtingen aan te gaan met de TFM-partner inzake het dienstenpakket, serviceniveau en kostenniveau. De facilitair specialist voert het leveranciers- en contractmanagement richting de TFM-partner en bewaakt daarbij de toegekende budgetten, voert accountgesprekken en zorgt voor rapportages. Naast deze spilfunctie voor de facilitaire dienstverlening zal de facilitair specialist ook coördinator zijn voor onder andere bedrijfshulpverlening en ARBO gerelateerde onderwerpen. Aansturing van de facilitair specialisten gebeurt op de volledigheid van de geboden diensten ten

opzichte van de overeengekomen dienstencatalogus en realisatie van afgesproken kwaliteits- en kostenniveaus. Concreet betekent dit dat de facilitair specialist wordt beoordeeld op basis van kwaliteit, kosten en klanttevredenheid.

Projectleider

De andere rol zal ingevuld worden door de projectmanager. De projectmanager houdt zich bezig met de 'bijzondere' activiteiten die kenmerken hebben met een projectorganisatie. Een project is een tijdelijke organisatievorm, om de randvoorwaarden (de structuuraspecten van de verandering) te realiseren. U kunt hierbij onder andere denken aan: invoering van een nieuw systeem, een nieuw proces of nieuwe werkwijze, introductie van een nieuw distributieconcept, de bouw van een nieuw kantoor, een opschoningslag of opleiding van een grote groep medewerkers.

24. De regieorganisatie

Regie

'Regere' betekent in het Latijn besturen. Woorden als regent, regering en regie zijn hier direct van afgeleid. Daarom wordt het ook wel gedefinieerd als 'het besturen of managen van facilitaire activiteiten. Vanuit de regierol staat daarbij de vraag van de klant en het aanbod van de interne of externe aanbieder centraal en niet op de operationele uitvoering van de activiteiten. Een regieorganisatie is een organisatie die de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt, deze op strategisch en tactisch niveau managet en die de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed.

Bij een regieorganisatie zijn de beheerfunctie en de productiefunctie gescheiden. De beheerfunctie bij een 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 deze operationele taken uitbesteed. De regieorganisatie regisseert vraag en aanbod. Het facilitaire management richt zich op de strategische, tactische en operationele intermediair relatie met de klant en leverancier. Veel bedrijven bevinden zich tegenwoordig in het ontwikkelingsstadium van een regieorganisatie, of zijn druk bezig met de transformatie naar een regieorganisatie. Facilitaire organisaties besteden hun operationele diensten steeds verder uit om zo de flexibiliteit van de organisatie te vergroten. Het formuleren van beleid en het regisseren van vraag en aanbod willen de facilitaire organisaties wel in eigen beheer houden. Dit betekent dat facilitaire organisaties veranderen van uitvoerende organisaties naar regievoerende organisaties. De verschuiving van aanbodgerichte facilitaire organisatie naar vraaggerichte facilitaire organisatie is in ontwikkeling. Deze verschuiving is ontstaan doordat facilitaire organisaties zich steeds meer richten op de klanten, om zo tegemoet te komen in hun behoeften en wensen. In de regieorganisatie staat dus de overeenstemming tussen vraag en aanbod centraal. Facilitaire organisaties dienen voor deze organisatievorm te beschikken over beoordelend vermogen, zelfsturing, goed opdrachtgeverschap en kennismanagement.²⁸

Huidige situatie (Servicedesk) in vergelijking tot een regieorganisatie.

Huidige situatie	Eventuele knelpunten	De regieorganisatie
Korte termijn	Planning, vooruitkijken	Middellange en lange termijn
Focus op uitvoering	Inlevingsvermogen	Focus op coördinatie/planning
Weinig tot matige flexibiliteit	Strakke procedures	Flexibel
Contactmomenten met leverancier ter evaluatie	-	Samenwerken met leverancier
Waardeservice eigen beheer	Veiligheid	Uitbesteding
Product gericht, kostenbewust, gericht op dagelijkse uitvoering		Klantgericht/multidisciplinair
Focus op eigen organisatie	De kijk op de organisatie	Focus op klant en leverancier
Taakgericht	-	Resultaatgericht
Reactief	Houding, werkwijzen	Proactief
Manager is specialist (vak kennis en bedrijfskundig)	-	Manager + een Facilitair Specialist

²⁸ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX blz. 12

Trends facilitaire wereld

- Van enkelvoudig naar gebundelde dienstverlening

Naar het uitbesteden van enkelvoudige diensten aan gespecialiseerde dienstverleners is er ook een tendens naar het uitbesteden van gebundelde diensten. Denk hierbij aan de bundeling van schoonmaak, glasbewassing en ongediertebestrijding of uitbesteding aan een partij.

- Van aanbod naar vraag- en aanbodsturing

Wanneer je als organisatie besluit om regie in te voeren sta je voor het punt waarbij je merkt dat er behoefte is aan scheiding tussen vraag- en aanbodafstemming en de uitvoering. Alle aandacht gaat uit naar het professionaliseren van de vraagafstemming met de klant en het inkoop- en leveranciersmanagement met de toeleveranciers.

- Van product- naar proces- en klantoriëntatie

De ontwikkeling naar regie wordt gedreven door de sterke oriëntatie op de klant. Om toegevoegde waarde te leveren aan het primaire proces wordt het centraal stellen van de klantvraag en hoe deze zich ontwikkelt steeds belangrijker. Dit vereist een oriëntatieverschuiving van product- naar proces- en klantoriëntatie.

- Van inspanning- naar resultaatgericht

Omdat de verantwoordelijkheid voor het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van de facilitaire activiteiten steeds nadrukkelijker bij de leveranciers wordt gelegd, ontstaat een beweging om de dienstverlening meer en meer op resultaat te specificeren en te contracteren. De opdrachtgevende regieorganisatie is daarbij verantwoordelijk voor het zo efficiënt mogelijk realiseren van de gevraagde dienstverlening.

- Van operationele naar tactische en strategische sturing

Door de toenemende uitbesteding, soms zelfs totale uitbesteding of het op afstand plaatsen van de uitvoering, verschuift de aandacht van de dagelijkse operationele activiteiten naar activiteiten die meer op midden- en lange termijn spelen. Hierbij is een belangrijke vraag voor de facilitaire afdeling of de regie wel in eigen beheer blijft of dat deze ook door een externe leverancier wordt uitgevoerd. Het gaat op tactisch en strategisch niveau om het signaleren van problemen, coördineren en begeleiden van projecten en het introduceren van nieuwe producten en diensten. Visievorming en een strategie bedenken op thema's als duurzaamheid en huisvestingsconcepten zijn hierbij ook van belang. De constante vraag die gesteld moet worden is of zij het primaire proces versterken in het realiseren van haar doelstellingen.

Redenen waarom facilitaire organisaties kiezen voor regie op basis van de trends:

- De directe aansturing en uitvoering van de operationele, soms specialistische, facilitaire activiteiten kunnen door de markt of uitvoeringsorganisaties efficiënter worden uitgevoerd.
- Ten opzichte van een traditionele facilitaire beheersorganisatie zijn de mogelijkheden groter om flexibel te kunnen meebewegen met de veranderende vraag van de klantorganisatie en om de ondersteunende facilitaire processen flexibeler in te richten.
- Met het op afstand plaatsen van operationele taken komt managementtijd- en aandacht beschikbaar voor het meer strategisch en tactisch managen van de klantvraag en de afstemming ervan op het leveranciersaanbod
- Met de veranderende focus ontstaat 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.

klantmanagement

Klantmanagement binnen regieorganisaties richt zich daarom voornamelijk op het definiëren van de klantvraag. De facilitaire organisatie moet de klant helpen bij het definiëren van de behoefte en de vertaling maken naar dienstverlening. Vanuit de facilitaire organisatie is de accountmanager daar verantwoordelijk voor, het klantcontact op tactisch niveau loopt via de accountmanager. De accountmanager hoort bij het regiedeel en behoort niet tot een leverancier. Hij/zij is het spil tussen de vraag van de klant en het aanbod van de leverancier. De klant heeft de accountmanager van de facilitaire organisatie als contactpersoon.

Kritische succesfactoren in het contact met de klant zijn:

- 'De klant kennen';

Wie is de klant en wat wil de klant nu, maar ook met name in de toekomst?

- 'Klantvraag definiëren';

Wat is de behoefte van de klant en hoe kan dat vertaald worden naar dienstverlening?

- 'Terugkoppeling'.

Is de klant tevreden met de vertaling van behoefte naar dienstverlening en hoe en hoe vaak wordt de dienstverlening beoordeeld?

Verandermanagement

Hoewel het vaak voorkomt dat organisaties ook voor een gestandaardiseerde organisatie (fase 2 de Ontwikkelrichting) kiezen als de facilitaire diensten verder weg liggen van de core-business, wordt de belangrijkste valkuil van de keuze voor een Regiemodel vaak onderschat. Het betreft het verandervermogen van de betrokken medewerkers en organisatie.

Medewerkers moeten mee veranderen met hun organisatie: van operationeel en uitvoerend naar een regie organisatie. Hiervoor dienen zij minimaal te beschikken over vaardigheden als:

- Business oriëntatie
- Klant oriëntatie
- Strategische inkoop vaardigheden
- Beleid en advies vaardigheden

Kerncompetenties zijn hierbij:

- Resultaatgericht in plaats van inputgericht
- Monitoren en analyseren in plaats van uitvoeren
- Accent op sociaal communicatieve en intellectuele vaardigheden

Als vaardigheden en/of competenties onvoldoende aanwezig zijn betekent dit een niet te onderschatten verandertraject en hetzelfde geldt voor de kosteninzet voor omscholing, training en eventueel werving van de juiste personen om de nieuwe situatie te realiseren.

8 kritische regiefactoren²⁹

De 8 kritische regiefactoren zijn:

1. Leiderschap
2. Medewerkers
3. Organisatie
4. Financiën & middelen
5. Processen
6. Mate van uitbesteding
7. Klantmanagement
8. Leveranciersmanagement

De eerste vijf kritische regiefactoren zijn algemeen en toepasbaar voor iedere organisatie.

De laatste drie kritische regiefactoren zijn zeer bepalend voor de regieorganisatie.

²⁹ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX blz. 38

Regiefactor 1: Leiderschap

Dit is een algemene succesfactor die voor alle vormen van bedrijfsvoering geldt. Belangrijk in de regiefunctie is dat de facility manager en het management zich veel meer als coach opstellen en randvoorwaardelijk bezig zijn.

Regiefactor 2: Medewerkers

Dit is ook een algemene succesfactor die voor alle vormen van bedrijfsvoering geldt. Belangrijk hierin is dat de medewerkers van de regieorganisatie professionals zijn. De belangrijkste kenmerken van de regieprofessional zijn, dat zij goed opgeleid zijn en een verantwoordelijkheidsgevoel hebben. De regieprofessional kan functioneren in een klantgestuurde matrixorganisatie.

Regiefactor 3: Organisatie

Deze factor staat in relatie met de vorm en cultuur van de regieorganisatie en de formulering van het beleid en strategie. De organisatie heeft de rol van intermediair bij de regiefunctie.

Regiefactor 4: Financiën & middelen

Deze factor staat in relatie met de mate van kosten inzichtelijkheid en kosten bewustheid. De belangrijkste vraag is waarop de verantwoordelijkheid van de budgetten gebaseerd is. Is dit gebaseerd op basis van delegatie vanuit de directie, de klanten of de stakeholders. Om meer inzicht in de kosten te krijgen kan het toepassen van de Activity Based Cost structuur een belangrijk hulpmiddel zijn.

Regiefactor 5: Processen

Het facilitaire regieproces kan in drie deelprocessen onderverdeeld worden. Dit zijn het omzetten van de klantvraag in een contract; financiële afhandeling en servicekosten optimalisatie en het verwezenlijken van de klantvraag in de dagelijkse praktijk. De wijze waarop de drie deelprocessen met elkaar geïntegreerd zijn en de inzichtelijkheid (transparantie) daarvan zijn bepalend voor de effectiviteit van de regieorganisatie. Daarnaast bepaalt de wijze van sturing van de processen de efficiëntie van de regieorganisatie.

Regiefactor 6: De mate van uitbesteding

Dit staat in relatie met het doel van uitbesteding. Op basis van dit doel wordt de wijze van uitbesteding en invoering van het contactmanagement bepaald. In alle onderzochte regieorganisaties is het contractmanagement een strategische functie die een zeer bepalende rol heeft binnen de regiefunctie. de regieorganisatie.

Uitbesteding geen voorwaarde is om tot een regieorganisatie te komen. Er zijn twee vormen van uitbesteding; de uitbesteding aan een externe marktpartij of de interne uitbesteding aan een eigen facilitaire business unit (Het Facilitaire Bedrijf BV). Wel moet men zich afvragen in hoeverre de relatie met de eigen facilitaire business gebaseerd is op een verplichte of vrije winkelnering.

Regiefactor 7: Klantmanagement

In de regiefunctie is relatie met de klant de belangrijkste succesfactor. De klant creëert de vraag en de regieorganisatie vindt een passend aanbod op die vraag. Het samenspel tussen vraag en aanbod geeft de regieorganisatie bestaansrecht.

Regiefactor 8: Leveranciersmanagement

In de regiefunctie is de relatie met de leverancier een belangrijke succesfactor. Zoals eerder vermeld kan het zowel een interne als externe leverancier zijn. De toegevoegde waarde van de regieorganisatie wordt mede bepaald door, hoe goed het aanbod aansluit op de vraag. De verhouding prijs/kwaliteit speelt hierin een belangrijke rol.

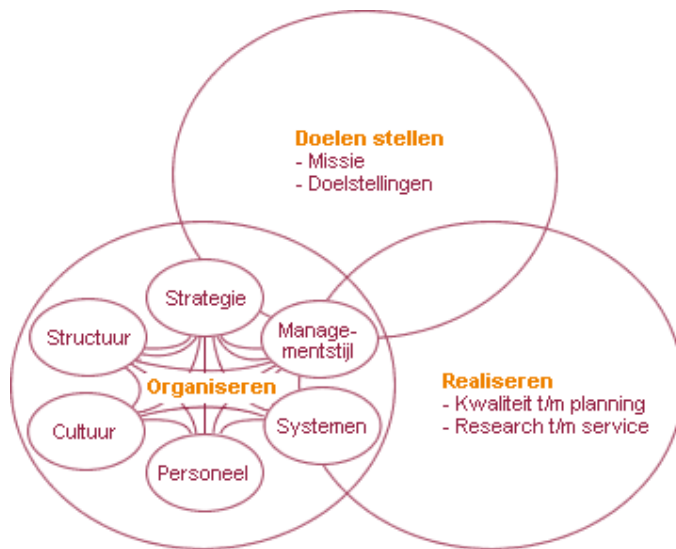
Personele verschuiving

Facilitaire beheerorganisatie	Facilitaire regieorganisatie
Operationeel	Strategisch/tactisch
Interne focus	Externe focus (klant + leverancier)
Specialisten	Generalisten
Reactief	Pro-actief
Ad-hoc	Gepland
Basis competentieniveaus	Hogere competentieniveaus
Taakgericht	Resultaatgericht

Een aantal belangrijke kwaliteiten voor het personeel binnen een regieorganisatie:

- Goed opdrachtgeverschap;
- sociale vaardigheden bij de teamleider;
- samenwerking;
- inlevingsvermogen;
- stressbestendigheid;
- resultaatgerichtheid;
- beoordelend vermogen
- procesbewaking van de totale realisatie;
- beoordelen van management rapportages;
- het kunnen vertalen van de organisatie doelstellingen naar de gewenste dienstverlening;
- besluitvaardigheid;
- innovatief denken.

Organisatiemodel Twynstra & Gudde



Figuur 11: organisatiemodel Twynstra & Gudde

Aan de hand van de zes elementen van organiseren, zoals Twynstra Gudde die onderkennen een overzicht van elementen waar op moet worden gelet bij het inrichten van de regioorganisatie.

- Strategie: de manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen bereikt (kunnen) worden;
- Structuur: formele organisatiestructuur en –processen, de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling;
- Personeel: de karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers;
- Managementstijl: de kenmerkende gedragspatronen van het management;
- Cultuur: de gemeenschappelijke waarden en normen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen;
- Systemen: de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.

Strategie: De drie vragen die gesteld moeten worden zijn :

1. de sourcings /uitbestedingsvraag, waar ligt de knip? Wat besteden we uit en wat houden we in eigen beheer?
2. de strategische vraag die antwoord geeft op welke waardestrategie van toepassing is (customer intimacy, product leadership of operational excellence)
3. de mate van ondernemerschap. Wat is de positie van de facilitaire afdeling binnen de organisatie? Vervolgens is het belangrijk om na te denken over de manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen bereikt (kunnen) worden. Het gaat over de vertaling van de missie, de doelen en het sturingskader naar een helder facilitair beleid en een plan voor de korte en lange termijn. De klantstrategie en de leveranciersstrategie zijn hierin de zwaartepunten.

- Structuur: formele organisatiestructuur en –processen, de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling. De regioorganisatie kent weinig hiërarchische niveaus en is ingericht rond processen voor de klant en gericht op resultaat. De belangrijkste taken binnen regio voor de verschillende functies zijn leveranciersmanagement, accountmanagement, advies & projectmanagement en planning en control.
- Cultuur: klanten en leveranciers krijgen maximale aandacht en de focus is naar buiten gericht. De afdeling denkt mee met de klant en hebben zakelijk en formeel alles op orde en werken volgens de afgesproken kaders.

De belangrijkste cultuurkenmerken van de regieorganisatie zijn:

- naar buiten gericht;
- focus op klant en leveranciers in plaats van interne facilitaire organisatie;
- stimuleren nieuwe, betere dienstverlening;
- meedenken met de klant;
- proactief in plaats van reactief of passief;
- flexibiliteit inbrengen en durven innoveren;
- resultaat voor de klant coördineren en realiseren;
- zakelijk en formeel op orde, werken binnen afgesproken kaders;
- transparante dienstverlening en bedrijfsvoering (helder, afgesproken, controleerbaar);
- 'nee' zeggen buiten de kaders;
- controle van leveranciers; gaan voor het beste resultaat.

- Managementstijl: overtuigingskracht en adviserend vermogen zijn belangrijke competenties. De belangrijkste managementstijl kenmerken zijn:
 1. Sturen op resultaat voor de klant;
 2. gericht op samenwerken;
 3. strategisch denken vanuit primaire proces: helikopterview;
 4. grondig geïnformeerd over ontwikkelingen bij interne en externe belanghebbenden;
 5. afstemmen en balanceren van diverse belangen;
 6. coachend richting medewerkers.
- Personeel: het aantal medewerkers is afhankelijk van de grootte van de organisatie. Bij een kleine organisatie blijft het personeel meestal gelijk en bij grote organisaties neemt het aantal fte vaak af na invoering van de regie. Daarentegen kan het zijn dat de salariskosten toch soms hoger zijn omdat er meer professionaliteit wordt verwacht in de vorm van klant- en leveranciersmanagement. Competenties die zijn vereist voor medewerkers met klantcontact zijn: inlevingsvermogen, luisteren, adviseren, onderhandelen en communicatie.
Voor de medewerker die meer gericht is op de facilitaire organisatie ligt de nadruk op goed kunnen plannen, organiseren, analytisch vermogen, besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid en goed samenwerken. Voor een overzicht van de verschuiving in personele kenmerken zie Bijlage.³⁰
- Systemen: in de regieorganisatie is informatie essentieel om de dienstverlening, die grotendeels extern wordt uitgevoerd, te kunnen monitoren en sturen. Zowel richting klant, als richting leveranciers. Inzicht is nodig in klanttevredenheid, kosten, prestaties en risico's. De benodigde informatie ligt op voldoende hoog strategisch niveau ten behoeve van de strategische sturing. Operationele stuurinformatie is vooral van belang voor de leveranciers. Er moet een samenhang zijn tussen de systemen van klantorganisatie en die van de leveranciers, om die informatiestromen in goede banen te leiden. Afhankelijk van de grootte van de organisatie wordt er gebruik gemaakt van een facilitair management informatie systeem. In de afstemming met de klant worden de producten- en dienstencatalogus en SLA's gebruikt.

³⁰ Bijlage 23 de regieorganisatie

25. Prestatiemodellen

Bij het invoeren van een prestatie management systeem doorloopt een organisatie een aantal fasen. De fasen zullen nu aan bod komen.



figuur 12: prestatiemeting

Bewustwording

Allereerst moet de organisatie zich er van bewust worden dat de huidige manier van sturing onvoldoende is om afgewogen beslissingen te nemen en gebalanceerde grip te hebben op de bedrijfsvoering. Het resultaat van deze fase is dat de organisatie onderkend dat er onvoldoende grip is op de bedrijfsprocessen en op de toekomst.

Richting

De strategische doelstellingen zullen mogelijk geconcretiseerd en bijgesteld moeten worden aan de toekomstige situatie. Tevens zullen en kritische succesfactoren voor de strategische doelen bepaald moeten worden. Om prestatie management effectief toe te kunnen passen, is het van belang dat er niet op teveel kritische succesfactoren wordt gemeten, anders wordt prestatie management onwerkbaar⁴⁷. Deze factoren zijn van kritiek belang voor het behalen van de strategische doelstellingen. De nieuwe strategische doelstellingen dienen getoetst te zijn op toepasbaarheid, toereikendheid en toekomstvastheid.

Sturing

In deze fase wordt het sturingskader vormgegeven dat voorwaarden stelt om de strategische doelstellingen te verwezenlijken. Allereerst wordt onderzocht of, en zo ja wat, de huidige bestuurlijke knelpunten zijn die de toekomstige manier van werken beïnvloeden. Tevens wordt er gekeken of de knelpunten kunnen worden opgeheven en of er compensatiemogelijkheden zijn. Deze fase resulteert in een weloverwogen passende sturingsfilosofie, waarbij de bestaande knelpunten duidelijk en gecompenseerd zijn of zijn weggenomen.

Instrumentering

Dit is de meest omvangrijke fase van de invoering van prestatie management. In deze fase wordt een concrete invulling gegeven aan prestatie management binnen de facilitaire organisatie. Voor de kritische succesfactoren worden prestatie-indicatoren ontwikkeld, die vanuit de vier perspectieven van prestatie management met elkaar in balans worden gebracht. Ook hier geldt, dat het aantal prestatie-indicatoren beperkt dient te worden om prestatie management werkbaar te houden.

Er bestaan verschillende modellen die gebruikt kunnen worden bij prestatie management. De belangrijkste zullen worden benoemd.

Balance Scorecard

Robert Kaplan en David Norton, die verbonden zijn aan de Harvard Business School ontwierpen de Balance Scorecard (BSC). De gedachte die het uitgangspunt vormde voor de BSC was dat bijna alle organisaties bij de organisatiesturing alleen gebruik maakte van financiële gegevens en Kaplan en Norton zagen dat organisaties in het hedendaagse economische klimaat, behoefte hebben aan een bredere scope om prestaties inzichtelijk te maken. Het nadeel van het alleen op financiële gegevens sturen, is namelijk dat ze alleen een beeld geven van resultaten uit het verleden en niets zegt over wat de organisatie in de toekomst kan verwachten. De BSC is ontwikkeld om managers de informatie te verschaffen die zij nodig hebben om in een turbulente wereld vooruit te kunnen kijken en geredeneerde beslissingen te nemen. De Balance Scorecard is dus niet zozeer een meetsysteem maar een management systeem. Het is te gebruiken bij organisatiesturing. De gegevens die in de BSC staan worden uiteraard wel gemeten, maar de BSC is bedoeld om de balans tussen deze metingen weer te geven en op basis hiervan geredeneerde beslissingen te nemen. Volgens de ontwerpers van de BSC, Kaplan & Norton, heeft het gebruik van de Balance Scorecard verschillende voordelen over traditioneel (financieel) prestatie management.

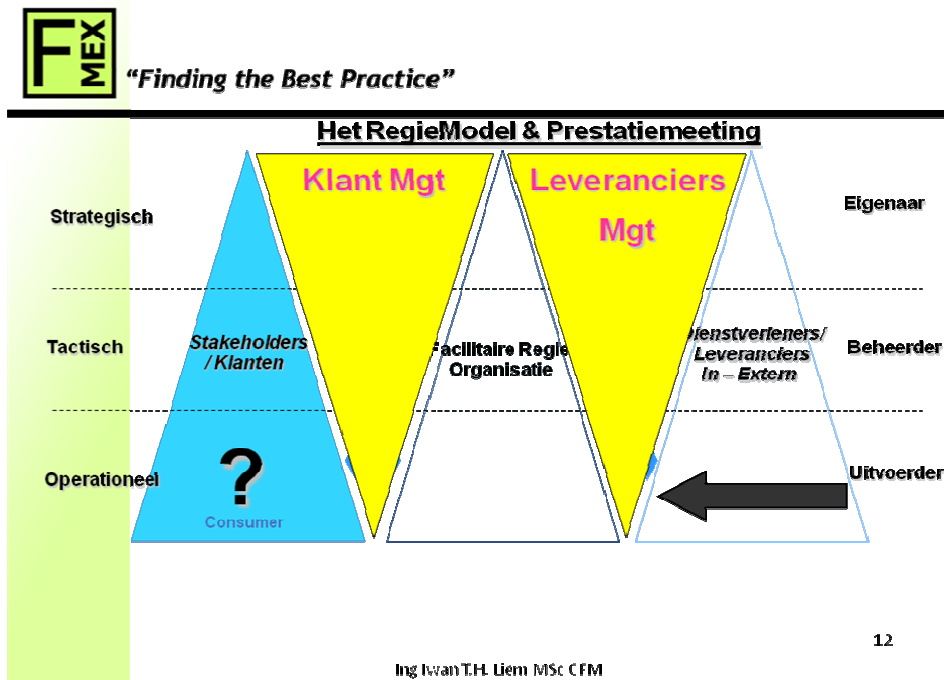
- De BSC focust de gehele organisatie op enkele elementaire zaken die van belang zijn voor beter prestaties. Het focust de organisatie op de essentie.
- Door middel van de BSC kan een organisatie verschillende programma's met elkaar integreren. Bijv. Kwaliteit, proces(her)ontwerp en Customer Relationship Management (CRM).
- Het vertaalt abstracte strategische doelen naar een werkbaar niveau om tot goede prestaties te komen.

De Balance Scorecard kent vier perspectieven. Het klantenperspectief, het Financiële Perspectief, de interne bedrijfsprocessen en het lerend vermogen van de organisatie. Deze perspectieven vertonen een sterke gelijkenis met de perspectieven die eerder zijn besproken voor prestatie management. Zoals gezegd dienen de perspectieven onderling in balans te zijn omdat een te grote focus op een perspectief belangrijke signalen uit andere perspectieven belemmert met alle gevolgen van dien. Op het moment dat een perspectief te veel aandacht krijgt en goed belicht wordt ten opzichten van de andere perspectieven treedt 'suboptimalisatie' op. Met behulp van de BSC krijgt het management een meer 'Balanced' beeld van de behaalde resultaten.

Demming Circle

De Demming circle, ook wel PDCA Cyclus genoemd, is ontworpen door Edwards Demming. Van oudsher van Demming een statisticus, hij realiseerde zich dat het succesvol was om controles in te bouwen binnen (productie)processen. Tot dan toe werden producten alleen aan het eind van het productieproces gecontroleerd. Aan het eind van het productieproces kan men beoordelen dat bepaalde producten niet aan de eisen voldoen, maar men kan dan niet achterhalen waarom de producten niet aan de eisen voldoen. Er is namelijk geen inzicht in de bedrijfsprocessen waardoor er tijdens het proces ook niet kan worden bijgestuurd. Demming was van mening dat kwaliteit en prestaties de verantwoordelijkheid is van alle medewerkers binnen de organisatie. In Japan werden zijn ideeën eerder geaccepteerd dan in het westen. Hierdoor konden Japanse bedrijven in de jaren '60 en '70 de kwaliteit verbeteren en de kosten verlagen. Pas in de jaren '80 namen Amerikaanse bedrijven het gedachtegoed van Demming over, zij ontwikkelde dit verder naar het Total Quality Management concept. Het regiewiel, dat in de paragraaf over regieorganisatie wordt behandeld is een afgeleide van de Demming circle.

26. Het Regiemodel



Figuur 13 : Het Regiemodel, Barnhoorn, Liem en van der Sluis. F-Mex ³¹

Theoretische toelichting

Zoals je ziet smelten alle onderdelen in elkaar en in het midden van het model zit de regie. Zoals in de afbeelding te zien is, zijn er drie partijen in het Regiemodel. In het model komt naar voren dat de facilitaire regieorganisatie bestaat uit drie hiërarchische niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Op alle niveaus is regie gewenst. Op strategisch niveau bevindt zich de opdrachtgever van de regieorganisatie. Dit is in veel gevallen de Raad van Bestuur (naam afhankelijk van het soort organisatie). Zij zijn de opdrachtgevers van de regieorganisatie en stellen in samenspraak met de directie van de regieorganisatie de kaders waarbinnen de facilitaire dienstverlening afgenomen moet en mag worden. Omdat Facility Management een ondersteunende dienst is, is het per definitie een branchevreemde functie. Hierdoor heeft de directie van de klantorganisatie van nature geen kennis van Facility Management. De directie van de regieorganisatie treedt daarom, ten opzichte van de leveranciersorganisatie op als 'gedelegeerd opdrachtgever' tegenover het management van de interne of externe dienstverlener.

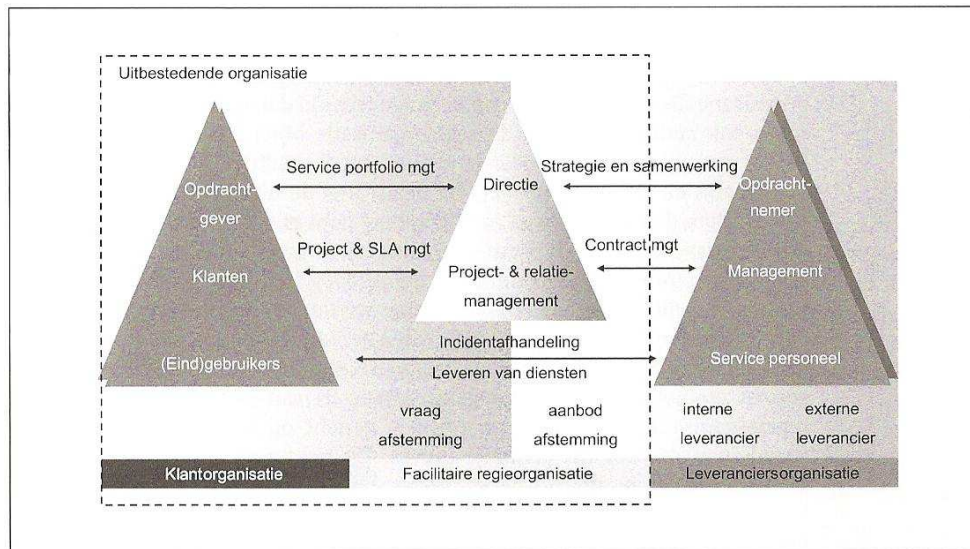
Het tactisch niveau van de klantorganisatie wordt gevormd door de klanten. Dit zijn in de lijn managers, oftewel het middel management. Deze medewerker(s) vormen het middenkader van de organisatie en zijn verantwoordelijk voor het vertalen van de strategie naar de praktijk. Deze klanten beslissen over het aanwenden van de productiemiddelen om de strategische doelen te bereiken. Voor de klant is het belangrijk welke kosten er aan de facilitaire dienstverlening verbonden zijn en wat de kwaliteit van de dienstverlening is, aangezien de gemaakte kosten het resultaat van zijn afdeling negatief beïnvloeden. Om die reden vindt op tactisch niveau de vraagafstemming plaats. De accountmanager van de regieorganisatie communiceert aan de hand van de afgesproken SLA's met de klant over kwantiteit, kwaliteit en leveringsvoorwaarden. Deze SLA's worden opgesteld binnen de

³¹ Powerpoint presentatie Transformeren naar een regieorganisatie Iwan Liem (privébezit)

kaders die zijn overeengekomen door de opdrachtgevers en de directie van de regieorganisatie. Op tactisch niveau onderhoudt de accountmanager ook contact met het management van de leverancier. Veelal zijn dit de locatiemanagers van de dienstverlener. De vraag van de klant wordt door de accountmanager vertaald naar zakelijke taal, die de dienstverlener spreekt en tot uitvoer kan brengen. Deze afstemming naar de leverancier toe gebeurt op basis van contractmanagement.

Op operationeel niveau heeft de regieorganisatie zit het uitvoerend personeel. Dit zijn medewerkers van de Rabobank maar ook externen. Sommige operationele taken zijn namelijk uitbesteed aan externe partijen, zoals de schoonmaak en de beveiliging. De uitvoering van de dienstverlening gebeurt direct tussen de eindgebruiker en de dienstverlener. De interne bedrijfsvoering van de regieorganisatie is dusdanig ingericht dat zij wel controle houdt op de geboden dienstverlening. De facilitaire afdeling controleert de dienstverlener op de uitgevoerde taken en de gemaakte afspreken. Zij doet onderzoek naar wat de eindgebruiker en de klant willen en waar zij mee geholpen zijn. Deze klantvraag vertaald de afdeling weer in nieuwe afspraken met de dienstverlener. Op deze manier ontstaat een continue cyclus met als doel de dienstverlening continue te verbeteren. Dat aspect komt immers terug in de eerder genoemde definities van Facility Management. Het continue verbeteren en innoveren van de dienstverlening. Dit continue verbeterproces is weergegeven in het 'regie wiel' dat door de stichting F-MEX is ontwikkeld.³²

³² Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX 2009 Blz. 55 t/m 58



Figuur 14: Het regiemodel, de Jong. De facilitaire regioorganisatie in bedrijf³³

Het model bevat ook een prestatiemeting. Deze is gebaseerd op de Balance Scorecard die in de vorige Bijlage is behandeld

De vraag die je moet stellen luidt: 'Wat investeer ik als afdeling en wat krijg ik daar precies voor terug?'

De Balanced Scorecard gaat uit van vier perspectieven:

Klantenperspectief: Op welke kritische factoren worden wij door onze klanten beoordeeld?

Financieel perspectief: Wat bepaalt het succes richting de aandeelhouders?

Interne bedrijfsprocessen: Wat is essentieel in onze bedrijfsprocessen?

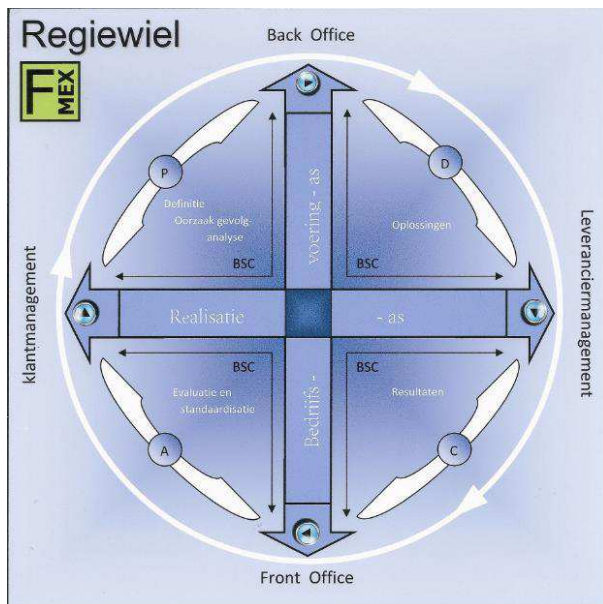
Lerend vermogen van de organisatie: Waardoor zijn wij in staat om in de toekomst verbeteringen aan te brengen?

Om de regie te bewaken is het belangrijk dat de afdeling een constante cyclus vasthoudt bestaande uit de volgende onderdelen:

1. De klant en budgetten
2. Contractmanagement
3. Leveranciersmanagement
4. Leveringscondities
5. De Servicedesk
6. Gebruikscondities en toetsing: op welke manier gaan we het toetsen?

³³ De Jong B., van Diepen C., Kok H., Jansen P., van Schaik B., van der Spil T., Kluwer 2010. De facilitaire regioorganisatie in bedrijf. Blz. 94 t/m 99

27. De Regiesan



figuur 15: De regiescan (F-MEX)

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. In dit rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL). Op deze manier ontstaat er een referentiepunt voor de facilitaire organisatie. Hieruit kan afgeleid worden welke stappen dan wel verbeteracties er moeten worden ondernomen om tot het gewenste toekomstige resultaat te komen. De regiescan is ontwikkeld door een koppeling te realiseren van een kwaliteitsspin gebaseerd op de Kritische Succes (Kwaliteit) Factoren, een Maturity tool gebaseerd op het EF QM-model, Balanced scorecard (BSC) en een regiemodel gebaseerd op tien kritische regiefactoren. Deze drie modellen samengevoegd leveren een eenduidig regiemodel op met een bijbehorende scan. Deze regiescan wordt afgenomen door middel van stellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op prestatie indicatoren die gekoppeld zijn aan kritische regiefactoren. Door het maken van keuzes in deze stellingen wordt er uiteindelijk bepaald in welke fase de facilitaire organisatie zich bevindt. Dit kan per regie indicator verschillen. In het rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen deze indicatoren waardoor het voor de facilitaire organisatie inzichtelijk wordt waar ontwikkeling richting de regieorganisatie mogelijk is en/of waar dit al bereikt is. Samengevat leidt het invullen van de regiescan tot de volgende nuttige informatie voor een organisatie:

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

Kritische regiefactoren

Barnhorn, Liem en van der Sluis (2009) geven de volgende definitie van een kritische succesfactor: 'Kritische succesfactoren zijn zaken die absoluut noodzakelijk zijn om de doelen te realiseren die in een facilitair beleidsplan gesteld zijn. De kritische succesfactoren hebben betrekking op het kosten, klanten, operationeel en medewerkerperspectief.

Barnhorn, Liem en van der Sluis (2009) zeggen het volgende over prestatie indicatoren: 'Prestatie indicatoren geven inzicht in hoeverre men van de gestelde doelen verwijderd is en in de vraag of de gestelde doelen kunnen worden behaald. Prestatie indicatoren geven de stand van de prestaties weer.³⁴ Deze definitie geeft dus aan dat de organisatie aan de hand van de prestatie-indicatoren kan zien hoever zij zijn verwijderd van het realiseren van de doelstelling. Uit deze definitie komt duidelijk naar voren dat een kritische succesfactor een variabele is die van kritisch belang is om de doelstellingen van de organisatie te behalen. Het wel of niet goed presteren op een kritische succesfactor kan beslissend zijn voor het succes van de organisatie op langer termijn.

De kritische regiefactoren zijn opgesteld als onderdelen waarop de regieorganisatie getoetst word in de regiescan. De invullingen van deze onderdelen zijn bepalend voor de mate van regievoering in een facilitaire organisatie. Het resultaat hiervan kan daardoor ook gebruikt worden bij benchmarken. Bijvoorbeeld voor het vergelijken van de verhouding tussen het aantal fte's van de regieorganisatie in verhouding tot de werkplekken, fte's, aantal m2 en facilitaire budget van de totale organisatie. De kritische regiefactoren worden meetbaar gemaakt door regie indicatoren hieraan te koppelen. Door de regie indicatoren op te stellen worden de kritische regiefactoren specifiek gemaakt, op basis hiervan zijn de stellingen opgesteld. Hieronder volgt een overzicht van de kritische regiefactoren met bijbehorende regie indicatoren.

- De Kritische succesfactoren die van belang zijn bij regie³⁵:
 1. leiderschap
 2. medewerkers
 3. organisatie
 4. financiën en middelen
 5. processen
 6. mate van uitbesteding
 7. klantmanagement
 8. leveranciersmanagement

Om de 8 kritische regiefactoren meetbaar te maken zijn de kritische regiefactoren gekoppeld aan 16 regie indicatoren. De 16 regie indicatoren zijn:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. Sturing | 9. Kosten inzichtelijk |
| 2. Cultuur | 10. Kosten bewust |
| 3. Niveau | 11. Contractmanagement |
| 4. Competenties | 12. Transparantie |
| 5. Houding | 13. Integratie |
| 6. Opleiding | 14. Klanttevredenheid |
| 7. Vorm | 15. Communicatie |
| 8. Beleid & Strategie | 16. Beoordeling |

Deze 16 regie indicatoren vormen een basis voor het opstellen van de Toetsingsvragen voor de F-ME X regiescan, die de mate van regie bepaalt.

³⁴ Barnhoorn J., Liem I., & van der Sluis, H., Transformeren naar een regieorganisatie. F-MEX 2009 Blz. 38

³⁵ Bijlage de regieorganisatie