

Niet concurreren, maar presteren!

“Een onderzoek naar hoe Yask strategische meerwaarde kan bieden, met als doel het RFC Brabant meer te ontzorgen.”

**Bachelor scriptie
Daniëlle Barto
Opleiding Facility Management
Hogeschool Rotterdam**

Vertrouwelijk document!

Niet concurreren, maar presteren!

“Een onderzoek naar hoe Yask strategische meerwaarde kan bieden, met als doel het RFC Brabant meer te ontzorgen.”



Versie:	1.0
Opleiding:	Facility Management
School:	Hogeschool Rotterdam
Auteur:	Daniëlle Barto
Studiejaar:	4, 2016-2017
Studentnummer:	0859554
Stageperiode:	Februari 2017 – juni 2017
Plaats:	Breda
Datum:	6 juni 2017
Opdrachtgever:	Anna van der Jagt, Yask Facility Management
Docentbegeleider:	Yuri Ching A Foeng
Tweede lezer:	Daan Korten

Managementsamenvatting

In 2016 is de transitie afgerond van het Regionaal Facilitair Collectief Brabant (RFC Brabant) waarin vier lokale Rabobanken in Brabant facilitair samengevoegd zijn. De operationele facilitaire dienstverlening is hierbij uitbesteed aan Yask waarbij Yask opereert op basis van het managing agent model.

Naar aanleiding van de transitie is de noodzaak bij Yask ontstaan om haar meer te onderscheiden en haar concurrentiepositie te behouden en/of te vergroten. De basis dienstverlening is naar aanleiding van de transitie goed ingericht. Yask streeft ernaar waarde toe te voegen aan de primaire organisatie van de Rabobank en haar te ontzorgen. Zij streeft ernaar om van de huidige basis dienstverlening over te gaan op een concept/model dat meerwaarde toevoegt aan de Rabobank.

Hierbij is het onduidelijk of het managing agent model het juiste model is waarmee Yask de Rabobank ontzorgt of dat er een ander uitbestedingsmodel vereist is om de Rabobank beter te kunnen ontzorgen en die kwaliteitsslag in dienstverlening te kunnen realiseren. Daarnaast is het onduidelijk op welke wijze Yask moet samenwerken met de andere leveranciers van facilitaire diensten om de Rabobank meer te kunnen ontzorgen.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

“Het doel is om in een periode van achttien weken een bijdrage te leveren aan het behouden en/of vergroten van de concurrentiepositie van Yask door middel van het opstellen van een adviesrapport met daarin een advies hoe zij strategische meerwaarde kan bieden om het RFC Brabant meer te ontzorgen.”

De onderzoeksvraag wordt als volgt geformuleerd:

“Hoe kan Yask strategische meerwaarde bieden, zodat het RFC Brabant meer ontzorgt wordt?”

Belangrijkste resultaten en conclusie

Uit het onderzoek zijn diverse resultaten gekomen. Ten eerste blijkt dat de vier banken van het RFC Brabant geen eenduidige verwachtingen hebben van Yask ten aanzien van dienstverlening. Ten tweede is uit onderzoek gebleken dat processen en werkwijzen nog niet uniform en optimaal ingericht zijn.

Ten derde wilt het RFC Brabant geheel ontzorgt worden op operationeel niveau, maar verwacht van Yask op tactisch niveau dat zij haar ondersteunt. Uit een interview met de facility manager van het RFC Brabant wordt daarentegen duidelijk dat het operationele en tactische niveau is belegd bij Yask.

Daarnaast ontbreekt wegens politieke gevoeligheid een facilitaire visie waardoor er geen strategische kaders bepaald zijn waar Yask haar dienstverlening op kan laten aansluiten, waardoor Yask nu wel toegevoegde waarde biedt, maar geen meerwaarde creëert. Respondenten van Yask hebben in een brainstormsessie de facilitaire visie bepaald waaruit blijkt dat Yask meer verantwoordelijkheden op het gebied van regie zal krijgen. Hierbij spelen regierollen een belangrijke rol. Tot slot wordt op dit moment niet onderling samengewerkt tussen Yask en de facilitaire leveranciers. Iedere leverancier voert de eigen dienst uit zonder daarin de samenwerking op te zoeken met andere leveranciers. Daarnaast is een belangrijk aspect voor de leveranciers dat onderlinge samenwerking kosten voor hen met zich mee brengt.

Belangrijkste aanbevelingen:

- Collectieve verwachtingen, wensen en eisen opstellen waardoor uniforme dienstverlening gerealiseerd kan worden;
- Processen dienen verder gestandaardiseerd en geoptimaliseerd te worden;
- Duidelijke afspraken maken over wie waar op welk niveau voor verantwoordelijk is;
- Continu blijven schakelen met het RFC Brabant over het opstellen van de visie;
- De regierollen klantmanagement, prestatie management, contractmanagement en advies en ontwikkeling moeten worden ingevuld en de ‘knip’ daarin moeten Yask en het RFC Brabant gezamenlijk bepalen;
- Een nauwe en intensieve ketensamenwerking organiseren op basis van vertrouwen en een goede relatie waarin diensten en/of werkzaamheden met elkaar gecombineerd kunnen worden;
- Een contractwijziging doorvoeren waarbij een incentive in het contract wordt ingebouwd waardoor de gezamenlijk visie van de bank gedeeld wordt en de leveranciers periodiek bij elkaar kunnen komen om het beleid van de Rabobank centraal te stellen en te bepalen hoe de leveranciers gezamenlijk hieraan kunnen bijdragen;
- Eén gezamenlijk doel formuleren die iedere leverancier nastreeft. Dit doel wordt opgesteld aan de hand van de strategie en visie van de Rabobank en wordt vastgelegd in een samenwerkingsconvenant.

Voorwoord

Afstuderen, hét moment waar ik de afgelopen vier jaar naar toe heb gewerkt. In de afgelopen vier jaar heb ik veel benodigde kennis en ervaring op gedaan om nu te kunnen laten zien dat ik een young professional ben binnen het facilitaire werkveld. Dit heeft me veel bloed, zweet en tranen gekost, maar ik ben trots op wat ik bereikt heb.

Dit adviesrapport wordt geschreven naar aanleiding van het uitvoeren van een afstudeeronderzoek. Er wordt zelfstandig een onderzoek uitgevoerd in de beroepspraktijk.

Het kader waarbinnen dit verslag wordt geschreven is een afstudeeronderzoek die gedurende 18 weken wordt uitgevoerd binnen Yask. In deze periode wordt op basis van een interne en externe analyse een oplossing en/of bedrijfsadvies ontworpen dat bruikbaar is in de organisatie en in de beroepspraktijk. Hierin heb ik een kritische, onderzoekende en ondernemende houding laten zien.

Yask is een informele organisatie met gezellige collega's. Ik heb er een leuke afstudeer periode gehad. Door de vrijheid die mij werd geboden heb ik de mogelijkheid gehad veel kennis op te doen en mezelf te kunnen ontwikkelen binnen een professionele organisatie.

Bij deze gaat mijn dank in het bijzonder uit naar Anna van der Jagt en Rochelle Hoogenraad voor de begeleiding en kritische blik op het onderzoek. Bedankt dat ik de mogelijkheid heb gekregen stage te lopen bij Yask Facility Management.

Tevens bedank ik docentbegeleider Yuri Ching A Foeng voor de adviezen en begeleiding gedurende het onderzoek. Jouw kritische vragen en opmerkingen hebben mij scherp gehouden gedurende de afstudeer periode.

Ook wil ik de overige respondenten bedanken die bereid waren mee te werken aan het onderzoek. Zonder hen kon mijn onderzoek niet volledig worden uitgevoerd.

Tot slot wens ik de lezer van dit rapport veel plezier bij het lezen van mijn adviesrapport. Met overtuiging kan ik zeggen dat ik me een echte "FM'er" voel.

Inhoudsopgave

Inleiding	8
1. Organisatiebeschrijving	9
1.1 Yask	9
1.2 Rabobank.....	9
1.2.1 RFC Brabant	10
1.3 Yask en RFC Brabant.....	10
2. Probleemoriëntatie	11
2.1 Probleemanalyse	11
2.1.1 Transitie	11
2.1.2 Samenwerking	11
2.2 Probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvraag.....	11
2.2.2 Urgentie	12
2.2.3 Doelstelling	12
2.2.4 Onderzoeksvraag.....	12
2.2.5 Deelvragen.....	13
2.3 Afbakening en scope van het onderzoek	13
3. Onderzoeksverantwoording	14
3.1 Type onderzoek	14
3.2 Opbouw onderzoek.....	14
3.3 Dataverzamelingsmethoden	15
3.3.1 Literatuuronderzoek.....	15
3.3.2 Praktijkonderzoek.....	15
3.3.3 Onderbouwing respondenten	15
3.4 Analyse methode.....	17
3.5 Validiteit	17
3.5.1 Triangulatie	17
3.6 Betrouwbaarheid	17
4. Theoretisch kader.....	19
4.1 Literatuur.....	19
4.2 Modellen	21
4.2.1 7S model van McKinsey	21
4.2.2 Drie facilitaire modellen	22
4.2.3 Waardestrategieën	22
4.2.4 Het canvas model	22
4.3 Trends en ontwikkelingen	23

5. Onderzoeksresultaten	24
5.1 Achtergrond	24
5.2 Huidige rol Yask	24
5.3 Partner.....	25
5.4 Ontzorgen.....	25
5.5 Invulling regie	26
5.6 Facilitaire visie	27
5.7 Samenwerking.....	29
5.7.1 Bereidheid samenwerking.....	29
5.7.2 Dienstverlening buiten het contract.....	30
5.7.3 Kosten.....	31
5.7.4 Eén gezamenlijk doel	31
5.7.5 Ketensamenwerking	32
5.7.6 Samenwerkingsconvenant	33
6. Conclusie	34
6.1 Achtergrond	34
6.2 Partner.....	34
6.3 Ontzorgen.....	34
6.4 Invulling regie	34
6.4.1 Processen.....	35
6.4.2 Regierollen.....	35
6.5 Facilitaire visie	35
6.5.1 Waardepropositie.....	35
6.5.2 Regierollen.....	36
6.6 Samenwerking.....	36
6.6.1 Bereidheid samenwerking.....	36
6.6.2 Dienstverlening buiten het contract.....	37
6.6.3 Kosten.....	37
6.6.4 Eén gezamenlijk doel	37
6.7 Antwoord op de onderzoeksvraag	37
7. Aanbevelingen	38
8. Implementatievoorstel.....	39
8.1 Personele consequenties	39
8.2 Organisatorische consequenties	39
8.3 financiële consequenties.....	40
8.4 Juridische consequenties	40
9. Nawoord	41

Bibliografie.....	42
--------------------------	-----------

Inleiding

Nu facilitaire diensten steeds meer worden uitbesteed, ontwikkelen facilitaire organisaties zich tot regieorganisaties die de vraag van de klant en het aanbod uit de markt op elkaar afstemmen. Omdat de dienstverlening voortdurend aangepast moet worden aan ontwikkelingen in de organisatie is een intensieve samenwerking tussen de regieorganisatie en de leveranciers van de uitbestede diensten essentieel. (Leurs, z.d.). In dit onderzoek wordt ingezoomd op deze twee aspecten.

Aanleiding en achtergrond van het onderzoek

In 2016 is de transitie van het Regionaal Facilitair Collectief Brabant (RFC Brabant) afgerond.

Naar aanleiding van de transitie is de noodzaak bij Yask ontstaan om haar meer te onderscheiden en haar concurrentiepositie te behouden en/of te vergroten.

De basis dienstverlening is naar aanleiding van de transitie goed ingericht. Er zijn service level agreements (SLA's) door het RFC Brabant opgesteld waar Yask aan moet voldoen. Yask toetst hier op, aan de hand van periodieke controles. Op dit moment zijn de uitkomsten van die periodieke operationele controles positief. (Jagt, 2017)

De eis vanuit het RFC Brabant aan Yask is dat zij haar dienstverlening continu blijft verbeteren. Om deze reden wilt Yask een kwaliteitsslag maken in haar dienstverlening, met als doel haar dienstverlening continu te blijven verbeteren en daarmee haar bestaansrecht beter te borgen.

Yask streeft ernaar waarde toe te voegen aan de primaire organisatie van de Rabobank en haar te ontzorgen. Zij streeft ernaar een verschuiving te laten plaatsvinden van de basis dienstverlening naar een concept/model dat meerwaarde toevoegt aan de Rabobank.

Hierbij is het onduidelijk of het managing agent model het juiste model is waarmee Yask de Rabobank ontzorgt of dat er een ander uitbestedingsmodel vereist is om de Rabobank beter te kunnen ontzorgen en die kwaliteitsslag in dienstverlening te kunnen realiseren.

Samenwerking

Daarnaast wordt vanuit het RFC Brabant verwacht dat Yask samenwerkt met de andere leveranciers van soft services, zodat het RFC Brabant beter ontzorgt kan worden.

Het is onduidelijk op welke wijze Yask moet samenwerken met de andere leveranciers van facilitaire diensten om de Rabobank beter te kunnen ontzorgen.

Probleemstelling

Naar aanleiding van de probleemanalyse is de volgende probleemstelling opgesteld:

“Het is onduidelijk hoe Yask strategische meerwaarde kan bieden, zodat het RFC Brabant meer ontzorgt kan worden.”

Doelstelling

“Het doel is om in een periode van achttien weken een bijdrage te leveren aan het behouden en/of vergroten van de concurrentiepositie van Yask door middel van het opstellen van een adviesrapport met daarin een advies hoe zij strategische meerwaarde kan bieden om het RFC Brabant meer te ontzorgen.”

Onderzoeksvraag

“Hoe kan Yask strategische meerwaarde bieden, zodat het RFC Brabant meer ontzorgt wordt?”

Leeswijzer

Het adviesrapport is onderverdeeld in negen hoofdstukken. In hoofdstuk één worden de organisaties Rabobank en Yask geïntroduceerd. In hoofdstuk twee wordt het probleem geschetst waarvoor dit onderzoek uitgevoerd wordt. In hoofdstuk drie worden de onderzoeksmethodieken en respondenten toegelicht. De bruikbare literatuur wordt toegelicht in hoofdstuk vier. In hoofdstuk vijf worden de onderzoeksresultaten weergegeven, waarna de conclusie in hoofdstuk zes wordt uitgewerkt. Vervolgens worden in hoofdstuk zeven aanbevelingen gedaan op basis van de conclusies. In hoofdstuk acht wordt een implementatievoorstel voor de adviezen geschreven en tot slot wordt in hoofdstuk negen een kritische reflectie geschreven op het onderzoek.

1. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk worden de organisaties Yask en de Rabobank geïntroduceerd. Als eerst wordt de organisatie Yask kort beschreven en daaropvolgend de Rabobank. Tot slot wordt de rol van Yask binnen de Rabobank beschreven.

1.1 Yask

Yask is onderdeel van Vebego, een internationaal opererend familiebedrijf dat in 1943 is opgericht door Ton Goedmakers. Vebego is actief in facility services, personeelsdiensten, de gezondheidszorg en de publieke sector.

Yask is een kennispartner die vanuit haar expertise en ruime ervaring meedenkt op strategisch niveau. Een regiepartner die strategische organisatiedoelstellingen vertaalt naar de operationele praktijk. Met slimme tools en persoonlijke service biedt Yask organisaties vervolgens handvatten om facilitaire dienstverlening zo klantgericht mogelijk in te richten.

Yask biedt geïntegreerde facilitaire oplossingen op verschillende niveaus. Tactische sturing van het facility management en daaraan grenzende thema's binnen organisaties. Thema's als actuele trends als arbeidsparticipatie en flexibel werken, maar ook digitale veiligheid, kennisdeling, inkoopmanagement en ziekteverzuim. Daarnaast geeft Yask strategisch advies op directieniveau. Tenslotte regelt Yask operationele services op de werkvloer, zoals diensten als schoonmaak, hospitality en catering (Yask Facility Management, z.d.). Om de interne analyse verder te analyseren is gebruik gemaakt van het 7S model van McKinsey. Het 7S model is in kaart gebracht door middel van drie interviews met drie verschillende respondenten. De vragen van de interviews zijn terug te vinden in bijlage I, waarna de uitwerking van het 7S model in bijlage II wordt weergegeven.

Missie

Het creëren van de beste werksituatie voor het beste resultaat. Dit wordt gerealiseerd op basis van de expertise, de passie voor het vak en het gevoel voor de dienstverlening (Transitieplan, 2016).

Visie en strategie

Mensen maken het verschil binnen organisaties. Hoe beter zij presteren, hoe gezonder de organisaties zijn. Met innovatieve en duurzame oplossingen zet Yask maximaal in op het realiseren van een werksituatie waarbinnen medewerkers thuis, onderweg en op het werk productief kunnen zijn. (Transitieplan, 2016)

Persoonlijk, ondernemend en flexibel

De ervaren facility managers van Yask kenmerken zich door hun persoonlijke, flexibele en ondernemende managementstijl. Binnen die ondernemende stijl laten zij zich afrekenen op resultaten. Yask streeft hierbij om de bedrijfscultuur van de klanten goed te laten matchen met de diensten. Heldere managementrapportages en frequente afstemming maken het werkproces inzichtelijk. Yask stuurt aan, de klanten hebben altijd overzicht en grip op wat er gebeurt. (Yask Facility Management, z.d.)

1.2 Rabobank

Rabobank is actief in Nederland en in een groot aantal andere landen in de wereld. Als maatschappelijke bank wilt ze in Nederland een bijdrage leveren aan welvaart en welzijn, en in het buitenland bijdragen aan de oplossing van het voedselvraagstuk. In Nederland bedient de Rabobank ruim 6,7 miljoen Nederlandse particuliere en 800.000 zakelijke klanten met een compleet pakket aan financiële producten en diensten. Internationaal is ze vooral actief als financiële dienstverlener in de landbouw en voedingssector. Wereldwijd is Rabobank actief in veertig landen en bedient zij circa 10 miljoen klanten.

Het is een coöperatie met leden in plaats van aandeelhouders. Klanten kunnen hun betrokkenheid met de bank tonen door lid te worden. Momenteel zijn er bijna twee miljoen klanten lid van de Rabobank. Leden kunnen meepraten en meebeslissen over de bank (Rabobank, z.d.). Het organogram van de Rabobank met daarin de positie van de facilitaire afdeling wordt weergegeven in bijlage III.

1.2.1 RFC Brabant

Het Regionaal Facilitair Collectief Brabant (RFC Brabant) bestaat uit een viertal banken. Deze viertal banken hebben een hoofdkantoor en meerdere servicekantoren. Deze worden in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1 RFC Brabant

In tabel 1 wordt het RFC Brabant grafisch weergegeven. Deze is opgesplitst in een hoofdkantoor en bijbehorende servicekantoren.

Rabobank	Hoofdkantoor	Servicekantoor
Amerstreek	Distributieweg - Oosterhout	Adelstraat - Made Arendsplijn - Oosterhout Wilhelminalaan - Raamsdonksveer
Breda	Kloosterplein – Breda	De Burcht - Breda Loopstraat - Prinsenbeek
De Zuidelijke Baronie	Singel – Baarle Nassau Bredaseweg - Zundert	Bisschop de Vetplein - Gilze Dorpsstraat - St. Willebrord
West-Brabant Noord	Bredaseweg – Etten Leur	Westvoorstraat - Dinteloord Burchtplein - Etten-Leur Kade - Oudenbosch Noordhaven - Zevenbergen

(Transitieplan, 2016)

1.3 Yask en RFC Brabant

Al sinds 2009 is Yask partner van Rabobank op het gebied van facilitaire oplossingen en diensten. Begin 2016 is de samenwerking verlengd middels een mantelovereenkomst voor uitbesteding van de soft services. Rabobank heeft voor de facilitaire dienstverlening van Yask gekozen vanwege haar ruime ervaring bij Rabobank en de bewezen aanpak voor doorontwikkeling van de dienstverlening en innovaties. (Yask Facility Management, z.d.)

Vraag vanuit Rabobank

Het speelveld van de financiële wereld is de laatste jaren in hoog tempo veranderd. Rabobank anticipeert op deze ontwikkelingen door zoveel mogelijk te focussen op de core business en het uitbesteden van de facilitaire dienstverlening, waarbij uniformiteit en regionalisering belangrijke pijlers zijn. Vanwege de grote vraag naar flexibiliteit, als gevolg van de externe ontwikkelingen, brachten een groot aantal lokale banken de facilitaire diensten de afgelopen jaren al geheel of gedeeltelijk onder bij een externe partij. Ruim veertig Rabobank banken kozen de afgelopen jaren voor Yask, waaronder de Rabobanken in Brabant.

Just ask Yask

Yask opereert binnen het RFC Brabant op basis van het managing agent model. Het doel van het managing agent model is de lokale banken te ontzorgen met continuïteit en flexibiliteit van facilitaire dienstverlening. De mantelovereenkomst op basis van het managing agent model omvat de facilitaire dienstverlening van de servicedesk, logistiek, post, handyman, registratie- en autorisatiebeheer, projectmanagement, contractadministratie, receptie en operationele aansturing van onder andere schoonmaak, catering, koffie- en theeleveranciers et cetera.

Het Yask Team is het gezicht op locatie en fungeert als een single point of contact. Yask optimaliseert voor Rabobank onder andere de facilitaire processen en de kwaliteit van de dienstverlening. (Yask Facility Management, z.d.)

In het volgende hoofdstuk wordt de probleemanalyse uitgewerkt waarna een probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvraag voor het onderzoek wordt opgesteld. Verder worden de begrippen uit de onderzoeksvraag gedefinieerd en tot slot worden de deelvragen benoemd.

2. Probleemoriëntatie

In dit hoofdstuk wordt het vraagstuk vanuit Yask geanalyseerd. Vanuit deze analyse wordt een probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvraag geformuleerd met daar bijbehorende deelvragen.

2.1 Probleemanalyse

2.1.1 Transitie

In 2015 is de transitie van start gegaan van de samenwerking van het Regionaal Facilitair Collectief Brabant (RFC Brabant) tussen Rabobank Breda en Rabobank De Zuidelijke Baronie.

In mei 2016 is de bank Rabobank West-Brabant Noord hieraan toegevoegd en in oktober 2016 Rabobank Amerstreek. Hiermee is het RFC Brabant compleet. In de samenwerking wordt beoogd om zoveel mogelijk processen op dezelfde werkwijze uit te voeren met als doel een gezonde, dienstverlenende, efficiënte en effectieve organisatie. De operationele facilitaire dienstverlening is hierbij uitbesteed aan Yask. De best practices en de standaard dienstverlening van Yask is het uitgangspunt voor het inrichten van de operationele dienstverlening.

De servicemanagers van de Rabobank sluiten contracten af met diverse leveranciers van facilitaire diensten, hierin is de Rabobank contracteigenaar. Yask opereert op basis van het managing agent model, waarbij zij een signalerende en monitorende rol heeft en in kaart brengt of de afspraken conform contract worden uitgevoerd door de leveranciers van soft en hard services. Indien dit niet het geval is wordt dit overgedragen aan de servicemanagers van de Rabobank. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing van de operationele dienstverleners.

Daar er meerdere locaties zijn is het voor de Rabobank van essentieel belang dat er één centraal aanspreekpunt is. Het centrale aanspreekpunt staat in direct contact met Yask en fungeert als verlengstuk. Het centrale aanspreekpunt houdt goed contact met de uitvoerende medewerk(st)ers om alles in goede banen te leiden.

Naar aanleiding van de transitie is de noodzaak bij Yask ontstaan om haar meer te onderscheiden en haar concurrentiepositie te behouden en/of te vergroten.

De basis dienstverlening is naar aanleiding van de transitie goed ingericht. Er zijn een aantal service level agreements (SLA's) door het RFC Brabant opgesteld waar Yask aan moet voldoen. Yask toetst hier op, aan de hand van periodieke controles. Op dit moment zijn de uitkomsten van de periodieke operationele controles positief en is de basis dienstverlening goed ingericht. (Jagt, 2017)

De eis vanuit het RFC Brabant aan Yask is dat zij haar dienstverlening continu blijft verbeteren. Om deze reden wilt Yask een kwaliteitsslag maken in haar dienstverlening, met als doel haar dienstverlening continu te blijven verbeteren en daarmee haar bestaansrecht beter te borgen.

Yask streeft ernaar waarde toe te voegen aan de primaire organisatie van de Rabobank en haar te ontzorgen. Zij streeft ernaar om van de huidige basis dienstverlening over te gaan op een concept/model dat meerwaarde toevoegt aan de Rabobank.

Hierbij is het onduidelijk of het managing agent model het juiste model is waarmee Yask de Rabobank ontzorgt of dat er een ander uitbestedingsmodel vereist is om de Rabobank beter te kunnen ontzorgen en die kwaliteitsslag in dienstverlening te kunnen realiseren.

2.1.2 Samenwerking

Uit interviews met de servicemanagers van het RFC Brabant wordt duidelijk dat zij verwachten dat Yask samenwerkt met de andere leveranciers van soft services, zodat het RFC Brabant beter ontzorgt kan worden. Het is onduidelijk op welke wijze Yask moet samenwerken met de andere leveranciers van facilitaire diensten om de Rabobank beter te kunnen ontzorgen.

In bijlage IV wordt de probleemanalyse kort en bondig toegelicht aan de hand van de 6W analyse.

2.2 Probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvraag

2.2.1 Probleemstelling

Naar aanleiding van de probleemanalyse is de volgende probleemstelling opgesteld:

“Het is onduidelijk hoe Yask strategische meerwaarde kan bieden, zodat het RFC Brabant meer ontzorgt kan worden.”

2.2.2 Urgentie

Dit onderzoek is urgent, omdat Yask zich steeds meer wilt onderscheiden van andere facilitaire aanbieders op de markt. Yask wilt zich binnen de Rabobank blijven positioneren en streeft ernaar de huidige concurrentiepositie te behouden en/of vergroten en de diensten in de toekomst te blijven verlenen. De eis vanuit de Rabobank aan Yask is dat zij haar dienstverlening continu blijft verbeteren. Om deze reden streeft Yask ernaar een kwaliteitsslag te maken in haar dienstverlening. Het onderzoek heeft gevolgen voor diverse stakeholders. Deze worden in bijlage V toegelicht aan de hand van een stakeholdersanalyse.

2.2.3 Doelstelling

“Het doel is om in een periode van achttien weken een bijdrage te leveren aan het behouden en/of vergroten van de concurrentiepositie van Yask door middel van het opstellen van een adviesrapport met daarin een advies hoe zij strategische meerwaarde kan bieden om het RFC Brabant meer te ontzorgen.”

2.2.4 Onderzoeksvraag

De belangrijkste (onderzoek)vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan Yask strategische meerwaarde bieden, zodat het RFC Brabant meer ontzorgt wordt?”

Een aantal begrippen uit de onderzoeksvraag hebben een nadere toelichting nodig. De toelichting geeft aan wat de betekenis is van het begrip met betrekking tot het onderzoek. De begrippen zijn gedefinieerd aan de hand van literatuuronderzoek en de interne oriëntatie. In deze paragraaf worden de begrippen gedefinieerd aan de hand van de interne oriëntatie.

In bijlage VI wordt een uitgebreide toelichting gegeven op de begrippen uit de onderzoeksvraag. In deze toelichting wordt een onderscheid gemaakt in literatuurdefinitie en de definitie na oriëntatie.

Strategische meerwaarde

in dit onderzoek betekent strategische meerwaarde de waarde die Yask kan bieden naast de basis dienstverlening die zij op dit moment biedt. De basis dienstverlening is goed ingericht, waardoor Yask toe is aan een nieuwe stap om meer waarde toe te voegen aan de Rabobank en haar daardoor beter te kunnen ontzorgen. De strategische meerwaarde wordt in dit onderzoek onderverdeeld in de volgende aspecten:

- Het uitbestedingsmodel managing agent;
- De samenwerking tussen Yask en facilitaire leveranciers binnen dit model.

Voor een heldere betekenis van deze begrippen worden deze ook geoperationaliseerd.

Managing agent

De Rabobank sluit contracten af met diverse leveranciers van facilitaire diensten. Hierin is de Rabobank contracteigenaar. Yask heeft een signalerende en monitorende rol en brengt in kaart of de afspraken conform contract worden uitgevoerd door de leveranciers van soft en hard services. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing van de operationele dienstverleners. (Jagt, 2017)

Samenwerking

De facilitaire leveranciers binnen het RFC Brabant moeten een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat, namelijk: optimale ondersteuning bieden aan de primaire processen van de Rabobank. Dit gaat om de samenwerking tussen leveranciers van de volgende diensten: Facilitaire dienstverlening, schoonmaak, gebouwbeheer, beveiliging en catering. Uit een interview met mevrouw Poppelaars, servicemanager Rabobank Breda op 21 maart 2017, wordt duidelijk dat dit de vier grootste leveranciers zijn binnen het RFC Brabant en dat de samenwerking tussen deze partijen intensief moet zijn.

Leveranciers

Alle partijen die facilitaire producten of diensten levert aan het RFC Brabant. Dit zijn 35 verschillende leveranciers. Van deze leveranciers is een selectie gemaakt van vijf leveranciers op basis van de spend analyse en het pareto principe waarbij 20% van de leveranciers zorgen voor 80% van de kosten. De spend analyse is terug te vinden in bijlage VII. De volgende leveranciers worden betrokken in dit onderzoek:

- Yask (facilitaire dienstverlening)

- EBN (beveiliging)
- The Colour Kitchen (catering)
- Flexim (gebouwonderhoud)
- Nederrijn (schoonmaak)

RFC Brabant

In 2015 is de samenwerking van start gegaan van het Regionaal Facilitair Collectief Brabant (RFC Brabant) tussen Rabobank Breda en Rabobank De Zuidelijke Baronie.

In mei 2016 is de bank Rabobank West-Brabant Noord hieraan toegevoegd en in oktober 2016 Rabobank Amerstreek. Hiermee is het RFC Brabant compleet. (Jagt, 2017)

Ontzorgt

Uit een oriënterend gesprek met mevrouw van der Jagt, facility manager RFC Brabant op 23 februari 2017, wordt duidelijk dat Yask de Rabobank ontzorgt op het moment dat de operationele en tactische dienstverlening uit handen genomen wordt van de Rabobank.

Aan de hand van de begrippen worden indicatoren opgesteld. Met behulp van deze indicatoren wordt het praktijkonderzoek uitgevoerd. In bijlage VIII wordt een overzicht weergegeven van de indicatoren met een korte uitleg erbij.

2.2.5 Deelvragen

Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen zijn enkele deelvragen opgesteld:

1. Waarom heeft het RFC Brabant gekozen voor het managing agent model, met Yask daarin als facilitaire dienstverlener?

1a. Wat is de visie van het RFC Brabant ten opzichte van het managing agent model?

1b. Wat zijn de verwachtingen van het RFC Brabant ten aanzien van Yask als facilitair dienstverlener?

1c. Wat zijn de verwachtingen van het RFC Brabant ten aanzien van de samenwerking tussen Yask en de facilitaire leveranciers?

2. Hoe verloopt de samenwerking tussen Yask en de facilitaire leveranciers op dit moment?

2a. Op welke manier werkt Yask samen met de facilitaire leveranciers?

2b. Welke aspecten van deze samenwerking behoren tot het managing agent model?

2c. Wat is de visie van Yask ten opzichte van het managing agent model?

3. Wat is de toekomst visie van Yask met betrekking tot een betere samenwerking met facilitaire leveranciers?

4. Op welke wijze kan Yask met haar dienstverlening aansluiten op het RFC Brabant?

4a. Wat is de wens van het RFC Brabant ten aanzien van outsourcing?

4b. Wat is de doelstelling van Yask ten aanzien van outsourcing?

4c. Op welke wijze kan de doelstelling van Yask bijdragen aan de wens van het RFC Brabant?

2.3 Afbakening en scope van het onderzoek

Het onderzoek richt zich specifiek op de soft services binnen het RFC Brabant. Daarnaast wordt het managing agent model en andere uitbestedingsmodellen onderzocht. De (inkoop) strategie van het RFC Brabant met daarbij de verwachtingen ten aanzien van Yask als dienstverlener en de samenwerking tussen Yask en de andere facilitaire leveranciers is ook een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Hierbij worden de knelpunten van deze samenwerking ook meegenomen in het onderzoek.

Tot slot wordt een implementatievoorstel geschreven voor de aanbevelingen die voortkomen uit de onderzoeksresultaten en conclusies.

Wat in dit onderzoek buiten beschouwing wordt gelaten zijn de volgende punten:

- De overige banken van de Rabobank;
- Hard services;
- De facilitaire leveranciers die buiten de geselecteerde leveranciers vallen;
- Contracten met facilitaire leveranciers die buiten de geselecteerde leveranciers vallen;
- De uitvoering van de implementatie.

In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksmethodieken die in dit onderzoek toegepast worden, toegelicht. Eerst wordt het type onderzoek beschreven waarna kort ingegaan wordt op de opbouw van het onderzoek. Vervolgens worden de dataverzamelmethode benoemd en wordt de validiteit en betrouwbaarheid uitgewerkt.

3. Onderzoeksverantwoording

Om ervoor te zorgen dat de juiste informatie wordt verzameld, is voorafgaande het onderzoek de methode van onderzoek bepaald. In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek toegelicht. Als eerst wordt het type onderzoek en de opbouw van het onderzoek toegelicht. Daarna worden de onderzoeksmethoden beschreven en de wijze van data analyse. Tot slot wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven.

3.1 Type onderzoek

Het onderzoek is kwalitatief van aard met een open onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag is breed en er is relatief weinig voorkennis. Er worden nieuwe ideeën en inzichten ontwikkeld ten aanzien van het probleem. Baarda (2009) stelt dat het bij een kwalitatief onderzoek vooral gaat om het verkrijgen van inzichten en minder om harde, getalsmatig onderbouwde, feiten.

Het karakter van het onderzoek is een combinatie van een beschrijvend- en explorerend/verkenkend onderzoek. Het eerste deel van het onderzoek is vooral beschrijvend van aard. In dit gedeelte wordt het probleem geschetst. Dit type onderzoek wordt dus vooral toegepast bij de probleem analyse. Het vervolg van het onderzoek is explorerend/verkenkend. Er wordt onderzocht hoe Yask strategische meerwaarde kan bieden om het RFC Brabant meer te ontzorgen. Om deze vraag te beantwoorden, worden diverse respondenten gebruikt en worden diverse dataverzamelmethode toegepast.

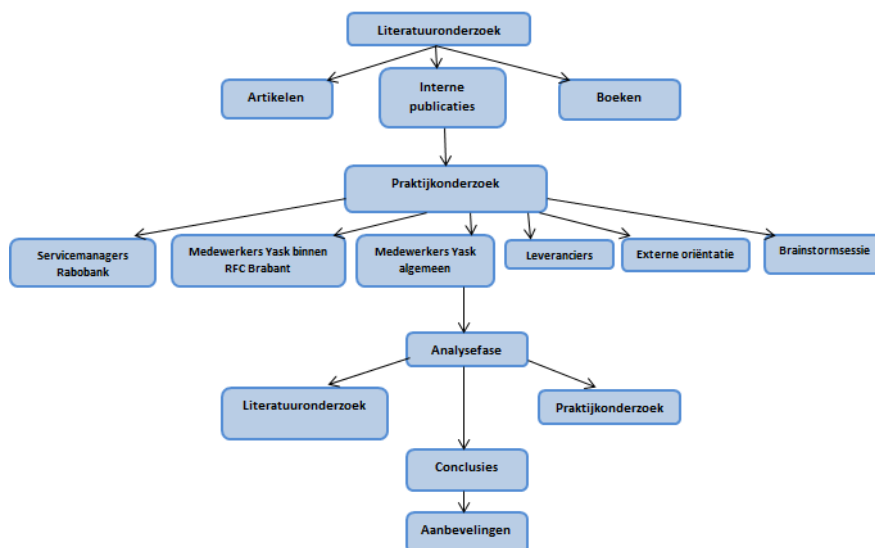
3.2 Opbouw onderzoek

Het onderzoek is opgebouwd uit een viertal fasen. In figuur 3 worden deze fasen schematisch weergegeven. Het onderzoek bestaat uit de volgende fasen:

- 1 Literatuuronderzoek
- 2 Praktijkonderzoek
- 3 Analysefase
- 4 Conclusiefase

Figuur 3 Opbouw onderzoek

In figuur 3 wordt de opbouw van het onderzoek schematisch weergegeven.



In het literatuuronderzoek wordt informatie opgezocht in boeken, artikelen en interne documenten, dit vormt samen het theoretisch kader. Er is literatuur verzameld die betrekking heeft op de interne organisatie van Yask, trends en ontwikkelingen, diverse regiemodellen en overige informatie die voor het onderzoek van belang is.

In het praktijkonderzoek is onderzoek gedaan naar de huidige situatie ten aanzien van het managing agent model en de samenwerking tussen Yask en de andere leveranciers. Daarnaast is externe oriëntatie uitgevoerd om meer inzicht te verkrijgen in uitbestedingsmodellen en ervaringen met betrekking tot samenwerking tussen en met verschillende leveranciers. Tot slot is een brainstormsessie georganiseerd met medewerkers van Yask

binnen zowel het cluster RFC Brabant als een ander cluster van de Rabobank, namelijk het cluster onder Rotterdam.

De resultaten uit fase een en twee worden in fase drie geanalyseerd en vergeleken met theorie. In de vierde- en laatste fase wordt vanuit de analyse conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

3.3 Dataverzamelingsmethoden

Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingsmethoden. In deze paragraaf wordt de keuze van de methoden toegelicht.

3.3.1 Literatuuronderzoek

Er is literatuuronderzoek uitgevoerd met behulp van boeken, artikelen en interne publicaties van Yask. In de boeken en artikelen is vooral informatie opgezocht over verschillende regiomodellen, mogelijkheden met betrekking tot samenwerking en trends en ontwikkeling. Mede met behulp van de interne publicaties is de huidige situaties geschetst en de interne organisatie geanalyseerd.

3.3.2 Praktijkonderzoek

Het grootste gedeelte van het onderzoek bestaat uit praktijkonderzoek. Dit praktijkonderzoek bestaat uit zowel interne als externe interviews en een brainstormsessie. In totaal zijn tweeëntwintig respondenten geïnterviewd en is een brainstormsessie georganiseerd. Vanwege politieke gevoeligheid is het niet mogelijk geweest alle gewenste respondenten van de Rabobank te interviewen (in het nawoord wordt dit nader toegelicht). Om deze essentiële data toch elders te verkrijgen zijn interviews met externe organisaties en experts afgenomen.

Alle interviews die zijn afgenomen zijn diepte-interviews. Een diepte-interview is een goede methode om ideeën en opvattingen over een bepaald onderwerp te achterhalen. De interviews zijn semigestructureerd afgenomen waardoor goed doorgevraagd kan worden naar achterliggende motivaties, gedachte en ideeën. Hierdoor komt gedetailleerde informatie vrij. (Baarda, 2009)

Er is gekozen voor deze methode, omdat in de interviews informatie verkregen moet worden over het managing agent model, diverse andere regiomodellen en ervaringen met betrekking tot samenwerking. In de interviews kan doorgevraagd worden over al deze aspecten zodat meer informatie verkregen kan worden. Daarnaast is een brainstorm sessie georganiseerd met als doel in groepsverband ideeën of suggesties te generaliseren ten aanzien van het probleem.

In het praktijkonderzoek zijn verschillende respondenten geïnterviewd. Omdat dit een complex aantal respondenten zijn, worden deze verdeeld in groepen. De respondenten worden in het rapport niet genoemd op naam, maar per functie. Meer informatie over de respondenten is te vinden in bijlage IX. In tabel 3.1 worden de respondenten met bijbehorende dataverzamelingsmethoden weergegeven.

Tabel 3.1 Overzicht respondenten met bijbehorende dataverzamelingsmethode

In tabel 3.1 worden alle respondenten van het onderzoek weergegeven met bijbehorende dataverzamelingsmethode uitgewerkt.

Groep	Functie	Dataverzamelingsmethode	Vorm
1	Servicemanager Rabobank	Diepte-interview	Semigestructureerd
2	Medewerkers Yask binnen het RFC Brabant	Diepte-interview & brainstormsessie	Semigestructureerd
3	Medewerkers Yask algemeen	Diepte-interview & brainstormsessie	Semigestructureerd
4	Leveranciers	Diepte-interview	Semigestructureerd
5	Externe oriëntatie	Diepte-interview	Semigestructureerd

3.3.3 Onderbouwing respondenten

Servicemanagers Rabobank

De servicemanagers van de Rabobank worden in de oriëntatie fase van het onderzoek geïnterviewd. Elke bank uit het cluster RFC Brabant heeft een eigen servicemanager die het beleid ten aanzien van facilitair op zijn eigen wijze invult.

In deze interviews wordt aandacht besteed aan de keuze ten aanzien van het managing agent model met Yask daarin als facilitair aanbieder, de verwachtingen van Yask, de toekomst visie met betrekking tot regie en de verwachtingen ten aanzien van samenwerking tussen Yask en de andere leveranciers. Tot slot wordt een servicemanager van cluster onder Rotterdam geïnterviewd, omdat dit cluster over is gegaan naar een ander regie model waarin Yask meer verantwoordelijkheden heeft. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage X.

Medewerkers Yask binnen het RFC Brabant

In het praktijkonderzoek worden interviews afgenomen met de facility manager en de facilitair coördinator van het RFC Brabant. Met behulp van deze interviews wordt in kaart gebracht wat de huidige visie van Yask is ten aanzien van regie en de samenwerking met de andere leveranciers. Daarnaast worden voor de gewenste situatie vragen gesteld met betrekking tot de doelstellingen en de toekomstvisie met betrekking tot regie en samenwerking. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage XI.

Medewerkers Yask algemeen

Er worden diverse respondenten binnen Yask benaderd die niet werkzaam zijn voor het cluster RFC Brabant. Er worden interviews afgenomen met twee business consultants, een transitie manager en een servicemanager in dienst van Yask. Zij hebben ervaring met andere Rabobank clusters in Nederland – waarbij sommige over gegaan zijn naar een andere regie model - met betrekking tot regie en samenwerking. Tot slot wordt de algemeen directeur van Yask geïnterviewd om in kaart te brengen wat de toekomstvisie is van Yask ten aanzien van regie en samenwerking. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage XII.

Leveranciers

De geselecteerde leveranciers worden betrokken bij dit onderzoek, om inzicht te krijgen in de visie en bereidheid van hen ten aanzien van samenwerking met Yask. Er wordt in kaart gebracht of zij passen bij de strategie en wensen van de Rabobank. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage XIII.

Externe oriëntatie

In het praktijkonderzoek worden twee andere facilitaire aanbieders, Facilicom en CBRE, geïnterviewd om inzicht te krijgen in diverse uitbestedingsmodellen en wat de toegevoegde waarde is van die modellen voor een organisatie. Daarnaast worden drie experts geïnterviewd: experts op het gebied van regie en samenwerking en tot slot een expert op het gebied van ontwikkeling van houding en gedrag van mensen. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage XIV tot en met bijlage XVII.

Brainstormsessie

Op basis van de facilitaire visie van het RFC Brabant wordt bepaald welke dienstverlening Yask moet bieden en welke mate van verantwoordelijkheden zij krijgt. Omdat de facilitaire visie binnen het RFC Brabant nog niet is opgesteld en dit op korte termijn niet gerealiseerd zal worden is een brainstormsessie georganiseerd. In deze brainstormsessie is nagedacht over hoe de facilitaire visie er volgens de respondenten uit komt te zien. De brainstormsessie is gehouden met medewerkers van Yask binnen zowel het cluster RFC Brabant als een ander cluster van de Rabobank, namelijk het cluster onder Rotterdam. De keuze hiervoor is omdat binnen het RFC Brabant nog geen facilitaire visie is opgesteld en in het cluster onder Rotterdam wel. De facilitaire visie wordt opgesteld aan de hand van de strategie van de Rabobank waardoor het aannemelijk is dat de visies onderling gemeenschappelijke elementen bevat.

Aanpak brainstormsessie

Tijdens de brainstormsessie is gewerkt met Mentimeter. Mentimeter is een digitaal hulpmiddel waarmee respondenten hun ideeën, visie en kennis kunnen inbrengen. De Mentimeter is geheel anoniem waardoor de betrouwbaarheid van de antwoorden wordt vergroot. Op deze manier is er geen sprake van beïnvloeding vanuit de groep of wenselijke antwoorden en kan iedere respondent evenveel input leveren. Omdat de brainstormsessie in een tijdsduur van één uur afgenomen moest worden is een bewuste keuze gemaakt om een viertal vragen te behandelen:

- Welke elementen uit de strategie van de Rabobank zijn belangrijk voor het formuleren van de facilitaire visie?
- Welke kernwoorden staan centraal die samen de strategische ambities vormen?
- Hoe worden de strategische ambities doorvertaald naar facilitaire dienstverlening (strategische kaders)?

- Hoe moet de manier van werken ingericht worden om de strategische kaders te kunnen realiseren?

Elke vraag kan iedere respondent met meerdere antwoorden beantwoorden. De data uit de brainstormsessie is geanalyseerd door overeenkomsten in de antwoorden te selecteren. De uitwerking van de brainstormsessie is terug te vinden in bijlage XVIII.

3.4 Analyse methode

De bruikbare literatuur wordt toegelicht in het theoretisch kader. De interviews uit het praktijkonderzoek worden aan de hand van transcripten in verslagvorm uitgewerkt. Om te bepalen welke informatie uit de interviews belangrijk is worden de interviews gelabeld. Er wordt gebruik gemaakt van open coderen waarbij gezocht wordt naar overeenkomende begrippen, welke daarna worden gelabeld. Ieder begrip krijgt hierbij zijn eigen kleur, zodat overeenkomsten vanuit de verschillende interviews in één oogopslag zichtbaar worden. De gelabelde begrippen worden vervolgens gecodeerd in code tabellen, waardoor het overzichtelijk wordt welke informatie door diverse respondenten over de verschillende labels wordt gegeven. Tot slot wordt axiaal gecodeerd, waarbij de resultaten uit de tabellen onderling vergeleken worden op verschillen en overeenkomsten én vergeleken wordt met het literatuuronderzoek.

3.5 Validiteit

Validiteit is de mate waarin gemeten wordt wat verwacht wordt te meten.

Gedurende het onderzoek zijn diverse respondenten benaderd, is literatuur- en praktijkonderzoek gedaan waarna een grondige analyse is gedaan op de verkregen data.

Er zijn selectief respondenten betrokken in dit onderzoek. Deze keuze is selectief, omdat deze respondenten in directe verbinding staan met het probleem of veel kennis hebben over het probleem en hier dus veel informatie over kunnen verschaffen.

Het kan voorkomen dat de respondenten wenselijke antwoorden geven, waardoor onjuiste conclusies getrokken worden. Om dit te voorkomen zullen de vragen van het interview dusdanig worden opgesteld dat zij zo min mogelijk invloed hebben op de richting van het gesprek. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van diepte-interviews die semigestructureerd zijn. De interviews zijn gestructureerd aan de hand van kernbegrippen die in de operationalisatie, voorafgaande van het onderzoek, zijn vastgesteld. Tevens worden de vragen vooraf naar de respondent opgestuurd.

Het is belangrijk om zoveel mogelijk respondenten uit de onderzoekspopulatie te onderzoeken, omdat deze respondenten de gehele onderzoekspopulatie moet vertegenwoordigen. In dit onderzoek was het gewenst om respondenten te benaderen die werkzaam zijn bij het RFC Brabant, werkzaam zijn voor een ander cluster of het hoofdkantoor. Helaas was het wegens politieke gevoeligheid alleen mogelijk om de vier servicemanagers van de Rabobank te interviewen. Het was niet mogelijk om de overige respondenten te benaderen wat de steekproef niet geheel representatief heeft gemaakt. In het nawoord wordt dit nader toegelicht.

De resultaten hoeven niet altijd de gehele onderzoekspopulatie te vertegenwoordigen. De uitkomsten van het onderzoek zijn wellicht niet te generaliseren naar andere clusters van de Rabobank binnen Nederland, maar ze kunnen wel erg waardevol zijn voor deze banken.

Tot slot worden de interviews uit het praktijkonderzoek uitgewerkt aan de hand van transcripten in verslagvorm. Na de uitwerking hiervan is het interview geverifieerd bij de respondent en zijn eventuele aanpassingen gedaan.

3.5.1 Triangulatie

Zoals in paragraaf 3.3 beschreven wordt, worden verschillende methoden van onderzoek gebruikt om data te verzamelen. Baarda (2009) stelt dat verschillende methoden van onderzoek het onderzoek waardevol maken. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en praktijkonderzoek.

3.6 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is de mate waarin de meting onafhankelijk is van toeval.

Het is van belang om gedurende het onderzoek verschillende data-verzamelmethode (triangulatie) toe te passen, hiermee wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Gedurende dit onderzoek worden verschillende metingen gedaan.

In het begin zal voornamelijk research worden uitgevoerd. Wanneer het probleem in kaart is gebracht zullen

diverse dataverzamelmethodeën, als interviews en een brainstormsessie, met elkaar gecombineerd worden.

De betrouwbaarheid van het onderzoek hangt mede af van de respondenten. Er worden interviews afgenomen bij verschillende respondenten. In dit onderzoek was het gewenst om respondenten te benaderen die werkzaam zijn bij het RFC Brabant, werkzaam zijn voor een ander cluster of het hoofdkantoor van de Rabobank. Helaas was dit wegens politieke gevoeligheid niet mogelijk waardoor essentiële data niet verkregen is. Het probleem kon daardoor niet vanuit alle invalshoeken geanalyseerd worden. In het nawoord wordt dit nader toegelicht. Dit heeft als gevolg dat verkeerde conclusies getrokken kunnen worden, waardoor het advies niet geheel passend en/of bruikbaar is voor Yask. De betrouwbaarheid van het onderzoek daalt hiermee.

Er zijn maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Zo zijn externe organisaties benaderd die informatie konden verschaffen over uitbestedingsmodellen en samenwerking. Deze zijn echter niet geheel van toepassing op het RFC Brabant. Daarnaast zijn experts betrokken die inzichten hebben gegeven ten aanzien van regie en samenwerking.

Om de betrouwbaarheid verder te vergroten worden de interviews één op één afgenomen, wordt gevraagd of de respondent geen haast heeft en er zal ook gevraagd worden of het interview opgenomen mag worden.

Wanneer van tevoren niet goed ingelezen wordt en onvoldoende vooronderzoek wordt gedaan dan veroorzaakt dit een negatief effect. Er worden dan wellicht verkeerde interview vragen gesteld, waardoor de vragen niet passen bij de onderzoeksvraag of deelvragen.

Er worden verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit verder te waarborgen. Zo worden de uitkomsten van de interviews teruggekoppeld aan de respondenten, zodat zij de mogelijkheid hebben aanpassingen te doen. Daarnaast zal de student dezelfde vragen stellen aan verschillende respondenten, waardoor de antwoorden met elkaar vergeleken kunnen worden.

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven waarin wordt ingegaan op de toegepaste literatuur, modellen en trends en ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op het onderzoek.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een nadere toelichting gegeven op de toegepaste literatuur, modellen en trends en ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op het onderzoek.

4.1 Literatuur

Het onderzoek is gestart met een literatuuronderzoek waar informatie wordt opgezocht over het onderwerp van het onderzoek. Er is informatie opgezocht op het interne, in boeken en er is gebruik gemaakt van interne publicaties van Yask.

Facility management binnen het RFC Brabant

Facilitair houdt zich bezig met het besturen en beheersen van de ondersteunende activiteiten ten behoeve van het primaire proces van de lokale bank. Het betreft ondersteunende activiteiten die nodig zijn zowel op het strategische niveau van de organisatie om haar doelstellingen te kunnen realiseren als op het praktische niveau van de individuele werknemers. De facilitaire taken zijn uitbesteed tegen afgesproken kwaliteit en tegen de laagst mogelijke kosten. Naast het standaardiseren van taken is de dienstverlening servicegericht en flexibel binnen afgesproken grenzen. (Over vakgebied Facilitair, 2013)

Servicemanagement binnen het RFC Brabant

De servicemanager is de intermediair tussen de bancaire en de ondersteunende organisatie en is verantwoordelijk voor de regie (organisatie, beheersing en sturing) van alle facilitaire en IT processen en het organiseren van de benodigde operationele, facilitaire dienstverlening van de lokale bank.

De functie van servicemanager komt voor bij banken die het concept van (optimale) sourcing hanteren. De facilitaire processen zijn hierbij maximaal uitbesteed aan derden. Deze derden zijn professionals op het uitbesteede werkterrein en verantwoordelijk voor het realiseren van de contractueel overeengekomen resultaten (resultaatverplichting).

De servicemanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van een beperkt aantal werkzaamheden die vanwege hun wettelijke of kritische karakter (nog) niet door derden zijn uit te voeren. Daarnaast maakt een aantal specifieke rollen onderdeel uit van de functie, te weten de rol van contractmanager, BHV-coördinator en BCM-coördinator. Tevens kan de servicemanager in voorkomende gevallen optreden als projectleider (bijvoorbeeld ten aanzien van huisvesting). (Over vakgebied Facilitair, 2013)

Facility manager RFC Brabant

De facility manager van het RFC Brabant is in dienst van Yask en is verantwoordelijk voor de continuïteit, kwaliteit van dienstverlening, het operationeel management van de Rabobank, manager van het team en het coachen van medewerkers. Een uitgebreide uitwerking van de taken en verantwoordelijkheden van de facility manager is terug te vinden in bijlage XIX.

Facilitair coördinator RFC Brabant

De facilitair coördinator van het RFC Brabant is in dienst van Yask en is verantwoordelijk voor de aansturing van de medewerkers van Yask, de planning en continuïteit van het team en de werkzaamheden, signaleren van efficiency en implementeren van processen. Een uitgebreide uitwerking van de taken en verantwoordelijkheden van de facilitair coördinator is terug te vinden in bijlage XIX.

Managing agent

In het management agent model contracteert de opdrachtgever zelf de operationele dienstverleners en hij contracteert daarnaast een managing agent.

De managing agent is verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele coördinatie en de aansturing van de operationele dienstverleners. Veelal levert de managing agent daarom de locatiemanagers en de servicedesk-medewerkers. (Maas, 2016)

In het managing agent model contracteert de opdrachtgever zelf de operationeel dienstverleners en contracteert hij daarnaast een managing agent die verantwoordelijk is voor de dagelijkse operationele coördinatie en de aansturing van de operationele dienstverleners (tactische regie). (IFM: Integraal of inclusief?, 2013)

Meerwaarde creëren

Om meerwaarde te creëren, moet goed begrepen worden welke behoefte er bestaat, wat er daadwerkelijk veranderd moet worden en waarom het anders moet. (Koorn, z.d.)

Toegevoegde waarde voor de eindgebruiker leveren zorgt er voor dat er op de langere termijn een intensievere samenwerking komt tussen zowel eindgebruiker, facility manager en leverancier.

Innovatie en samenwerking tussen verschillende leveranciers bieden voor de toekomst toegevoegde waarde. Een voorbeeld hiervan is een schoonmaakorganisatie die ook de koffiemachines onderhoudt en bijvult. (Hoe creëer je meerwaarde voor de klant?, 2014)

Regieorganisatie

“Regie omvat alle centrale en decentrale activiteiten die nodig zijn om de eigen organisatie te sturen (klantmanagement) en om de (interne) leverancier(s) aan te sturen (leveranciersmanagement).” (Oosterhaven, 2008)

“Een regieorganisatie is een organisatie die de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt, deze op strategische en tactisch niveau managet en die de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed.”

(Jong, Diepen, Kok, Jansen, Schaik, & Spil, Alphen aan den Rijn)

De facilitaire regieorganisatie is ingericht rond processen voor de klant en stuurt op resultaat. De nadruk ligt op het beschrijven, monitoren en voortdurend verbeteren van het proces van vraagafstemming. In verhouding tot de uitvoeringsorganisatie wordt er meer multidisciplinair gewerkt dan in vakgerichte teams. De regieorganisatie heeft een relatief beperkte omvang, kent weinig hiërarchische niveaus en een beperkte span of control. Ook kent de regieorganisatie een goed ingerichte bedrijfsvoering waar managementinformatie wordt gegenereerd en kwaliteitsborging plaatsvindt (Maas, 2013). In figuur 4.1 wordt het managen van vraag en aanbod binnen een regieorganisatie grafisch weergegeven.

Figuur 4.1 Managen van vraag en aanbod

In figuur 4.1 wordt het managen van vraag en aanbod binnen een regieorganisatie grafisch weergegeven.



(Maas, Facility Management: over organiseren en maatwerk binnen een veranderende context, 2013)

Als er ontwikkeld wordt naar regie wordt gekeken naar hoe waarde toegevoegd kan worden aan een organisatie. De facilitaire regie organisatie kenmerkt zich steeds meer door een actieve besturing van de facilitaire vraag en het aanbod om uiteindelijk de beste toegevoegde waarde aan haar klanten te bieden. De organisatie is niet meer langs producten ingericht, maar langs de functies klant- en leveranciersmanagement met een advies- en projectenafdeling. Ook kent de regie organisatie een goed ingerichte bedrijfsvoering waar managementinformatie wordt gegenereerd en kwaliteitsborging plaatsvindt.

(Jong, Diepen, Kok, Jansen, Schaik, & Spil, Alphen aan den Rijn)

De verbindende stap van processen naar rollen is verantwoordelijkheden. Rollen zijn nodig om verantwoordelijkheden, taken en competenties toe te wijzen aan processen. Dit is een cruciaal onderdeel van de regiefunctie en wordt vaak vergeten. De verschillende regieverantwoordelijkheden zijn gegroepeerd tot typische rollen. Het resulterende overzicht van rollen kan helpen als startpunt om een regieorganisatie van de grond te krijgen. Voor iedere rol is vastgelegd: welke verantwoordelijkheden aan die rol zijn toebedeeld en welke competenties zijn nodig om die verantwoordelijkheden te kunnen nemen.

De outsourcingsituatie brengt een verandering met zich mee in de rollen en taken binnen de eigen organisatie én in functies en competenties van medewerkers binnen de regie organisatie. Deze veranderingen vergen een zorgvuldige planning en begeleiding, en vragen om aandacht en sturing vanuit het management.

Een goed contract is natuurlijk een onmisbaar startpunt voor een succesvolle sourcingrelatie. Het is het resultaat van een gedegen contracteringsproject waarin op basis van een risicoanalyse voor aanvang van de outsourcing risico's zijn besproken, verdeeld tussen partijen en waar mogelijk geëlimineerd.

Partnership

Als de strategische waarde van een bepaalde activiteit groot is en de onderneming niet beschikt over de juiste middelen, dan wordt via een partnership externe, specialistische hulp ingeroepen. Een partnership gaat verder dan outsourcing, omdat sprake is van intensieve samenwerking en kennisuitwisseling. (Heemskerk & Volberda, 2005)

Strategisch partnership: als de dienst een (integraal) onderdeel is van het eindproduct van de opdrachtgever, dan wil deze dat de leverancier zich opstelt als een strategische partner. Dan is de kwaliteit van de facilitaire dienstverlener waarmee zaken wordt gedaan en de mate van professionaliteit van de medewerkers, erg belangrijk. Het oplossen van problemen staat dan voorop en niet het pushen van producten. De opdrachtgever wenst dan een kennisbijdrage van de facilitaire dienstverlener en een gezamenlijke ontwikkeling door te maken. (Kok, 2005)

Diverse uitbestedingsmodellen

De term 'uitbesteding' is uiterst breed, en experts hanteren vele verschillende termen voor de verschillende vormen ervan. Niet-experts dreigen door de bomen het bos niet meer te zien. Wie de vakliteratuur er op naslaat, zal vele verschillende termen tegenkomen, wat soms tot verwarring kan leiden. "Er zijn oneindig veel vormen van outsourcing", bevestigt Ronald Israels, principal consultant bij Quint Wellington Redwood. (Blommenstein, 2010)

Uitbesteding van operationele diensten is intussen het verst ontwikkeld, waarbij er nu sprake is van een ontwikkeling naar integrated management. (Wagner, 2013)

Voor uitbesteding wordt gekozen als de strategische waarde van de competentie gering is en de juiste middelen voor het ontwikkelen ervan ontbreken; het is immers weinig zinvol tijd en schaarse middelen te investeren in de ontwikkeling van niet-kernactiviteiten (Heemskerk & Volberda, 2005). De volgende modellen worden onderscheiden: Single services, multi services, managing agent en integrated facility management. Deze modellen worden uitgelegd in bijlage XX. Voor de definitie van de begrippen wordt gebruik gemaakt van het FM performance onderzoek, uitgevoerd door Hospitality Group, die zich richt op de prestaties van facilitaire dienstverleners in Nederland waar sprake is van hoge knip sourcingmodellen (Maas, Asch, Deutekom, & Arkesteijn, 2016).

Definitie ketensamenwerking

"Een ketensamenwerking is een samenwerking tussen verschillende partijen, die normaliter niet met elkaar samenwerken, en die werken aan de totstandkoming van een gezamenlijk product of proces." (Ketensamenwerking, 2016)

4.2 Modellen

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende modellen, welke in deze paragraaf worden toegelicht.

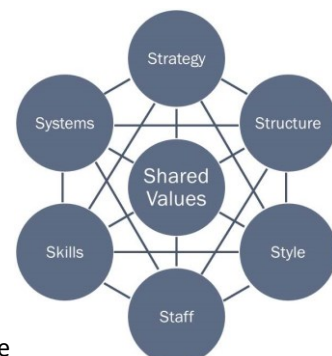
4.2.1 7S model van McKinsey

Thuis (2010) stelt dat de interne organisatie geanalyseerd kan worden met behulp van het 7S model van McKinsey. In figuur 4.1 wordt dit model grafisch weergegeven. Het 7S model is een management model dat wordt ingezet bij het analyseren van de interne organisatie. Het McKinsey 7S model bestaat uit de volgende zeven elementen:

- 1) **Strategie:** Wat is de strategie van de organisatie?
- 2) **Systemen:** Bij systemen gaat het om hoe processen binnen de organisatie verlopen (communicatiestromen, procedures, afspraken etc.).
- 3) **Stijl:** Stijl verwijst naar leiderschap van het management.
- 4) **Skills:** Welke vaardigheden hebben werknemers waardoor het bedrijf onderscheidende prestaties neer kan zetten?
- 5) **Staff:** Hoe is P&O in de organisatie vormgegeven? Aan welke kenmerken moet het personeel voldoen? Hoe beloont de organisatie en hoe wordt het personeel behouden?
- 6) **Shared Values:** Kernwaarden, visie en bedrijfscultuur waarop de organisatie is gebaseerd.

Figuur 4.1 7S model McKinsey

In figuur 4.1 wordt het 7S model van McKinsey grafisch weergegeven.



(Thuis, 2010)

Dit model is gebruikt om de interne organisatie en een gedeelte van de huidige situatie te analyseren.

4.2.2 Drie facilitaire modellen

Facility management heeft zich in het afgelopen decennium in vele opzichten ontwikkeld tot een professionele markt. Dit doet zich voor aan zowel de kant van de opdrachtgevers, de facility managers en facilitaire organisaties, als aan de kant van de aanbieders, de leveranciersmarkt. De professionalisering van de vraag én van het aanbod leidt tot een toenemende uitbestedingsgraad van facilitaire activiteiten.

Bij uitbesteden spelen functionele en bedrijfseconomische afwegingen een belangrijke rol. Naast de vraag óf er wel of niet moet worden uitbesteed speelt de vraag tot op welk niveau activiteiten worden uitbesteed. De uitkomst van de keuze vindt zijn weerslag in het organisatiemodel. In grote lijnen kan de facilitaire functie op drie niveaus worden georganiseerd:

1 De facilitaire uitvoeringsorganisatie

In de uitvoeringsorganisatie zijn enkele diensten zoals schoonmaak en catering uitbesteed, maar wordt het merendeel van de facilitaire taken nog in eigen beheer uitgevoerd.

2 De regieorganisatie

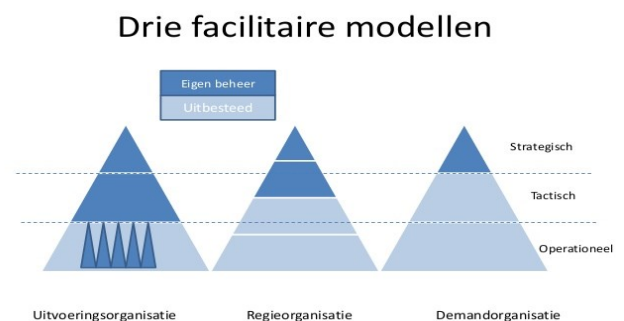
Bij de regieorganisatie is er sprake van een gulden middenweg tussen beide uitersten op de schaal van uitbesteden. Er is veel uitbesteed, maar het managen van vraag en aanbod wordt nog wel zelf gedaan.

3 De demandorganisatie

Bij de demandorganisatie zijn alle diensten plus de ondersteunende en aansturende processen integraal uitbesteed aan één marktpartij.

Figuur 4.2 Drie facilitaire modellen

In figuur 4.2 worden de drie facilitaire modellen grafisch weergegeven.



De drie facilitaire modellen onderscheiden zich dus door de mate waarin activiteiten nog in eigen beheer worden uitgevoerd. Dat betreft de uitvoerende, coördinerende en sturende activiteiten.

(Jong, B, de., & Diepen, C, van, e.a., 2010)

Deze modellen zullen gebruikt worden in dit onderzoek, omdat deze de mate van uitbesteding weergegeven. In dit onderzoek wordt onderzocht welk uitbestedingsmodel het beste past bij het RFC Brabant. Deze modellen zijn hierin dus onmisbaar.

4.2.3 Waardestrategieën

Volgens Treacy en Wiersema (1996) zijn er drie verschillende waardestrategieën die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen t.o.v. haar concurrenten te creëren. De drie waardestrategieën worden in figuur 4.3 grafisch weergegeven. De volgende strategieën worden onderscheiden:

Operational Excellence

Uitmuntende prestaties van operationele processen.

Voorbeelden zijn lage productiekosten, effectief productieproces en logistiek – just in time principe.

Product leadership/Productleiderschap

De kwaliteit van het product staat centraal. Ontwikkelen van innovatieve producten is het uitgangspunt van de organisatie. De R&D afdeling is erg belangrijk en er is vaak sprake van een relatief jonge markt.

Customer Intimacy/Klantenpartnerschap

De relatie met de klant staat centraal. De organisatie blinkt uit in relatiemarketing. Een customer relationship management (CRM) programma speelt hier een belangrijke rol in. De organisaties die een klantenpartnerschap nastreven geloven niet in eenmalige transacties maar in langdurige relaties.

(Jong, Diepen, Kok, Jansen, Schaik, & Spil, Alphen aan den Rijn)

Dit model wordt gebruikt in dit onderzoek om te bepalen op welk gebied Yask nu waarde toevoegt.

4.2.4 Het canvas model

Yask heeft een canvas model ontworpen waarmee de facilitaire visie van de Rabobanken opgesteld kunnen worden. In dit canvas model wordt het bestaansrecht van de Rabobank uitgewerkt, het toekomstbeeld van de

Rabobank en trends en ontwikkelingen die daarop van invloed (kunnen) zijn. Vervolgens wordt dit door vertaald naar strategische ambities die de Rabobank wilt realiseren. Om die ambities te kunnen realiseren worden initiatieven opgesteld. Aan de hand van de strategische ambities kan de facilitaire afdeling strategische kaders bepalen waarmee zij aansluit op de ambities van de bank, waarna deze kaders worden door vertaald naar facilitaire dienstverlening. Om een helder beeld te schetsen van het canvas model wordt deze weergegeven in bijlage XXI.

4.3 Trends en ontwikkelingen

Gedurende het onderzoek kunnen diverse trends en ontwikkelingen van invloed zijn op het onderzoek. Deze moeten in kaart gebracht worden zodat rekening gehouden kan worden met deze trends en ontwikkelingen. De trends en ontwikkelingen vallen binnen de macro- en meso omgeving van Yask.

Integratie in outsourcing

Een trend die zich aan het eind van het vorige millennium al voorzichtig aandiende, maar die inmiddels gemeengoed is geworden en zich nog steeds verder doorzet, is outsourcing. "Organisaties willen enerzijds lean en mean zijn – meer met minder doen – en anderzijds flexibel en agile zodat ze kunnen inspelen op groei en krimp," aldus Ron Dillen, directeur van Management-, advies- en interimbureau FGB. "Nederland kent inmiddels, in vergelijking met andere landen, een hoge outsourcinggraad, waarbij alle individuele diensten zoals schoonmaak en catering vaak al zijn uitbesteed. Wat je nu steeds meer ziet is de integratie van diensten en in het verlengde daarvan ook de integratie van outsourcing."

Volgens Dillen is het een logische vervolgstap, want de efficiencyslag binnen de losse kolommen is al gemaakt. "Daar is geen winst meer te behalen. De slag die de laatste jaren is ingezet en die de komende jaren verder zal gaan is de zoektocht naar efficiencywinst tussen de kolommen. Zowel op strategisch als op tactisch als op operationeel niveau. Het betekent op strategisch niveau om een regieorganisatie te zijn, waarbij de outsourcingknip steeds hoger komt te liggen en de hele coördinatie steeds meer wordt overgelaten aan derden. Met één single point of contact." (Bekkering, 2017)

Deze trend is van invloed op het onderzoek, omdat onderzoek gedaan wordt naar welk uitbestedingsmodel het beste past bij de strategie en wensen van de Rabobank om haar meer te kunnen ontzorgen.

Facilitaire weerbaarheid en wendbaarheid

Na technologie is 'wend- en weerbaarheid' de belangrijkste trend om op in te zetten. Het wordt voor facilitaire organisaties steeds belangrijker om te kunnen meebewegen met de klant, juist in een tijd waarin de wereld complexer wordt en veranderingen steeds sneller gaan. Een facility manager moet nog beter weten wat de klant wil, waar hij naartoe beweegt en de bedrijfsvoering zo inrichten dat men hier snel op kan inspelen. (Facilitaire markt 2017 realiseert bescheiden groei van 0,9%, 2017)

Deze trend is van invloed op het onderzoek, omdat Yask met haar dienstverlening goed moet aansluiten op de klantwens vanuit het RFC Brabant. Het doel hiervan is haar meer te ontzorgen, waardoor de concurrentiepositie van Yask binnen het RFC Brabant versterkt wordt. De dienstverlening van Yask moet zodanig ingericht worden dat deze geheel aansluit op de veranderingen en klantwens van het RFC Brabant.

Ketenintegratie tussen klant en leverancier

De pionierende regieorganisaties zijn de stap aan het maken naar ketenintegratie. Een optimale invulling van Supply Management, waarbij leveranciers direct betrokken worden bij het realiseren van één gezamenlijk doel. De keten die wordt betrokken bij de doelstelling van de facilitaire regieorganisatie is nauw betrokken bij die organisatie en heeft meer commitment richting de klant. Dit vraagt om een veranderende houding van zowel de klant als de leverancier. Beiden moeten op gelijke voet kunnen en durven staan om ketenintegratie te laten slagen. (7 trends met facilitaire impact, 2016)

Deze trend is van invloed op het onderzoek, omdat de samenwerking tussen Yask en de facilitaire leveranciers onderzocht wordt. De verwachtingen vanuit het RFC Brabant ten aanzien van die samenwerking is hierin essentieel. De wensen van het RFC Brabant moeten worden doorvertaald naar de dienstverlening van Yask. Aspecten uit de gewenste samenwerking moeten daarnaast passen binnen het huidige managing agent model. Wanneer dit niet het geval is, moet gekeken worden welk model beter aansluit op de wensen van het RFC Brabant en daarin de dienstverlening van Yask.

In het volgende hoofdstuk worden de onderzoekresultaten uitgewerkt. Het hoofdstuk wordt opgedeeld aan de hand van kernbegrippen.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het praktijkonderzoek weergegeven. Het praktijkonderzoek bestaat uit diepte interviews en een brainstormsessie. Om de resultaten in kaart te brengen zijn de uitgewerkte interviews door middel van kernbegrippen gelabeld waarna de uitwerkingen zijn gecodeerd in code tabellen. De code tabellen zijn terug te vinden in bijlage XXII. Om de resultaten overzichtelijk weer te geven wordt dit hoofdstuk opgedeeld aan de hand van de kernbegrippen.

5.1 Achtergrond

Ongeveer vijf jaar geleden bestond de facilitaire afdeling van de vier banken - die nu het RFC Brabant vormen - volledig uit eigen medewerkers; facilitair was in eigen beheer. Binnen de lokale banken was facilitair geen vak. Medewerkers die op een bepaalde afdeling overbodig waren, bijvoorbeeld een hypotheekadviseur, werden bij de facilitaire afdeling gepositioneerd. Deze medewerkers hadden totaal geen facilitaire achtergrond of facilitaire inzichten waardoor geen kennis aanwezig was van inkoop, inkoopstrategie, inkoopbeleid of contractmanagement, dit waren termen die geheel onbekend waren. De medewerkers sloten zelf contracten af met een complex aantal leveranciers.

“Men was totaal niet bezig met inkoop, inkoopstrategie, inkoopbeleid en contractmanagement. Dat waren woorden waarvan men niet eens wist dat die bestonden.”

Uit een interview met de servicemanager van Rabobank De Zuidelijke Baronie op 28 februari 2017 wordt duidelijk dat het hoofdkantoor van de Rabobank (hierna te noemen Rabobank Nederland) een visie had ontwikkeld waarin bepaald werd dat de facilitaire dienst van een inbestedende naar een uitbestedende dienst moest. De reden hiervoor was dat de Rabobank zich volledig wilde focussen op de core business. Een uitwerking van deze visie is te vinden in bijlage XXIII.

Met de fase van inbestedende dienst naar uitbestedende dienst heeft Rabobank Nederland besloten de rol van servicemanager te ontwikkelen om het contractmanagement voor zijn of haar bank in te richten. Deze servicemanager is in dienst van de Rabobank.

Bij het inrichten van het contractmanagement zijn alle contracten in kaart gebracht, is inzichtelijk gemaakt welke contracten nodig waren en welke beëindigd konden worden. Er is langzamerhand schoon schip gemaakt in het aantal contracten, waarna contracten indien mogelijk gebundeld werden bij één leverancier.

In de fase dat de medewerkers – die nog in eigen beheer waren – door de visie van Rabobank Nederland boventallig werden verklaard, werden de werkzaamheden niet meer uitgevoerd. Uit het interview met de servicemanager van Rabobank De Zuidelijke wordt duidelijk dat toen besloten is om een externe partij te selecteren die deze werkzaamheden kon overnemen en uitvoeren.

Via het eigen netwerk – Yask was werkzaam bij collega banken – is Yask geselecteerd, waarbij eerst vierentwintig uur post werd afgenomen. Het contract met Yask is op die manier verder uitgebreid naar de uitvoering van de post, autorisatiebeheer en de servicedesk. Yask opereert nu op basis van het managing agent model.

“We merken dat we alle vier op een andere manier sturen op Yask.”

Uit de interviews met de servicemanagers van het RFC Brabant wordt duidelijk dat de huidige doelstellingen van de inkoopstrategie onderling erg verschillen. Elke bank binnen het cluster heeft een eigen servicemanager die de contracten voor zijn of haar lokale bank onder zijn of haar voorwaarden afsluit. Dit resulteert dat iedere bank op een andere wijze contracten inkoopt. Daarnaast opereren de vier servicemanagers op eigen wijze en hebben daarbij verschillende verwachtingen, wensen en eisen ten aanzien van Yask als dienstverlener en wordt de kwaliteit van dienstverlening door allen op eigen wijze beoordeeld.

Uit een interview met een business consultant van Yask wordt duidelijk dat de uitgangspunten van de vier banken binnen het RFC Brabant gelijk moeten zijn. Er kan vaak gewerkt worden met twee of drie doelstellingen, maar zodra dit er meer worden daalt de kwaliteit van dienstverlening.

5.2 Huidige rol Yask

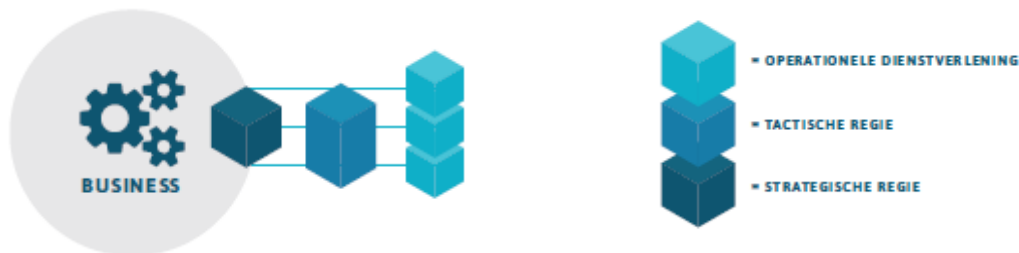
Managing agent

Op dit moment opereert Yask volgens het managing agent model waarbij zij een signalerende en monitorende rol heeft en in kaart brengt of de afspraken conform contract worden uitgevoerd door de leveranciers van soft services. Indien dit niet het geval is wordt dit overgedragen aan de servicemanagers van de Rabobank.

Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing van de operationele dienstverleners (servicedesk). In figuur 5.1 wordt het managing agent model grafisch weergegeven.

Figuur 5.1 Managing agent model

In figuur 5.1 wordt het managing agent model grafisch weergegeven.



(Maas, Asch, Deutekom, & Arkesteijn, 2016)

5.3 Partner

De vier servicemanagers geven afzonderlijk in de interviews aan dat Yask een partner is van de Rabobank, waarbij zij innovatief en proactief handelt en verbetervoorstellen schrijft. Daarentegen geven de facility manager en de facilitair coördinator van Yask aan dat het RFC Brabant zich als opdrachtgever positioneert ten opzichte van de leveranciers. Yask handelt op het moment dat er een vraag vanuit de opdrachtgever komt in plaats van dat Yask samen met de Rabobank de vraag ophaalt en het samen oplost. Daarnaast wordt Yask door de ene servicemanager als partner ervaren en de andere servicemanager ervaart Yask als leverancier. (Jagt, 2017)

Volgens de algemeen directeur van Yask ontstaat partnership wanneer beide partijen samen verantwoordelijkheid en risico's nemen en er sprake is van openheid en transparantie. Uit een interview met één van de externe organisaties wordt duidelijk dat een partnership heel erg belangrijk is, omdat de opdrachtgever afhankelijk is van hoe de leverancier het inricht. De opdrachtgever selecteert de partij en weet welke kennis en expertise in huis wordt gehaald.

"Voorkom daarbij dat je in een klant-leveranciersrelatie gaat zitten, maar creëer partnership waarin opdrachtgever en opdrachtnemer gelijkwaardig zijn."

Een andere externe organisatie geeft aan dat voorkomen moet worden dat een klant-leveranciers relatie ontstaat, maar dat partnership gecreëerd moet worden waarin de opdrachtgever en opdrachtnemer gelijkwaardig zijn.

Een expert op het gebied van de ontwikkeling van houding en gedrag geeft aan dat organisaties tegenwoordig steeds vaker partnerschappen aangaan, omdat dan goed zichtbaar wordt wat opdrachtgever en opdrachtnemer voor elkaar kunnen betekenen in plaats van dat de opdrachtgever opdrachten geeft en de opdrachtnemer deze uitvoert.

Tot slot wordt in de literatuur beschreven dat de samenwerking tussen opdrachtgever en de opdrachtnemer bij een partnership bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. (Leurs, z.d.)

5.4 Ontzorgen

Op operationeel niveau wordt het RFC Brabant geheel ontzorgt door Yask, stellen de vier servicemanagers. Op tactisch en strategisch niveau opereren de servicemanagers, maar willen daar wel in ondersteunt worden door Yask. Servicemanagement verwacht van Yask op tactisch niveau dat zij haar ondersteunt door middel van het schrijven van verbetervoorstellen, proactief handelen en ontwikkelingen in kaart brengen en daar op inspelen.

Daarentegen wordt uit een interview met de facility manager van het RFC Brabant op 5 mei 2017 duidelijk dat het RFC Brabant het operationeel en tactische niveau aan Yask heeft uitbesteed. Zij voert hierbij klantgesprekken met managers over de kwaliteit van dienstverlening en voeren gesprekken met de accountmanagers van de andere facilitaire leveranciers met betrekking tot de dienstverlening.

Uit één van de trends wordt duidelijk dat het voor de facilitaire organisaties steeds belangrijker wordt om te kunnen meebewegen met de klant, juist in een tijd waarin de wereld complexer wordt en veranderingen steeds sneller gaan. Een facility manager moet nog beter weten wat de klant wil, waar hij naartoe beweegt en de bedrijfsvoering zo inrichten dat men hier snel op kan inspelen.

(Facilitaire markt 2017 realiseert bescheiden groei van 0,9%, 2017)

5.5 Invulling regie

Om een helder beeld te schetsen van wat regie is worden onderstaand drie definities weergegeven:

“Regie is het besturen van de dienstverlening gericht op het creëren van een continue ‘match’ tussen demand en supply met als doel het leveren wat nodig is en wordt verwacht, op tijd en tegen de juiste kwaliteit.”
(Whitepaper FM regie framework, 2016)

“Een regieorganisatie is een organisatie die de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt, deze op strategische en tactisch niveau managet en die de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed.”
(Jong, B, de., & Diepen, C, van, e.a. 2010: 24)

“Het onderkennen van de rollen opdrachtgever, beleid, klant en uitvoering waarbij regie de belangen van en onderlinge verbanden tussen de rollen bewaakt ten behoeve van integrale bedrijfsvoering.”
(Whitepaper regie in de praktijk, z.d.)

Het servicemanagement opereert op dit moment tussen strategisch – tactisch niveau. Op strategisch niveau is servicemanagement verantwoordelijk voor het ophalen van de klantvraag bij de directie van de vier banken en op tactisch niveau bij de afdelingsmanagers. Op dit moment bepalen de servicemanagers de klantvraag/opdrachten zelf zonder deze te verifiëren bij de directie. (Jagt, 2017)

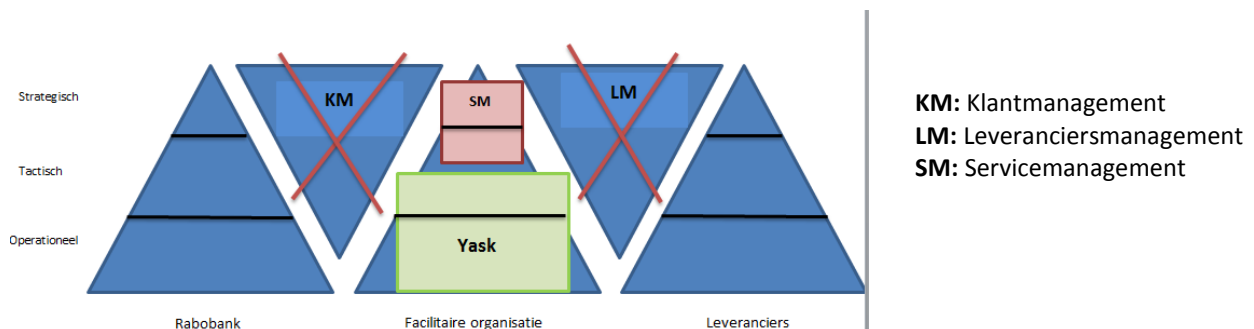
Het operationeel – tactisch niveau is door de bank belegd bij Yask. (Jagt, 2017)

Operationeel monitort Yask de operationele uitvoering van de contracten die de Rabobank heeft afgesloten met de leveranciers en voert maandelijks operationele gesprekken met de leveranciers. Daarnaast voert Yask samen met enkele servicemanagers de kwartaal gesprekken met de accountmanagers van de leveranciers. De ene servicemanager wilt dat alleen doen, de andere servicemanager wilt dat samen met Yask doen en de andere servicemanager wilt dat Yask dat volledig zelf doet.

Verder zou servicemanagement verantwoordelijk moeten zijn voor het afstemmen van het facilitair beleid met de leveranciers en inzicht krijgen of een leverancier past bij de strategie van de Rabobank. Dit wordt niet door servicemanagement uitgevoerd (Jagt, 2017). In figuur 5.1 worden de posities van servicemanagement en Yask grafisch weergegeven.

Figuur 5.1 Positie van servicemanagement en Yask

In figuur 5.1 worden de posities van servicemanagement en Yask grafisch weergegeven.

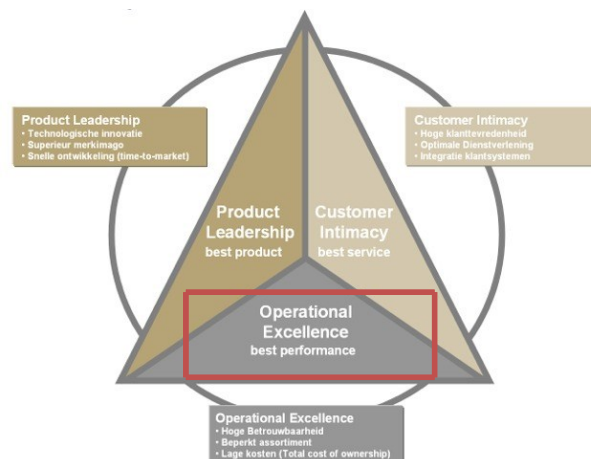


In deze fase voegt Yask waarde toe op basis van operational excellence waarbij het standaardiseren en optimaal inrichten van de processen centraal staat. Voor de transitie had iedere bank haar eigen werkwijze en processen. Met ingang van de transitie was de focus gericht op het zo efficiënt en lean en mean mogelijk inrichten van de processen, zodat de werkwijzen van elke bank binnen het cluster uniform worden met als doel een gezonde, dienstverlenende, efficiënte en effectieve organisatie.

De servicemanager van Rabobank Breda en de facility manager van het RFC Brabant stellen dat in de praktijk blijkt dat processen en werkwijzen nog afwijken, waardoor het cluster nog niet regeert als één regionaal facilitair collectief waarbij er nog steeds gewerkt wordt aan het standaardiseren van de processen en werkwijzen. In figuur 5.2 wordt de positie van Yask grafisch weergegeven aan de hand van de drie waardestrategieën van Treacy & Wiersema.

Figuur 5.2 Drie waardestrategieën

In figuur 5.2 wordt de positie van Yask grafisch weergegeven.



(Jong, Diepen, Kok, Jansen, Schaik, & Spil, Alphen aan den Rijn)

Een van de trends beschrijft dat de efficiencyslag binnen de losse kolommen al is gemaakt. "Daar is geen winst meer te behalen. De slag die de laatste jaren is ingezet en die de komende jaren verder zal gaan is de zoektocht naar efficiencywinst tussen de kolommen. Zowel op strategisch als op tactisch als op operationeel niveau. Het betekent op strategisch niveau om een regieorganisatie te zijn, waarbij de outsourcingknip steeds hoger komt te liggen en de hele coördinatie steeds meer wordt overgelaten aan derden. Met één single point of contact." (Bekkering, 2017)

Tot slot stellen diverse respondenten dat de regieorganisatie moet bestaan uit diverse rollen die onderverdeeld kunnen worden in verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Binnen Yask zijn er vier rollen waar regie op gevoerd kan worden: prestatie management, contract management, klant management en advies en ontwikkeling. Rollen zijn nodig om verantwoordelijkheden, taken en competenties toe te wijzen aan processen. Dit is een cruciaal onderdeel van de regiefunctie en wordt vaak vergeten. Het resulterende overzicht van rollen kan helpen als startpunt om een regieorganisatie van de grond te krijgen. Voor iedere rol is vastgelegd: welke verantwoordelijkheden aan die rol zijn toebedeeld en welke competenties zijn nodig om die verantwoordelijkheden te kunnen nemen.

5.6 Facilitaire visie

Naar aanleiding van de visie die Rabobank Nederland ongeveer vijf jaar geleden heeft opgesteld is de transitie van het cluster RFC Brabant afgerond waarbij de basis dienstverlening is ingericht. Yask voert haar dienstverlening uit met betrekking tot die visie. Er zijn een aantal SLA's door het RFC Brabant opgesteld waar Yask aan moet voldoen. Yask toetst hier op, aan de hand van periodieke controles. Op dit moment zijn de uitkomsten van die periodieke operationele controles positief en voegt Yask hiermee toegevoegde waarde aan het RFC Brabant. (Jagt, 2017) Op dit moment verlangt het servicemanagement van Yask gehele operationele ontzorging.

Nu de basisdienstverlening ingericht is, is er behoefte aan een nieuwe facilitaire visie. Deze visie moet opgesteld worden door de vier servicemanagers. Vanuit Rabobank Nederland wordt een advies visie opgesteld, maar de lokale banken mogen deze visie zelf invullen (servicemanager Amerstreek, 2017). Daarnaast is op dit moment geen dwingend advies afgegeven vanuit Rabobank Nederland om deze visie op te stellen. Uit een interview met de servicemanager van Rabobank Amerstreek wordt duidelijk dat er ontwikkelingen gaande zijn binnen de Rabobank waaruit blijkt dat de zogenoemde knip van uitbesteding steeds hoger komt te liggen, waardoor de operationele rol van Yask steeds kleiner gaat worden en de tactisch – strategische rol steeds groter zal worden.

De servicemanager van Rabobank De Zuidelijke Baronie geeft aan dat de rol van Yask ten aanzien van contractmanagement in de toekomst over zal gaan naar volledig contractbeheer.

De andere servicemanagers stellen dat de ontwikkelingen binnen de Rabobank laten zien dat in de toekomst wordt overgegaan op een integrated facility management (IFM) constructie waarbij alle operationele facilitaire processen en de daarbij behorende regieactiviteiten worden uitbesteed aan Yask.

"Nu moeten we het hebben over onze eigen functie en daarom wachten we er nog even mee."

Op dit moment zijn de servicemanagers niet in staat om deze visie te bepalen, omdat de belangen erachter té groot zijn. Indien de visie wordt opgesteld wordt duidelijk dat de functie van servicemanagement zal verdwijnen en deze overgenomen wordt door Yask. Zolang er geen dwingend advies wordt afgegeven door Rabobank Nederland is het voor de servicemanagers niet verplicht de visie te bepalen, waardoor dit op korte termijn niet gerealiseerd zal worden.

Uit een interview met een servicemanager van een Rabobank bij het cluster onder Rotterdam wordt duidelijk dat deze visie wel bepaald is met behulp van een zogenoemde canvas model. In dit canvas model wordt het bestaansrecht van de Rabobank uitgewerkt, het toekomstbeeld van de Rabobank en trends en ontwikkelingen die daarop van invloed (kunnen) zijn. Vervolgens wordt dit doorvertaald naar strategische ambities die de Rabobank wilt realiseren. Om die ambities te kunnen realiseren worden initiatieven opgesteld. Aan de hand van de strategische ambities kan de facilitaire afdeling strategische kaders bepalen waarmee zij aansluit op de ambities van de bank, waarna deze kaders worden doorvertaald naar facilitaire dienstverlening. Om een helder beeld te schetsen van het canvas model wordt deze weergegeven in bijlage XXI.

Naar aanleiding van diverse interviews met de servicemanagers en enkele medewerkers van Yask is duidelijk geworden dat gewerkt wordt met vier rollen waar regie op gevoerd kan worden: Klantmanagement, prestatie management, contractmanagement en advies en ontwikkeling.

Bij het cluster onder Rotterdam zijn de taken, verantwoordelijkheden bevoegdheden die binnen de vier rollen vallen bepaald voor zowel de Rabobank als voor Yask, waarbij klantmanagement belegd is bij de bank, prestatie management en contractmanagement geheel bij Yask belegd is en er een co creatie is tussen de bank en Yask op het gebied van advies en ontwikkeling.

Uit het literatuuronderzoek wordt duidelijk dat het ontbreken van een strategie zorgt voor het niet uitkomen van de verwachtingen. Het ontbreekt de regieorganisatie, in veel gevallen, aan een heldere strategie, waarin de strategische doelstellingen vertaald zijn naar concrete doelstellingen voor de uitbesteding van facilitaire diensten, de mate van uitbesteding (waar ligt de 'knip') en de wijze van uitbesteding.

Wanneer de doelstellingen van de uitbesteding niet duidelijk zijn, er onvoldoende nagedacht is tot welk niveau de dienstverlening wordt uitbesteed, voor welke wijze van uitbesteding gekozen wordt en wat dit voor consequenties heeft voor de eigen organisatie, kunnen problemen ontstaan in de samenwerking met de leveranciers van de uitbestede facilitaire diensten. (Leurs, z.d.)

Daarnaast stelt de literatuur dat de uitbesteding van operationele diensten intussen het verst is ontwikkeld, waarbij er nu sprake is van een ontwikkeling naar integrated management. (Wagner, 2013)

Omdat er binnen het cluster RFC Brabant geen facilitaire visie is/wordt opgesteld zijn er geen strategische ambities en daarbij geen strategische kaders bepaald waar Yask haar dienstverlening op kan laten aansluiten. Om te kunnen bepalen hoe Yask strategische meerwaarde kan bieden is een brainstormsessie georganiseerd waarin de respondenten de facilitaire visie hebben geformuleerd zoals zij verwachten hoe deze zal worden. De sessie is afgenomen met drie medewerkers van Yask, waardoor de betrouwbaarheid ervan verlaagd wordt. Wegens een overmacht aan politieke gevoeligheid is het niet mogelijk geweest om deze sessie te organiseren met de servicemanagers van de Rabobank. Dit wordt nader uitgelegd in het nawoord.

In de brainstormsessie is naar voren gekomen dat duurzaam, dichtbij en delen elementen uit de strategie van de Rabobank zijn die belangrijk zijn voor het formuleren van de facilitaire visie. Kernwoorden die centraal staan en die samen de strategische ambities vormen zijn efficiency, duurzaam, kostenbewust en dichtbij.

Bij het doorvertalen van de strategische ambities naar strategische kaders worden de begrippen continuïteit, flexibiliteit en wet- en regelgeving als belangrijkste genoemd.

De manier van werken moet volgens de respondenten worden ingericht door middel van een integrated facility management (IFM) constructie, het ontwikkelen van een co creatie met partners in de vorm van een partnership.

Naar aanleiding van de brainstormsessie wordt de volgende visie voor het RFC Brabant geformuleerd:

"We voegen waarde toe aan het primaire proces door de klant centraal te stellen, bieden een passende en duurzame dienstverlening, werken aan duurzame relaties, werken samen door middel van partnership, kostenbewust en zijn dichtbij. We werken vanuit regierollen om dit te kunnen realiseren."

Aan de hand van de opgestelde visie kan een verschuiving plaatsvinden in de 'knip' van uitbesteding voor Yask. Deze kan opgesplitst worden in twee fasen:

Fase 1: Servicemanagement wordt strategisch verantwoordelijk, waarbij het operationele en tactische niveau geheel bij Yask wordt belegd. Er ontstaat een 'knip' binnen de vier regierollen.

Fase 2: Servicemanagement verdwijnt, waardoor Yask volledig verantwoordelijk wordt voor de facilitaire organisatie op basis van het IFM model. Binnen dit model zal Yask volledig verantwoordelijk worden voor de vier regierollen.

5.7 Samenwerking

De vier servicemanagers van het RFC Brabant stellen dat er op dit moment geen sprake is van een samenwerking tussen Yask en de facilitaire leveranciers onderling. Yask geeft opdrachten aan de leveranciers en de leveranciers voeren deze opdracht uit. Iedere partij heeft haar eigen contract met de Rabobank met daarin beschreven welke dienstverlening geleverd moet worden, de diensten worden los van elkaar uitgevoerd.

"Ik denk niet dat er samenwerking is."

Daarnaast wordt een onderlinge samenwerking tussen Yask en de leveranciers toegejuicht door de servicemanagers van Rabobank De Zuidelijke Baronie en Rabobank West-Brabant Noord. De servicemanager van Rabobank Breda geeft aan dat het erg belangrijk is dat de leveranciers met elkaar samenwerken, omdat zij het oog op de werkvloer zijn.

"De andere partijen die je net noemde ken ik niet echt en ik weet niet wat zij doen."

Uit een interview met de accountmanager van het beveiligingsbedrijf wordt duidelijk dat er geen samenwerking is tussen de leveranciers onderling. De accountmanager van de dienst gebouwonderhoud geeft bovendien aan dat er geen sprake is van onderlinge samenwerking, maar dat de samenwerking met Yask nu goed gaat en er geen verbeterpunten zijn. Tot slot geven de accountmanagers van zowel het schoonmaak- als het cateringbedrijf aan dat er geen sprake is van een onderlinge samenwerking en dat zij

de andere partijen niet kennen en niet weten wat voor soort organisaties het zijn.

Yask geeft aan dat er op dit moment geen sprake is van een samenwerking tussen Yask en de leveranciers onderling. Yask werkt met iedere partij op een andere manier samen. Ze benadrukt dat de samenwerking veel intensiever moet worden waarbij het creëren van een goede relatie het belangrijkste uitgangspunt is.

In de interviews met de leveranciers wordt duidelijk dat de eigen belangen een grote rol spelen:

- Zowel de positie van de Rabobank als de positie van het beveiligingsbedrijf op de markt moet goed zijn;
- De accountmanager van het cateringbedrijf verlangt ernaar dat zij met partijen samenwerkt die haar dienstverlening kan verbeteren;
- De accountmanager van het schoonmaakbedrijf verlangt ernaar dat zij met partijen samenwerkt die haar dienstverlening kan verbeteren.

Door middel van de interviews met diverse respondenten en het literatuuronderzoek kunnen de volgende succesfactoren voor samenwerking bepaald worden:

- Wederzijds vertrouwen
- Openheid en transparantie
- Korte lijnen
- De persoonlijke relatie

De literatuur geeft aan dat vertrouwen de basis vormt voor een goede samenwerking. Tot slot wordt duidelijk dat op verschillende manieren samengewerkt kan worden: samenwerken op basis van vertrouwen, samenwerken op basis van betrouwbaarheid en samenwerken op basis van wantrouwen. Deze drie manieren worden nader uitgelegd in bijlage XX.

5.7.1 Bereidheid samenwerking

De facilitair coördinator van het RFC Brabant stelt dat de leveranciers nog niet bereidwillig zijn om onderling samen te werken en niet voldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de Rabobank.

De accountmanager van het beveiligingsbedrijf geeft aan juist de afstand tussen haar en de andere leveranciers te willen behouden, omdat de relatie anders té vriendschappelijk wordt. Zij wenst alleen samen te werken met Yask en niet met de andere partijen. De rest van de leveranciers geeft aan wel bereid te zijn een betere samenwerking te realiseren met als doel elkaar versterken, het uitwisselen van gedachte en kennis en op

operationeel niveau de vrijheid te hebben elkaar onderling te benaderen, te gebruiken en in te zetten waar nodig.

Eén van de externe organisaties geeft aan dat de wil met betrekking tot een goede relatie essentieel is, waarbij alle partijen de wil moeten hebben om samen te werken. Een samenwerking gaat anders geen succes worden.

Van Weele (2008) geeft aan dat het doel van de uitbestedingsrelatie onmogelijk te bereiken is zonder nauwe samenwerking. Het beheren van de relatie tussen de inkopende organisatie en de leverancier is een van de meest kritische stadia, zo niet het meest kritische stadium in de uitbestedingsrelatie.

Omdat de dienstverlening voortdurend aangepast moet worden aan ontwikkelingen in de organisatie is een intensieve samenwerking tussen de regieorganisatie en de leveranciers van de uitbestede diensten noodzakelijk. (Leurs, z.d.)

5.7.2 Dienstverlening buiten het contract

De leveranciers geven aan dat er bewegingsvrijheid is binnen de afgesloten contracten met de Rabobank:

- Yask heeft op operationeel niveau veel vrijheid, daarboven niet;
- Het beveiligingsbedrijf geeft aan weinig bewegingsvrijheid te hebben;
- De dienst gebouwonderhoud gaat in gesprek met de servicemanagers op het moment dat zaken in het contract niet praktisch zijn;
- Het schoonmaakbedrijf stelt dat steeds meer zaken contractueel worden vastgelegd. Daarbinnen heeft zij wel de vrijheid een eigen visie te formuleren met betrekking tot haar dienstverlening;
- Het cateringbedrijf moet meer worden afgeremd dan worden aangejaagd, stelt de accountmanager. Zij is bevoegd haar ondernemerschap te tonen en dat is ook wat zij graag doet.

Er zijn ook enkele bewegingsbeperkingen te noemen:

- Yask stelt dat de grootste bewegingsbeperkingen zijn dat er in het contract niets wordt beschreven over door ontwikkeling, waardoor zij haar huidige positie blijft vervullen;
- Het beveiligingsbedrijf geeft aan veel bewegingsbeperkingen te hebben, omdat het contract heel strak ingeregeld is;
- De dienst gebouwonderhoud stelt dat de grootste beperking is dat een aantal disciplines niet in het contract zijn opgenomen, terwijl dit wel de behoeftes van de bank zijn;
- Het schoonmaakbedrijf stelt dat er meer beperkingen dan vrijheden zijn;
- Het catering bedrijf geeft aan dat zij meer vrijheden dan beperkingen heeft waarbij het contract de absolute ondergrens is.

Uit de interviews met de facilitair coördinator van en de facility manager van het RFC Brabant wordt duidelijk dat de onderlinge relatie met de leveranciers goed moet zijn, zodat iedere leverancier bereid zal zijn dienstverlening te bieden buiten de afspraken die in het contract staan vastgelegd. Zij is bereid een onderlinge relatie op te bouwen waarbij er meer samengewerkt wordt door middel van een goede relatie en niet vastgehouden wordt aan de afspraken binnen het contract.

Uit het interview met de accountmanager van het beveiligingsbedrijf op 19 april 2017 wordt duidelijk dat zij geen dienstverlening kan bieden die niet vastgelegd is in het contract. Alle afspraken zijn strak ingeregeld binnen het contract en daar zit geen rek in.

De accountmanager van de dienst gebouwonderhoud geeft aan dat er meerwaarde buiten het contract ontstaat op het moment dat medewerkers van hen zaken met betrekking tot een andere dienst als catering, schoonmaak etc. doorzetten naar de desbetreffende leverancier.

Daarnaast geeft het schoonmaakbedrijf aan geen punten te kunnen bedenken die bijdrage aan een betere dienstverlening, ondanks de afspraken binnen het contract.

Tot slot geeft de accountmanager van het cateringbedrijf aan dat indien er een mogelijkheid is om elkaar te versterken dit ook gerealiseerd moet worden waarbij het contract de absolute ondergrens is, zij gelooft er niet in dat een leverancier zich vast houdt aan het contract.

De servicemanager van een bank bij het cluster onder Rotterdam geeft aan dat Yask ervoor moet waken dat een leverancier weigert dienstverlening te bieden buiten de afgesloten contracten.

Daarnaast geeft één van de externe organisaties aan dat er een goed contract – fundament – vereist is wat in lijn is met wat iedereen wenst. Op het moment dat het contract niet goed werkt voor beide partijen zou een contract de twee partijen uit elkaar kunnen duwen in plaats van dat ze sterker worden, daardoor moeten juiste contracten worden afgesloten die transparantie bieden voor de gehele keten.

Verder geeft de respondent aan dat het contract waarschijnlijk anders ingericht moet worden waarin de vorm van samenwerking wordt beschreven en hoe deze wordt bevordert. Elke leverancier heeft eigen belangen en die eigen belangen moeten worden vastgesteld in het contract waarbij duidelijk wordt wat ze mogen verdienen. Dit zorgt voor veel vrijheid, omdat ze er op die manier makkelijker over kunnen praten.

Een andere externe organisatie stelt dat er duidelijke regels gemaakt moeten worden over hoe de leveranciers onderling met elkaar moeten omgaan. Een expert op het gebied van samenwerking maakt duidelijk dat simpele zaken in een contract kunnen worden vastgelegd, maar op het moment dat complexe zaken belangrijk worden gaat de relatie een grote rol spelen. Dit zijn zaken die vaak niet in een contract beschreven kunnen worden, waardoor deze op relatie wijze gemanaged moeten worden.

Uit het interview met een expert op het gebied van regie wordt duidelijk dat Yask een belangrijke rol kan hebben in de onderlinge samenwerking tussen de leveranciers zonder dat zij contracteigenaar is en de contracten kan aanpassen.

Tot slot geeft een expert op het gebied van ontwikkeling van houding en gedrag aan dat een contract de basis is. De strategie en de visie van de Rabobank moet centraal in het contract beschreven staan, waarbij het onderling samenwerken om die strategie en visie te realiseren leidend moeten zijn.

5.7.3 Kosten

Kosten is een opvallend aspect dat herhaald wordt tijdens diverse interviews:

- Het beveiligingsbedrijf geeft aan dat alles om geld draait;
- De dienst gebouwonderhoud geeft aan dat wanneer zaken structureel gewijzigd worden, het kostenaspect nader bekeken moet worden;
- Het schoonmaakbedrijf stelt dat zij een uren fabriek is;
- De catering geeft aan dat kosten – tot op een bepaald punt – niet belangrijk is. Op het moment dat de kosten structureel stijgen moet dit afgestemd worden.

Een van de externe organisaties geeft aan dat er een zogenoemde incentive in het contract ingebouwd moet worden waardoor de leveranciers geneigd zijn te denken in gezamenlijk belang in plaats van eigen belang met betrekking tot kosten. Daarnaast geeft één van de experts aan dat er in het contract een bepaald percentage vastgelegd – in tijd of uren - moet worden waardoor de gezamenlijke visie van de bank gedeeld wordt en waardoor de leveranciers periodiek bij elkaar komen om het beleid van de Rabobank centraal te stellen en te bepalen hoe de leveranciers gezamenlijk hieraan kunnen bijdragen.

5.7.4 Eén gezamenlijk doel

De servicemanager van een bank bij het cluster onder Rotterdam stelt dat het heel belangrijk is dat de opdrachtgever duidelijk maakt aan de leveranciers wat het bestaansrecht van de organisatie is en wat zij verlangt.

De facility manager en de facilitair coördinator van het RFC Brabant geven aan dat de leveranciers samen één gezamenlijk doel moeten opstellen die zij gezamenlijk willen bereiken en die afgeleid is uit de strategie en het beleid van de Rabobank.

De facility manager die verantwoordelijk is voor het cluster onder Rotterdam stelt dat iedere leverancier een eigen belang heeft en een bepaalde omzet moet behalen. Dat moet door iedere leverancier worden losgelaten, waarbij één gezamenlijk doel moet worden opgesteld om de Rabobank zo goed mogelijk te kunnen ontzorgen. Dit gezamenlijke doel moet opgesteld worden aan de hand van de bepaalde visie.

De algemeen directeur van Yask en de servicemanager – in dienst van Yask – van cluster Noord-Holland stellen het beide belangrijk dat gezamenlijk in kaart gebracht moet worden wat de opdrachtgever wenst en welk belang zij heeft. Er moet gezamenlijk bepaald worden hoe de facilitaire afdeling daarin ondersteuning kan bieden en dat mag buiten de kaders gaan, maar als dat structureel buiten de kaders gaat, moeten daar afspraken over worden gemaakt.

De externe organisaties geven aan dat georganiseerd moet worden dat de leveranciers bij elkaar geplaatst worden, zodat iedere leverancier zijn of haar ideeën kan inbrengen met betrekking tot het ontzorgen van de Rabobank, waarbij die ideeën geïntegreerd worden met elkaar.

Uit één van de trends wordt duidelijk dat regieorganisaties de stap aan het maken zijn naar ketenintegratie. Een optimale invulling van supply management, waarbij leveranciers direct betrokken worden bij het realiseren van één gezamenlijk doel. (7 trends met facilitaire impact, 2016)

Twee experts geven aan dat de opdrachtgever en de opdrachtnemer één gezamenlijk doel moeten hebben, waarbij de leveranciers samen met elkaar dit doel moeten realiseren. Echter moet het eigen doel van iedere leverancier niet uit het oog verloren worden, maar deze moet wel ondergeschikt zijn aan het gezamenlijke doel. Daarnaast moet een gezamenlijke strategie en visie worden geformuleerd waarbij iedere leverancier zich verantwoordelijk voelt voor het nastreven van deze strategie en visie.

Tot slot staat in de literatuur beschreven dat gezamenlijke doelstellingen leiden tot een win-win situatie, doordat informatie gedeeld wordt en er sprake is van intensieve communicatie. (Leurs, z.d.)

5.7.5 Ketensamenwerking

Diverse respondenten geven aan dat de onderlinge samenwerking tussen de leveranciers gerealiseerd kan worden met behulp van ketensamenwerking, waarbij gekeken wordt of diensten en werkzaamheden met elkaar gecombineerd kunnen worden.

Binnen de keten wordt gezamenlijk nagedacht hoe de dienstverlening in samenwerking met elkaar verbeterd kan worden, waarbij de opdrachtgever en opdrachtnemer één gezamenlijk doel hebben en waarbij gezamenlijk nagedacht wordt over hoe dat doel bereikt kan worden.

“Ketensamenwerking is niet gebaseerd op contracten en dat soort dingen.”

“Het duurt lang, is ingewikkeld, dus best wel een grote verandering.”

Een expert op het gebied van samenwerking geeft aan dat een ketensamenwerking mogelijk is bij een hoge mate van complexiteit, bijvoorbeeld wanneer veel verschillende leveranciers binnen een organisatie aanwezig zijn. Elke partij moet op de hoogte zijn welke leverancier wat doet en wat er speelt. Ketensamenwerking is niet gebaseerd op contracten, stelt de expert.

Ketensamenwerking wordt op de volgende manier gerealiseerd:

Het begint bij awareness waarbij begrepen wordt wat ketensamenwerking is, vervolgens moet er acceptance zijn waarbij iedere leverancier de wil heeft om zaken anders in te richten. Als die awareness en acceptance aanwezig is, wordt overgegaan op action waarbij er pas echt iets verandert wanneer gedacht wordt in termen van gelijkwaardigheid en partnership.

Het vraagt heel erg verdiepen in elkaar als leveranciers zijnde wat betekent dat geïnvesteerd moet worden in de relatie en het begrip voor elkaar waarbij de resultaten niet direct meetbaar zijn.

De theorie geeft de volgende definitie met betrekking tot ketensamenwerking:

“Een ketensamenwerking is een samenwerking tussen verschillende partijen, die normaliter niet met elkaar samenwerken, en die werken aan de totstandkoming van een gezamenlijk product of proces.” (Ketensamenwerking, 2016)

Eén van de trends geeft aan dat de keten die betrokken wordt bij de doelstelling van de facilitaire regieorganisatie nauw betrokken is bij die organisatie en meer commitment heeft richting de klant. Dit vraagt om een veranderende houding van zowel de klant als de leverancier. Beiden moeten op gelijke voet kunnen en durven staan om ketenintegratie te laten slagen. (7 trends met facilitaire impact, 2016)

Vanuit de theorie en de inbreng van een expert op het gebied van samenwerken zijn de volgende succesfactoren van ketensamenwerking te benoemen:

- Harde afspraken over gezamenlijk resultaat;
- Processen, ketenregie en verantwoordelijkheden;
- Kennis van de klant en hier vraag gestuurd op inspelen;
- Gemeenschappelijk doel, visie en gevoelde urgentie;
- Eerlijke verdeling van risico's, kosten en baten;
- Wederzijds vertrouwen;
- Relatiegericht i.p.v. transactiegericht denken;
- Open communicatielijnen met gezamenlijk

- Periodiek overleg, bedrijfsbezoek en gezamenlijke
- Ict-systemen en databases.
- (Schepers, 2006)

5.7.6 Samenwerkingsconvenant

De servicemanager van een Rabobank bij het cluster onder Rotterdam geeft aan dat gewerkt wordt met een samenwerkingsconvenant. In dit convenant kun je afspraken vastleggen die niet contractueel zijn, maar die wel behoren tot de samenwerking.

“In een samenwerkingsconvenant hoeft niks te staan over kosten of financiën, maar gewoon een set aan uitgangspunten die gehanteerd worden in de samenwerking vanaf X datum.”

Daarnaast geven de business consultant van Yask en de facility manager van het cluster onder Rotterdam aan dat een samenwerking tussen organisaties letterlijk georganiseerd moet worden door middel van het convenant.

Het samenwerkingsconvenant is het ideale middel om de samenwerking buiten bestaande contracten vast te leggen. Het voordeel moet zijn dat verschillende specialismen kennis met elkaar gaan delen en hoe dit het beste voor de Rabobank ontwikkeld kan worden. Vanuit het literatuuronderzoek wordt dit een business canvas model genoemd.

“De softe afspraken die gemaakt worden buiten de contracten om”

In het volgende hoofdstuk worden de conclusies weergegeven die getrokken kunnen worden uit de onderzoeksresultaten.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven. Deze conclusies kunnen getrokken worden naar aanleiding van het vorige hoofdstuk, waarin de onderzoeksresultaten zichtbaar zijn gemaakt.

6.1 Achtergrond

Vanuit het praktijkonderzoek met de vier servicemanagers kan geconcludeerd worden dat iedere bank binnen het RFC Brabant op een andere wijze contracten inkoopt, waardoor er geen sprake is van een eenduidig inkoopbeleid. Daarnaast wordt duidelijk dat de vier servicemanagers Yask ieder op eigen wijze beoordelen en daarbij verschillende verwachtingen, wensen en eisen hebben ten aanzien van de dienstverlening. Ook wordt de kwaliteit van dienstverlening door allen op eigen wijze beoordeeld.

Uit een interview met een business consultant van Yask wordt duidelijk dat de uitgangspunten van de vier banken binnen het RFC Brabant gelijk moeten zijn, anders daalt de kwaliteit van dienstverlening.

6.2 Partner

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er een GAP bestaat tussen de huidige en de gewenste situatie. De betekenis van het begrip partnership wordt door zowel de Rabobank als Yask op een andere manier geïnterpreteerd, waardoor de visie van beide partijen anders is. Daarnaast is in sommige gevallen nog sprake van een klant-leveranciersrelatie.

6.3 Ontzorgen

Vanuit het praktijkonderzoek kan geconcludeerd worden dat er op dit moment onduidelijkheid is met betrekking tot taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de verschillende niveaus.

Servicemanagement verwacht dat Yask haar ondersteunt op tactisch niveau, waarbij Yask ervan uit gaat dat het tactische gedeelte ook uitbesteed is aan Yask.

Uit één van de trends wordt duidelijk dat het voor de facilitaire organisaties steeds belangrijker wordt om te kunnen meebewegen met de klant, juist in een tijd waarin de wereld complexer wordt en veranderingen steeds sneller gaan. Zij moet nog beter weten wat de klant wil, waar hij naartoe beweegt en de bedrijfsvoering zo inrichten dat men hier snel op kan inspelen.

Om het verschil tussen huidige en gewenste situatie te kunnen overbruggen moeten duidelijke afspraken gemaakt worden wie welke verantwoordelijkheid heeft en op welke gebieden. Omdat de veranderingen steeds sneller gaan moet Yask hier op juiste wijze op kunnen inspelen. Het is voor haar hierin dus erg belangrijk te weten op welke gebieden zij moet inspelen in een veranderende omgeving waarin de klantvraag steeds verandert.

6.4 Invulling regie

Vanuit het praktijkonderzoek wordt duidelijk dat er sprake is van een GAP tussen de huidige en gewenste situatie met betrekking tot de invulling van regie. Ten eerste is er geen sprake van klantmanagement, omdat de servicemanagers de klantvraag/opdrachten zelf bepalen zonder deze te verifiëren bij de directie.

Ten tweede bestaat er onduidelijkheid over wie waar voor verantwoordelijk is op tactisch niveau. Operationeel monitort Yask de operationele uitvoering van de contracten die de Rabobank heeft afgesloten met de leveranciers en voert maandelijks operationele gesprekken met de leveranciers. Daarnaast voert Yask samen met enkele servicemanagers de kwartaal gesprekken met de accountmanagers van de leveranciers. De ene servicemanager wilt dat alleen doen, de andere servicemanager wilt dat samen met Yask doen en de derde servicemanager wilt dat Yask dat volledig zelf doet.

Tevens is er geen sprake van leveranciersmanagement. Servicemanagement moet verantwoordelijk zijn voor het afstemmen van het facilitair beleid met de leveranciers en inzicht krijgen of een leverancier past bij de strategie van de Rabobank. Dit wordt niet door servicemanagement uitgevoerd.

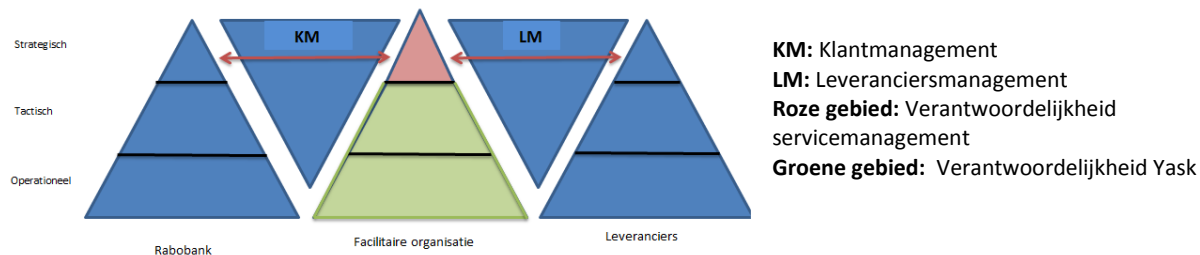
Eén van de trends beschrijft dat de efficiëncyslag binnen de losse kolommen al is gemaakt. De slag die de laatste jaren is ingezet en die de komende jaren verder zal gaan is de zoektocht naar efficiëncywinst tussen de kolommen. Zowel op strategisch als op tactisch als op operationeel niveau. Het betekent op strategisch niveau

om een regieorganisatie te zijn, waarbij de outsourcingknip steeds hoger komt te liggen en de hele coördinatie steeds meer wordt overgelaten aan derden. Met één single point of contact.” (Bekkering, 2017)

In eerste instantie is het belangrijk dat het strategisch servicemanagement het klantmanagement en leveranciersmanagement moet inrichten, waarbij het tactisch en operationeel niveau bij Yask wordt belegd. Dit heeft als voordeel dat Yask meer verantwoordelijkheden heeft om de facilitaire dienstverlening zo goed mogelijk in te richten en niet meer geheel handelt op basis van het vraag-antwoord principe waarbij Yask alleen handelt vanuit een opdracht van het servicemanagement. Wanneer dit gerealiseerd wordt kan een verschuiving plaatsvinden voor Yask met betrekking tot de ‘knip’ van uitbesteding. In figuur 6.1 wordt deze situatie grafisch weergegeven.

Figuur 6.1 Yask met betrekking tot een andere de ‘knip’ van uitbesteding

In figuur 6.1 wordt de situatie waarin een verschuiving in de ‘knip’ van uitbesteding plaatsvindt grafisch weergegeven.



6.4.1 Processen

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er een verschil is tussen de huidige en gewenste situatie. De processen zijn op dit moment nog niet optimaal ingericht, waardoor nog niet geheel gestuurd kan worden op resultaat. Om het verschil tussen de huidige en gewenste situatie te overbruggen moeten de processen gestandaardiseerd en optimaal ingericht worden.

6.4.2 Regierollen

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er een GAP bestaat tussen de huidige en gewenste situatie. Van de vier regierollen (klantmanagement, prestatie management, contractmanagement en advies en ontwikkeling) is geen sprake en de rol klantmanagement wordt niet juist ingevuld.

Met de invulling van regie moeten deze rollen worden ingevuld. Deze rollen zullen bestaan uit taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er kan een ‘knip’ ontstaan binnen in de rollen waardoor bepaald moet worden welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden horen bij de Rabobank en welke bij Yask belegd moeten worden.

6.5 Facilitaire visie

Op dit moment voegt Yask geen meerwaarde toe aan de Rabobank, doordat zij opereert aan de hand van de (oude) visie en hiermee dus haar basis dienstverlening op orde heeft. Zij biedt hiermee wel toegevoegde waarde, maar geen meerwaarde, omdat de servicemanagers op dit moment van haar verlangt alleen op operationeel niveau te ontzorgen. Er is behoefte aan een nieuwe facilitaire visie.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er op dit moment geen facilitaire visie bepaald is door de servicemanagers, doordat de politieke gevoeligheid te groot is. Er zijn daarom geen strategische ambities en daarbij geen strategische kaders bepaald waar Yask haar dienstverlening op kan laten aansluiten. Over het bieden van meerwaarde is onder deze omstandigheden geen sprake.

6.5.1 Waardepropositie

Op dit moment voegt Yask waarde toe door middel van operational excellence waarbij processen gestandaardiseerd en optimaal ingericht worden. Uit diverse interviews is duidelijk geworden dat dit in de praktijk af en toe afwijkt. De facilitaire visie is naar aanleiding van de brainstormsessie als volgt geformuleerd: “We voegen waarde toe aan het primaire proces door de klant centraal te stellen, bieden een passende en duurzame dienstverlening, werken aan duurzame relaties, werken samen door middel van partnership, kostenbewust en zijn dichtbij. We werken vanuit regierollen om dit te kunnen realiseren.”

Om deze facilitaire visie te kunnen realiseren moet een lichte verschuiving plaatsvinden van operational excellence (huidige situatie) naar customer intimacy (gewenste situatie) waarbij de klant centraal staat en waarbij gefocust wordt op service aan de klant. Er wordt niet volledig over gegaan op customer intimacy, omdat het standaardiseren en optimaal inrichten van de processen nog niet geheel goed ingericht is. Er zal dus een combinatie zijn van operational excellence en customer intimacy.

Let wel: Dit is een verwachting van de toekomstvisie en niet de visie die door de servicemanagers is opgesteld. Totdat de facilitaire visie daadwerkelijk door de servicemanagers opgesteld wordt zal de volledige verschuiving niet plaatsvinden en wordt gewerkt aan het verbeteren en optimaal inrichten van de bedrijfsprocessen.

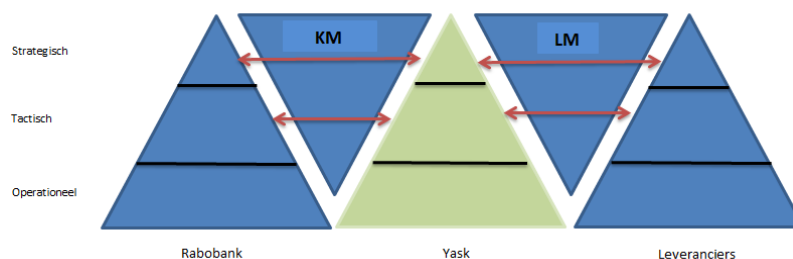
In paragraaf 6.4 wordt duidelijk dat de eerst volgende stap moet zijn dat Yask verantwoordelijk wordt voor het gehele operationele en tactische niveau, waarbij servicemanagement verantwoordelijk is voor het strategisch niveau. Naar aanleiding van de facilitaire visie kan een volgende verschuiving plaats vinden waarbij Yask gaat werken volgens een integrated facility management (IFM) constructie en volledig verantwoordelijk wordt voor de facilitaire organisatie. Deze constructie wordt grafisch weergegeven in figuur 6.2. De voordelen hiervan zullen zijn:

- Yask wordt integraal verantwoordelijk, ook voor de performance van onderaannemers;
- Yask heeft betrokkenheid in de keuze ten aanzien van de leveranciers;
- Yask kan competenties invullen die ontbreken bij de opdrachtgever;
- Er is sprake van onafhankelijkheid in de supply chain, waarbij zij de opdrachtgever adviseert bij de keuze voor de onderaannemers;
- Yask kan strategische focus bieden.

(Maas, Managing agent-model en Integrated FM: de voor- en nadelen op een rij, 2016)

Figuur 6.2 Yask als IFM partij

In figuur 6.2 wordt Yask als IFM partij grafisch weergegeven.



6.5.2 Regierollen

Zoals in paragraaf 6.4.2 wordt geconcludeerd is op dit moment geen sprake van de verschillende regierollen en de rol klantmanagement wordt niet juist ingevuld. Met de invulling van regie moeten deze rollen worden ingevuld. Deze rollen zullen bestaan uit taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er kan een 'knip' ontstaan binnen in de rollen waardoor bepaald moet worden welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden horen bij de Rabobank en Yask.

6.6 Samenwerking

Naar aanleiding van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er een verschil bestaat tussen de huidige en gewenste situatie. Er is geen sprake van samenwerking tussen Yask en de andere facilitaire leveranciers.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de eigen belangen een grote rol spelen bij de leveranciers.

Om de GAP tussen de huidige en de gewenste situatie te verkleinen is het noodzakelijk een samenwerking op basis van vertrouwen op te bouwen.

6.6.1 Bereidheid samenwerking

De onderzoeksresultaten geven de volgende conclusies aan:

- De bereidwilligheid om onderling samen te werken is niet aanwezig bij alle leveranciers;
- Het beveiligingsbedrijf wenst alleen samen te werken met Yask en niet met de overige leveranciers;
- De overige leveranciers zijn bereid samen te werken met de andere partijen;
- Een nauwe en intensieve samenwerking tussen de leveranciers onderling is een kritisch stadium binnen een uitbestedingsrelatie waarbij voortdurend aangepast moet worden aan ontwikkelingen in de organisatie.

6.6.2 Dienstverlening buiten het contract

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er een GAP bestaat tussen de huidige en gewenste situatie. De bewegingsvrijheid en bewegingsbeperkingen van ieder contract zijn niet uniform aan elkaar.

Verder worden de volgende zaken duidelijk:

- Het beveiligingsbedrijf kan geen dienstverlening bieden buiten het afgesloten contract om;
- De dienst gebouwonderhoud kan alleen dienstverlening buiten het contract leveren door middel van het doorzetten van meldingen met betrekking tot andere diensten zoals catering of schoonmaak;
- Het schoonmaakpartij kan geen punten bedenken die bijdragen aan een betere dienstverlening, ondanks de afspraken binnen het contract;
- Het cateringbedrijf is bereid dienstverlening te bieden buiten de afgesloten contracten om.

Kortom, het beveiligingsbedrijf is niet bereid samen te werken met de andere leveranciers, behalve met Yask. De visie op het leveren van dienstverlening buiten het contract verschilt erg onder de overige leveranciers.

6.6.3 Kosten

Vanuit het praktijkonderzoek kan geconcludeerd worden dat kosten een belangrijke rol spelen voor de leveranciers, waardoor er niet gedacht wordt in algemeen belang, maar in eigen belang en de leveranciers niet bereid zijn dienstverlening te bieden buiten het afgesloten contract op het moment dat kosten een rol gaan spelen.

6.6.4 Eén gezamenlijk doel

Uit het onderzoek kan worden aangetoond dat er op dit moment geen sprake is van collectief belang of collectief handelen. Er is geen sprake van samenwerking, maar iedereen voert de dienst los van elkaar uit. De leveranciers dienen periodiek bij elkaar te komen om te bepalen wat de strategie en visie van de Rabobank is. Vanuit die strategie en visie moet één gezamenlijk doel worden opgesteld die iedere leverancier nastreeft. Er moet gestreefd worden naar een ketensamenwerking waarin gekeken wordt of diensten en werkzaamheden met elkaar gecombineerd kunnen worden. Deze samenwerking dient vastgelegd te worden in een samenwerkingsconvenant.

6.7 Antwoord op de onderzoeksvraag

Naar aanleiding van het onderzoek kan antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag:

“Hoe kan Yask strategische meerwaarde bieden, zodat het RFC Brabant meer ontzorgt wordt?”

Yask ontzorgt het RFC Brabant op dit moment operationeel. De basis dienstverlening is hiermee goed ingericht. Yask biedt hiermee toegevoegde waarde aan het RFC Brabant, maar geen meerwaarde. Om strategische meerwaarde te kunnen bieden en het RFC Brabant daarmee meer te kunnen ontzorgen, dient Yask meer verantwoordelijkheden te krijgen. Dit moet opgesplitst worden in twee fases:

Fase 1: Servicemanagement wordt strategisch verantwoordelijk, waarbij het operationele en tactische niveau geheel bij Yask wordt belegd. Er ontstaat een ‘knip’ binnen de vier regierollen.

Fase 2: Servicemanagement verdwijnt, waardoor Yask volledig verantwoordelijk wordt voor de facilitaire organisatie op basis van het IFM model. Binnen dit model zal Yask volledig verantwoordelijk worden voor de vier regierollen.

Tot slot moet een nauwe en intensieve ketensamenwerking georganiseerd worden. Dit biedt strategische meerwaarde, omdat gewerkt wordt aan de totstandkoming van een gezamenlijk doel waarin gezamenlijke afspraken worden gemaakt over de realisatie van het doel en niet meer wordt gewerkt met ‘losse eilandjes.’

In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen weergegeven die voortkomen uit de onderzoeksresultaten en de conclusie.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen opgesomd. Deze aanbevelingen zijn een gevolg van de conclusies uit het vorige hoofdstuk.

- Er wordt geadviseerd een eenduidig inkoopbeleid op te stellen waarin Yask wordt geselecteerd op basis van dezelfde inkoopvoorwaarden;
- Collectieve verwachtingen, wensen en eisen moeten worden opgesteld waardoor uniforme dienstverlening gerealiseerd kan worden;
- Er moeten SLA's en KPI's worden opgesteld zodat de kwaliteit van dienstverlening niet per bank verschilt. **Voor de bovengenoemde adviezen geldt: Dit is een (met onderzoek onderbouwd) advies die Yask moet aandragen bij het RFC Brabant om dit te kunnen realiseren;**
- Er wordt geadviseerd duidelijkheid te creëren omtrent het begrip partnership en hoe deze door Yask en het RFC Brabant ingevuld moeten worden. Hier moeten afspraken over worden vastgelegd;
- Er wordt aanbevolen duidelijke afspraken te maken samen met het servicemanagement wie welke verantwoordelijkheden heeft en op welke gebieden. Er moet eventueel een contractwijziging plaatsvinden waarin deze zaken duidelijk en helder omschreven worden;
- Er wordt geadviseerd klantmanagement en leveranciersmanagement in te richten;
- Er wordt geadviseerd huidige processen verder te standaardiseren en te optimaliseren;
- De regierollen klantmanagement, prestatie management, contractmanagement en advies en ontwikkeling moeten worden ingevuld. De 'knip' binnen die rollen ten aanzien van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moet gezamenlijk (RFC Brabant en Yask) bepaald worden. Dit moet gerealiseerd worden in zowel de fase waarbij servicemanagement nog binnen het RFC Brabant aanwezig is als de fase waarin Yask volledig verantwoordelijk wordt voor de facilitaire organisatie;
- Er moet een facilitaire visie opgesteld worden, omdat Yask anders nooit de mogelijkheid krijgt tot een hogere 'knip'. Er wordt daarom geadviseerd continu met de Rabobank te schakelen over het formuleren van deze visie, het in kaart brengen van de noodzaak ervan voor het RFC Brabant en het schrijven van voorstellen;
- Er wordt geadviseerd een nauwe en intensieve samenwerking op te bouwen op basis van vertrouwen, waarin Yask een rol kan spelen in het organiseren dat alle partijen elkaar leren kennen en een samenwerkingsband opbouwen. Hierin is het als eerst belangrijk dat een goede relatie onderling opgebouwd wordt waarbij partijen elkaar leren kennen. Er wordt daarom geadviseerd bijeenkomsten te organiseren waarin alle leveranciers bij elkaar komen om te presenteren wie ze zijn, welke dienstverlening ze bieden en wat ze belangrijk vinden;
- Er wordt geadviseerd het huidige beveiligingsbedrijf te bewegen tot samenwerken met de andere leveranciers. Indien dit niet lukt is het advies te overwegen over te stappen naar een andere beveiligingspartij;
- Er wordt aanbevolen een gezamenlijke visie te creëren met betrekking tot het leveren van dienstverlening buiten de afgesloten contracten, zodat iedere leverancier hetzelfde niveau van dienstverlening buiten het contract kan bieden;
- Er wordt geadviseerd contractwijzigingen te doen waarin de strategie en visie van de Rabobank centraal gezet worden en waarbij het onderling samenwerken om die strategie en visie te bereiken leidend moet zijn;
- Er wordt aanbevolen contractwijzigingen te doen waarin een incentive in het contract wordt ingebouwd, waardoor de gezamenlijke visie van de bank gedeeld wordt en de leveranciers periodiek bij elkaar kunnen komen om het beleid van de Rabobank centraal te stellen en te bepalen hoe de leveranciers gezamenlijk hieraan kunnen bijdragen;
- Er wordt geadviseerd leveranciers periodiek te laten samen komen om één gezamenlijk doel te bepalen die iedere leverancier nastreeft. Dit doel wordt opgesteld aan de hand van de strategie en visie van de Rabobank;
- Er wordt geadviseerd een ketensamenwerking te creëren waarin diensten en/of werkzaamheden met elkaar gecombineerd kunnen worden;
- Er wordt geadviseerd de samenwerking vast te leggen in een samenwerkingsconvenant die door alle leveranciers wordt ondertekent.

8. Implementatievoorstel

In dit hoofdstuk wordt een implementatievoorstel geschreven voor de gegeven adviezen. Dit hoofdstuk wordt opgedeeld in financiële, personele, organisatorische en juridische consequenties van de belangrijkste adviezen, waarbij een prioritering wordt opgesteld met welke adviezen op korte- en lange termijn moeten plaatsvinden. De overige adviezen worden toegelicht in bijlage XXIV.

8.1 Personele consequenties

Op de korte termijn zal Yask verantwoordelijk worden voor het operationeel en tactisch niveau. Er wordt in overleg met het servicemanagement bepaald wie voor welk onderdeel van de regierol verantwoordelijk wordt. In bijlage XXV wordt een indicatie van de verdeling van de rollen uitgewerkt. Het is van belang dat de 'knip' binnen deze rollen in samenspraak worden bepaald door middel van overleggen tussen het servicemanagement en Yask. Deze rollen worden alleen voor de eerste fase (Yask verantwoordelijk voor operationeel en tactisch niveau) uitgewerkt, omdat dit de eerst volgende stap zal zijn.

Uit de tabel wordt duidelijk dat het servicemanagement strategisch de klantvraag ophaalt bij de opdrachtgever. Deze opdrachtgever is de directie waarbij één directielid de vier banken vertegenwoordigt. Daarnaast is Yask verantwoordelijk voor het ophalen van de klantvraag op tactisch (afdelingsmanagers) en operationeel (medewerkers op de vloer) niveau. Ieder is dus eindverantwoordelijk voor het ophalen van de klantvraag op zijn eigen niveau. De communicatie verloopt via overleggen die periodiek plaatsvinden.

Binnen het contractmanagement is de enige verantwoordelijkheid van het servicemanagement eindverantwoordelijke van de contracten, zij plaatst de handtekening onder het contract. De overige taken en verantwoordelijkheden worden bij Yask belegd waardoor zij verantwoordelijk wordt voor het selecteren van leveranciers, contracten afsluiten, contracten beheren en het actualiseren van het contractdossier.

Wanneer contractwijzigingen doorgevoerd dienen te worden, omdat de prestaties daarmee zullen verbeteren, moet Yask dit voorleggen aan het servicemanagement. Zij is eindverantwoordelijk voor de contracten en kan deze contractwijzigingen doorvoeren. De communicatie verloopt via overleggen die periodiek plaatsvinden.

Binnen het prestatie management is servicemanagement eindverantwoordelijke voor het opstellen, monitoren en bijstellen van het beleid per dienst afgestemd met de leveranciers. Yask is eindverantwoordelijk voor het borgen van de geleverde prestaties, uitvoerende prestaties verbinden met verwachtingen, borgen van risicobeheersing, innovaties en financiële prestaties. Tot slot realiseert zij dienstverleningsconcepten en handelt proactief; zij begrijpt wat er gebeurt en anticipeert daarop.

Het servicemanagement en Yask zijn samen verantwoordelijk voor het opstellen van de service level agreements en kritische prestatie indicatoren. De communicatie verloopt via overleggen die periodiek plaatsvinden.

Binnen advies en ontwikkeling is servicemanagement eindverantwoordelijk voor het bepalen van de ambitie; het bepalen van de stip aan de horizon.

Yask is eindverantwoordelijk voor het uitvoeren van een nulmeting; het organisatie- en klantbelang in kaart brengen. Daarnaast is zij transitie manager om het proces van huidige naar gewenste situatie te begeleiden, het selecteren van toepasselijke thema's en deze implementeren. Tot slot moet zij trends en ontwikkelingen buiten de organisatie om in kaart brengen. Uiteraard rapporteert Yask hierover aan het servicemanagement.

Het servicemanagement en Yask zijn er samen verantwoordelijk voor om de trends en ontwikkelingen door te vertalen naar de facilitaire afdeling en te implementeren binnen de organisatie.

Op dit moment is er nog geen sprake van regierollen binnen het RFC Brabant. De medewerkers die deze rollen gaan vervullen moet een cursus en/of opleiding volgen om de competenties die behoren bij een rol te (kunnen) beheersen.

8.2 Organisatorische consequenties

Er wordt geadviseerd om op korte termijn processen te standaardiseren en optimaliseren. Dit is een advies op korte termijn, omdat dit op ingericht moet zijn voordat de nieuwe facilitaire visie geïmplementeerd kan worden. Er vindt dan een (lichte) verschuiving plaats van operational excellence naar customer intimacy. Dit moet gerealiseerd worden aan de hand van een mini project dat uiterlijk binnen drie maanden afgerond moet zijn. De project deelnemers zijn het servicemanagement, de facility manager en de facilitair coördinator van Yask, waarbij Yask eindverantwoordelijke is.

Het project kan worden opgedeeld in een drietal fasen:

- **Fase 1:** Het uitgangspunt is dat één van de vier processen het leidende proces moet worden. Er moet een visie bepaald worden welk proces het leidende proces wordt;
- **Fase 2:** Procesbeschrijvingen opstellen;
- **Fase 2:** Aan de hand van de procesbeschrijvingen werkinstructies opstellen;
- **Fase 3:** Mindset creëren onder de betrokken medewerkers hoe de processen uitgevoerd moeten worden in de vorm van bijvoorbeeld een workshop.

Een ander advies is om bij te dragen aan het opstellen van de facilitaire visie door het servicemanagement, zij is hierin eindverantwoordelijke. Yask kan hierin een rol spelen door continu te blijven schakelen over de noodzaak van de facilitaire visie op de totale facilitaire dienstverlening, (verbeter)voorstellen aan te dragen, ontwikkelingen in kaart te brengen en voor te dragen, voordelen benoemen van een facilitaire visie, de nadelen benoemen en in kaart brengen hoe deze overbrugt kunnen worden en innovatief en proactief handelen. Het wordt geadviseerd om dit in een periode van maximaal zes maanden te bewerkstelligen.

8.3 financiële consequenties

Het op korte termijn standaardiseren en optimaliseren van huidige processen gaat gepaard met kosten. Zoals in paragraaf 8.2 wordt beschreven bestaat het realiseren van dit advies uit enkele fasen, welke kosten met zich mee brengen.

Daarnaast wordt Yask op de lange termijn verantwoordelijk wordt voor het creëren van een nauwe en intensieve samenwerking tussen Yask en de andere leveranciers onderling waarbij de leveranciers één gezamenlijke doelstelling moeten formuleren met betrekking tot het leveren van dienstverlening buiten het contract. Deze verantwoordelijkheid bestaat uit het organiseren van evenementen, workshops, bijeenkomsten of uitjes om deze samenwerking te organiseren. Yask moet een partner zijn van het RFC Brabant die dit realiseert, waarbij het RFC Brabant eindverantwoordelijke is, omdat zij eindverantwoordelijke is van de contracten met de leveranciers. Het organiseren van dit advies brengt kosten met zich mee.

Tot slot wordt in paragraaf 8.1 geadviseerd de 'knip' binnen de vier regierollen te bepalen. In de eerste fase waarin Yask verantwoordelijk wordt voor het operationeel en tactisch niveau zullen de regierollen in co creatie met het servicemanagement worden uitgevoerd. Hierdoor zal Yask verantwoordelijk worden voor nieuwe aandachtsgebieden, waarbij Yask extra arbeidscapaciteit op het niveau van een facility manager moet inzetten. In de tweede fase waarin IFM geïmplementeerd wordt zijn alle regierollen voor rekening van Yask. Naar verwachting is daar extra arbeidscapaciteit voor nodig ten opzichte van de vorige fase. Voor beide fasen geldt: De extra kosten die hiermee gemoeid zijn moeten worden doorberekend in de overeenkomst tussen het RFC Brabant en Yask. Per saldo levert Yask dit het opslag voor winst op plus een sterke concurrentiepositie. In bijlage XXVI is de financiële begroting terug te vinden waarin de kosten overzichtelijk worden weergegeven.

8.4 Juridische consequenties

Er wordt voor de korte termijn geadviseerd om een eenduidig inkoopbeleid op te stellen waarin Yask wordt geselecteerd op basis van dezelfde inkoopvoorwaarden. Dit is een (met onderzoek onderbouwd) advies die Yask moet aandragen bij het RFC Brabant om dit te kunnen realiseren. Hierin moeten uniforme service level agreements, kritische succes indicatoren, verwachtingen, wensen en eisen worden vastgelegd waardoor uniforme dienstverlening gerealiseerd kan worden. Hierin neemt het servicemanagement het eindbesluit en is zij eindverantwoordelijk, waarbij zij de contractwijzigingen kan doorvoeren.

Daarnaast wordt voor de lange termijn geadviseerd een samenwerkingsconvenant op te stellen waarin de samenwerking tussen Yask en de leveranciers onderling wordt vastgelegd. Yask wordt hierbij eindverantwoordelijke voor het document en monitort de afspraken conform convenant. In het samenwerkingsconvenant komen de volgende aspecten aan de orde:

- De ambitie van de opdrachtgever die collectief wordt nagestreefd;
- Welke rollen onderscheiden worden, wat verwacht wordt van de rollen en hoe die rollen samenwerken;
- Hoe de communicatie verloopt;
- Hoe om wordt gegaan met besluitvorming;
- Wat wordt verstaan onder partnership;
- Hoe wordt omgegaan met potentiële conflicten.

In bijlage XXVII is de planning van het implementatievoorstel terug te vinden. Deze planning is gebaseerd op de onderverdeelde korte- en lange termijn adviezen, uitgewerkt in bijlage XXIV.

9. Nawoord

Wat een leuke, stressvolle, emotionele, maar vooral leerzame afstudeerperiode heb ik gehad! De afgelopen vier maanden heb ik keihard gewerkt om dit rapport te kunnen produceren, waarbij ik veel ups, maar ook zeker een aantal downs heb gekend. Wat ik erg lastig vond aan het proces is dat er geen feedback of richtlijnen gegeven werden vanuit school, waardoor ik het soms moeilijk vond om te bepalen welke richting de goede was. Door het hele traject heen heb ik geleerd op mijzelf en mijn kennis en kunde te bouwen, waardoor ik nu zelfverzekerd dit rapport op kan leveren.

Voor mijn onderzoek was het van groot belang dat er een facilitaire visie van de Rabobank moest zijn om te kunnen bepalen welk uitbestedingsmodel het beste zou passen bij de Rabobank. Deze visie ontbreekt. Ik wilde hierbij respondenten van de Rabobank interviewen om onder andere de visie ten aanzien van Yask als dienstverlener in kaart te brengen. Daarnaast wilde ik een respondent van het hoofdkantoor van de Rabobank benaderen om een beeld te krijgen van de facilitaire advies visie van de Rabobank. Dit was voor mij essentiële data. Yask heeft echter meermaals te kennen gegeven mij niet toe te staan respondenten van de Rabobank hiervoor te benaderen. Waarom dit niet werd toegestaan, is mij in eerste instantie niet echt duidelijk gemaakt. Gaandeweg het onderzoek ben ik vanuit school erg gestuurd om het niet op te geven om interviews te organiseren met medewerkers van de Rabobank.

Om mijzelf aan het einde van het afstudeertraject in de spiegel aan te kunnen kijken en te kunnen zeggen dat ik er alles aan heb gedaan om bij de Rabobank data te verzamelen, heb ik dit dus ook nooit opgegeven.

Maar omdat Yask toch voet bij stuk hield, waren het vruchteloze pogingen en stagneerde het de voortgang van mijn onderzoek.

Halverwege de stageperiode – in april – is mijn docentbegeleider vanuit school op stage langs geweest voor de tussentijdse beoordeling. In dit gesprek heb ik nog één laatste poging gewaagd om respondenten van de Rabobank te kunnen benaderen, waarna de stagebegeleider weer aangaf dat dit niet mogelijk was. Zij heeft toen uitgelegd dat er té veel politieke belangen speelden die de positie van Yask in gevaar zou brengen als ik deze respondenten zou benaderen. Helaas maakt dit dat mijn onderzoek zonder de essentiële facilitaire visie van het RFC Brabant niet geheel bruikbaar en/of passend is voor Yask.

In dit gesprek heb ik samen met de docent- en stagebegeleider besloten een koerswijziging te doen in mijn onderzoek en een ander onderwerp te onderzoeken. Echter was dit al week 7 van de onderzoeksfase.

De onrust die dit vervolgens bij mij veroorzaakte ging zover dat ik er mentaal en emotioneel aan onder door dreigde te gaan. Het spookte continu door mijn hoofd en dat beïnvloedde mijzelf, maar ook mijn sociale leven. Ik vond dat, dat niet hoorde bij het afstuderen. De dagen daarna heb ik goed nagedacht over deze koerswijziging en kwam tot de conclusie dat ik er niet achter stond. Omdat er nog maar drie weken resteerde van de onderzoeksfase was ik van mening dat het geen haalbare kaart was binnen die tijd een resultaat op te leveren dat zou voldoen aan de afstudeercriteria.

Waar ik het meest trots op ben uit de gehele afstudeerperiode is dat ik toen – als regisseur van mijn eigen onderzoek - besloten heb door te gaan met het oorspronkelijke onderzoek en heb ik een alternatief bedacht voor het verzamelen van de ontbrekende, maar voor het onderzoek essentiële data van de Rabobank. Dit alternatief bestond uit drie activiteiten: -een brainstormsessie met de medewerkers van Yask om de facilitaire visie te formuleren, -het invullen van de regierollen en -het verwerven van informatie bij externe organisaties en experts om de gemiste data op te vullen.

Als ik kritisch naar het onderzoek kijk, denk ik dat het onderzoek te vroeg is uitgevoerd omdat er op dit moment nog geen facilitaire visie bepaald is. Het was daarom een lastige opgave te bepalen welk uitbestedingsmodel het beste zou passen bij de wensen van de Rabobank.

Als ik dit onderzoek over mocht doen, zou ik – als dit mogelijk zou zijn - een enquête uitzetten onder de interne medewerkers van de Rabobank. Op die manier zou ik data kunnen verkrijgen over hoe zij de dienstverlening van Yask ervaren en hoe dit verbeterd kan worden. Uiteindelijk was het doel van het onderzoek haar concurrentiepositie te behouden en/of te verbeteren één van de aspecten om dit te realiseren is als de klanttevredenheid goed is.

Tot slot heb ik – ondanks de downs - een erg leuke afstudeerperiode ervaren bij Yask. Het is een jong, gezellig en hecht team waarin ik vanaf het begin ben opgenomen. Dit gaf mij een fijn gevoel. Ondanks dat Anna en Rochelle niet vaak op locatie waren, was de begeleiding goed. Ze waren altijd kritisch en dat heeft ervoor gezorgd dat ik altijd scherp naar mijn onderzoek ben blijven kijken.

Bibliografie

Geraadpleegde digitale bronnen:

123Management (2010). *Wat zijn besturende processen?* (Geraadpleegd op 18 april 2017):
http://123management.nl/0/020_structuur/images/046_plancyclus.jpg

BerekenHet.nl (z.d.). *Loonkosten voor de werkgever*. (Geraadpleegd op 22 mei 2017):
<https://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>

Competentiesvoorbeelden (12 december 2011). *Samenwerken*. (Geraadpleegd op 9 maart 2017):
<http://www.competentiesvoorbeelden.nl/2011/12/definitie-van-de-competentie-samenwerken>

Ensie (7 maart 2016). *Ketensamenwerking*. (Geraadpleegd op 14 april 2017):
<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/ketensamenwerking>

Fabian Koorn trainingen (z.d.). *Hoe creëert u meerwaarde voor uw klant?* (Geraadpleegd op 22 februari 2017):
<http://www.fabiankoorntrainingen.nl/blog/bid/157045/Hoe-cre-ert-u-meerwaarde-voor-uw-klant>

Facto (18 januari 2017). *Facilitaire markt 2017 realiseert bescheiden groei van 0,9%*. (Geraadpleegd op 22 maart 2017):
<http://facto.nl/facilitaire-markt-2017-groei/>

Facto (5 november 2014). *Hoe creëer je meerwaarde voor de klant?* (Geraadpleegd op 22 februari 2017):
<http://facto.nl/hoe-creer-je-facilitaire-meerwaarde/>

Facto (12 december 2012). *Managing agent-model en Integrated FM: de voor- en nadelen op een rij*. (Geraadpleegd op 7 maart 2017):
<http://facto.nl/managing-agent-model-integrated-fm/>

Facto Mediabase (z.d.). *Partnership of partnerwhip?* (Geraadpleegd op 30 maart 2017):
<http://www.factomediabase.nl.ezproxy.hro.nl/factomediabase/pdf/3169.pdf>

FMM Facility Management Magazine (11 juli 2016). *7 trends met facilitaire impact*. (Geraadpleegd op 22 Maart 2017):
<https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/7-trends-met-facilitaire-impact>

FMM Facility Management Magazine (16 februari 2017). *Competenties van de facility manager 2.0: integratie van outsourcing*. (Geraadpleegd op 22 maart 2017):
<https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/competenties-van-de-facility-manager-2-0-integratie-van-outsourcing>

FMM Facility Management Magazine (11 februari 2015). *Facility management - Uitknijpen maakt plaats voor samenwerken*. (Geraadpleegd op 28 februari 2017):
<https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/facility-management-uitknijpen-maakt-plaats-voor-samenwerken>

Hospitality Group (2016). *FM provider performance onderzoek*. (Geraadpleegd op 19 april 2017):
<https://www.hospitality-group.nl/wp-content/uploads/2017/01/FM-Provider-Performance-Onderzoek-2016.pdf>

HospitalityGroup (19 april 2016). *Whitepaper FM regie framework*. (Geraadpleegd op 5 april 2017):
<https://www.hospitality-group.nl/media/fm-regie-framework/>

InnerVida (z.d.). *Ontzorgen*. (Geraadpleegd op 14 maart 2017):
<http://innervida.nl/ontzorgen/>

Management Executive (november 2005). *Business proces outsourcing: wat is het beste model?* (Geraadpleegd op 2 mei 2017):

<http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwink6T9hojUAhXLYVAKHSeXDvQQFghJMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.managementexecutive.nl%2Fdownloaden%2F3015%2FBusiness-process-outsourcing-wat-is-het-beste-model&usg=AFQjCNEI-iVpiSTvQx9HGG8lrO>

Natschool. (z.d.). (Geraadpleegd op 9 maart 2017):

<https://natschool.hro.nl/>

ProFacility (8 maart 2013). *IFM: Integraal of inclusief?* (2013, Maart 8). (Geraadpleegd op 24 maart 2017):

<http://www.profacility.be/biblio.asp?channel=BIBLIO&page=grpc&L=nl&rrr=10&view=details&ID=676>

Rabobank. (z.d.). *Organisatie*. Opgeroepen op Februari 24, 2017, van Rabobank:

<https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/profile/organisation/index.html?>

Raboweb Rabobank (16 december 2013). *Over vakgebied Facilitair*. (Geraadpleegd op 16 maart 2017):

<http://raboweb.rabobank.nl/facilitair/overvakgebiedfacilitair/paginas/visie-strategie-facilitair.aspx>

Twynstra Gudde (25 april 2014). *Succesfactor 2 - De keten regisseren*. (Geraadpleegd op 19 mei 2017):

<http://www.twynstragudde.nl/blog/succesfactor-2-de-keten-regisseren>

VanDale (z.d.). *Betekenis 'leverancier'*. (Geraadpleegd op 14 maart 2017):

<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=leverancier&lang=nn>

Wagnergroup (16 september 2013). *De logica van het regie-model*. (Geraadpleegd op 9 mei 2017):

<http://www.wagnergroup.nl/nieuws/de-logica-van-het-regiemodel>

Webwereld. (19 februari 2010). *Vijf vormen van uitbesteding*. (Geraadpleegd op 2 mei 2017):

<http://webwereld.nl/management/43391-vijf-vormen-van-uitbesteding>

Yask Facility Management. (z.d.). (Geraadpleegd gedurende de stageperiode):

www.yask.nl

Yask Facility Management. (z.d.). *Vacature facility manager*. (Geraadpleegd op 22 mei 2017):

<http://www.yask.nl/nl-nl/job/90/7928/4361/facilitair-manager-32-uur-breda-nl-en-kontich-be.aspx>

Yask Facility Management. (z.d.). *Whitepaper regie in de praktijk*. (Geraadpleegd op 17 februari 2017):

<http://www.yask.nl/nl-nl/90/12364/regie-in-de-praktijk.aspx>

Geraadpleegde schriftelijke bronnen:

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Berg, F., van den, & Braam, G., e.a. (2009). *Verkoop je HR!* Baarn: Kirkman company

Jong, B., de, & Diepen, C., van, e.a. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Kok, H. (2005). *Brugboek marketing voor facilitaire dienstverleners*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Maas, G. (2013). *Facility Management: over organiseren en maatwerk binnen een veranderende context*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV.

Oosterhaven, J. (2008). *Regie op outsourcing*. Baarn: Uitgeverij TIEM.

Thuis, P. (2010). *Organisatiekunde*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Weele, A. v. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.