

2015

Facility Services: in de startblokken voor Sterk Werk

Marsheline Manuela

0799867

Facility Services:

in de startblokken voor Sterk Werk

Auteur	Marsheline Manuela
Studentnummer	0799867
Opleidingsinstituut	Hogeschool Rotterdam G.J. de Jonghweg 4 - 6 3015 GG Rotterdam
Docent	De heer J. Hoogstad
Opleiding	Facility Management
Opdrachtgever	Delta Lloyd Spaklerweg 4 1096 BA Amsterdam
Bedrijfsbegeleider	Mevrouw D. Heijers – Blommers
Datum	30 maart 2015
Plaats	Amsterdam
Versie	1.0

Uitgave Delta Lloyd Groep

Copyright © 2015 Marsheline Manuela

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or

Managementsamenvatting

Hoewel de naam ‘Het Nieuwe Werken’ aan het vervagen is, lijkt het niet meer weg te denken in de huidige tijd. Delta Lloyd is in 2012 een pilot van dit concept gestart en met succes. In 2013 zijn de plannen ontwikkeld om het concept verder vorm te geven wat geresulteerd heeft in het programma ‘Sterk Werk’: leuker, slimmer, flexibeler en efficiënter werken.

Facility Services is ambassadeur voor Sterk Werk maar in hoeverre zijn ze zelf klaar om Sterk Werk te omarmen. Zijn ze zelf ‘Sterk Werk proof’? Dit onderzoek is gedaan om vast te stellen welke stappen Facility Services moet nemen om zelf klaar te zijn om in een Sterk Werk omgeving de juiste dienstverlening te kunnen blijven leveren.

Aanleiding

Delta Lloyd wil en kan onder de druk van de economie niet achterblijven en heeft er voor gekozen de kantoororganisatie aan te passen aan de veranderende markt. Delta Lloyd voert Het Nieuwe Werken in. Zij heeft daarop haar eigen visie en haar eigen naam gegeven: Sterk Werk, oftewel tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het doel van de invoering van Sterk Werk voor Delta Lloyd is tweeledig, enerzijds wil zij een betere service aan klanten bieden en anderzijds wil zij een goede werkgever voor werknemers zijn.

Probleemstelling

Het vraagstuk voor dit onderzoek is ontstaan vanuit een probleem met betrekking tot de afdeling Facility Services. De afdeling vermoedt wel dat de komst van Sterk Werk impact heeft op de inrichting van haar diensten en organisatie, maar weet niet of zij daar voor klaar is. Omdat Facility Services de rol als ambassadeur op zich wil nemen en haar toegevoegde waarde wil laten zien is de vraag naar dit onderzoek ontstaan.

De centrale vraag luidt: *“Op welke wijze kan de facilitaire organisatie van Delta Lloyd zich ontwikkelen op het gebied van Sterk Werk?”*

Het probleem is een gebrek aan kennis over de hoe de afdeling zich aan moet passen aan Sterk Werk. Op verschillende gebieden heerst dit gebrek aan kennis en wenst Facility Services inzicht te krijgen;

- De organisatie: in hoeverre is Facility Services klaar voor deze verandering.
- De dienstverlening: in hoeverre passen de facilitaire diensten en processen binnen Sterk Werk.
- Financiële consequenties: welke financiële consequenties brengt Sterk Werk met zich mee.

Voor dit onderzoek is de volgende doelstelling geformuleerd; advies geven aan het management team van Facility Services hoe de organisatie en dienstverlening ontwikkeld moet worden om aan Sterk Werk te kunnen voldoen. Er zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt (observatie, desk research en semigestructureerde interviews binnen en buiten Delta Lloyd.

Conclusie en aanbevelingen

Uit de analyse blijkt dat de Facility Services organisatie nog niet ‘Sterk Werk proof’ is. Dit geldt zowel voor de interne organisatie als voor de externe dienstverleners.

Cultuur

Het gedrag van het management (en medewerkers) van Facility Services is de succesfactor voor het slagen van Sterk Werk binnen de afdeling en in de ambassadeursfunctie die zij hebben. Het is essentieel dat

medewerkers en management duidelijke (werk)afspraken maken en open staan voor de wensen van klanten.

Managementstijl

Werknemers zijn onzeker over de koers van de afdeling. De voorbeeldfunctie van het management bepaalt het succes van Sterk Werk en het draagvlak binnen Facility Services. Het management moet de voorbeeldfunctie oppakken en onderling meer op één lijn komen met betrekking tot de aansturing van medewerkers.

Beleid

Er is geen facilitair beleidsplan aanwezig en de strategie en missie zijn niet aangepast aan Sterk Werk. Het is belangrijk dat Facility Services structuur en duidelijkheid creëert om werknemers optimaal bij te laten dragen aan de doelen van het team en om het aantal ad-hoc werkzaamheden drastisch te verminderen.

Communicatie en samenwerken

Door beperkte communicatie over de verwachtingen van teamleiders is het voor medewerkers onduidelijk wat hun taken precies inhouden. Een open communicatie is nodig. Teams dienen beter en gestructureerd te overleggen, zodat werkzaamheden beter overgedragen worden en beter samengewerkt kan worden.

Dienstverlening

Sterk Werk heeft invloed op verschillende aspecten van de facilitaire dienstverlening. Externe dienstverleners dienen meegenomen te worden in de gevolgen van Sterk Werk. Daarnaast is het belangrijk klanten om klanten te vragen wat zij van de dienstverlening verwachten en wat hun behoeften zijn, in plaats van dit in te vullen.

Processen

Het niveau van de processen inrichting wijkt niet veel af ten opzichte van de marktverkenning. Echter hier zijn ook verbeterlagen en efficiëntievoordelen op het gebied van ICT toepassingen te behalen. De afdeling dient onderzoek te doen naar de bruikbaarheid van moderne ICT toepassingen.

Informatiemanagement

De opslag van informatie gebeurt ad-hoc, ongestructureerd en op verschillende plaatsen, waardoor tijd- en plaatsonafhankelijk werken niet mogelijk is. Facility Services dient een solide beleid op het gebied van documentbeheer in te voeren en te controleren op het naleven van de 'clean desk policy'.

Marktverkenning

Het is van belang de markt in de gaten te houden. Zoek contact met disciplinegenoten om te kijken of er te leren is van hun organisatie of voorkom dat opnieuw het wiel moet worden uitgevonden. Laat dit doen door het midden management (locatie beheer – regie) waardoor deze groep zich extra betrokken gaat voelen.

Voorwoord

Het is zover. Met deze scriptie rond ik mijn hbo-opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam af. Er lagen enkele obstakels op de weg waardoor het afstudeer-proces niet altijd even gemakkelijk was, maar ik kan met gepaste trots zeggen dat ik deze niet in de weg heb laten staan van een succesvolle afronding.

Dit adviesrapport beschrijft het onderzoek naar de organisatieverandering van de facilitaire afdeling van Delta Lloyd, ten gevolge van Sterk Werk, Het Nieuwe Werken binnen de organisatie. Ik ben verheugd dat ik de kans heb gekregen om mijn scriptie bij een beursgenoteerde verzekeringsmaatschappij te kunnen schrijven. Het was een hele uitdaging waar ik veel van heb geleerd.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn afstudeerbegeleider J. Hoogstad van Hogeschool Rotterdam. Hij heeft mij gedurende mijn afstudeerperiode hulp, tips en ondersteuning geboden. Verder bedank ik de medewerkers van Facility Services en medewerkers van andere afdelingen van Delta Lloyd voor hun ondersteuning en hulp tijdens mijn afstudeerperiode. In het bijzonder dank ik mijn bedrijfsbegeleidster D. Heijers-Blommers en mijn opdrachtgever J. Zegers voor hun hulp tijdens dit afstudeerproces. Daarnaast wil ik graag de externe organisaties bedanken voor hun bijdrage aan mijn onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier!

Amsterdam, maart 2015

Marsheline Manuela

Inhoudsopgave

Inleiding	8
1. Organisatiebeschrijving	10
1.1 Delta Lloyd Groep	10
1.2 Facility Services	11
2. Theoretisch onderbouwing	12
2.1 Het Nieuwe Werken	1
2.2 Bricks, Bytes en Behaviour	12
2.3 Verandering van de facilitaire organisatie	13
2.4 Verandering van de facilitaire dienstverlening	13
2.5 Trends en ontwikkelingen	15
3. Onderzoeksmethode	17
3.1 Kwalitatief onderzoek	17
3.2 Populatie & steekproef	18
3.3 Data analyse	18
3.4 Betrouwbaarheid	18
3.5 Validiteit	19
3.6 Bruikbaarheid	19
3.7 Risicoanalyse	19
4. Sterk Werk	20
4.1 De componenten	20
4.2 Profielen Sterk Werk	21
4.3 Huidige situatie Sterk Werk	21
5. Resultaten intern	22
5.1 Cultuur	22
5.2 Managementstijl	23
5.3 Communicatie en samenwerken	23
5.4 Beleid	23

5.5 Financiën.....	23
5.6 Processen.....	24
5.7 Klanten en dienstverlening.....	24
5.8 Leveranciers.....	25
6. Resultaten veldonderzoek.....	26
6.1 Analyse	26
6.2 Verandering in organisatie	26
6.3 Verandering in dienstverlening.....	27
6.4 Consequenties.....	27
Conclusie en aanbevelingen	28
Ontwikkeling Facility Services.....	28
Cultuur.....	28
Managementstijl.....	28
Beleid	29
Communicatie en samenwerken	29
Dienstverlening.....	29
Processen	30
Marktverkenning	30
Bronnenlijst.....	32
Begrippenlijst	33

Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) is al weer jaren mainstream. Toch zijn er nog tal van organisaties die dit concept nog maar pas omarmd hebben. Één daarvan is Delta Lloyd. Maar wat betekent de invoering van HNW eigenlijk voor de organisatie en dienstverlening van de facilitaire afdeling van Delta Lloyd?

Facility Services (hierna: FS) biedt ondersteuning aan Het Nieuwe Werken (HNW) concept binnen Delta Lloyd. Dit onderzoek gaat niet over die ondersteuning aan de organisatie, maar beschrijft hoe HNW binnen de afdeling wordt gezien. FS heeft immers een voorbeeldfunctie naar de rest van de organisatie en als belangrijke stakeholder binnen het project Sterk Werk fungeren zij als ambassadeur en dienen het goede voorbeeld te geven. Dit is tot op heden echter nog niet gebeurd en de afdeling wil onderzoeken hoe zij haar werkwijze dient aan te passen om deze rol waar te maken. Anders gezegd: FS is zelf een klant van Sterk Werk.

Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is te vinden in de maatschappelijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de economische crisis en het toenemende belang van ICT. Volgens het CBS zullen een half miljoen 65-plussers met pensioen gaan in de periode van 2011 – 2015, doordat de babyboomgeneratie in deze periode 65 jaar wordt. Verder komen er tussen 2016 – 2040 nog eens 1,5 miljoen 65-plussers bij en na 2040 loopt dit op tot 4,6 miljoen. Kortom, Nederland ‘vergrijs’ in hoog tempo. Jonge hoogopgeleide medewerkers zullen daarentegen de arbeidsmarkt betreden. Door deze toekomstige overspannen arbeidsmarkt, beseffen organisaties dat het essentieel is om een goede werkgever te zijn om zodoende het talent in de markt te kunnen blijven aantrekken. Daarnaast verandert de facilitaire markt in snel tempo. Facilitaire kosten moeten noodgedwongen gereduceerd worden en de klant/gebruiker staat steeds vaker centraal.

Deze ontwikkelingen vragen om een andere manier van werken. Organisaties zien dit als een aanleiding om de kantoororganisatie te herstructureren. Ook Delta Lloyd wil en kan onder de druk van bovenvermelde factoren niet achterblijven en heeft gekozen om de kantoororganisatie aan te passen. Delta Lloyd heeft haar eigen visie en naam gegeven aan HNW: Sterk Werk.

FS is ambassadeur voor Sterk Werk, maar loopt zelf niet voorop in de ontwikkelingen. Zij faciliteert op het gebied van huisvesting en werkplek, maar heeft voor zichzelf nog niets geregeld. Hierdoor is de vraag naar dit onderzoek ontstaan. FS moet eind 2015 verhuizen naar een etage die is ingericht volgens Sterk Werk. Het management team van management team beseft dat concrete stappen nodig zijn om de rol van ambassadeur te vervullen. Sterk Werk wordt binnen heel Delta Lloyd ingevoerd en daardoor neemt de urgentie voor FS toe.

Het is niet duidelijk in hoeverre FS klaar is voor Sterk Werk op het gebied van:

- De organisatie: in hoeverre de organisatie van FS klaar is voor deze verandering.
- De dienstverlening: in hoeverre passen de facilitaire diensten en processen binnen Sterk Werk.
- Financiële consequenties: welke financiële consequenties brengt Sterk Werk voor FS met zich mee.

Centrale vraag & deelvragen

Uit de probleemanalyse is de volgende centrale vraag geformuleerd: *“Op welke wijze kan de facilitaire organisatie van Delta Lloyd zich ontwikkelen op het gebied van Sterk Werk?”*

De volgende deelvragen voortvloeien uit de centrale vraag.

1. Welke invloed heeft Het Nieuwe Werken op de facilitaire organisatie door de invoering van Het Nieuwe Werken?
2. Hoe heeft Delta Lloyd Het Nieuwe Werken vormgegeven?
3. Hoe ziet de huidige organisatie en dienstverlening van FS eruit?
4. Welke leerpunten uit andere organisaties zijn toepasbaar voor FS?

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om een advies uit te brengen aan het management team van de facilitaire organisatie van Delta Lloyd om haar organisatie en dienstverlening op het gebied van Sterk Werk te ontwikkelen.

Afbakening

Voor dit onderzoek zijn kaders met de opdrachtgever afgesproken om het onderzoek af te bakenen. Deze afbakening geeft de scope aan waar binnen het onderzoek zal worden uitgevoerd:

- Dit onderzoek gaat specifiek in op de facilitaire teams Regie en Locatiemanagement van Delta Lloyd.
- Het eindresultaat van het onderzoek is een adviesrapport.

Leeswijzer

Onderstaande tabel geeft aan hoe dit rapport is opgebouwd. Tevens wordt per hoofdstuk een korte toelichting gegeven op de inhoud.

1 - Organisatiebeschrijving	Om goed onderzoek te kunnen uitvoeren is het van belang om de organisatie goed te analyseren. Dit hoofdstuk omschrijft Delta Lloyd en de facilitaire organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd.
2 - Theoretisch kader	Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader, een samenvatting van de resultaten uit het bureauonderzoek. Vanaf dit kader wordt verder onderzoek gedaan.
3 - Onderzoeksmethoden	In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek verantwoord.
4 – Resultaten intern	Na het verantwoorden van de toegepaste methoden gaat het onderzoek echt beginnen. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd. Dit hoofdstuk geeft ook de analyse van de resultaten weer.
5 – Resultaten veldonderzoek	De leerpunten uit de externe interviews worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.
6 – Conclusies en aanbevelingen	De conclusie laat de relatie tussen de theorie en het daadwerkelijk onderzoek zien. De conclusies dienen als basis voor de aanbevelingen. Aan de hand van de conclusies worden aanbevelingen aan FS gedaan.

1. Organisatiebeschrijving

Dit hoofdstuk omvat een organisatiebeschrijving van de Delta Lloyd Groep (hierna Delta Lloyd) met een algemeen beeld van de organisatie en de facilitaire organisatie van waaruit de vraag naar dit onderzoek komt.

1.1 Delta Lloyd Groep

De geschiedenis van Delta Lloyd Groep gaat twee eeuwen terug. Delta Lloyd Groep heeft haar wortels in één van de oudste levensverzekeraars op het vasteland van Europa, de in 1807 in Amsterdam opgerichte Hollandsche Sociëteit van Levensverzekeringen (Delta Lloyd, 2015).

Delta Lloyd is een financiële dienstverlener die verzekeringen, pensioenen, beleggen en bankieren aanbiedt aan consumenten, ondernemingen en pensioenfondsen. De organisatie is actief met de merken Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen. De organisatie beheert een vermogen van € 78 miljard, heeft een jaaromzet van € 4,7 miljard euro en een resultaat van € 430 miljoen euro (Delta Lloyd, 2015). Delta Lloyd heeft medewerkers in Nederland (3000) en Duitsland (200) en vijf Nederlandse kantoren in vier steden: Amsterdam (2), Zwolle, Arnhem en Helmond. Amsterdam is met 2750 medewerkers het grootste kantoor, gevolgd door Zwolle (1250), Arnhem (750) en Helmond (100). Delta Lloyd kent een scheiding tussen de commerciële kant (klantcontact, marketing en verkoop) en de ontwikkeling, administratie en verwerking van diensten. Dat zorgt voor een betere aansluiting bij klantwensen, een eenvoudigere structuur en heldere verantwoordelijkheden. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het interne beheersingssysteem, de strategie en langetermijnplanning. De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur. Ter verduidelijking is een organigram in bijlage I: 'Organigram' bijgevoegd.

Strategie

De lange termijn strategische richting van Delta Lloyd is vastgelegd in een missie en een visie. Deze elementen vormen samen met de kernwaarden het uitgangspunt van de strategie.

Missie	Visie
<i>"Delta Lloyd wil duurzaam ondernemen, met aandacht voor het milieu, goed werkgeverschap, klantbelang, maatschappelijke betrokkenheid en productintegriteit."</i>	<i>"Delta Lloyd wil uitgroeien tot de top drie op de Nederlandse verzekeringsmarkt vanuit een solide financiële positie en een sterke focus op de lange termijn."</i>

De strategie van Delta Lloyd rust op vijf pijlers (Delta Lloyd, 2015):

- **Zekerheid:** solide en betrouwbare aanbieder van financiële diensten.
- **Distributie:** ontwikkelen van innovatieve diensten, afgestemd op de behoeften van de klant.
- **Eenvoud:** betere service en lagere kosten door begrijpelijke diensten, transparante communicatie en eenvoudige processen.
- **Deskundigheid:** professionele, competente en betrouwbare partner.
- **Kernwaarden:** eerlijkheid, toegankelijkheid en samenwerking vormen de leidraad in alles wat de organisatie doet en is bepalend voor de bedrijfscultuur en identiteit.

Aantrekkelijke werkgever

Delta Lloyd wil een aantrekkelijke werkgever zijn en heeft in 2012 besloten om HNW te implementeren. De organisatie ziet dit als een manier om slimmer, flexibeler en efficiënter te werken. SatisAction publiceerde in december 2014 de resultaten van het onderzoek 'beste werkgever' in NRC Next. Het onderzoek is een wetenschappelijk verantwoord onderzoek naar goed werkgeverschap, waarin organisaties uit verschillende branches worden beoordeeld op arbeidsvoorwaarden, werktevredenheid en beste werkgever (Baars, 2014). In tabel 1.1 is de ranking van Delta Lloyd uit dit onderzoek te vinden.

	Ranking
Beste arbeidsvoorwaarden	2
Beste werkgever	7
Tevreden medewerkers	25

Tabel 1.1: Ranking Delta Lloyd- Beste werkgevers onderzoek

1.2 Facility Services

FS is de facilitaire regie-organisatie binnen Delta Lloyd. Dit houdt in dat zij operationele, uitvoerende taken hebben afgestoten en zich hebben ontwikkeld naar een organisatie die de verbinding vormt tussen aanbod en vraag (De Jong en Van Diepen). De afdeling zorgt voor een goede, veilige en efficiënte werkomgeving en bestaat uit de volgende teams: Locatiemanagement, Regie, Service Point AAV en Service Point Amsterdam. Het onderzoek is van toepassing op de teams Locatiemanagement en Regie. De positie en structuur van FS staat in bijlage II 'Organigram'.

De onderstaande tabel toont de strategie en missie van FS (Delta Lloyd, 2015). Er is een overkoepelende visie van IT&S maar niet specifiek voor FS.

Strategie	Missie
<i>"Streven naar een zo hoog mogelijke uitbesteding van diensten bij zo min mogelijk leveranciers."</i>	<i>"Een klantgerichte, proactieve facilitaire ondersteuning gericht op het 'ontzorgen' van klanten van FS op alle locaties van Delta Lloyd in Nederland met een uitstekende prijs- en prestatieverhouding."</i>

Hieruit volgen de volgende strategische speerpunten:

- Proactief met Delta Lloyd meedenken over wijzigingen en verbeteringen in de dienstverlening.
- Outsourcing van de facilitaire dienstverlening (operationeel en tactisch) waar mogelijk, nuttig en wenselijk.
- Interne organisatieontwikkeling om te komen tot een efficiënt en effectief stuurbedrijf.
- Optimalisatie van processen om synergie en kostenvoordeel optimaal te benutten. (Delta Lloyd, 2015)

Facilitaire diensten

Binnen de afdeling worden de volgende serviceonderdelen onderscheiden.

Basisdienstverlening	Catalogusdienstverlening	Maatwerkdienstverlening
Standaard dienstverlening voor iedere gebruiker tegen een vaste prijs per vierkante meter.	Catalogusdienstverlening: bloemen, kantoorartikelen, drukwerk, et cetera.	Overige verzoeken, bijvoorbeeld: speciale catering activiteiten of in te kopen diensten.

Het dienstenpakket is uitbesteed aan de onderstaande leveranciers. Een overzicht van de facilitaire diensten vind u in bijlage I.

- ISS Integrated Services (soft services).
- Imtech (hard services).

2. Theoretisch onderbouwing

Met een literatuuronderzoek is na te gaan of andere informatie over het onderwerp te vinden is (Verhoeven, 2011). Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van artikelen uit vakbladen, boeken en publicaties over HNW, de facilitaire organisatie en dienstverlening. Wat betreft de aanpak is het eerst belangrijk het concept van HNW en de ontwikkelingen te doorgronden. Er wordt daarop een verband gelegd met de huidige status van HNW binnen Delta Lloyd. Om antwoord te kunnen geven op hoofd- en deelvragen is specifiek gezocht naar literatuur over noodzakelijke veranderingen die een facilitaire organisatie moet ondergaan na de komst van HNW. Op deze manier kan gekeken worden naar verbetermogelijkheden voor FS.

2.1 Het Nieuwe Werken

In de jaren '60 ontstond een nieuwe kantoor inrichting in Duitsland genaamd Bürolandschaft (Nederlands: kantoortuin). Bürolandschaft houdt in dat meerdere medewerkers in dezelfde ruimte bij elkaar zitten zonder enige scheiding (figuur 2.1). Het doel van het concept was om de communicatie tussen medewerkers te vergemakkelijken.



Figuur 2.1: Osram kantoor, 1963: Bürolandschaft layout
Bron: the registrysf.com

Interpolis was in de jaren '90 pionier op het gebied van flexibel werken of 'HNW' (Interpolis, 2015). Interpolis heeft niet alleen de kantoortuin geïntroduceerd, maar ook andere 'flexibele' werkplekken. HNW biedt medewerkers de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken (Bijl, 2009). Vergeleken met een halve eeuw geleden is een verschuiving te zien in de manier hoe men tegen werken aan kijkt. In onderstaande tabel staan de meest opvallende veranderingen.

Voor de eeuwwisseling	Na de eeuwwisseling
Tijd- en plaatsgebonden	Tijd- en plaatsonafhankelijk
Sturing op aanwezigheid	Sturing op resultaat (vertrouwen geven en krijgen)
Vaste werkplek	Flexibele werkplek
Scheiding tussen werk en privé	Balans tussen werk en privé
Maandag – Vrijdag / 09:00uur – 17:00uur	Maandag – Zondag / 00:00 – 00:00

Figuur 2.1: Ontwikkelingen van de manier van werken

De bovenstaande ontwikkelingen vraagt een andere manier van denken en kijken over werk aan de medewerkers en leidinggevenden. Uit de literatuur blijkt dat er geen eenduidige definitie is voor HNW. Elke vernieuwing in de werkomgeving lijkt te worden gezien als HNW. Daardoor wordt HNW een containerbegrip. Vaker wordt het nieuwe werken als tijd- en plaatsonafhankelijk werken beschreven, maar het is meer dan dat (Bijl, 2009). De onderstaande definitie geeft een beschrijving van HNW. Er is voor de onderstaande definitie gekozen omdat deze het dichtst bij Sterk Werk ligt.

Bijl beschrijft HNW als: *“Een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”* (Bijl, 2009).

2.2 Bricks, Bytes en Behaviour

In opdracht van Stichting Management Studies hebben de auteurs van het boek 'Het nieuwe werken ontrafeld' diepgaand onderzoek gedaan bij twintig organisaties naar verschillende verschijningsvormen van HNW in de Nederlandse bedrijfspraktijk. Door alle initiatieven van de organisaties te analyseren, concluderen de auteurs dat deze langs drie dominante hefbomen plaatsvinden; Bricks staat voor de

huisvesting en de inrichting van de werkplek, Bytes voor de ICT-voorzieningen en Behaviour voor het gedrag en houding van de medewerkers.

Misschien is de grootste hobbel wel (en dat blijkt ook uit het onderzoek) de overgang naar HNW om een omslag in denken en doen van managers en medewerkers. Niet iedereen kan uit de voeten met de nieuwe vrijheid en een nieuwe manier van aansturing.” (Baane, Houtkamp, 2010)

Naast de initiatieven worden verder in het boek praktijkvoorbeelden gegeven in de vorm van casussen. Deze zijn in drie categorieën verdeeld; aanleiding voor initiatieven rond HNW, verwachte opbrengsten van HNW en belangrijkste leerpunten. De verwachte opbrengsten uit de interviews zijn prestatieverbetering, duurzaamheid, werkgeversimago, tevredenheid (klanten en medewerkers), en kostenbesparing (Baane, Houtkamp & Kotter, 2010). 65% van de onderzochte organisaties zegt dat het gedrag van mensen zeer belangrijk is en dat hier genoeg aandacht aan besteed moet worden. Daarnaast is het voorbeeldgedrag en managementstijl van het management doorslaggevend voor het succes van HNW. Samengevat zeggen Baane en Knotter dat: *“De overgang naar HNW vraagt een omslag in denken en doen van managers en medewerkers.”*

De drie B's zijn relevant voor dit onderzoek omdat Delta Lloyd dit principe ook hanteert voor Sterk Werk.

2.3 Verandering van de facilitaire organisatie

Spijker en Van der Meer schreven in een het artikel ‘Het nieuwe werken werkt’ het volgende: *“Invoering van HNW leidt tot een verschuiving van de klassieke bedrijfsgebonden huisvesting naar multi-user kantoren, waarbij de behoefte aan ruimte voor samenwerken en klantontvangst toeneemt. Huisvesting en faciliteiten zijn niet langer bedrijfsgebonden, maar activiteit gebonden, situationeel bepaald, flexibel en multifunctioneel. Het spreekt voor zich dat ook de facilitaire organisatie zich hierop moet aanpassen.”*



“De mentale verandering is fundamenteel. Er is veel tijd en energie ingestoken”. (Interpolis, 2011)



De facilitaire organisatie, dienstverlening en diensten moeten dus ingericht worden op de ambities van HNW. Dit verandert de rol van de facilitaire organisatie van een aanbieder van klassieke facilitaire diensten naar een ‘facilitator van activiteiten’ die cruciaal zijn voor HNW. Dit betekent dat de toegevoegde waarde zich steeds meer richt op de kwaliteit van werken die werknemers ervaren. Het kantoor verandert van een werkplek plaats waar je dagelijks acht uur werkt, naar een locatie waar je elkaar ontmoet, samenwerkt en ervaringen en kennis deelt. Bij deze perceptie passen andere activiteiten die de facilitaire organisatie moet ondersteunen. Dit vereist een andere insteek op het gebied van gastvrijheid, ontmoeten en de mogelijkheid om projectmatig te werken.

De facilitaire kosten zullen door verschillende oorzaken toenemen: de kwaliteit van de facilitaire diensten neemt toe; er wordt een beroep gedaan op andere competenties van medewerkers; marges staan onder druk door discontinuïteit; en de vraag naar diensten zoals schoonmaak en beveiliging nemen toe. De hogere kosten worden echter ruimschoots gecompenseerd door lagere huisvestings- en mobiliteitskosten (Meer, 2010).

2.4 Verandering van de facilitaire dienstverlening

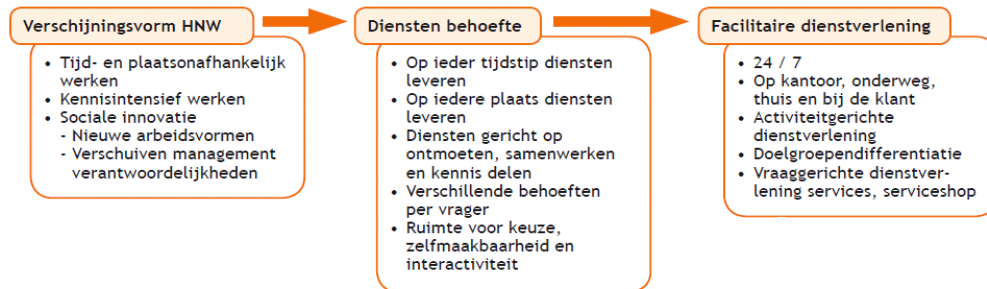
Voor de invloed van HNW op de facilitaire dienstverlening zijn twee artikelen gebruikt. Het eerste artikel is van Twynstra Gudde genaamd ‘Het Nieuwe Werken en de facilitaire dienstverlening’. Dit artikel gaat over hoe de facilitaire dienstverlening zich verhoudt tot het ontwikkelstadium van HNW. Het tweede artikel ‘Sectorvisie Facilitaire dienstverlening’ is van ING Economisch bureau. Hier gaat het om de effecten die HNW voor facilitaire dienstverleners met zich meebrengen.

Net als Baane en Houtkamp wordt in het artikel van Twynstra en Gudde geconcludeerd dat er geen algemene vorm van HNW bestaat, maar dat dit wordt vormgegeven op basis van de specifieke doelen van

de organisatie. Na literatuur- en praktijkonderzoek maken de auteurs op dat, hoewel HNW bij iedere organisatie anders wordt ingevuld, altijd een drietallen basiselementen terugkeren:

- Tijd en plaatsafhankelijk werken.
- Kennis intensiever werken (samenwerken, kennisdelen, creativiteit verbeteren).
- Sociale innovatie (arbeidsvormen, management verantwoordelijkheden).

De bovengenoemde basiselementen zijn van invloed op de facilitaire dienstverlening (Van der Meer en Scholtens, 2012). Vooral tijd- en plaatsafhankelijk heeft een grote invloed op de facilitaire dienstverlening. Onderstaand figuur geeft de samenhang tussen HNW en de facilitaire dienstverlening weer.



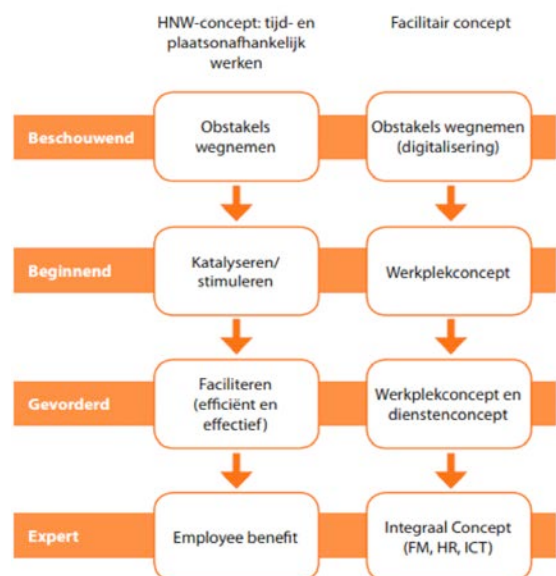
Figuur 2.2: samenhang tussen HNW en facilitaire dienstverlening (bron: Twynstra Gudde)

De ontwikkelingen van HNW maken volgens Twynstra Gudde bepaalde stadia door. De organisatie dient te herkennen in welke stadium HNW zich bevindt, om te kunnen anticiperen op de vraag van klanten, waardoor de toegevoegde waarde van de facilitaire afdeling verbetert.

De stadia zijn:

- beschouwend (overwegen om HNW in te voeren);
- beginnend (start met de invoering/ eerste ervaringen);
- gevorderd (HNW wordt geprofessionaliseerd);
- expert (het concept is geperfectioneerd en wordt voor meerdere doeleinden gebruikt).

De auteurs concluderen dat *“het dienstenaanbod in karakter evolueert van aanbod gestuurde naar vraag gestuurde dienstverlening en maatwerkdiensten, waarbij klanteninteractie en persoonlijke aandacht steeds belangrijker worden.”* (Van der Meer & Scholtens, 2012).



Figuur 2.3: Ontwikkelmodel voor facilitaire dienstverlening (bron: Twynstra Gudde)

Verder worden in belangrijke bevindingen benoemd die van toepassing zijn op alle ontwikkelingsfasen.

- 24/7 concepten en services onderweg, bij de klant en thuis (komen in de ontwikkelstadia nauwelijks voor).
- HNW is in facilitaire zin voornamelijk een fysiek concept (serviceconcepten krijgen weinig aandacht).
- Een marketing mix voor facilitaire diensten ontbreekt (diensten worden niet gemarket).

Tot slot geven de auteurs een aantal ‘golden rules’ waar de facilitaire organisatie haar dienstverlening moet afstemmen op de ontwikkelstadia waarin HNW zich bevindt:

- ga uit van een wisselende vraag naar dienstverlening;
- stuur op toegevoegde waarde;
- geef aandacht aan soft services;
- zet generalisten in (bredere kennis van de facilitaire medewerker);

- kies positie tussen vraag en aanbod.

In het artikel 'U draait wij vragen' staat: *"Nieuwe serviceconcepten ontstaan wanneer al enige tijd in een flexibel werkplekconcept is gewerkt"* (Van der Meer & Scholtens, 2012). Dit wil zeggen dat de medewerkers na een tijd kunnen aangeven wat zij missen of veranderd moet worden. De medewerkers vertrouwen dat de facilitaire dienstverlening hen kan ontlasten zodat zij ongestoord hun werkprocessen kunnen uitvoeren.

"Is deze proeve van bekwaamheid doorstaan, dan verschuift de aandacht naar nieuwe toegevoegde waarden van het facilitaire concept. Volwassenwording van het HNW-concept gaat gepaard met het vergroten van verantwoordelijkheden, het verbeteren en intensiveren van de communicatie, een zeker handelen naar en verantwoordelijkheid voelen voor een groter geheel en een dienende en vraaggerichte opstelling." (Van der Meer & Scholtens, 2012). Volgens de auteurs ontstaan nieuwe vormen van dienstverlening in de vorm van hostmanship. Niet alleen om gasten een welkom gevoel te geven, maar ook vormen van dienstbaarheid, verantwoordelijkheid, vraaggerichtheid in houding en gedrag, in werkstijlen en in bedrijfsorganisatie.

Al langere tijd wordt de facilitaire dienstverlening vanuit de kostenfocus en bezuiniging strategie volgens principes van operational excellence ingericht. Door HNW verschuift de aandacht naar vraag gestuurde dienstverlening en wordt maatwerk belangrijker. Principes van customer intimacy doen hun intrede. Facility managers moeten in toenemende mate accepteren dat de maakbaarheid van diensten, de besturing van en controle over diensten verschuiven naar de klant. Wat over blijft is de verantwoordelijkheid voor het geheel. Maar ook de toegevoegde waarde van persoonlijk contact en aandacht, de kennis van de dienstverlening en de wil en de wens om vanuit een vraaggerichte houding de dienstverlening continu te verbeteren. "Het adagium 'u vraagt, wij draaien' is verleden tijd. Het nieuwe adagium is 'u draait, wij vragen'" (Van der Meer & Scholtens). Onderstaand worden de belangrijk verschillen tussen facilitaire kenmerken en de ontwikkelstadia weergegeven.

Kenmerk	Beschouwend/beginnend	Gevorderd/expert
Facilitaire focus	Fysieke onderdelen	Mentale onderdelen
Dienstverlening	Aanbodgestuurd	Vraaggestuurd
Diensten	Afbouw Traditioneel (post, reprografie etc.)	Nieuw (hospitality, thuiswerken etc.)
Kosten doorbelasting	Per m ² of FTE	Naar rato van gebruik
Waardedisciplines	Operational Excellence	Customer Intimacy

Figuur 2.4: Belangrijkste verschillen tussen facilitaire kenmerken en de ontwikkelstadia (bron: Twynstra Gudde)

2.5 Trends en ontwikkelingen

Facility Management

Twynstra Gudde is een onafhankelijk adviesbureau dat veel artikelen heeft gepubliceerd op het gebied van Facility Management. In samenwerking met FMN brengt het adviesbureau iedere twee jaar de resultaten uit van het onderzoek naar trends en ontwikkelingen op de Nederlandse facility management markt; *De Nederlandse Facility Management markt 2014, een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen*.

De top vijf belangrijkste facilitaire trends en ontwikkelingen zijn:

- verbeteren van kostenmanagement;
- inrichten of door ontwikkelen van de facilitaire regieorganisatie;
- verbeteren van klantmanagement;
- inzet van technologie, data en automatiseren van processen;
- verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening.

Voor dit onderzoek zijn de volgende trends en ontwikkelingen van toepassing; kostenmanagement, inrichten en door ontwikkelen van de facilitaire regieorganisatie.

Kostenmanagement

Organisaties zijn genooddaakt om continu met verfrissende ideeën te komen om de klant tevreden te houden tegen minimale kosten. De facilitaire organisatie komt hierdoor onder druk te staan (Van der Spil en Van Diepen-Knegjens, 2014). Hierdoor zijn facility managers op zoek naar innovatieve methoden om kosten te reduceren en tegelijkertijd de effectiviteit te vergroten. Daarnaast gaan zij steeds professioneler om met de veranderende wensen en behoeften van de klant. Verder kunnen kosten bespaard worden door te snijden in overbodige en complexe processen.

De sterke nadruk op kostenbesparing blijft onverminderd bestaan bij Delta Lloyd. Jaarlijks wordt het budget van FS met 5-7% beperkt, de operationele kosten stijgen echter. Tijdens een roadshow van IT&S werd aangegeven dat alle afdelingen binnen deze divisie innoverend moeten zijn. FS dient niet alleen met innoverende oplossingen/ideeën te komen om Delta Lloyd aantrekkelijker te maken, maar ook om kosten te besparen.

Doorontwikkelen van de regieorganisatie

De ontwikkeling van het invoeren van een facilitaire regieorganisatie is volgens het marktonderzoek van Twynstra Gudde *het* dominante organisatiemodel en zal dit de komende jaren ook blijven. Zij noemen deze ontwikkeling voor het eerst in 2008. Delta Lloyd heeft de regieorganisatie doorgevoerd op het moment dat dit inzicht echter nog niet wijdverbreid duidelijk was. Delta Lloyd had op dat moment alle soft services op operationeel niveau bij één leverancier uitbesteed (Integrated Facility Management). De hard services zijn inmiddels ook bij één leverancier uitbesteed.

FS heeft haar strategie dan met behulp van dit regiemodel geformuleerd: *FS streeft een zo maximaal mogelijke uitbesteding van diensten na met een gering aantal leveranciers. Op deze kan zowel door de leveranciers als door FS maximaal aandacht worden gegeven aan een goede invulling van partnerschap met als uiteindelijk doel het op een proactieve wijze 'ontzorgen' van de bedrijfsonderdelen van Delta Lloyd tegen een uitstekende prijs/prestatieverhouding.*

Dit blijkt uit de SLA's met de soft- en hardservices leverancier. Zij nemen voor Delta Lloyd de zorg voor soft- en de hardservices uithanden. FS houdt zich dan ook voornamelijk bezig met de aansturing. De directeur van IT&S en de directeur van FS hebben in november 2014 aangekondigd dat FS een regieorganisatie blijft en op dit moment niet verder evolueert naar een demand-organisatie, zoals bij Philips en Microsoft. De reden hiervoor is dat zij de aansturing in eigen handen willen hebben en om de kennis op strategisch en tactisch niveau binnen de organisatie te houden.

3. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk is het startpunt voor het onderzoek en laat de ondernomen stappen zien. Daarvoor worden de methoden en technieken beschreven die toegepast zijn om het onderzoek uit te voeren. Daarnaast beschrijft het hoofdstuk de onderzoeksaanpak en de keuze voor een bepaalde methode of techniek. Als laatste wordt de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek behandeld.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek richt zich op perspectieven, ervaringen en meningen en is daardoor een kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011). Voor dit onderzoek is bureau- en veldonderzoek gedaan. Bureauonderzoek is het intern en extern zoeken naar bestaande bronnen die van toepassing zijn voor het onderzoek (SCRIBBR, 2015). Dit onderzoek bestaat voornamelijk uit een literatuurstudie. Veldonderzoek is het tegenovergestelde van bureauonderzoek. Voor dit onderzoek ga je op pad om gegevens te verzamelen die van belang zijn voor het beantwoorden van de deelvragen en/of vraagstelling. Voor dit onderzoek is gekozen voor het houden van interviews en het organiseren van een focusgroep. Hieronder worden de onderzoekstechnieken uitgelegd.

3.1.1 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is door middel van boeken, eerdere onderzoeken, artikelen en websites gedaan. De resultaten van dit onderzoek worden gelinkt met de resultaten van het onderzoek om vervolgens de conclusie te kunnen onderbouwen. In het verslag wordt waar nodig naar de gebruikte bronnen verwezen. In de literatuurlijst wordt een overzicht gegeven van alle bronnen die geraadpleegd zijn tijdens het onderzoek.

3.1.2 Semi-gestructureerde interviews

De interne- en externe interviews zijn op een semi gestructureerde wijze afgenomen. Dit betekent dat hoewel voor ieder interview een van te voren vastgestelde lijst met vragen is gebruikt, gedurende het interview wel de vrijheid is genomen om door te vragen of om bepaalde vragen weg te laten of de volgorde aan te passen, afhankelijk van het verloop van het gesprek. Het interne interview had vooral een verklarend karakter terwijl de externe interviews hoofdzakelijk verkennend waren.

De interne interviews hebben plaatsgevonden voor de verdere verdieping in FS in relatie tot Sterk Werk en over het project Sterk Werk. Aangezien Sterk Werk een belangrijk onderwerp van dit onderzoek is, zijn interviews afgenomen met projectleden van het Sterk Werk project. Het doel van deze interviews is om inhoudelijk meer over dit concept te weten. Deze interne interviews staan in bijlage IV.

Hoewel de soft- en hard services uitbesteed zijn, zijn de externe leveranciers een belangrijke stakeholder van FS. Zij zijn de gene die de dienstverlening daadwerkelijk uitvoeren. Er zijn ook interviews afgenomen met beide partijen. Het doel van deze interviews is om te kijken in hoeverre zij de dienstverlening hebben aangepast aan Sterk Werk. In totaal zijn achttien interviews afgenomen (management team van FS, projectleden van 'Sterk Werk', medewerkers van team Regie en Locatiemanagement).

3.1.3 Observatieonderzoek

Observatie is de systematische waarneming van bepaalde gedragingen van personen. Het gaat om de aspecten van het gedrag die voor het onderzoek van belang zijn (Verhoeven, 2011). Observatieonderzoek kent verschillende vormen. De ongestructureerde methode is tijdens dit onderzoek toegepast. Er is waargenomen wat op de afdeling gebeurt. Het observatieonderzoek geeft een beeld over de afdeling en kan gebruikt worden om wat er in de literatuur en interviews gezegd wordt daadwerkelijk overeenkomt met de praktijk.

3.2 Populatie & steekproef

Populaties zijn alle eenheden (personen, zaken, organisaties, enzovoort) waarover het onderzoek uitspraken wilt doen (Verhoeven, 2011). De populatie van dit onderzoek is de facilitaire organisatie van Delta Lloyd. De afdelingen Regie en Locatiemanagement bestaan uit 30 medewerkers van strategisch niveau en met operationeel niveau. Vanwege beperkingen in tijd en toegang is gekozen voor een steekproef van 18 personen. Daarnaast zijn er interviews plaatsgevonden met ISS en Imtech.

3.2.1 Methode per deelvraag

1. Welke invloed heeft Het Nieuwe Werken op de facilitaire organisatie door de invoering van Het Nieuwe Werken?
2. Hoe heeft Delta Lloyd Het Nieuwe Werken vormgegeven?
3. Hoe ziet de huidige organisatie en dienstverlening van FS eruit?
4. Welke leerpunten uit andere organisaties zijn toepasbaar voor FS?

Vraag	Doel	Methode/techniek	Populatie	Model/theorie
1	Vaststellen invloed van HNW op de facilitaire organisatie	• Desk research • Interviews met specialisten		
2	Inzicht in het concept verkrijgen	• Desk research • Semigestructureerd interview	• Projectleden Sterk Werk	HNW model Twynstra Gudde
3	Vaststellen huidige situatie FS ten opzichte van Sterk Werk	• Desk research • Interviews • Observatie	• Managementteam FS • Medewerkers FS	• Groeimodel HNW Twynstra Gudde/
4	Best practices van andere facilitaire organisaties	• Semigestructureerde interviews	• Microsoft, Gemeente Utrecht, CZ en Achmea	-

Tabel 3.1: Methode per deelvraag

3.3 Data analyse

Het verwerken en analyseren van de verkregen data is volgens een vooraf bepaalde methode gebeurd. De data die door middel van interviews is verkregen, heeft een bepaalde structuur met thema's en vragen, tijdens het interview is met toestemming van de geïnterviewde een geluidsopname gemaakt. Op deze manier is de interviewer niet afgeleid door het maken van eventuele aantekeningen. Na afloop van het interview wordt de audio opname getranscribeerd (uittypen van de gesproken tekst), deze transcripties worden vervolgens toegevoegd aan de bijlage. Versprekingen zijn weggelaten om de tekst leesbaarder te maken. Op basis hiervan wordt de data gestructureerd. Allereerst wordt de tekst geordend; wat niet relevant is voor de vraag en doelstelling is geschrapt. Vervolgens worden de antwoorden opgedeeld in steekwoorden. Dit is gedaan door het selecteren van zinnen en deze verder te interpreteren. Er is gebruik gemaakt van zinnen omdat er een gedetailleerd beeld nodig is van verschillende aspecten.

3.4 Betrouwbaarheid

"Onder betrouwbaarheid van onderzoek wordt verstaan de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten en tot dezelfde resultaten leidt" (Verhoeven, 2011). Hierdoor is het van belang om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen. Voor het bureauonderzoek is literatuur gebruikt die van toepassing is voor het onderzoek. De literatuur is zorgvuldig gecontroleerd op de volgende zaken; auteur, actualiteit, actief in het vakgebied, toepasbaarheid en gebruikte bronnen. Verder is het intranet van Delta Lloyd geraadpleegd. Deze informatie is betrouwbaar omdat deze door medewerkers van Delta Lloyd wordt geschreven en regelmatig wordt onderhouden. Interne interviews zijn op zich betrouwbaar omdat de geïnterviewde medewerkers dicht bij de organisatie staan en van de meest actuele informatie kunnen verstrekken over de afdeling, de organisatie en de huidige stand van zaken bijvoorbeeld Sterk

Werk. Aan de andere kant is het mogelijk dat respondenten een vertekend beeld geven van de werkelijkheid.

3.5 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de geldigheid van het onderzoek en de mate waarin geen systematische fouten zijn gemaakt (Verhoeven, 2011). Validiteit wordt in interne en externe validiteit verdeeld. Interne validiteit duidt op de zuiverheid van het onderzoek, oftewel de data. Met name de hoeveelheid informatie die is verzameld en de wijze waarop dit is gebeurd. Dit onderzoek bevat met name interviews en een literatuurstudie. Externe validiteit geeft de mate van toepasbaarheid van het onderzoek.

Daarnaast kunnen situaties voorkomen waardoor de validiteit van het onderzoek aangetast wordt; geschiedenis, mortaliteit en maturiteit (Saunders en Lewis, 2011). Ten eerste kan de validiteit worden aangetast door de geschiedenis. Bijvoorbeeld als één van de deelnemers van de focusgroep kort voor het onderzoek voor een slechte ervaring heeft met de facilitaire dienstverlening kan dit een misleidend effect hebben op de resultaten. Daarnaast kan maturiteit ook invloed hebben op de validiteit. Voor dit onderzoek kan dat bijvoorbeeld betekenen dat aanpassingen met betrekking tot Sterk Werk zijn doorgevoerd. Deze veranderingen worden meegenomen in het analyseren van gegevens en bij het trekken van conclusies. Ook mortaliteit kan de validiteit aantasten. Dit houdt in dat respondenten kunnen uitvallen, om dit te voorkomen zijn er in een vroege fase van het onderzoek al respondenten benaderd, zo was er voldoende tijd om eventuele uitval op te vangen en nieuwe respondenten te benaderen. Door rekening te houden met de hierboven genoemde zaken gaan de resultaten over datgene waarover ze horen te gaan.

3.6 Bruikbaarheid

Dit onderzoek is relevant en bruikbaar omdat de kans groot is dat bij een herhaling van het onderzoek er op korte termijn niet veel verandert in de resultaten. Pas op lange termijn kunnen resultaten anders zijn als gevolg van eventuele veranderingen in de organisatie. Er kan vertrouwd worden op de conclusies die getrokken worden omdat deze mede gebaseerd zijn op betrouwbare literatuur en erkende best practices. De resultaten kunnen gebruikt worden bij facilitaire organisaties die met hetzelfde probleem kampen (Verhoeven, 2011).

3.7 Risicoanalyse

Bij ieder onderzoek dien je de risico's vooraf in kaart te brengen om deze zoveel mogelijk te kunnen mitigeren.

- **Interne organisaties** - Antwoorden van medewerkers zijn subjectief en daardoor niet altijd betrouwbaar. Daarnaast vinden respondenten het soms niet verstandig volledig open en eerlijk te zijn uit angst voor de gevolgen hiervan. Om dit zo goed mogelijk uit te sluiten hebben respondenten de mogelijkheid om anoniem geïnterviewd te worden.
- **Externe organisaties** - Het is mogelijk dat respondenten bij andere organisaties de noodzaak voelen om de werkelijkheid mooier voor te stellen dan die is, zodat die organisatie in een positief daglicht komt te staan. Om die reden is gepoogd om dieper door te vragen om zodoende tot de kern te komen en een betrouwbaarder beeld te krijgen van de werkelijkheid.

4. Sterk Werk

HNW is verworpen tot een containerbegrip en daarnaast heeft het geen “one size fits all”-karakter, maar is het een kostuum dat op maat moet worden gemaakt. De inhoud van HNW kan dus per organisatie verschillen. Het bovenstaande rechtvaardigt waarom dit hoofdstuk is opgenomen in deze rapportage. Bovendien beantwoordt dit hoofdstuk deelvraag 2 ‘Hoe heeft Delta Lloyd Het Nieuwe Werken vorm gegeven?’. Enerzijds zal dit worden gedaan door reeds gepubliceerde documentatie over Het Nieuwe Werken en Sterk Werk te analyseren. Anderzijds door een semigestructureerd interview met de programmamanager van Sterk Werk. Tot slot zal het groei-model van Twynstra Gudde worden toegepast op de situatie om vast te stellen in welk ontwikkelstadium Sterk Werk zich verkeert.

Het onderzoek gaat over hoe de organisatie en dienstverlening van FS zich moet ontwikkelen ten opzichte van Sterk Werk. Daarom is het noodzakelijk om scherp te krijgen wat Sterk Werk precies inhoudt. Sterk Werk staat voor leuker, slimmer, flexibeler en efficiënter werken. Bijl geeft tijd- en plaatsafhankelijk als definitie: “Een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker.” (Bijl, 2009). Zijn definitie komt overeen met Sterk Werk.

Sterk Werk heeft twee speerpunten: ‘goed werkgeverschap’ en ‘klantbelang centraal’ (Delta Lloyd, 2012).

Goed werkgeverschap	Klantbelang centraal
Delta Lloyd wil een aantrekkelijke werkgever zijn waarbij resultaten, vertrouwen en verantwoordelijkheid belangrijk zijn. Dit ondersteunt de duurzame reputatie van Delta Lloyd door papierloos te werken en een vermindering van reisebewegingen.	Door arbeid op een meer flexibele manier te beschouwen, wordt de productiviteit verhoogd. Dit komt ten goede aan de klant door een betere service en ruimere openingstijden tegen lagere kosten.

Sterk Werk wordt vanuit Delta Lloyd omschreven in vijf aspecten (Delta Lloyd, 2012):

- **Inspirerend werken** - Medewerkers kiezen hun werkplek op basis van hun werkzaamheden.
- **Digitaal en papierloos** - Werken met zo min mogelijk papier.
- **Informatie tijd en plaatsafhankelijk toegankelijk** - Impuls en stimulans voor thuiswerken.
- **Outputsturing, samenwerken en verbinden** - Medewerkers worden gestuurd op resultaat in plaats van aanwezigheid.
- **Ondersteuning IT-middelen**: Werknemers kunnen overal inloggen en gebruiken buiten kantoor eigen middelen: Bring Your Own Device.

4.1 De componenten

HNW vindt plaats lang drie dominante componenten, namelijk; Bricks, Bytes en Behaviour (Baane en Knotter, 2011). Dit zijn ook componenten die Delta Lloyd binnen Sterk Werk hanteert. Onderstaand wordt beschreven hoe Delta Lloyd deze componenten vorm heeft gegeven.

4.1.1 Bricks

Hierbij gaat het om huisvesting, faciliteiten en de werkplek. Door tijd- en plaatsafhankelijk werken zijn er minder vaste werkplekken nodig. Het gebouw krijgt een andere functie, namelijk; een ontmoetingsplek waar teams samenkomen. Daarnaast is Delta Lloyd gebouwen met flexwerkplekken ingericht, medewerkers kunnen de plek kiezen die bij hun werkzaamheden passen.

4.1.2 Bytes

Door Sterk Werk is vergaande digitalisering mogelijk: werken met zo min mogelijk papier. Hierdoor kunnen medewerkers werken waar en wanneer zij willen met de meest actuele documenten voorhanden.

4.1.3 Behaviour

Delta Lloyd heeft 'Sterke Sessies' ontwikkeld om medewerkers te helpen omschakelen naar Sterk Werk. De sessies bestaan uit verschillende modules en zijn daardoor eenvoudig aan te passen aan behoeften van een team. Daarnaast is het belangrijk dat teams duidelijke afspraken maken. Binnen Sterk Werk zijn vijf Sterke afspraken gemaakt. De teams kunnen deze afspraken als uitgangspunt gebruiken.

Vijf Sterke Afspraken

Sterk Werk...

- **... doen we voor de klant** - Leuker, flexibeler en beter werken betekent een betere dienstverlening. Voor de klant maakt het niet uit waar medewerkers werken.
- **... is resultaatgericht** - Medewerkers worden beoordeeld op de toegevoegde waarde die zij leveren en niet op de tijd die zij op kantoor doorbrengen.
- **... is flexibel** – Het team spreekt af wie, waar en wanneer werkt. Thuiswerken mag maar dit hoeft niet.
- **... doen we met ons team** – Het team spreekt gezamenlijke kantoordagen af om te overleggen en samen te werken.
- **... binnen grenzen** - Bestaande regels blijven gelden (bijvoorbeeld omtrent vertrouwelijke informatie). De medewerker dient ook zijn of haar eigen grenzen te bewaken.

4.2 Profielen Sterk Werk

Binnen Sterk Werk zijn verschillende profielen te onderscheiden. Deze profielen zeggen iets over de mate van aanwezigheid op kantoor.

4.2.1 Profiel Kantoor en Thuis

Het profiel Kantoor en Thuis is voor iedereen die veel individuele werkzaamheden uitvoert. Vaak is dit beeldschermwerk dat op kantoor gedaan kan worden maar ook thuis. Hiervoor geldt een norm van 0,6 FTE per werkplek. 90% van de medewerkers valt onder dit profiel. Team Regie valt onder dit profiel.

4.2.2 Profiel Locatiegebonden

In profiel Locatiegebonden ben je door je werk aan een bepaalde locatie gebonden. Dat betekent dat je niet thuis werkt maar gewoon op kantoor. Hiervoor geldt een norm van 0,8 FTE per werkplek. 5% van de medewerkers valt onder dit profiel, waaronder Locatiemanagement.

4.2.3 Profiel Altijd en Overal

Dit profiel is voor wie op een dag veel verschillende activiteiten uitvoert en daardoor op verschillende locaties binnen en buiten kantoor is. Hiervoor geldt een norm van 0,4 FTE per werkplek. 5% van de medewerkers valt onder dit profiel. Dit profiel is niet van toepassing voor FS.

4.3 Huidige situatie Sterk Werk

Sterk Werk is voornamelijk in kwalitatieve zin geformuleerd. De kosten zijn gedaald door een vermindering van de vierkante meters kantoorruimte. Sterk Werk is dus financieel gezien een investering maar het doel ligt op kwalitatief niveau. In 2012 heeft Delta Lloyd besloten om Sterk Werk in te voeren. Zeven divisies/afdelingen in Amsterdam werken op dit moment volgens Sterk Werk. Een van deze afdelingen heeft succesvol meegedaan aan de pilot en hierdoor heeft Delta Lloyd in 2013 besloten om Sterk Werk door te voeren. Het Toorop gebouw wordt ingericht naar een Sterk Werk omgeving. Het gebouw beschikt over 1600 werkplekken en 300 'zitnissen' (multifunctionele werkplek). De bezettingsgraad is op een dinsdag en donderdag het hoogst met een gemiddelde van 86%.

Op dit moment zijn nog weinig gerichte keuzes door het projectteam Sterk Werk gemaakt met betrekking tot facilitaire dienstverlening. De volgende zaken zijn wel duidelijk:

- FS faciliteert geen thuiswerkplekken.
- Er worden geen laptops aangeschaft in verband BYOD-principe.
- De Delta Lloyd gebouwen zijn van 7:00 tot 22:00 open.
- Flexwerken in vaste gebieden (vlekken), zodat afdelingen bij elkaar zitten (communicatie).

5. Resultaten intern

In 'Wat is onderzoek?' beschrijft Verhoeven resultaten als; een *zo objectief en onafhankelijk mogelijk beeld geven van verzameld materiaal*. Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de interne interviews en observatie.

5.1 Cultuur

Hofstede definieert cultuur als 'De collectieve mentale programmering die de ene groep van de andere onderscheidt. Cultuur zit in de hoofden van mensen'. Uit het boek 'Het nieuwe werken ontrafeld' van Baane en Houtkamp, wordt Behaviour omschreven als het gedrag en houding van de medewerkers. Verder wordt Behaviour ook als meest belangrijk gezien door de auteurs. Het gedrag van de medewerkers en het management moet daarom op één lijn liggen met de visie van HNW. De cultuur van FS is te definiëren als: 'meer langs elkaar dan met elkaar werken'. Het DSO van 2014 en de hospitality enquête (bijlage III) bevestigt dit.

Om aansluiting te behouden en te anticiperen op Sterk Werk (gebruikers verwachten meer) is Facility Services in 2014 gestart met het project 'Hospitality'. Men zag in dat de afdeling meer naar de klant moet luisteren en deze ook anders moet benaderen. Hiervoor is een speciaal programma doorlopen en dit krijgt in 2015 een verdiepingsslag. Daarnaast hebben alle externe medewerkers die zich bezig houden met soft services het programma 'service with a Human Touch' gevolgd. Op deze wijze geeft Facility Services vorm aan de ontwikkeling naar een 'meer service gerichte' organisatie dan de 'doeners' organisatie. In 2014 is een aanzet gegeven voor de zogenaamde 'stip op de horizon'. De bijeenkomsten hebben als doel medewerkers meer inzicht en betrokkenheid te geven waar Facility Services naar toe wil bewegen en zijn positief ervaren.

5.1.1 Tevredenheid

Jaarlijks wordt een DSO gehouden. Voor dit onderzoek zijn de resultaten van 2014 van het team Regie en Locatiemanagement geanalyseerd. Het rapport geeft positieve en negatieve scores die de grootste impact op het team hebben. In de onderstaande tabel worden drie positieve en negatieve punten per team weergegeven.

	Hoge score	Lage score
Regie	• Achter de doelstellingen van het bedrijf staan; • Werkschema geeft voldoende flexibiliteit tussen werk en privé; • Bereidheid om meer te doen om het bedrijf succesvol te maken.	• Dit bedrijf is goed in staat talent te behouden; • Top management betreft medewerkers bij beslissingen die invloed hebben op het werk; • Beslissingen van het top management zijn in lijn met de kernwaarden.
Locatie-management	• Voldoende medewerkers aanwezig om het werk tijdig en juist te kunnen doen; • Aanwezige programma's (Sterk Werk) helpen om evenwicht te vinden tussen werk en privé verantwoordelijkheden; • Het top management geeft een goed beeld van de doelstellingen en strategie.	• Tevredenheid over de waardering en erkenning van het functioneren; • Het top management begrijpt over het algemeen de problemen in het werk van de medewerkers; • De manager communiceert open en eerlijk met de medewerkers.

Tabel 5.1: DSO resultaten team Regie en Locatiemanagement

5.1.2 Inrichting

De afdeling bevindt zich nog in pre-Sterk Werk inrichting. Sterk Werk hanteert per profiel een norm van aantal FTE. Het is aan de teams om de medewerkers in te delen in deze profielen en afspraken over de bezetting gedurende de week te maken. Uit observatie blijkt dat de werkdagen geen evenwichtig bezetting kennen (overbezetting op dinsdag en donderdag en onderbezetting op vrijdag).

5.2 Managementstijl

Uit interne interviews en observaties blijkt dat het management team op hun eigen manier leiding geeft. Dit is vanzelfsprekend aangezien ieder mens anders is. De managementstijl van Facility Services is te beschrijven als een combinatie van 'Management By Results' (MBR) en 'Management By Delegation' (MBD), zoals genoemd Peter Thuis in zijn boek *Toegepaste organisatiekunde* (2010).

MBR staat voor resultaatgerichtheid. Het maakt de leidinggevende niet uit waar en hoe het resultaat bereikt wordt. Delta Lloyd richt zich daarbij op de toegevoegde waarde die medewerkers leveren in plaats van de tijd die zij op kantoor doorbrengen. Bij FS worden resultaatafspraken en deadlines met medewerkers afgesproken op basis van hun functieprofiel, competenties en Sterk Werk. De voortgang wordt tijdens het bilateraal overleg getoetst. Verder blijkt uit de interne interviews dat het management team niet op aanwezigheid stuurt, maar dat zij vinden dat medewerkers bereikbaar moeten zijn als zij buiten kantoor werken.

Met MBD wordt bedoeld dat leidinggevendenden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan hun medewerkers delegeren. Volgens Thuis worden de medewerkers hierdoor gemotiveerd om hun taken plezieriger, efficiënter en effectiever uit te voeren. Daarnaast kunnen medewerkers eigen initiatief tonen om bijvoorbeeld bepaalde zaken op te lossen die binnen hun functieprofiel horen.

5.3 Communicatie en samenwerken

Een van de afspraken binnen Sterk Werk is *'goede afspraken maken met je team'*. De flexibiliteit van de twee teams is verschillend doordat de medewerkers van de teams in verschillende profielen zijn ingedeeld (Regie in profiel 'kantoor en thuis' en Locatiemanagement in 'locatiegebonden'). Binnen Regie geven medewerkers elkaar door wanneer zij buiten kantoor werken. Uit de interne interviews blijkt dat niet iedereen dit doet.

Een andere afspraak is *Sterk Werk doen we met ons team – Het team spreekt gezamenlijke kantoordagen af om te overleggen en samen te werken*. Communicatie is essentieel voor een goede efficiënte en effectiever samenwerking. Bij Facility Services lopen zaken echter langs elkaar heen, blijkt uit de interne interviews en observatie. Er wordt niet gecommuniceerd over lopende zaken waardoor meerdere mensen tegelijk aan hetzelfde werken. Daarnaast blijkt uit een enquête eind 2014 en de interne interviews dat medewerkers het fijn vinden als de twee teams samen overleg voeren, aangezien zij nauw samen werken. Uit de afgenomen 'hospitality' enquête kwamen de onderwerpen 'onderlinge communicatie' (regie en locatiebeheer), 'wij cultuur' en het 'vieren van succes' naar voren. Deze onderwerpen scoorden bij deze enquête het laagst.

5.4 Beleid

Hoewel de afdeling een strategie en missie heeft, zijn deze nog niet aangepast aan de veranderende omstandigheden in de facilitaire dienstverlening en de ontwikkelingen omtrent Sterk Werk. Facility Services heeft geen facilitair beleidsplan. Wel heeft de afdeling beleid op het gebied van duurzaamheid en huisvesting, zoals blijkt uit de interviews met het management team. De medewerkers maakten echter duidelijk in de interne interviews dat zij behoefte hebben aan structuur en dat er veel ad hoc werkzaamheden zijn.

5.5 Financiën

Alle afdelingen binnen Delta Lloyd krijgen jaarlijks een budget dat gebaseerd is op de cijfers van voorgaande jaren en een inschatting van de uitgaven voor komend jaar. Dit budget wordt jaarlijks met 7% verlaagd. De reden hiervoor is dat Delta Lloyd moet voldoen aan de wet en regelgeving van toetsende

organen financiële markten en dat zij wil blijven werken kostenreductie om diensten marktconform aan te kunnen bieden.

De doorbelasting van de vastgestelde huisvestingskosten (huur, gas, licht, water en standaard dienstverlening) is een standaardbedrag per vierkante meter. De additionele diensten die kunnen fluctueren (catering afname, lunches, verbouwingen et cetera, de zogenaamde klantvraag) worden direct doorbelast. Er is een verschuiving te zien van de vaste kosten per vierkante meter naar variabele kosten. Dit heeft een kostenbewust effect op de afdelingen, aangezien zij inzichtelijk krijgen welke kosten voor worden doorbelast.

5.6 Processen

De facilitaire processen zijn vastgesteld in flow charts in kaart gebracht (bijlage VI). Dit zijn klachtenbehandeling, maatwerkdiensten, catalogusdiensten en facturatie. Door Sterk Werk moet er gedacht worden hoe de processen verbeterd of vernieuwd kunnen worden. Om dit te achterhalen worden de belangrijkste processen geanalyseerd en hieronder toegelicht.

Maatwerk is aan te vragen via Facility Center en wordt doorgezet naar locatiemanagement. Een maatwerkcoördinator neemt contact op met de klant over de te verlenen dienst. Binnen maatwerkdienstverlening is het locatiebeheer (eind)verantwoordelijk. Sommige werkprocessen zijn uitgebreid en vaak duurt een proces langer dan het nodig is omdat verschillende partijen goedkeuring moeten geven. Buiten kantoor tijden kunnen klanten online hun aanvragen doen.

Binnen Facility Services is een algemeen klachtenproces opgezet. De klachten worden door Facility Center beoordeeld, geregistreerd en opgevolgd.

De catalogusdienstverlening wordt enkel geleverd door ISS en wordt via Facility Center aangevraagd. De diensten worden op basis van een SLA aan de klant geleverd. Hierbij bestaan keuzemogelijkheden:

- Hard services: Na de levering wordt de factuur in Planon en in het facturatie systeem van Imtech ingevoerd. Imtech brengt de tijd om één factuur in twee verschillende systemen in te voeren in rekening.
- Soft services: De facilitaire coördinatoren van ISS voeren de facturen in de twee verschillende systemen in. ISS brengt de tijd die hiervoor nodig is, in tegenstelling tot Imtech, niet in rekening.

Om de kans op diefstal van informatie te verminderen geldt een 'clean desk policy'. De Facilitaire organisatie is hiervan de eigenaar en beheerder. Opvallend is dat de facilitaire afdeling zelf deze policy niet naleeft (kasten staan na werktijd open, bedrijfsinformatie in de vensterbank, et cetera). Confidentiële informatie is dus voor iedereen toegankelijk (figuur 4.2). Bij navraag blijkt dat onbekend is wie binnen Facility Services verantwoordelijk is voor de documenten. Tevens weten de medewerkers niet of die documenten nog wel nodig zijn en neemt niemand het initiatief om de informatie te vernietigen dan wel zorgvuldig op te bergen.

5.7 Klanten en dienstverlening

Het contact met de klanten verloopt via de facilitaire service desk Facility Center. Deze wordt uitsluitend via mail en telefonisch gedaan. Daarnaast kunnen de medewerkers ook bij Facility Plaza terecht. Op Facility Plaza wordt de catalogusdienstverlening inzichtelijk gemaakt.

Uit het interview met ISS blijkt dat de diensten niet veranderd naar aanleiding van Sterk Werk. In de beginfase van Sterk Werk (Twynstra Gudde, 2012) heeft FS kleine projectgroepen gemaakt voor de belangrijkste diensten; schoonmaak, catering en vergaderservice om bij andere organisaties te gaan kijken hoe de diensten aangepast zijn in relatie tot HNW. Met deze informatie wordt op dit moment echter niets gedaan. De leveranciers hebben een afwachtende houding en voeren de dienstverlening uit zoals is afgesproken. Als Delta Lloyd oftewel FS veranderingen wil met betrekking tot de diensten moeten zij hen benaderen om het contract aan te passen. Dit kan leiden op besparingen of meer kosten.

5.7.1 Tevredenheid

Uit het laatste KTO (2014) van de soft services scoort de facilitaire dienstverlening net als het voorgaande jaar een 7,2. De diensten beveiliging en receptie scoren erg goed: receptie het hoogst met een 8. Het rapport geeft een 'Bottom 5' waarin de aspecten van bepaalde diensten het laagste scoorden. Deze vijf aspecten zijn;

- Prijsstelling bedrijfsrestaurant 5,6
- Mijn pc, toetsenbord, monitor 5,7
- Bedieningsgemak klimaatbeheersingssysteem 5,7
- Mijn eigen werkplek, bureau 6,3
- Terugkoppeling voortgang storing 6,1

Een van de management team leden geeft aan de klanttevredenheid minimaal een zeven moet zijn. In het algemeen scoren de soft services boven de norm. Maar als er naar de aspecten per dienst worden gekeken liggen deze onder de norm. Verder wordt er ook een gasttevredenheid onderzoek gehouden. Hospitality is een belangrijk agendapunt voor ISS. Dit concept wordt geïntegreerd in alle aangeboden diensten. Om een voorbeeld te geven blijkt in het laatste gasttevredenheidsonderzoek dat bezoekers van Delta Lloyd in het algemeen tevreden zijn. De 51 bezoekers geven de facilitaire dienstverlening gemiddeld een 8,4.

5.7.2 Regie van de dienstverlening

De regie van de dienstverlening wordt bij FS en ISS gelegd. ISS doet de uitvoering en FS controleert. Dit gebeurt op strategisch niveau met de directeur van ISS en FS. Op tactisch niveau vindt overleg plaats tussen facilitaire coördinatoren van ISS en contract- en servicemanager van Facility Services. De teamleiders van de diensten rapporteren aan de facilitaire coördinatoren. De coördinatoren rapporteren weer aan locatiemanagement.

5.8 Leveranciers

Naast de grote contracten met ISS en Imtech heeft FS andere contracten bij verschillende partijen bijvoorbeeld voor kantoorartikelen. Er zijn per dienst duidelijke KPI's afgesproken. Om de vier maanden worden SLA-metingen door de leverancier zelf uitgevoerd. De resultaten worden vervolgens met de betreffende contractmanager besproken.

6. Resultaten veldonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd verkregen door middel van veldonderzoek. Om deelvraag 4 'Welke leerpunten uit andere organisaties zijn toepasbaar voor FS?' te kunnen beantwoorden is er veldonderzoek gedaan door middel van expert interviews. De organisaties van de experts zijn al een tijd bezig met de implementatie of net mee begonnen. In totaal zijn er vier organisaties bezocht. De analyse van deze interviews zijn terug te vinden in bijlagen

De externe interviews richten zich op de invloed van HNW op de facilitaire organisatie en – dienstverlening en specifiek op de volgende thema's:

- Cultuur
- Managementstijl
- Communicatie
- Facilitair beleid
- Processen
- Leveranciers
- Leerpunten

6.1 Analyse

In deze analyse worden de meest essentiële resultaten uit de interviews behandeld. De komst van HNW heeft grote invloed op de facilitaire organisatie, daar bestaat bij de geïnterviewden geen twijfel over. Deze bewustwording kwam bij alle geïnterviewde organisaties al vroeg in het implementatieproces. Alle respondenten hebben gedurende de implementatie nagedacht over het meebewegen van de facilitaire organisatie en -dienstverlening en dat is precies waar het in dit onderzoek om draait. Wat voor alle organisaties als een paal boven water staat, is dat het invoeren van HNW alleen slaagt als leidinggevend en medewerker hun houding en gedrag veranderen.

6.2 Verandering in organisatie

Voor de geïnterviewde organisaties valt te stellen dat Facility Management verplaatst van aanbod- naar vraaggestuurd.

Cultuur	De respondenten geven aan dat HNW een cultuuromslag met zich meebrengt. Dit heeft impact op de medewerkers, hoe zij te werk gaan en hoe zij met anderen omgaan. Zij zijn van mening dat je in een vroege stadium moet beginnen met het aankondigen van het concept en dit steeds terug laten komen. CZ heeft HNW tot prestatiedoelstelling gemaakt.
Managementstijl	Alle experts zijn overtuigd dat het gedrag van medewerkers en leidinggevende essentieel is om HNW in te voeren. De leidinggevende dient in de visie van HNW te geloven en dit uit te dragen naar de medewerkers. bij Microsoft is dit zeer succesvol, aangezien ook het senior management zich aan de afspraken van het concept houdt.
Communicatie	De communicatie zit hem in onderlinge afspraken maken met elkaar over de uitgevoerde taken en aanwezigheid op kantoor.
Beleid	De experts hebben voor hun afdeling het beleid aangepast op het HNW concept.
Processen	Achmea heeft de facilitaire processen herzien en zo nodig aangepast. De gemeente Utrecht heeft hiernaast ook proceseigenaren aangewezen. Hierdoor krijgen medewerkers meer verantwoordelijk voor het functioneren van de afdeling.
Leveranciers	Het uitbestedingsbeleid is bij alle organisaties in de hand van de facilitaire inkoop. CZ heeft alleen de standaard diensten uitbesteed.
Verander- management	Om het gedrag van mensen te veranderen worden trainingen gegeven over het omgaan met de nieuwe manier van werken. Achmea en CZ leggen dit bij de leidinggevend en medewerkers neer. Zij moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers hun gedrag

	en houding veranderen. Bij Microsoft is geen sprake van weerstand: iedereen werkt volgen het concept en de leidinggeven dienen hiervoor als voorbeeld.
Klanten	Het is belangrijk dat je aan de klanten vraagt wat zij van jouw dienstverlening verwachten en wat hun behoeften zijn. Als facilitaire organisatie moet je niet op de stoel van de klant gaan zitten. Achmea, CZ en de gemeente Utrecht denken hier hetzelfde over.

6.3 Verandering in dienstverlening

Uit de interviews blijken nog een aantal opvallende facilitaire veranderingen. Het zijn effecten op de invoering van HNW op facilitair gebied.

Openingstijden	Langer open.
Schoonmaak	De schoonmaak is van avond naar dagschoonmaak verschoven.
Catering	Achmea biedt een a la cart menu voor de avondmaaltijden. CZ heeft wegen veel aanvraag een 'brood service' ontwikkeld.
Koffie corner	Achmea heeft een koffiecorner opgezet waar medewerkers lekkere koffie, frisdrank, cadeau, kaart en snoep kunnen halen.
Postverwerking	Voor de externe organisatie geldt ook binnen HNW- concept digitaal en papierloos/arm werken. Hierdoor wordt de post bij binnenkomst gescand. De gemeente Utrecht heeft de postafdeling gecentraliseerd.
Contracten:	Achmea heeft haar facilitaire contracten op beleving gestuurd. De gemeente Utrecht heeft de contracten resultaatgerichter te maken.
Service desk	CZ heeft ervoor gekozen om de servicebalie langer open te stellen op basis van een onderzoek naar het aantal klanten die in de avonduren bellen.
Hospitality	De gemeente Utrecht heeft binnen het Hospitality team een gastheer/vrouw aangewezen die langsloopt om te zorgen dat medewerkers alles hebben om hun werk te doen.
Thuiswerkplek	Bij alle externe interviews blijkt dat er geen thuiswerkplek gefaciliteerd wordt.

6.4 Consequenties

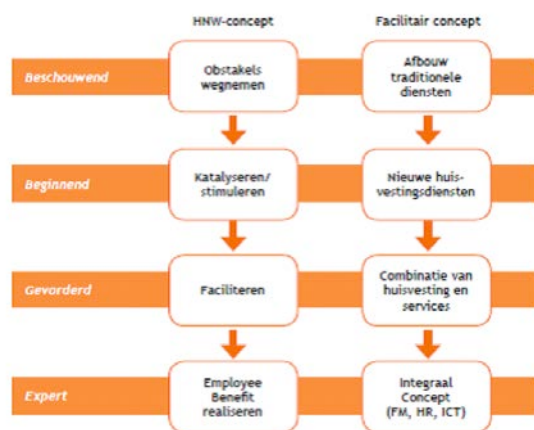
Uit alle interviews blijkt dat de organisaties met de komst van HNW, kantoren konden vrijspelen. Het afstoten van kantoren betekent een besparing door het beëindigen van huurcontracten en een reductie van de gehuurde vierkante meters. Als je de kostenbesparing door middel van het afstoten van kantoren wegzet tegen de kosten die gemaakt worden op het gebied van dienstverlening zal de besparing leidend zijn. Wanneer je puur kijkt naar de dienstverlening dan kun je HNW als een investering zien. Tot slot komt er uit alle interviews naar voren dat het gedrag van zowel het management als de medewerkers het succes van HNW- concept bepalen. Daarnaast zijn de onderwerpen communicatie, samenwerking en feedback geven ook genoemd. Heldere communicatie onderling en naar de klanten en elkaar aanspreken op het juiste gedrag.

Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de bevindingen uit het onderzoek samen en worden verbanden gelegd. Het hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag: “Op welke wijze kan de facilitaire organisatie van Delta Lloyd zich ontwikkelen op het gebied van Sterk Werk?” Dit hoofdstuk geeft aan welke punten FS moet aanpakken om ‘Sterk Werk Proof’ te worden.

Ontwikkeling Facility Services

Volgens het groeimodel van Twynstra Gudde bevindt Sterk Werk zich tussen ontwikkelstadium twee en drie. Sterk Werk is over de hele organisatie doorgevoerd, maar er dienen nog een aantal zaken afgerond te worden. Zo dienen de facilitaire diensten helemaal afgestemd te zijn op het concept.



In het stadium *beginnend* ligt de nadruk op het afbouwen van traditionele diensten en het wegnemen van obstakels voor tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dit is voornamelijk gericht op Bricks (flexibiliseren van de kantooromgeving). In het stadium *gevoerd* ligt de nadruk op om het ontwikkelen van nieuwe facilitaire diensten (Van der Meer en Scholtens, 2012). FS loopt hierop enigszins achter en zal zich meer bezig moeten houden met het combineren van huisvesting en de dienstverlening.

Bij de aspecten uit het vorige hoofdstuk worden de conclusies gegeven. Hieronder word de aspecten

van op volgorde van importantie beschreven.

Cultuur

Sterk Werk heeft invloed op vele aspecten van de facilitaire organisatie en -dienstverlening. Een van de belangrijkste aspecten is de cultuur. Zowel de literatuur als vertegenwoordigers van externe organisaties vinden dat het gedrag de bepalende factor is voor een succesvolle invoering van HNW. Gedrag is echter niet met één sessie te veranderen (Roos, 2014). Alle externe partijen geven aan dat managers de ambassadeurs zijn en het goede voorbeeld moeten tonen. Het gedrag van het management (en medewerkers) van FS is de succesfactor voor het slagen van Sterk Werk binnen de afdeling en in de ambassadeursfunctie die zij hebben. De huidige werkomgeving lijkt flexibel te zijn ingericht maar het merendeel van de medewerkers werkt nog traditioneel en het gebruik van bijvoorbeeld ladenblok en kasten is ook nog gemeengoed. Qua gedrag en procesinrichting (lees digitalisering en opruimen) is dus nog de winst te behalen.

Aanbeveling

Hierbij is het essentieel dat medewerkers en management duidelijke (werk)afspraken maken om te voorkomen dat verschillende medewerkers hetzelfde werk doen. Medewerkers moeten open staan voor mondigere klanten. Er zullen meer aanvragen komen die onder maatwerk vallen en de medewerker moet daarop voorbereid zijn. Stimuleer elkaar om ‘echt’ van werkplek te wisselen. De toekomstige werkomgeving en -locatie is voor 90% bekend. Plan een bijeenkomst met medewerkers en externe dienstverleners om draagvlak te creëren en om de nieuwe Sterk Werk omgeving te promoten.

Managementstijl

Er zit een verschil in leiderschapsstijlen van de leden van het management team. Werknemers zijn onzeker over de koers van de afdeling. De voorbeeldfunctie van het management bepaalt in grote mate het succes van Sterk Werk en het draagvlak binnen Facility Services. Acties zoals de strategiebijeenkomsten ‘stip op de horizon’ en verschillende communicatietrainingen geven aan dat het

management dit ook beseft. Het sturen op output in plaats van aanwezigheid vergt een verandering voor het management. Het is niet een kunstje maar een cultuurverandering die tijd vergt en veel aandacht vereist van medewerkers en management.

Aanbeveling

Het management moet de voorbeeldfunctie oppakken en onderling meer op één lijn komen met betrekking tot de aansturing van medewerkers. Concreet betekent dit medewerkers aanspreken op resultaat in plaats van aanwezigheid en als leidinggevende zelf ook volgens Sterk Werk acteren ('Walk the Talk'). Het management moet in de verandering geloven en een visie hebben op het concept. Dit is op dit moment nog onvoldoende het geval. De aanbeveling is deze ingezette koers met betrekking tot de strategiebijeenkomsten en trainingen te continueren en waar nodig uit te breiden. Zorg ervoor dat er na invoering van Sterk Werk evaluatie momenten worden uitgevoerd. Zo kunnen zaken worden bijgesteld en neem je medewerkers serieus.

Beleid

Er is geen facilitair beleidsplan aanwezig en de strategie en missie zijn niet aangepast aan Sterk Werk. De afdeling maakt gebruik van de visie van de divisie waar zij onder vallen. Een visie op facilitair gebied is niet aanwezig, terwijl medewerkers hier wel behoefte aan hebben. Tevens geven de vertegenwoordigers van bezochte organisaties aan het beleid van hun afdeling aangepast te hebben op hun HNW concept.

Aanbeveling

Het is belangrijk dat Facility Services structuur en duidelijkheid creëert om werknemers optimaal bij te laten dragen aan de doelen van het team en om het aantal ad-hoc werkzaamheden drastisch te verminderen. De aanbeveling is een beleid of visie document te ontwikkelen dat is afgestemd op de ontwikkelingen binnen Sterk Werk. Dit geeft de FS houvast en de medewerkers kennen hierdoor de veel gehoorde 'stip op de horizon.'

Communicatie en samenwerken

Er moet een verbeterslag in de communicatie gemaakt worden. Door beperkte communicatie over de verwachtingen van teamleiders is het voor de medewerkers onduidelijk wat hun taken precies inhouden. Een open en eerlijke communicatie is nodig, waarbij leidinggevendens waardering en erkenning geven aan medewerkers voor hun functioneren en begrip tonen voor de uitdagingen die de medewerker kent. Daarnaast zal de communicatie en samenwerking tussen medewerkers moeten veranderen. Door Sterk Werk zijn er minder contactmomenten tussen medewerkers, aangezien zij op verschillende tijden en/of plaatsen werken.

Aanbeveling

Teams dienen beter en gestructureerd te overleggen, zodat werkzaamheden beter overgedragen worden en beter samengewerkt kan worden. Dit voorkomt dat werkzaamheden dubbel uitgevoerd worden. Dit kan door reguliere teamvergaderingen in te plannen die door een stevige voorzitter en met een duidelijke agenda gehouden worden. Daarnaast is de coördinatie op het gebied van aanwezigheid op kantoor voor verbetering vatbaar. Iedere dag dient duidelijk te zijn hoeveel en welke medewerkers aanwezig zijn. Hiervoor moeten medewerkers meer discipline betrachten om deze duidelijkheid te verschaffen en dienen zij bereikbaar te zijn via de verschillende communicatiemiddelen. Ten slotte is het van belang een communicatieprofiel op te stellen van alle medewerkers en het management om zodoende inzicht op de ontwikkeling op dit gebied op persoonlijk niveau en teamverband. De uitslagen kunnen open met elkaar besproken worden om te veranderen naar 'over elkaar' naar 'met elkaar'.

Dienstverlening

Sterk Werk heeft invloed op verschillende aspecten van de facilitaire dienstverlening (bijvoorbeeld de frequentie van de schoonmaak, het aantal verhuizingen, de dagvensterverbreiding, aanpassingen parkeerbeleid en de uitbreiding van hospitality). De inrichting van de dienstverlening op hard- en soft services zijn in vergelijking met extern onderzoek niet afwijkend. Er moet wel aandacht worden besteed aan de externe dienstverleners die permanent op locatie werken. Uit de interviews met gecontracteerde

dienstverleners blijkt dat zij nog niet of onvoldoende geïnformeerd zijn over hun nieuwe positie binnen Sterk Werk. Een aantal gemaakte keuzes binnen Sterk Werk heeft invloed op de diensten. Door bureauonderzoek en interviews met experts is duidelijk dat HNW invloed heeft op de facilitaire dienstverlening:

- Klantgerichtheid - door meer vrijheid en verantwoordelijkheid verandert de behoefte van de klant op de facilitaire dienstverlening en worden de eisen strenger.
- Niet faciliteren van thuiswerkplekken en het flexwerken in een vlek (afdelingen zitten bij elkaar).
- Dagvensterverbreiding - door Sterk Werk bestaan geen 'kantooruren' meer. Iedereen bepaalt zelf wanneer hij of zij werkt.
- Toename bezettingsgraad door vermindering werkplekken - er zijn meer medewerkers dan vierkante meters. Het kantoorgebouw is meer een ontmoetingsplek dan een werkplek geworden. Dit zorgt voor een intensiever gebruik van het gebouw en daardoor meer werkzaamheden voor diensten zoals schoonmaak.

Aanbeveling

Externe dienstverleners dienen meegenomen te worden in de gevolgen van Sterk Werk. Betrek hen bij het programma door middel van een bijeenkomst. Bespreek de effecten van Sterk Werk en stimuleer deze partijen om te anticiperen en mee te denken over de gevolgen van Sterk Werk. Zij moeten 'Sterk Werk Proof' worden. Daarnaast is het belangrijk klanten om klanten te vragen wat zij van de dienstverlening verwachten en wat hun behoeften zijn, in plaats van dit in te vullen. Het onderzoeken van de klanttevredenheid dient niet overgelaten te worden aan de dienstverlener zelf. Dat is als de slager die zijn eigen vlees keurt en zal door FS of een derde partij gedaan dienen te worden om te voorkomen dat de suggestie van belangenverstrengeling wordt gewekt.

Processen

Het niveau van de processen inrichting wijkt niet veel af ten opzichte van de marktverkenning. Echter hier zijn ook verbeterlagen en efficiëntievoordelen op het gebied van ICT toepassingen te behalen.

De opslag van informatie gebeurt ad-hoc, ongestructureerd en op verschillende plaatsen. Dit zorgt ervoor dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken niet mogelijk is.

Aanbeveling

De afdeling dient onderzoek te doen naar de bruikbaarheid van moderne ICT toepassingen. Laat een business case uitwerken naar de haalbaarheid van inzet van apps, PDA's en QR codes met als doelstelling dat het de klantvriendelijkheid verhoogd en handmatige processen verminderd. Daarnaast kan een onderzoek plaatsvinden naar de afstemming tussen de systemen van Delta Lloyd en haar externe leveranciers om processen te stroomlijnen en tijd en kosten te besparen.

Specifiek dienen de volgende zaken aangepakt te worden.

- Papierloos werken: FS dient alle fysieke documenten, indien (juridisch) mogelijk, om te zetten naar een digitale versie. Inventariseer de huidige inhoud van kasten en maak de keuze: digitaliseren – fysiek opslaan – vernietigen. Eventueel kan voor deze werkzaamheden een 2e jaar student worden aangenomen ter ondersteuning.
- Documentmanagement: FS dient de ongestructureerde opslag van informatie op verschillende locaties tegen te gaan door de invoering van een solide beleid op het gebied van documentbeheer. Om dit voor elkaar te krijgen kan een project gestart worden om hiervoor beleid en architectuur voor te ontwikkelen. Het principe van 'single source' is essentieel om te zorgen dat alle medewerkers vanuit dezelfde uitgangspunten (lees: documenten) werken.
- Er moet een strenge controle komen op het naleven van de 'clean desk policy' binnen Facility Management.

Marktverkenning

Naast de aspecten de genoemde aspecten is het van belang de markt in de gaten te houden. De facilitaire organisaties die zijn bezocht gaan hoofdzakelijk mee in het ontwerp van HNW binnen de eigen organisatie en kennen geen bijzondere status of aangepaste aanpak. De ervaring leert

dat het beïnvloeden van gedrag de grootste uitdaging vormt. Het karakter van het facilitaire werk, helpt niet mee in het invoeren van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het sturen op resultaatafspraken wordt bij zowel de interne medewerkers als de externe dienstverleners doorgevoerd.

Aanbeveling

Zoek contact met disciplinegenoten om te kijken of er te leren is van hun organisatie of voorkom dat opnieuw het wiel moet worden uitgevonden. Laat dit doen door het midden management (locatie beheer – regie) waardoor deze groep zich extra betrokken gaat voelen. Een uitvoering hiervan kan zijn om het middenmanagement zitting te laten nemen in een kenniskring bestaande uit vakgenoten. Op deze wijze behoudt deze groep aansluiting bij wat er in de markt gebeurt en heeft het een motiverende werking naar deze groep medewerkers. Het management zal er wel op moeten toezien dat er over de bezoeken en resultaten wordt gerapporteerd.

Bronnenlijst

- Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld; over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Koninklijke van Gorcum
- Bakker, J. (2015) *Communicatie in de facilitaire organisatie*. Amsterdam: Delta Lloyd
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Pac.
- Delta Lloyd Groep. (2014). *Sterk Werk*. Geraadpleegd op <http://www.intranet.deltalloydgroep.com/sterknet>
- Dag, I. v. (2011). Meer dan een vooraf bedacht concept. FMI , 36.
- Jong, D., & Niesten. (2007). *De besturing van facilitaire organisatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W., (2006). *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie* (2e herziene druk) Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Meer, J van der., & Scholtens B., (2012). *Het Nieuwe Werken en de facilitaire dienstverlening, White paper Twynstra Gudde en Facility Management Nederland*.
- Meer, J van der., & Scholtens B., (2012). *U draait, wij vragen*, FMI, 32-35
- Meer, J. v. (2010). *Het Nieuwe Werken werkt!*. FMM , 18-20.
- Memelink, S & Veenstra, J (2014, 12 6). Twynstra Gudde. (M.Manuela, Interviewer)
- Radder, K., & Bais, S., (2011). Sectorvisie Facilitaire dienstverlening, *Het Nieuwe Werken neemt kantoororganisaties op de schop. Uitdagingen en kansen voor facilitaire dienstverlener*. Geraadpleegd op <http://www.ing.nl/kennis>
- Rest, C. vd. (2014, 12 30). *Interview expert*. (M.Manuela, Interviewer)
- Roessel, A. (2014, 12 6). *Interview expert*. (M.Manuela, Interviewer)
- Roos, P. (2014, 10 17). *Interview expert*. (M.Manuela, Interviewer)
- Schepers, M. (2014, 12 5). *Interview expert*. (M.Manuela, Interviewer)
- Spil, T van der., & Gijsbers, E. (2012). *De Nederlandse Facility management markt 2012, een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen*. Naarden: FMN
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. (3de druk) Den Haag: Boom onderwijs

Begrippenlijst

CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
Digitaliseren	is het omzetten van analoge naar digitale informatie en communicatie.
DSO	Duurzaam Sterk Onderzoek (medewerkertevredenheidonderzoek)
Facility center	Het facilitair servicepunt van FS.
FMIS	Facilitair Management Informatie Systeem Software waarmee je facilitaire
Hard services	Technische en gebouw gerelateerde services. Deze hebben te maken met het in stand houden van de fysieke omgeving.
HNW	Het Nieuwe Werken. Tijd- en plaats onafhankelijk werken.
IT&S	IT en Services. zorgt voor IT-, Facilitaire- en Procurement services voor Delta Lloyd
FS	Facility Services. In dit onderzoek wordt bedoeld locatie management en team regie.
KTO	Klanttevredenheidsonderzoek.
Planon	Het Facilitair Management Informatie Systeem binnen FS
Soft services	De faciliteiten die worden aangeboden om het primaire proces te ondersteunen. Dit zijn diensten als; schoonmaak, catering en beveiliging.
Sterknet	Het netwerk binnen Delta Lloyd

