

Rabobank Twente Oost



Hoe kan de centralisatie van Financieel Advies Particulieren effectief ingericht worden, waarbij het creëren van binding resulteert in een afname van de doorlooptijd met 40% in drie jaar.

Maaïke van Barneveld
1554764

Bedrijfskunde, Management, Economie en Recht

1^e examiner: Mevr. J. den Tonkelaar
2^e examiner: Dhr. F. Schaaf
Extern gecommiteerde: Dhr. M. Willems

26 maart 2013



Doorlooptijd, binding & effectiviteit

SAMENVATTING

Dit rapport is geschreven voor de Rabobank Twente Oost, afdeling Financieel Advies Particulieren (FAP). Het eindrapport met bijbehorende aanbevelingen is tot stand gebracht met behulp van alle medewerkers van deze afdeling. De aanleiding van het onderzoek was een centralisatie van de afdeling FAP die halverwege 2013 plaats zou vinden. De volgende hoofdvraag stond gedurende het onderzoek centraal:

Hoe kan de centralisatie van Financieel Advies Particulieren effectief ingericht worden, waarbij het creëren van binding resulteert in een afname van de doorlooptijd met 40% in drie jaar.

Voor het onderzoek zijn literatuurstudies, half gestructureerde interviews en data-analyses uitgevoerd. De theorieën zijn gekoppeld aan de praktijkanalyse en interviewresultaten.

De centralisatie van Financieel Advies Particulieren (FAP) kan effectief ingericht worden door teams samen te stellen en deze teams te koppelen aan een werkgebied. Dit sluit aan bij de wensen en behoeften van de medewerkers. Met het samenstellen van teams is het belangrijk de kwetsbaarheid, het vormen van subgroepen en een stijging van individuele taakbelasting te beperken. Om de teams te kunnen bij- en aansturen op complementariteit in teamrollen, zijn de kenmerken en valkuilen van aanwezige teamrollen in kaart gebracht. Wat hierbij opvalt is dat er weinig 'planten' aanwezig zijn. Het geringe aantal 'planten' wordt gerealiseerd door de beheersgerichte organisatiecultuur. In deze cultuur staan processen, regels en procedures centraal, er is dan ook weinig creativiteit benodigd van de medewerkers. De cultuurverschillen tussen assistenten en adviseurs zijn zeer beperkt. Dit verkleint de kans op het falen van de centralisatie. Dat de verschillen klein zijn, is te verklaren door de organisatiecultuur. Door gericht te zijn op beheersing, procedures regels en processen worden veel situaties gelijk aangepakt.

Om binding en samenwerking te creëren dient er tevens een gelijke opvatting in het team te zijn wat betreft normen en waarden. Dit is belangrijk om identificatie en betrokkenheid bij het team te kunnen creëren. De werkplek kan worden ingericht met 33 flexwerkplekken, 5 stiltewerkplekken, 1 vergadertafel en een telefoonafdeling voor de assistenten. Dit is ook gewenst en aanbevolen aan de inrichting van de werkplek.

Samenwerking en binding kan alleen gerealiseerd worden, wanneer de adviseur aanwezig is op de gezamenlijke werkplek. Hiervoor wordt de nieuw opgezette agendastructuur aanbevolen, zodat de adviseur een dagdeel afspraken heeft en een dagdeel op de gezamenlijke werkplek aanwezig is.

Deze binding en samenwerking kan een verkorting in de voorbereidingduur met zich meebrengen. Door samen de voorbereiding uit te voeren kan één arbeidsuur van de adviseur per dossier bespaard worden. Deze verkorting van de voorbereidingstijd levert op jaarbasis ruim 5500 uur op bij de adviseurs. Dit kan vertaald worden naar een stijging van 76 dossiers per adviseur per jaar. In euro's levert deze verkorting op jaarbasis €136.000 op.

Het uitwerkmoment van de adviseurs kan door de nieuwe agendastructuur verkort worden. Daarmee wordt de doorlooptijd verkort. De nieuwe agendastructuur biedt namelijk vaste uitwerkmomenten. Deze vaste momenten bieden structuur en ruimte in de agenda van de adviseur. Wanneer de adviseur in het bezit is van alle benodigde documenten zijn er uitwerkmomenten in de agenda aanwezig. De adviseur heeft dan op kortere termijn een moment in de agenda vrij om het dossier uit te werken. De doorlooptijd kan hierdoor verkort worden met 20%. Door het inzetten van twee fulltime controleurs, is de wachttijd en daarmee de doorlooptijd verkort. De wachttijd voor een dossiercontrole is van 5 werkdagen naar 1 tot 2 werkdagen gegaan, dus een afname van 14%. De inzet van controleurs en de vaste uitwerktijdmomenten voor de adviseur, resulteren samen in een afname van de doorlooptijd met 34%. Hierdoor wordt de service naar de klant toe verbeterd.

De uitwerking van een dossier en de dossiercontrole zijn twee aspecten waarmee de doorlooptijd verkort kan worden. Voorafgaand aan de afspraak die de adviseur met een klant heeft, verloopt ook een proces. Dit proces verloopt niet effectief door onvoldoende kennis, kunde en competenties van de assistent. Dit is te verklaren door de veranderingen die de functie financieel assistent heeft doorgemaakt en aan het doormaken is. Het takenpakket en daarmee de functie is enorm verzwaard en resulteert in kwalitatief matige voorbereidingen. Hiervoor kan een verbeteringstraject ingezet worden en kunnen de capaciteiten tegenover het functieprofiel geplaatst worden. Scholing op hypotheekgebied, cursus timemanagement en een cursus om een omslag te maken in het maken van afspraak, kunnen de assistenten helpen de kwaliteit op korte termijn te verbeteren. Behalve het parkeerbeleid en doorschakeling van de telefoon, zijn er geen organisatorische gevolgen die door de centralisatie ontstaan. De eenmalige kosten van de centralisatie zijn €100.000, jaarlijkse kosten € 140.000. De verkorting van de doorlooptijd levert een verbetering op voor het klantbelang.

VOORWOORD

Dit adviesrapport is gericht aan de afdeling Financieel Advies Particulieren. Na een intensieve en zeer leerzame stageperiode van ruim vijf maanden is dit rapport het eindresultaat. Vanuit mijn HBO-bachelor opleiding; Bedrijfskunde, Management Economie en Recht ben ik in november 2012 vol enthousiasme begonnen aan dit onderzoek en daarmee ben ik het laatste pad ingeslagen op weg naar mijn bachelor diploma.

De goedkeuring van het afstudeervoorstel ontbrak in september 2012 nog, met behulp van Nienke heb ik hier steeds beter invulling aan kunnen geven. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik in november 2012 kon beginnen met mijn afstudeerstage. Bij aanvang is er nog een begeleider aangewezen, door afwezigheid van Nienke. Met Zekiya ben ik van start gegaan met het onderzoek en heb ik de laatste puntjes op de i kunnen zetten om een definitieve goedkeuring te krijgen. Deze luxe van twee 'dagelijkse' begeleiders en daarnaast de teamleider, Rene Snijders, ook nog eens als stagebegeleider te hebben is natuurlijk een geweldige luxe geweest tijdens mijn stageperiode.

Via deze weg wil ik hen ook bedanken voor alle tijd die zij vrijgemaakt hebben om mij te helpen dit onderzoek tot een goed eindresultaat te brengen.

Daarnaast wil ik graag alle assistenten en adviseurs bedanken die gedurende de interviews en gesprekken zeer enthousiast en behulpzaam zijn geweest. Ondanks de hoge werkdruk bij de assistenten hebben zij tijd vrijgemaakt om het interview met mij af te kunnen nemen en overige vragen en vragenlijsten in te vullen.

De externe begeleiding vanuit school, door mevrouw den Tonkelaar was ook belangrijk en zeer nuttig voor de kwaliteit van het eindproduct. De feedbackmomenten waren vrij pittig, maar zonder deze steun en feedback had ik dit eindrapport niet in deze vorm kunnen afleveren.

Oldenzaal, maart 2013

Maaïke van Barneveld

INHOUD

	Pagina
SAMENVATTING	02
VOORWOORD	03
1. INLEIDING	06
2. PROBLEEMSTELLING	07
3. ONDERZOEKSOPZET	08
3.1 Beschrijving en verantwoording methode	08
3.2 Onderzoek en analyse in de praktijk	08
3.3 Verdiepende gesprekken	08
3.4 Interviewvragen	09
4. HET SAMENSTELLEN VAN TEAMS	11
4.1 Huidige en gewenste situatie 'teamsamenstelling'	11
4.2 Analyse samenstelling teams	12
4.3 Redenen medewerkers voor teams	14
4.4 Redenen teams vanuit literatuur	15
4.5 Nadelen teams	16
4.6 Mogelijke implementatie teamsamenstelling	16
4.7 Conclusie en aanbevelingen	17
5. INRICHTING WERKPLEK	18
5.1 Faciliteiten werkplek	18
5.2 Conclusie en aanbevelingen	20
6. CULTUUR	21
6.1 Overzicht resultaat groepsgesprekken	21
6.2 Conclusie en aanbevelingen	21
7. WERKWIJZEN	22
7.1 Welke verschillende werkwijzen	22
7.2 Waarom verschillende werkwijzen	22
7.3 Conclusies en aanbevelingen	23
8. BINDING EN SAMENWERKING	24
8.1 Ontstaan binding volgens medewerkers	24
8.2 Ontstaan samenwerking volgens medewerkers	24
8.3 Binding en samenwerking volgens literatuur	25
8.4 Agenda-invulling	25
8.5 Implementatie agenda-invulling	25
8.6 Conclusie en aanbeveling	26
9. DOORLOOPTIJD	27
9.1 Analyse knelpunten	28
9.2 Kennisniveau	28
9.3 Conclusie en aanbeveling	30

10.	ORGANISATORISCHE GEVOLGEN	31
11.	FINANCIEEL-ECONOMISCHE KOSTEN EN BATEN	33
12.	CONCLUSIE	34
13.	AANBEVELINGEN	35
LITERATUUR		36
BIJLAGEN		
1.	Organogram Rabobank Twente Oost	
2.	Interview	
3.	Belbin vragenlijst	
4.	Belbin teamrollen	
5.	Thema's verdiepende gesprekken	
6.	Voorkeur werkgebied	
7a.	Voorstel mogelijke teamsamenstellingen	
7b.	Verhouding FTE	
8.	Bezetting Financieel Advies Particulieren	
9.	Inrichting werkplek	
10a.	Voor- en nadelen organisatieculturen	
10b.	Uitgebreid overzicht resultaten cultuur	
11.	Middelen binding	
	Middelen samenwerking	
12a.	Agenda-invulling	
12b.	Analyse van assistenten op agendastructuur	
12c.	Opmerkingen adviseurs agenda-invulling	
13a.	Specificaties kostenoverzicht	
13b.	Specificaties batenoverzicht	

1. INLEIDING

1.1 Achtergrond

De Rabobank is een internationale, financiële dienstverlener. Rabobank Twente Oost, is een regiokantoor in het oosten van Nederland. Binnen deze lokale Rabobank is een afdeling Financieel Advies Particulieren. Het afstudeeronderzoek betreft deze afdeling bestaande uit, twee teamleiders, 17 adviseurs en 17 assistenten.

De adviseur geeft financieel advies met betrekking tot hypotheeken, leningen, beleggingen en sparen, pensioenen etc. De assistent bereidt deels voor, waar de adviseur het overneemt, het gesprek voert en uitwerkt. De laatste stappen in het proces worden weer door de assistent overgenomen.

De adviseurs zijn verdeeld over drie vaste locaties, Losser, Denekamp & Oldenzaal Kerkstraat. Alle assistenten zitten in Oldenzaal op het Rabohouse. In bijlage 1 is een organogram van de Rabobank Twente Oost te vinden.

1.2 Opdrachtomschrijving

Assistenten en adviseurs zijn gescheiden van elkaar, hierdoor is beperkte communicatie mogelijk en er is vrijwel geen binding tussen adviseur en assistent. Dit wordt als storend ervaren, omdat bereikbaarheid via telefoon, mail & communicator tegenvalt en lastiger communiceren is dan face to face.

Ondanks dat er een eerdere samenvoeging heeft plaatsgevonden over drie locaties en mislukt is, is de drang naar binding groot. Daarom is er besloten om wederom te centraliseren, maar deze keer allemaal op 1 locatie, namelijk het Rabohouse. De randvoorwaarden, gevolgen, wensen en de behoeften van de medewerker zijn onbekend.

Om bottom-up een plan aan te reiken aan het management, met onderbouwde keuzes, wensen, behoeften en randvoorwaarden, werden de hiervoor genoemde punten onderzocht en in kaart gebracht.

1.3 Aanpak

De eerste weken van de onderzoeksperiode waren voor verkenning, oriënterende gesprekken met teamleiders, begeleiders en overige werknemers. Daarnaast zijn de eerste weken ook benut met een start van het literatuuronderzoek. De uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn gebruikt om interviewvragen op te stellen. Er zijn halfgestructureerde interviews afgenomen met bijna alle financieel assistenten en alle financieel adviseurs particulier. Naast de interviews zijn er verdiepende (groeps)gesprekken gevoerd om interviewresultaten te verscherpen waar mogelijk. In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksopzet verder toegelicht.

De eindresultaten zijn getoetst aan literatuur en omgezet in conclusies en aanbevelingen.

1.4 Opbouw rapport

Dit rapport wordt na deze inleiding gestart met de probleemstelling. Hoofdstuk drie bevat de onderzoeksopzet. Van het vierde tot en met het negende hoofdstuk zijn de uitkomsten van het praktijkonderzoek in kaart gebracht. Hoofdstuk tien bestaat uit een overzicht met de organisatorische gevolgen. Hoofdstuk elf bevat de financieel-economische kosten en baten van de centralisatie.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen op kleine schaal. De conclusie van de hoofdvraag wordt in hoofdstuk 12 beantwoord. De bijbehorende aanbevelingen worden in hoofdstuk 13 weergegeven.

2. PROBLEEMSTELLING

Hoofdstuk twee bevat de probleemstelling die tijdens het gehele onderzoek centraal heeft gestaan. Naast deze probleemstelling zijn de deelvragen per deelgebied hieronder weergegeven.

Hoe kan de centralisatie van Financieel Advies Particulieren effectief ingericht worden, waarbij het creëren van binding resulteert in een afname van de doorlooptijd met 40% in drie jaar.

2.1 Deelvragen

Structuur en inrichting

1. Welke samenstelling van teams is het meest effectief en sluit aan bij de wensen en behoeften van de medewerkers?
2. Waaraan moet de inrichting van de nieuwe werkplek voldoen?

Cultuur en werkwijze

3. Waarom en welke verschillende werkwijzen bestaan er tussen de adviseurs en tussen de assistenten?
4. Welke cultuurverschillen zijn er tussen de adviseurs en assistenten?

Binding en samenwerking

5. Welke middelen kunnen ingezet worden om binding en samenwerking te creëren in het team Financieel Advies?

Doorlooptijd

6. Waar in het proces van een hypotheekaanvraag zitten knelpunten en hoe zijn ze te verbeteren?

Implementatie & Financiën

7. Wat zijn de organisatorische gevolgen van de centralisatie?
8. Wat zijn de financieel-economische kosten & baten van de centralisatie?

2.2 Doelgroep

Het onderzoek betreft de werknemers van de afdeling Financieel Advies Particulieren, dit zijn een manager, twee teamleiders, 17 adviseurs en 17 assistenten.

2.3 Beperkingen van het onderzoek

- Locatie + afdeling wordt door management/directie bepaald
- Klant behoudt keuze in locaties voor afspraak

3. ONDERZOEKSOPZET

Dit hoofdstuk bevat een overzicht hoe het onderzoek is aangepakt en opgezet.

Er is een onderscheid gemaakt in; de beschrijving en verantwoording van de methode, onderzoek en analyse in de praktijk en onderzoek en analyse vanuit de theorie. De inleiding gaf een kort overzicht van de methode, in dit hoofdstuk is de gehele onderzoeksopzet uitgewerkt.

3.1 Beschrijving en verantwoording methode

In de startfase van het onderzoekstraject stond verkenning centraal. Onder verkenning vielen, oriënterende gesprekken met teamleiders en begeleiders, het bijwonen van vergaderingen en daarnaast is het literatuuronderzoek opgestart in deze verkenningfase.

Vanuit de oriënterende fase ging het onderzoek over naar de onderzoeksfase, om zo de verkende aspecten te toetsen in de praktijk. De onderzoeksfase is gestart met een half gestructureerd interview, die onder alle medewerkers van de afdeling Financieel Advies Particulieren is afgenomen.

De twee begeleiders onder de adviseurs zijn niet meegenomen in het interview. Met hen zijn verkennende en oriënterende gesprekken in de verkenningfase gevoerd. De interviews zijn afgenomen onder 15 adviseurs en 14 assistenten. Niet alle assistenten zijn geïnterviewd door ziekte en afwezigheid.

Deze steekproef is gekozen, om representatief te kunnen zijn over de populatie (alle medewerkers financieel advies particulieren). Door iedereen te betrekken bij de interviews, zijn de mogelijke variabelen van de populatie in kaart gebracht. 'Een steekproef is representatief voor de populatie waaruit hij getrokken is, wanneer de steekproef een vergelijkbare verdeling vertoont op alle relevantie variabelen' (Verhoeven, 2007). Naast de representativiteit, is het creëren van draagvlak ook een belangrijk aspect, hier wordt in paragraaf 3.4.1 verder op ingegaan.

3.2 Onderzoek en analyse in de praktijk

Er is gekozen voor een halfgestructureerd interview, zodat tijdens de afname van de interviews in grote lijnen de richting van het interview vaststond. Daardoor had de respondent nog wel de vrijheid om andere thema's aan te kaarten en hiermee een eigen inbreng. De interviews zijn aan de hand van woordanalyse geanalyseerd¹ en het interview is te vinden in bijlage 2. In de analyse is rekening gehouden met de verschillende functies, assistent en adviseur. Op deze manier konden de belangrijkste verschillen in kaart gebracht worden.

Vervolgens is de analyse van de adviseurs en de assistenten verband gebracht met de probleemstelling.

De interviews zijn opgenomen. Voorafgaand is toestemming aan de medewerkers gevraagd om het gesprek op te nemen. Om de anonimiteit te kunnen waarborgen is ook voorafgaand aan het gesprek aangegeven dat niemand de opnames gaat beluisteren. Dit was belangrijk voor de anonimiteit van de geïnterviewde en de antwoorden die hij/zij gaf (Healy & Rawlinson, 1994).

Er zijn ook vragenlijsten verspreid om zo teamrollen te kunnen weergeven in een team, de vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

3.3 Verdiepende gesprekken

Om bepaalde resultaten uit interviews te kunnen verdiepen zijn verdiepende gesprekken gevoerd. Onderstaande thema's zijn verdiept door verdiepende gesprekken met medewerkers. Per thema is hieronder aangegeven welke medewerkers geïnterviewd zijn. In bijlage 5 zijn de thema's van de verdiepende gesprekken te vinden.

3.3.1 Werkwijzen

Om de verschillende werkwijzen beter de doorgronden en de nadelen te verduidelijken, zijn verdiepen gesprekken met teamleider en twee adviseurs gehouden.

De twee adviseurs zijn gekozen, omdat beide adviseurs een andere achtergrond hebben door een functie uit het verleden.

De teamleider zien het team functioneren en reageren op elkaar, vanuit een helicopterview. Hierdoor konden de gevolgen van verschillende werkwijzen beter in kaart gebracht worden.

¹ Methoden & technieken (Saunders, 2004)

3.3.2 Kwaliteit assistenten

Vanuit de verkenningsfase en dagelijkse werkzaamheden zag ik een gebrek aan het kennisniveau van de assistenten. Om deze constatering te kunnen verdiepen zijn met beide teamleiders verdiepende gesprekken gehouden. Daarnaast is ook met de manager van Financieel Advies Particulieren een verdiepend gesprek gevoerd, zodat het kennisniveau van de assistenten beter in kaart gebracht kon worden. Er zijn gesprekken met

teamleiders en manager gevoerd, omdat zij het team aansturen en vanuit een helicopterview naar het team kijken.

3.3.3 Cultuur teams

In een verdiepend groepsgebesprek met assistenten en adviseurs, is de cultuur van assistenten en adviseurs in kaart gebracht. Higgs en Rowland (2005) geven aan dat breed gezien zeventig procent van de organisatieveranderingen mislukt, omdat er geen rekening gehouden wordt met de cultuur en de cultuurverschillen. Daarom is het belangrijk de mogelijke cultuurverschillen in kaart te brengen. De thema's die besproken zijn in het groepsgebesprek zijn terug te vinden in bijlage 5. De thema's zijn gebaseerd op literatuuronderzoek van Quinn en Cameron (1983). Het model dat hierbij hoort, bevat een overzicht van mogelijke cultuurtypes dat ook in bijlage 5 te vinden is.

De cultuur bevat de dimensies, mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht.

De verdiepende cultuurgebesprekken zijn gevoerd met een drietal adviseurs en een drietal assistenten. De twee begeleidende adviseurs zijn benaderd voor het cultuurgebesprek, omdat zij geen input hebben gehad in de interviews. Daarnaast waren twee adviseurs lang in dienst (10 en 20 jaar) bij de Rabobank en één adviseur een kortere periode, namelijk twee jaar. Om naast verschillen tussen assistent en adviseur nog verschillen te ontdekken vanuit ervaring zijn deze adviseurs gekozen.

Er zijn drie assistenten gekozen, omdat één assistent geen input heeft kunnen in het interview door ziekte. Daarnaast is een assistent benaderd die pas in dienst is en een assistent die de functie fulltime uitvoert. Om zo vanuit verschillende perspectieven de cultuur te bekijken en zoveel mogelijk verschillen in kaart te kunnen brengen.

3.3.4 Kosten

De kosten die gemoeid zijn met de centralisatie zijn in kaart gebracht met behulp van de facilitair specialist van de Rabobank Twente Oost. Deze specialist had door zijn deelname aan het team visie op distributie², de beschikking over de kostenposten en specificaties. Deze kosten en specificaties zijn overgenomen zoals ze aangeleverd zijn door de facilitair specialist.

3.4 Interviewvragen

Vanuit de verkennende fase, literatuur en oriëntatie, zijn er interviewvragen opgesteld.

Onder de verkennende fase vielen het bijwonen van vergaderingen en het meelopen tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Het interview is terug te vinden in bijlage 2.

3.4.1 Draagvlak & intrinsieke motivatie

Vanuit de verkenningsfase viel mij op dat de drang naar het samenvoegen vanuit de medewerkers, groot was. Dit werd in wekelijkse vergaderingen besproken en op de werkvloer tijdens dagelijkse werkzaamheden. Deze drang vanuit de medewerkers gaf aan dat de intrinsieke motivatie hoog was. Intrinsieke motivatie geeft aan 'dat het verlangen er is om ergens aan te beginnen, omdat ze ervan genieten of het interessant of nuttig vinden en niet gemotiveerd zijn vanuit externe beloningen of druk' (Harackiewicz & Elliot 1993).

Daarom is in het interview deze intrinsieke motivatie getoetst, door te vragen hoe zij tegen de samenvoeging aankijken. Ondanks de intrinsieke motivatie, is het belangrijk om draagvlak te hebben vanuit de medewerkers. 'Draagvlak kan gecreëerd worden door onder andere oor en oog te hebben voor de meningen van anderen. Zonder draagvlak van de medewerkers zal je innovatie nooit het gewenste effect opleveren' (van Til, 2010)³. In dit onderzoek betrof het de medewerkers 'financieel advies particulieren. Door alle medewerkers benaderd te hebben, heeft iedereen een mogelijkheid gehad om zijn of haar mening, voorwaarde en ideeën aan te kunnen geven.

Elke medewerker heeft een voorwaarde aan mogen geven, waar de samenvoeging voor hem of haar aan moet voldoen zodat het een succes kan worden.

² Visie op distributie is een intern team dat kijkt naar de herindeling van het Rabohouse

3.4.2 Binding

Sociale binding is een gewenst doel van de centralisatie. Sociale binding betreft de relatie of band tussen mensen en groepen op sociaal gebied, volgens Encylco(2013). Onder welke omstandigheden, voorwaarden of andere eisen ontstaat er volgens de medewerkers binding, is getoetst in het interview.

3.4.3 Inrichting werkplek

Vanuit de verkenningsfase bleek dat de werkdruk onder de assistenten als hoog werd ervaren. Zoals uit onderzoek van TU Delft (van der Voordt 2001) is gebleken, heeft een tekort aan werkplekken invloed op de werkstress en werkdruk. Met deze informatie is gevraagd hoe de werkplek wordt ervaren. Zijn ze tevreden met de inrichting van de werkplek, de bureaus, de flex- en stiltewerkplekken.

3.4.4 Samenwerking

Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat uit sociale binding, 'sociale cohesie' ontstaat. In beide begrippen gaat het om de samenhang tussen mensen. Alleen bij sociale cohesie is er meer sprake van betrokkenheid. Door de centralisatie moet men fysiek gaan samenwerken met elkaar, waar zowel volgens Belbin(1981) en Bolt & Torrance(2005) gedeelde opvattingen en identificatie belangrijk zijn. Daarom is er in het interview gevraagd hoe zij de samenwerking voor zich zien en wat zij precies verstaan onder samenwerking.

3.4.5 Doorlooptijd

Naast binding en een effectieve inrichting willen de teamleider en manager graag een verkorting in de doorlooptijd van een hypotheekaanvraag. Hoe een proces ingericht is en waar vertraging wordt opgelopen wordt in kaart gebracht met behulp van de 'theory of constraints van Goldratt'. Volgens Goldratt, 'moeten de knelpunten in het proces worden opgezocht. Een knelpunt is een moment in het proces, waar de dienstverlening/het product stagneert en daarmee ook invloed heeft op de output van het proces' (Goldratt, 1984).

4. HET SAMENSTELLEN VAN TEAMS

Hoofdstuk vier bevat een overzicht van de huidige situatie en de gewenste situatie van de teamsamenstelling. De redenen waarom assistenten en adviseurs graag teams ziet en wat zij zien als nadelen van teams.

4.1 Huidige en gewenste situatie 'teamsamenstelling'

De huidige situatie is in kaart gebracht vanuit verkenningfase. De gewenste situatie is in kaart gebracht door de interviews met de assistenten en adviseurs.

Zowel de huidige als de gewenste situatie zijn in kaart gebracht met kenmerken en voor- en nadelen.

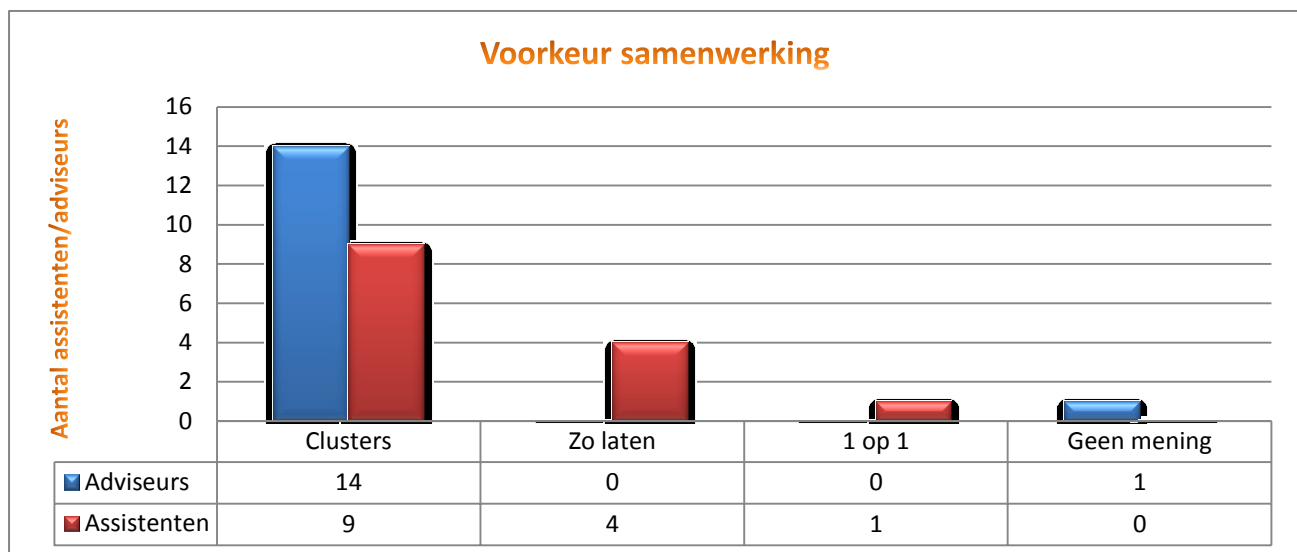
Huidige situatie		
Kenmerken	Voordelen	Nadelen
Werkvoorraad assistenten verdelen onder alle aanwezigen, dus het wordt centraal verdeeld Adviseurs werken binnen een bepaald werkgebied (Losser/Denekamp/Oldenzaal) Assistent en adviseur zoeken elkaar op bij vragen, onduidelijkheden. Soms wordt er samen iets doorgenomen	1. Kwetsbaarheid blijft beperkt door centrale verdeling werkvoorraad van de assistenten 2. Enkele adviseurs werken in het gebied waar ze wonen. 3. Reistijd beperkt door vast werkgebied adviseur 4. Individuele taakbelasting beperkt door afstand adviseur/assistent	1. Er is een achterstand in werkzaamheden bij de assistenten, ondanks centrale verdeling van de werkvoorraad 2. Kennisoverdracht moeilijk door beperkte communicatiemogelijkheden 3. Feedback en ander overleg moet allemaal telefonisch.
Gewenste situatie		
Kenmerken	Voordelen	Nadelen
Adviseurs & assistenten koppelen aan een werkgebied (Losser/Denekamp/Oldenzaal) Werkvoorraad verdelen binnen het team	1. Kennisoverdracht door dossiers samen te behandelen 2. Feedback en overleg eenvoudiger 3. Weet wat er leeft en speelt in gebied en team 4. Commercieel meer te behalen 5. Meer begrip en betrokkenheid	1. Kwetsbaarder wanneer iemand uitvalt in het team 2. Vorming van subgroepen wordt als nadeel gezien 3. Individuele taakbelasting wordt verhoogd 4. Telefoon komt centraal binnen, niet per werkgebied, terwijl de assistenten wel voor een gebied willen werken.

Figuur 1: Overzicht huidige en gewenste situatie 'teamsamenstelling'

Bovenstaand figuur geeft een overzicht van de huidige en gewenste situatie. De voor- en nadelen zijn in de komende paragrafen verder toegelicht.

4.2 Analyse samenstelling teams

Aan 15 adviseurs en 14 assistenten is de vraag voorgelegd hoe zij de samenwerking zien wanneer er gecentraliseerd wordt. De volgende genoemde vormen en voorkeuren zijn hieronder in het overzicht verwerkt.



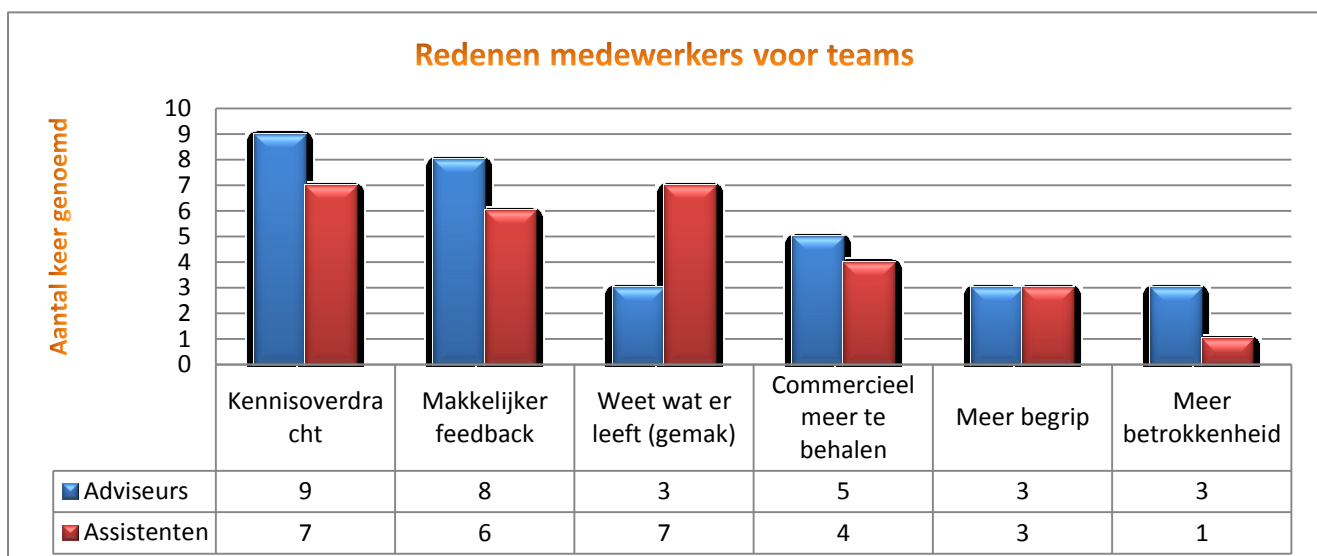
Figuur 2: Voorkeur verschillende vormen van samenwerking

Bovenstaand overzicht geeft aan dat de medewerkers de voorkeur hebben voor clusters, 79%. Onder clusters verstaan zij een team bestaande uit een aantal assistenten en adviseurs met een bepaald werkgebied, zoals Losser, Oldenzaal of Denekamp. De voorkeur voor een bepaald werkgebied is ook gevraagd aan alle medewerkers, de voorkeur is terug te vinden in bijlage 6.

In de volgende paragraaf, 4.2 wordt ingegaan op de voorkeur van de medewerkers, dus allereerst de redenen waarom de medewerkers graag teams willen. Paragraaf 4.3 gaat in op de andere voorkeuren van samenwerking met bijbehorende redenen.

4.3 Redenen medewerkers voor teams

De gegeven redenen, kennisoverdracht, weet wat er leeft, feedback, commercie, begrip en betrokkenheid worden hieronder toegelicht.



Figuur 3: Gegeven redenen medewerkers teams

4.3.1 Kennisoverdracht

Dat door het clusteren van teams, de kennis beter overgedragen kan worden aan elkaar, benoemt 50% van de assistenten aan en 60% van de adviseurs. De kennisoverdracht is een van de aspecten die door face-to-face contact beter uit te voeren is. Zowel de assistenten als adviseurs geven aan dat er in kleinere teams makkelijker te sparren is.

Deze mening van de medewerkers komt overeen met een onderzoek van Groen, 1999. Hierin wordt aangegeven dat 'medewerkers veel en indringend leren in hun echte werk. Bestaande kennis onderling overdragen gaat het meest optimaal tijdens de werkzaamheden zelf. Door taken en werkzaamheden samen met een collega uit te voeren ziet en hoort men elkaar werken. De werk- en denkwijze kan zo effectiever overgebracht worden naar elkaar'. Uit de interviews bleek de drang naar kennisoverdracht tussen de assistenten en adviseurs is groot. Door de vele veranderingen is de kennis van financieel assistenten (te) beperkt in de huidige situatie. Dit is voor beide partijen een nadeel. Hier wordt in hoofdstuk 9 'doorlooptijd', verder op ingegaan.

Er wordt door assistenten en adviseurs aangegeven dat wanneer de samenwerking niet aangestuurd wordt, de samenwerking beperkt blijft door een persoonlijke voorkeur. In de dagelijkse praktijk heb ik gehoord en gezien dat de persoonlijke voorkeur gebaseerd is op de kwaliteit van een assistent. Dit kan een gevaar zijn voor de kennisoverdracht. Kennis en kunde wordt zonder aansturing niet aan elkaar overgedragen, terwijl dit juist het doel is.

4.3.2 Makkelijker feedback/overleg

Wanneer de adviseurs en assistenten samen op een afdeling zijn en werken met een team dat gekoppeld is aan een werkgebied, is het eenvoudiger feedback te geven en te overleggen met elkaar. 53% van de adviseurs en 43% van de assistenten benoemden deze reden om clusters te maken. Door aanwezigheid van zowel de assistent als adviseur op een gezamenlijke afdeling zorgt ervoor dat feedback en overleg eenvoudiger uit te voeren is. Men kan sneller naar elkaar toe lopen of men zit al bij elkaar op de werkplek. Aanwezigheid van adviseur en assistent is zichtbaar en niemand hoeft via telefoon, e-mail of communicator te constateren of de juiste persoon aanwezig is.

4.3.3 Weet wat er leeft/gemak

Wanneer er teams gemaakt worden, worden de assistenten en adviseurs ook gekoppeld aan een gebied (zie figuur 2). Van de assistenten benoemt 50% aan dat wanneer zij in teams werken, zij meer op de hoogte zijn van wat er speelt en leeft in het gebied en in het team. Een voorbeeld dat de assistenten aangeven is, dat bij het horen van de klantnaam, de klant vaak al in beeld is bij de assistent. Wie welke klant(en) behandeld is door teams beperkt tot een selecte groep. Iedereen in het team is op de hoogte van de dossiers en de aanvragen die actueel zijn. Van de adviseurs benoemt 20% aan dat zij beter weten wat er speelt, wanneer er teams samengesteld zijn. De adviseurs geven aan dat zij nu al werken in het gebied en de gesprekken met de klant hebben. Deze twee aspecten zorgen ervoor dat 'weet wat er leeft' een minder belangrijke reden is voor de adviseur. Uit ervaring van zowel assistenten als adviseurs uit de huidige situatie, blijkt dat het voor klanten prettig is wanneer zij een vast aanspreekpunt hebben. Wanneer de klant een vast aanspreekpunt heeft, zowel bij assistenten als adviseurs, hoeft de klant het verhaal niet telkens opnieuw moet vertellen. Daarom zien de assistenten en adviseurs dit ook gewenst in de toekomstige situatie. Adviesbureau *Nijsten Smelsen* geeft aan dat de klant vaak binding met de dienstverlener mist, door geen vast aanspreekpunt te hebben. Het samenstellen van teams is naast persoonlijke redenen daarom ook belangrijk voor het aanspreekpunt voor de klant, zowel de literatuur geeft dit aan als de ervaring van assistenten en adviseurs.

4.3.4 Commercie

Er wordt door 33% van de adviseurs en 29% van de assistenten benoemd dat door teams samen te stellen, er commercieel meer te behalen valt. De redenen die zij hiervoor gaven;

a. Je hoort onderling meer van elkaar

Bij het horen van een klantnaam kan een assistent of adviseur uit dat gebied al informatie hebben over de klant. Dit biedt soms commerciële kansen. Nu horen de adviseurs en assistenten elkaar amper over kansen e.d. uit het woongebied.

b. Klant kent adviseur uit het gebied

Door met de samenstelling van de teams nog meer rekening te houden met het gebied waar adviseurs wonen, kan dit volgens 33% van de adviseurs commercieel meer opleveren. Nu zijn niet alle adviseurs gekoppeld aan het gebied waar men kennis van heeft en bekend is.

Uit onderzoek van *Finanz 2012* wordt juist duidelijk dat de klant de vertrouwen en deskundigheid het belangrijkste vindt met betrekking tot de keuze van een adviseur. Bekend zijn in het werkgebied wordt hier niet genoemd. Onder vertrouwen verstaat de klant de volgende begrippen: (Onderzoek Tilburg Klant vs. Adviseur)

- Welwillendheid
- Integriteit
- Voorspelbaarheid
- Betrokkenheid

Onder deskundigheid verstaat AFM (Autoriteiten Financiële Markten):

*Kennis, vaardigheden en professioneel gedrag en kan onder meer blijken uit de opleiding, werkervaring en competenties van de beleidsbepaler.*⁴

De literatuur geeft aan dat vertrouwen en deskundigheid van een adviseur, door de klant als meest belangrijk worden geacht. De bekendheid in het werkgebied wordt in dit klantonderzoek van Finanz (2012) niet benoemd. Volgens 29% van de assistenten en 33% van de adviseurs is de koppeling met het werkgebied wel belangrijk voor de klant en daarmee ook de commercie.

Er worden vanuit literatuur andere eisen aan de adviseur gesteld dan de adviseurs en assistenten denken en ervaren.

4.3.5 Meer begrip

20% van de adviseurs en 21% van de assistenten noemt 'begrip' als reden om teams samen te stellen. Dat betekent dat 80% van zowel de assistenten als de adviseurs 'meer begrip' niet noemt als reden om teams samen te stellen. De adviseurs en assistenten die meer begrip wel zien als reden om teams samen te stellen, vinden dat om de volgende redenen;

De medewerkers zijn op de hoogte van de aan- en afwezigheid van elkaar. Daarnaast zien zij de werkvoorraad en werkdruk van elkaar.

4.3.6. Meer betrokkenheid

Meer betrokkenheid wordt door 20% van de adviseurs en 7% van de assistenten genoemd als reden om teams te vormen. Naast deze betrokkenheid geven zij aan meer verantwoordelijkheid te voelen wanneer er teams gevormd worden. Deze vergroting van betrokkenheid en verantwoordelijkheid brengt belangrijke positieve gevolgen met zich mee.

Uit Business Journal Gallup van 2006, blijkt dat de volgende voordelen een rol spelen wanneer de betrokkenheid vergroot wordt;

1. Hogere productiviteit van de werknemers
2. Grotere winstbijdrage per werknemer
3. Verbeterde klantgerichtheid van de werknemer

Betrokkenheid heeft naast een reden om teams te vormen, ook belangrijke positieve gevolgen voor de productiviteit, winstbijdrage en klantgerichtheid.

4.4 Redenen teams vanuit de literatuur

In de voorgaande paragrafen zijn redenen om teams samen te stellen genoemd, vanuit de medewerkers. De literatuur geeft ook een aantal redenen aan om teams samen te stellen. Dit wordt hieronder toegelicht.

Vanuit de literatuur geeft Courtland(2000) aan dat teams doorgaans meer presteren dan een individu. 'In teams heerst vaak meer energie & creativiteit'. Dit wordt tevens door Katzenbach en Smith(1993) aangegeven, met de aanvulling, dat een gemeenschappelijk doel belangrijk is. Hierdoor presteert een team doorgaans beter en men wijst elkaar op verantwoordelijkheden. Hierdoor wordt het gevoel van waardigheid en eigenwaarde groter, terwijl stress en onderlinge spanningen juist afnemen.

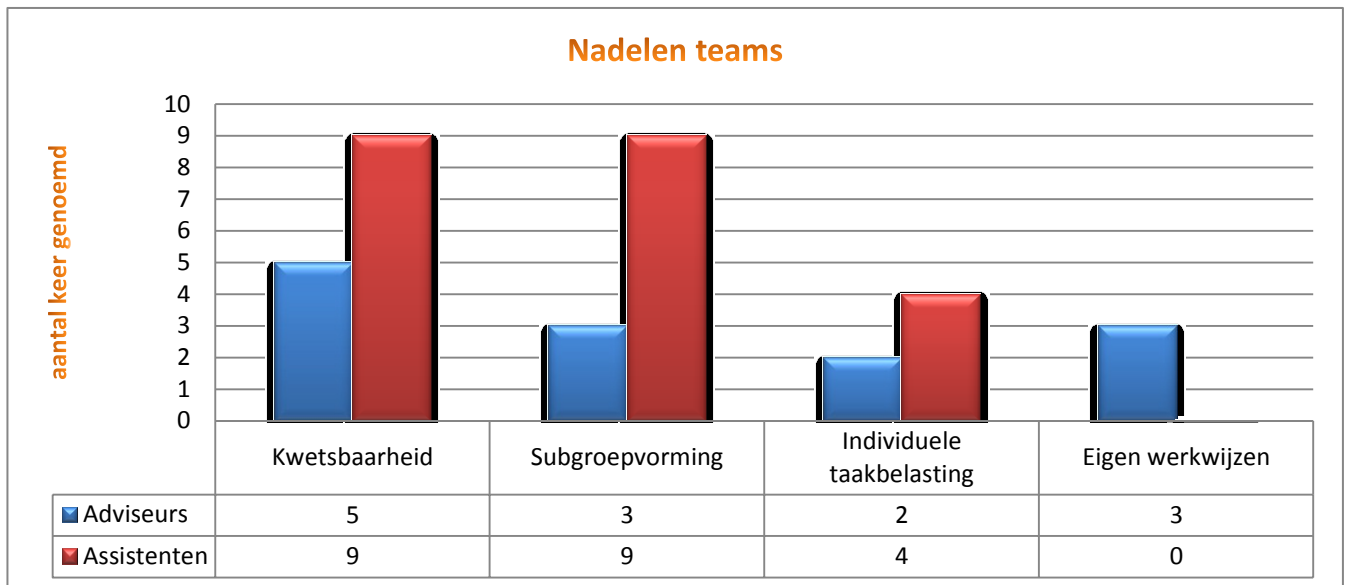
⁴ <http://www.afm.nl/~media/files/publicatie/inzicht/27/zaak-x.ashx>

Volgens Harley(2001) kan teamwerk juist bijdragen aan prestaties van de organisatie. Wanneer teamleden zelfstandig het proces beheersen neemt volgens Harley de motivatie, tevredenheid en betrokkenheid toe. Wanneer assistenten in een team bijvoorbeeld een voorbereiding zelfstandig en kwalitatief goed kunnen afronden zonder hulp nodig te hebben, heeft dit dus positieve gevolgen voor de motivatie, tevredenheid en betrokkenheid.

Ook Belbin(1981) heeft veel onderzoek verricht naar het presteren van teams. Hij geeft aan dat teamrollen in een team een belangrijk zijn. In de 8 bestaande teamrollen is geen hiërarchie. Elke rol bevat kwaliteiten die een team nodig heeft. De kenmerken en valkuilen van de verschillende teamrollen zijn in bijlage 4 te vinden. De aanwezige teamrollen worden aan een teamsamenstelling gekoppeld in paragraaf 4.6.

4.5 Nadelen teams

Deze paragraaf bevat een overzicht met de genoemde nadelen van teamsamenstelling.



Figuur 4: Nadelen teamsamenstelling volgens medewerkers

In figuur 2 is te zien dat 17% van de medewerkers een andere voorkeur hebben wat betreft de samenwerking. Bovenstaand figuur geeft de nadelen van teamsamenstelling aan. De 17% van de medewerkers vinden de nadelen van teamsamenstelling groter dan de voordelen.

De nadelen worden hieronder vanaf subparagraaf 4.5.1 toegelicht.

4.5.1 Kwetsbaarheid

Dat de teams kwetsbaar worden, wanneer er sprake is van ziekte, vakantie of verlof, is bekend. Dit is de reden geweest om in 2010 de assistenten te centraliseren naar 1 locatie. Nu de adviseurs ook naar het Rabohouse gaan en er teams samengesteld kunnen worden, ziet 65% van de assistenten en 33% van de adviseurs de kwetsbaarheid als nadeel wanneer er teams samengesteld worden.

De medewerkers geven aan dat, wanneer er iemand uitvalt binnen een team, het team kwetsbaarder wordt. De ervaring van assistenten en adviseurs heeft geleerd dat de kwetsbaarheid blijft binnen een team beperkter is dan wanneer er samengewerkt wordt tussen 1 assistent en 1 adviseur. Dit is dan ook de reden waarom er vrijwel geen medewerkers voorkeur geven aan 1 op 1 werken (zie figuur 2). In een team zijn meer collega's die het werk van elkaar over kunnen nemen, dan wanneer er 1 op 1 gewerkt wordt. Opvallend is dat meer assistenten de kwetsbaarheid als een nadeel zien dan de adviseurs.

4.5.2 Subgroepen

65% van de assistenten geeft aan dat zij subgroepen als nadeel zien, wanneer er teams gevormd worden. De adviseurs benoemen dit mogelijke nadeel beduidend minder, namelijk maar 20%.

Zoals in 'de kracht van groepen' Yalom(1995) beschreven staat kunnen subgroepen contraproductief zijn, wanneer subgroepen energie wegnemen uit de groep als geheel. Daarnaast geeft Yalom(1995) nog een nadeel van subgroepen. 'Leden van een subgroep kunnen de neiging hebben om allerlei kwesties die zij onderling bespreken voor de rest van de groep geheim te houden uit angst dat zij elkaar zouden verraden'.

Dit betekent dat wanneer er subgroepen gevormd worden door het samenstellen van teams, dit een nadeel kan opleveren voor het presteren van de groep in het geheel. Het gevaar is dat door de groepen echte individuele meningen verloren gaan.

De overige 80% adviseurs en 35% assistenten geven aan dat teamleiders kunnen bijsturen wanneer er subgroepen ontstaan.

4.5.3 Individuele taakbelasting

De individuele taakbelasting wordt door beide partijen benoemd, 29% van de assistenten en 13% van de adviseurs benoemen een verhoging van individuele taakbelasting als een nadelig gevolg. Onder individuele taakbelasting verstaan zij 'de kleine klusjes en werkzaamheden die tussendoor bij elkaar neergelegd worden en direct aangepakt 'moeten' worden'. De assistenten geven aan dat de werkdruk daar te hoog voor is (78%)⁵. Zij geven aan dat alle klussen, groot of klein, extra druk op het werk leggen.

Marchington(2000) & Barker(1993) onderschrijven deze mening. Zij geven ook aan dat teamvorming een stijging van de taakbelasting op individueel niveau met zich mee brengt. Ook toename van stress is een gevolg.

4.5.4 Verschillende werkwijzen

Wanneer er clusters gemaakt worden, ziet men een gevaar in het ontstaan van eigen werkwijzen. 20% van de adviseurs tegenover 0% van de assistenten, gaf aan dat zij verschillende werkwijzen als nadeel zien wanneer en teams samengesteld worden. Er is een proces beschikbaar waar alle rollen en taken verdeeld uitgewerkt staan. Waar men zich niet aan houdt en waarom, wordt in hoofdstuk 7 nader toegelicht.

4.5.5 Redenen geen teams vanuit de literatuur

Zoals in paragraaf 4.3 de voordelen van teams zijn aangegeven, worden hier de nadelen toegelicht.

Courtland(2000) geeft ook aan dat teams 'improductief en frustrerend kunnen zijn. Wanneer werknemers onder grote druk komen te staan of zich willen schikken binnen het team' kan dit gebeuren. Een ander gevolg, is de afname van het individuele verantwoordelijkheidsgevoel. Ook Buys (1978) geeft aan dat bij een afname van het individuele verantwoordelijkheidsgevoel, de individuele inbreng beperkt kan blijven en de medewerkers verwachten dat het verlies door de groep zal worden opgevangen.

Courtland(2000) geeft aan dat groepsdenken kan ontstaan en de individuele denkwijze hierdoor vervalt.

Wanneer groepsdenken ontstaat in een team, dan zijn de teamleden erg gemotiveerd om een groep te blijven en kunnen beslissingen gebaseerd worden op het groepsbelang en niet meer door kritisch denken (Buys 1978).

In de praktijk kan dit betekenen dat wanneer er bijvoorbeeld een teamlid voor langere tijd uitvalt en de groepsleden het werk niet op kunnen vangen, het team onder druk komt te staan. De gevolgen hiervan zijn dat een groepslid minder verantwoordelijkheidsgevoel kan hebben en de groep daarmee nog meer onder druk zet, door eigen werk niet af te ronden. Het team moet zodoende nog meer opvangen en hierdoor neemt de werkdruk weer toe.

4.6 Mogelijke implementatie teamsamenstelling

In voorgaande paragrafen is aangegeven wat voor- en nadelen zijn van teamsamenstelling, zowel vanuit de mening van de medewerkers als de literatuur.

Het grootste nadeel wat de medewerkers aangaven is de kwetsbaarheid van teams. De samenstelling zal daarom zo min mogelijk kwetsbaarheid met zich moeten brengen. Daarnaast wil 79% graag een koppeling met een bepaald werkgebied. Deze voorkeur is in kaart gebracht en terug te vinden in bijlage 6.

Op basis van het *grootste voordeel* en het *grootste nadeel* is een implementatievoorstel voor de samenstelling van teams opgesteld, te zien in bijlage 7.

Aan de hand van de teamsamenstellingen worden de bijbehorende kenmerken en valkuilen van een team in kaart gebracht. De teamrollen zijn in kaart gebracht door de vragenlijst van Belbin(1981), die ook in bijlage 3 te vinden is.

⁵ Medewerkertevredenheidsonderzoek 2012 RabobankTwente Oost

4.6.1 Implementatievoorstel teamsamenstellingen

In bijlage 7 is een implementatievoorstel te zien voor teamsamenstellingen. De persoonlijke voorkeur, zoals aangegeven is in paragraaf 4.3.1 is in deze samenstelling niet meegenomen. Ook verschil in kwaliteit van de werkzaamheden van assistenten is niet meegenomen. Er is niet van elke adviseur en assistent bekend, welk gebied voorkeur heeft en welke teamrol hij/zij heeft. In het schema is dit vermeld met 'onbekend'. Slechts drie adviseurs zijn ingedeeld op hun tweede keuze, om de kwetsbaarheid te kunnen beperken.

De valkuilen van de teams zijn in de volgende subparagrafen weergegeven.

4.6.2 Teamrollen Oldenzaal

Deze samenstelling biedt ook een grote variëteit in aanwezige teamrollen. Teamrol 'plant' is een rol die ontbreekt. Het ontbreken van een plant in het team, betekent dat de bijdrage aan creativiteit, vernieuwing en het oplossen van moeilijke problemen beperkt is. Belbin(1981) geeft aan dat een complementariteit in teamrollen het meest effectief is voor een team. Dat houdt in dat gemiste rollen opgezocht moeten worden in het team en niet bij andere medewerkers buiten het team. Door de aanwezigheid van acht groepswerkers kan het team gekenmerkt worden als, sociaal, mensgericht, diplomatiek en meegaand.

4.6.3 Teamrollen Denekamp

Bovenstaande indeling, gericht op het werkgebied Denekamp bevat tevens een grote variëteit aan teamrollen. De rol die hier ontbreekt is de brononderzoeker. Belbin(1981) geeft aan dat de brononderzoeker veel netwerken heeft. Daarnaast brengt de brononderzoeker nieuwe ideeën, ziet kansen en kan improviseren. Deze gemiste teamrol kan enigszins worden opgevangen door de rol 'plant'. De plant zorgt namelijk ook voor creativiteit en vernieuwing. Door de meeste aanwezigheid van de bedrijfsman kan het team gekenmerkt worden als een team met een gestructureerde aanpak en harde, nuchtere werkers.

4.6.4 Teamrollen Losser

In team Losser ontbreekt in deze samenstelling ook een plant. De teamrol 'plant' is de enige rol die ontbreekt. Het ontbreken van een plant in het team, betekent dat de bijdrage aan creativiteit, vernieuwing en het oplossen van moeilijke problemen beperkt is. Belbin(1981) geeft aan dat een complementariteit in teamrollen het meest effectief is voor een team. Dat houdt in dat gemiste rollen opgezocht moeten worden in het team en niet bij andere medewerkers buiten het team.

De teamrollen die meer aanwezig zijn, zijn groepswerkers en bedrijfsmannen. Dit kan het team kenmerken als, gestructureerd, nuchter realistisch en vakkundig. Vanuit de groepswerkers kan dit team gekenmerkt worden als sociaal, mensgericht, diplomatiek en meegaand.

4.7 Conclusie en aanbevelingen

Welke samenstelling van teams is het meest effectief en sluit aan bij de wensen en behoeften van de medewerkers?

De teams kunnen het meest effectief samengesteld worden op basis van een koppeling met het werkgebied volgens de medewerkers. Het samenstellen van teams en een koppeling met het werkgebied, mag niet teveel kwetsbaarheid met zich meebrengen. Er zijn veel verschillende teamrollen aanwezig, alleen de rol 'plant' is beperkt. Dit kan gevolgen hebben voor creatieve ideeën. Het is voor de effectiviteit belangrijk te zorgen voor een complementariteit aan teamrollen in een team.

Het gevoel leeft dat een adviseur die woont in het werkgebied eenvoudiger klanten binnen haalt. Dit wordt aangegeven door de adviseurs die nu in het werkgebied wonen. Vanuit de literatuur blijkt dat de klant de koppeling woonwerkgebied niet belangrijk vindt. Daar worden juist deskundigheid en vertrouwen benoemd.



Teams samenstellen en koppelen aan werkgebied



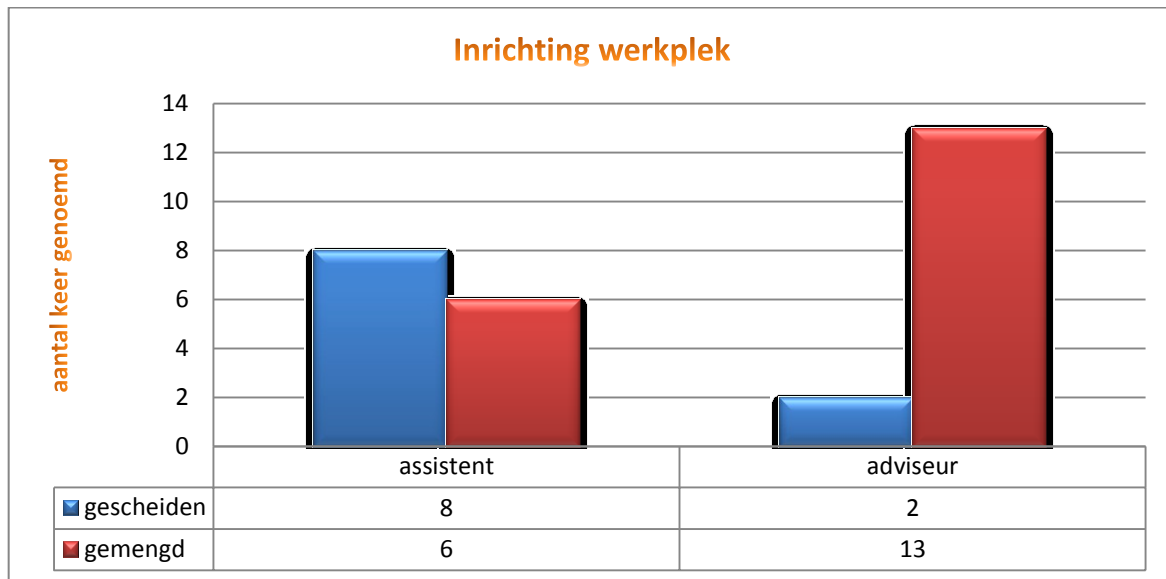
Letten op complementariteit aan aanwezige teamrollen in een team



Kwetsbaarheid beperken door werkvoorraad per team te blijven monitoren en ingrijpen wanneer de druk hoog is.

5. INRICHTING WERKPLEK

Zoals paragraaf 4.1 heeft aangegeven, is het merendeel (79%) voor teams bestaande uit een aantal assistenten en een aantal adviseurs. Hoe de medewerkers dit zien aan inrichting op de werkplek laat figuur 5 zien.



Figuur 5: Inrichting werkplek

De adviseurs geven duidelijk aan gemengd over de afdeling te willen zitten (87%), deze mening is onder de assistenten meer verdeeld. Van de assistenten wil 57% gemengd zitten over de afdeling. De redenen om gemengd te zitten komen overeen met de redenen waarom de medewerkers teams willen. Dit is terug te vinden in paragraaf 4.3.1 tot en met 4.3.6.

57% van de assistenten en 13% van de adviseurs zien juist graag een scheiding tussen de functies. De redenen die deze medewerkers geven, waarom assistenten en adviseurs gescheiden moeten blijven, zijn mogelijke vorming van subgroepen en een stijging van de individuele taakbelasting, terug te vinden in paragraaf 4.5.2 en 4.5.3

5.1 Faciliteiten werkplek

In deze paragraaf en subparagrafen worden de faciliteiten van de werkplek toegelicht. Er is een onderscheid gemaakt in algemene faciliteiten, stiltewerkplekken en flexwerkplekken.

5.1.1 Algemene faciliteiten werkplek

In het interview is gevraagd naar gewenste faciliteiten van de werkplek.

In de interviews werden bij faciliteiten van de werkplek geen extra faciliteiten genoemd die gemist worden en men graag in de nieuwe situatie wil zien. De huidige situatie wordt als positief ervaren. De twee beeldschermen, telefoon en werkmap of werkkoffer wil men in de toekomst graag behouden.

Vanuit de teamleiders is gebleken dat zij graag over een vergadertafel en vergaderruimte beschikken, waar overleg plaats kan vinden.

5.1.2 Stiltewerkplek

Uit het interview komt naar voren dat 80% van de medewerkers graag een stiltewerkplek ziet.

De adviseurs beschikken in de huidige situatie al over stiltewerkplekken, door de spreekkamers die daar aanwezig zijn. Om een dossier uit te werken wordt de stiltewerkplek gebruikt. Bij de assistenten is dat in de huidige situatie beperkt tot twee plekken. Daar zijn twee werkplekken afgeschermd door kasten. Echter is het er niet geheel stil en wordt men daar regelmatig gestoord door collega's. De assistenten gaven aan dat zij het resterende dagdeel⁶ op een rustige werkplek willen uitvoeren, omdat de werkzaamheden veel concentratie vereisen. Daarom zien zowel de assistenten als de adviseurs graag voldoende stiltewerkplekken als gewenst. De hoeveelheid stiltewerkplekken wordt in paragraaf 5.1.5

⁶ Elke assistent heeft 4 uur telefoondienst en 4 uur beschikbaar voor overige werkzaamheden

5.1.3 Flexwerkplekken

De huidige situatie bevat flexwerkplekken; zowel de kantoren waar de adviseurs zitten als de werkplek van de assistenten. Uit de interviews bleek complete(100%) tevredenheid met de flexwerkplek. Ook om in de toekomst samen met een adviseur te kunnen werken, wordt de flexwerkplek positief gezien. Hoeveel flexwerkplekken er benodigd zijn wordt in de volgende subparagraaf toegelicht.

5.1.4 Hoeveelheid flexwerkplekken

In bovenstaande paragrafen, 5.1.2 en 5.1.3 is aangegeven dat assistenten en adviseurs graag stilte- en flexwerkplekken willen in de gewenste situatie.

Het team bevat vanaf april 2013 18 assistenten, 16 adviseurs en twee teamleiders.

Flexwerkplekken			
Totaal medewerkers	36		
Drukste bezetting	15 assistenten	16 adviseurs	2 teamleiders
33 flexwerkplekken			

Figuur 6: Hoeveelheid flexwerkplekken

Bovenstaand figuur geeft aan hoeveel flexwerkplekken er benodigd zijn in de nieuwe situatie. Dit is gebaseerd op de hoogste bezetting. Daarnaast zijn adviseurs dagelijks verspreid over de locaties voor afspraken.

5.1.5 Hoeveelheid stiltewerkplekken

Onderstaand figuur bevat een overzicht van de hoeveelheid stiltewerkplekken die benodigd zijn. Gebaseerd op de gemiddelde uitwerktijd van een adviseur en de gemiddelde voorbereidingstijd van een assistent.

Stiltewerkplekken	
Totaal medewerkers	36
Uitwerktijd adviseurs gemiddeld per week ⁷	6 uur per week x 16 adviseurs = 96 uur
Vorbereidingstijd assistenten per week	112 afspraken per week 50% = hypotheek = 56 voorbereidingen a 2 uur = 112 uur per week
Beschikbaarheid per kamer	5 dagen per week a 10 uur = 50 uur beschikbaarheid per kamer
Benodigd	96+112 uur = 208 uur per week benodigd
208/50 = 5 stiltewerkplekken	

Figuur 7: Hoeveelheid stiltewerkplekken

5.1.6 Bezetting 'Financieel Advies Particulieren'

Tijdens het onderzoek viel op dat vooral op maandag en dinsdag de afdeling bij de assistenten zeer vol is. Daarentegen is de bezetting op woensdagmiddag en donderdagmiddag beperkter. In bijlage 8 is de standaard bezetting te zien. Een tekort aan werkplekken zorgt voor beperkte concentratiemogelijkheden en de medewerkers kunnen snel afgeleid zijn. Op de lange termijn kunnen deze aspecten een negatief effect hebben op de werkdruk. De drukste bezette dagen bij de assistenten zorgen voor beperkte concentratiemogelijkheden en de medewerkers kunnen snel afgeleid zijn. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteit van de werkzaamheden, de werkzaamheden vereisen veel concentratie. Dit hebben de assistenten aangegeven in de interviews en is ook meegenomen in de hoeveelheid stiltewerkplekken, in paragraaf 5.1.5. Voor de werkdruk zijn dit negatieve gevolgen en dat terwijl de werkdruk al als zeer hoog wordt ervaren⁸.

⁷ Zie agenda-invulling met uitwerkblokken

⁸ Uit het medewerkertevredenheidonderzoek2012

5.2 Conclusie en aanbevelingen

Waarom moet de inrichting van de nieuwe werkplek voldoen?

De assistenten en adviseurs hebben geen nieuwe faciliteiten nodig op de nieuwe werkplek. De huidige inrichting bestaande uit telefoon, twee beeldschermen, bureau en werkmap worden positief ervaren.

De nieuwe werkplek moet flexwerkplekken, stiltewerkplekken, een apart deel telefonie voor assistenten en één vergadertafel bevatten. De nieuwe inrichting moet het samenwerken mogelijk maken, hiervoor zijn flexwerkplekken efficiënt en gewenst bij de werknemer. Alle assistenten en adviseurs kunnen op elke flexwerkplek en stiltewerkplek inloggen met behulp van werknemerspas.

Deze wensen zijn omgezet in een overzicht dat in bijlage 9 terug te vinden is.

Een wisselende bezetting bij de assistenten zorgt voor een overvolle werkplek om sommige dagen, dit wordt als negatief ervaren door de assistenten. Het is er erg druk en concentratie is lastig.

-  33 flexwerkplekken inrichten
-  5 stilte werkplekken inrichten
-  1 vergadertafel
-  Telefonie assistenten gescheiden houden van gezamenlijke werkplek, in verband met geluidsoverlast.
-  Bij de samenstelling van teams de bezetting herverdelen, zodat de bezetting gelijk verdeeld is over de week.

6. CULTUUR

Om rekening te houden met cultuurverschillen tussen teams, is een gesprek met assistenten en adviseurs georganiseerd. De cultuur is in kaart gebracht met behulp van het cultuurmodel van Quinn en Cameron(1983). Het overzicht met alle voor- en nadelen van de verschillende organisatieculturen is terug te vinden in bijlage 10, samen met een uitgebreider overzicht van de twee groepsgesprekken.

6.1 Overzicht resultaat groepsgesprekken

Per cultuurdimensie uit het model van Quinn en Cameron(1983) wordt hieronder samenvattend weergegeven. Het betreft de resultaten van de groepsgesprekken.

6.1.1 Mensgericht

De organisatie wordt volgens assistenten en adviseurs gekenmerkt door meer samen = samen meer. Een organisatie gericht op het ontwikkelen van personeel, gericht op 'de juiste mensen op juiste plek'. Er zijn dan ook veel ontwikkelingsmogelijkheden, zoals studies, cursussen en stages. De beoordelingssystematiek wordt voor de assistenten en adviseurs gelijk ingericht en uitgevoerd, namelijk met een persoonlijk ontwikkelplan en beoordeling. Daarnaast zijn er minimaal vier personeelsbijeenkomsten waar veel geborrel en samen gegeten kan worden. Naast deze bijeenkomsten biedt de Rabobank activiteiten aan gedurende het jaar waar iedereen zich voor kan opgeven. Tijdens deze bijeenkomsten spreken de adviseurs en assistenten elkaar ook.

6.1.2 Resultaatgericht

De organisatie is wat minder resultaat gericht. De targets die er zijn, bevatten kwalitatieve aspecten en geen kwantitatieve aspecten. Kwaliteit staat centraal en de slogan 'in 1x goed' wordt dan ook vaak benoemd. Dit geldt voor zowel de assistenten als de adviseurs. Er wordt weinig over gewerkt, zoals bij assistenten als bij de adviseurs, ondanks de hoge werkdruk. Er zijn extra evenementen waar adviseurs en assistenten bij aanwezig zijn, deze extra uren kunnen uitbetaald of bijgeschreven worden.

6.1.3 Beheersgericht

De organisatie is extreem ingericht op regels, procedures en processen. Voor elk proces is een keten, die vertegenwoordigd worden door verschillende assistenten en adviseurs. Hier vindt rotatie plaats op vrijwillige keuze. De controles zijn streng, om kwaliteit te waarborgen. De hiërarchie in de organisatie is duidelijk. Alhoewel assistenten adviseurs aangeven dat het contact met de manager soepel verloopt en binnenlopen bij de manager ook altijd mogelijk is. Teamleiders zijn dagelijks op de werkvloer en maken ook echt deel uit van het team. Er wordt ook veel vergaderd. De assistenten starten elke dag met een half uur overleg, waar de adviseurs dat 1x per week 2 uur hebben. Daarnaast veel projectgroepen waar drie- of vierwekelijks voor vergaderd wordt.

6.1.4 Innovatiegericht

De lokale organisatie, Twente Oost, kenmerkt zich absoluut niet in innovatie. Assistenten en adviseurs hebben geen hoogte van de technologische ontwikkelingen en ontwikkeling van nieuwe producten. Rabobank Nederland regelt dit centraal, daardoor is hier weinig terug te vinden.

6.2 Conclusie

Welke cultuurverschillen zijn er tussen de adviseurs en assistenten?

De cultuur van de organisatie is met name gericht op beheersing en de mens. Er zijn geen verschillen tussen assistent en adviseur die uit de gesprekken naar voren zijn gekomen. Opvallend is wel dat een beheersgerichte cultuur gekenmerkt wordt door weinig doorgroeimogelijkheden en kennis verwerven. De gesprekken met assistenten, adviseurs en mijn ervaring, geven aan dat de Rabobank juist nadruk legt op het individu en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Daardoor wordt dit nadeel afgezwakt. Door een mensgerichte cultuur staan de werknemers centraal en staat persoonlijke ontwikkeling ook centraal. Een nadeel van deze cultuur is dat er weinig saamhorigheid is, doordat ieder in een projectgroepje zit, apart van elkaar. Dit maakt de organisatie kwetsbaar. De organisatie leeft met procedures, regels en processen. Dit maakt het aan de ene kant eenvoudig, aangezien alles is vastgelegd en iedereen weet wie welke taak moet uitvoeren. Een nadeel is dat medewerkers hun taken horen uit te voeren en niet meer.

Een opvallende vergelijking met de beheersgerichte cultuur van Quinn en Cameron en de teamrollen van Belbin(1983) is dat er door de regels, procedures en processen weinig creatieve en innovatieve ideeën voortkomen. Dit is terug te zien in het geringe aantal 'planten'.

Er is ook geen ruimte voor creativiteit, aangezien alles volgens regels en procedures gaat. Dat er weinig planten zijn past dus volledig in het beeld van de Rabobank.

7. WERKWIJZEN

Vanuit de verkenningsfase bleek dat er veel verschillende werkwijzen bestaan. Welke werkwijzen tot stand zijn gekomen en waarom ze er zijn, wordt hieronder toegelicht. Ze zijn aan de hand van verdiepende gesprekken met teamleider en twee adviseurs in kaart gebracht.

7.1 Welke verschillende werkwijzen

Er zijn een drietal aspecten die door de adviseurs en assistenten anders worden benaderd en ingevuld:

7.1.1 'Wegschrijven' adviseur

De verantwoording van bepaalde besluiten moet in het gespreksverslag weggeschreven worden. Hoeveel en hoe gedetailleerd dit wordt gedaan, verschilt per adviseur. Hiervoor zijn geen directe regels in het proces. Een adviseur kan het zeer uitgebreid verantwoorden en een adviseur kan het beperkt verantwoorden. Zij kunnen hier naar eigen inzicht handelen. Dit verschil is er, maar bevat geen nadelige consequenties voor een adviseur zelf of collega's. Er zijn ook geen consequenties vanuit manager of teamleider bij het afwijken van het proces.

7.1.2 Voorbereiding assistent

Zoals eerder aangegeven, zijn er sinds juli 2012 veel veranderingen in de werkzaamheden van de assistenten geweest. Een nieuwe tool om de betaalbaarheid van de lening in kaart te brengen, heeft veel nieuwe werkzaamheden voor de assistent met zich meegebracht. Het functieprofiel is enorm veranderd. Niet iedere assistent heeft de benodigde kennis en kunde om een voorbereiding in de adviesplanner⁹ te kunnen maken. In hoofdstuk 9, processen, wordt hier verder op ingegaan. Zoals bij teamsamenstelling is aangegeven, is met dit verschil geen rekening gehouden.

7.1.3 Afronding dossier adviseur

Vanuit functies uit het verleden zijn adviseurs gewend om zelf het dossier vrijwel geheel af te ronden. Hiermee volgen zij het proces niet. Het proces stuurt exact aan welke functie en welke taak uit hoort te voeren. Hierdoor wordt de eigen werkdruk verhoogd. Uitwerken van een dossier kost meer tijd en hierdoor blijft er meer werk liggen.

7.2 Waarom zijn er verschillen in werkwijze?

Vanaf paragraaf 7.1 tot en met 7.1.3 is aangegeven wat de verschillen in werkwijzen zijn. Om in kaart te brengen waarom deze verschillen in werkwijzen er zijn, zijn de teamleiders, manager en een tweetal adviseurs geïnterviewd.

7.2.1 Vertrouwen

De adviseurs in het interview gaven aan dat er in de huidige situatie minder vertrouwen is, in de assistenten. De werkdruk ligt er erg hoog en dat is de reden waarom adviseurs het zelf afronden en het proces daarin niet te volgen. Dit heeft ook te maken met de controle die de adviseur wil behouden. Door het zelf af te ronden geven ze minder uit handen en zijn ze verzekerd dat het op tijd en goed wordt afgerond. Door de werkachterstand bij de assistenten kunnen bepaalde activiteiten (te) lang blijven liggen.

7.2.2 Specialisme uit verleden

Vanuit het verleden zijn er verschillende, specialistische functies geweest. In de huidige situatie stuurt het bankbeleid richting integraal advies. Elke adviseur moet voldoende kennis en kunde hebben van elk aanwezig 'product'.

Het specialistische verleden resulteert in andere werkwijzen. Toen werkte men met een ander proces. Specialisme is nadelig voor de samenwerking, communicatie en de veranderbereidheid¹⁰. Daarom is het belangrijk voor de huidige en gewenste situatie dat specialisme geheel losgelaten wordt en het proces gevolgd wordt. In de gewenste situatie zal er nauw en veel samengewerkt worden. en daarmee meer en anders gecommuniceerd.

⁹ Adviesplanner is een tool om de betaalbaarheid van een hypotheek in kaart te brengen

¹⁰ De tussenpersoon in bedrijf, Dullemond (2002)

7.2.3 Directe afronding

Soms is de situatie zo, dat een directe afronding nodig is voor de klant. In die gevallen rondt de adviseur het ook zelfstandig af. Dit heeft geen nadelige gevolgen.

7.3 Conclusie en aanbevelingen

Waarom en welke verschillende werkwijzen bestaan er tussen de adviseurs en tussen de assistenten?

De verschillende werkwijzen van de adviseurs, het wegschrijven en de afronding, zijn onder andere ontstaan uit het specialisme van het verleden en worden in stand gehouden door de huidige situatie. De huidige situatie bevat een achterstand in werkzaamheden bij de assistenten. Daardoor werken de adviseurs in de huidige situatie vaak meer uit dan het proces aangeeft. De adviseurs volgen het proces niet en handelen naar eigen gevoel en inzicht. Er zijn geen consequenties aan deze afwijkingen verbonden.

De werkdruk van de adviseur wordt hierdoor wel verhoogd en kan oplopen tot te hoog.



Consequenties verbinden aan het niet volgen van het proces.

8. BINDING EN SAMENWERKING

Hoofdstuk acht bevat een overzicht hoe binding en samenwerking in het team van Financieel Advies Particulieren kan ontstaan. Hoe de assistenten en adviseurs binding en samenwerking zien ontstaan en vanuit de literatuur wordt er een koppeling met deze resultaten gemaakt.

8.1 Ontstaan van binding volgens medewerkers

Hoe binding in het team kan ontstaan, wordt in de volgende subparagrafen aangegeven. Het figuur met middelen voor binding is in bijlage 11 te vinden. Onderstaande resultaten zijn in kaart gebracht aan de hand van de interviews die met de assistenten en adviseurs zijn afgenomen.

8.1.1 Clusters vormen

44% van de medewerkers geeft aan dat clusters vormen zorgt voor meer binding in het team. Dit komt overeen met de voorkeur voor samenwerking met elkaar, in paragraaf 4.1.

8.1.2 Meer terugkoppeling afspraak

Na het maken van de afspraak en voorbereiding, hoort en ziet de assistent niks meer over de klant en de afspraak. Dit missen zij. De adviseur mist het ook, omdat de adviseur niet weet wie het oppakt na de afspraak. Zo vindt er geen 'warme overdracht' plaats en 38% van de medewerkers vindt dit een aspect dat zorgt voor meer binding.

8.1.3 Elkaar vaker zien en spreken (face to face)

34% van de medewerkers geeft aan door elkaar vaker te zien en face to face te spreken, er meer binding ontstaat. Nu moet alles via telefoon, mail en communicator.

8.1.4 Meer begrip

24% van de medewerkers verstaat onder binding meer begrip. Meer begrip voor elkaar werkzaamheden, mede door elkaar vaker te zien en te spreken is meer begrip mogelijk.

8.1.5 Meer samenwerking

Om binding te creëren is ook meer samenwerking benodigd. 21% van de medewerkers heeft dit aangegeven.

8.2 Ontstaan van samenwerking volgens medewerkers

In paragraaf 8.1 is het ontstaan van binding in kaart gebracht vanuit de mening van de medewerkers. Deze paragraaf bevat een overzicht met hoe samenwerking volgens de medewerkers kan ontstaan. Het figuur is terug te vinden in bijlage 11.

8.2.1 Samen werkzaamheden uitvoeren

44% van de medewerkers geeft aan dat door samen werkzaamheden uit te voeren er meer samengewerkt wordt. Voorbereidingen is het voornaamste aspect waar men samen wil zitten om het samen uit kunnen werken.

8.2.2 Feedback aan elkaar geven

Door de fouten die in de adviesplanner nog veel gemaakt worden, moet er veel feedback worden gegeven aan elkaar. 30% van de medewerkers geeft aan dat feedback face to face te geven de samenwerking versterkt.

8.2.3 Samen zitten, samen zijn

Door aanwezigheid van adviseur en assistent op dezelfde afdeling, kan men eenvoudig bij elkaar terecht. Onder samenwerking verstaat men meer samen zitten en meer samen zijn, 26%.

8.3 Binding & samenwerking volgens literatuur

De middelen die volgens de medewerkers benodigd zijn om binding te creëren zijn in voorgaande paragrafen belicht. Vanuit literatuuronderzoek blijken de volgende aspecten belangrijk te zijn om binding te creëren.

8.3.1 Binding

Volgens Bolt en Torrance (2005) komt *binding* tot stand wanneer;

- Mensen met elkaar omgaan
- Gelijke opvattingen hebben over normen en waarden
- Betrokkenheid (men grijpt in wanneer normen en waarden onder druk komen te staan)
- Identificeren met de groep, zorgt voor solidariteit en betrokkenheid

De literatuur is ondersteunend en aanvullend in de middelen die de medewerkers aangegeven hebben om binding te creëren. De assistenten en adviseurs moeten met elkaar omgaan, dit is ook iets wat zij zelf aangeven en graag willen. Door in de teams gelijke opvattingen over normen en waarden te hebben, kan ook (meer) betrokkenheid gevormd worden. Wanneer normen en waarden onder druk komen te staan voelen de medewerkers zich betrokken, ze hebben immers gelijke opvattingen over normen en waarden. Mede door deze gelijke opvattingen kunnen zij zich beter identificeren met het team. Dit is belangrijk om binding te creëren. *Literatuuronderzoek met betrekking op samenwerking, is verwerkt in hoofdstuk 4.*

8.4 Agenda-invulling

Om de begrippen 'binding en samenwerking' te kunnen realiseren in de praktijk is de agenda-invulling een belangrijk aspect. In deze paragraaf wordt uitgelegd waarom.

De middelen die de medewerkers aangeven in figuur acht en negen geven aan dat de adviseurs en assistenten voldoende tijd samen moeten hebben op de gezamenlijke werkplek. Aangezien de adviseur afspraken op locatie heeft, is daarmee de agenda-invulling een belangrijk aspect binnen samenwerking en binding.

Dit betekent ook dat afspraken voor de adviseur niet willekeurig over de dag gepland kunnen worden. Wanneer dat namelijk wel gebeurt is de adviseur alsnog veel op locatie en kan hij/zij niet aanwezig zijn op de gezamenlijke werkplek. In de huidige situatie kan de assistent op elk vrij moment een afspraak inplannen bij een adviseur.

8.4.1 Analyse agenda-invulling

In samenspraak met de teamleider is een agenda-invulling opgezet, die in bijlage 12 terug te vinden is. Deze opzet is voorgelegd aan de assistenten om deze indeling te analyseren. De analyse is verwerkt in ook in bijlage 12 te zien.

Aan de adviseurs is de opzet niet voorgelegd, maar gevraagd hoe zij de agenda-indeling voor zich zien, wanneer zij vanuit het Rabohouse zullen werken. De opmerkingen zijn in de volgende subparagrafen verwerkt. Het figuur wat hierbij hoort, is te vinden in bijlage 12.

De opmerkingen, reistijd beperken, afspraken bundelen en afspraken in het woonwerkgebied worden hieronder in de subparagrafen verder toegelicht.

8.4.2 Reistijd beperken

53% van de adviseurs heeft benoemd, dat de reistijd beperkt moet blijven. Zij zien het als nadeel wanneer zij vaker per dag moeten reizen tussen locaties. In de huidige situatie reizen de adviseurs af en toe naar andere locaties, daardoor is iedereen in het bezit van een auto.

8.4.3 Afspraken bundelen

33% van de adviseurs heeft benoemd graag afspraken gebundeld te willen. Het bundelen van afspraken betekent twee afspraken vlak achter elkaar gepland, zodat er een dagdeel op een locatie gewerkt kan worden. Door afspraken te bundelen wordt de reistijd automatisch beperkt, wat in 8.3.1 is aangegeven.

8.4.4 Afspraken in woonwerkgebied

Van de adviseurs ziet 20% graag dat de afspraken gemaakt worden in het woonwerkgebied. De adviseur kan op die manier beginnen in het gebied of eindigen. Daardoor blijft ook de reistijd weer beperkt, zoals in 8.3.1 is aangegeven. Dit is echter alleen mogelijk voor de adviseurs die in een wonen in een werkgebied van Twente Oost.

8.5 Implementatie agenda-invulling

De agenda-invulling is per 11 maart 2013 ingevoerd. Bij deze invulling heeft de assistent en adviseur nog wel de mogelijkheid om afspraken over de hele dag te plannen. Er is nog geen gezamenlijke werkplek. De adviseurs en

assistenten kunnen leren werken met de planning en de praktijkervaring kan uitwijzen waar nog verbeteringen of aanpassingen nodig zijn. Om mogelijke verbeteringen en aanpassingen in kaart te kunnen brengen dient een evaluatiemoment ingepland te worden.

8.6 Conclusie en aanbevelingen

Welke middelen kunnen ingezet worden om binding en samenwerking te creëren in het team Financieel Advies?

Om binding te kunnen creëren in het team is het vormen van clusters het belangrijkste. Het creëren van samenwerking kan het best door samen werkzaamheden uit te voeren.

Een bovenliggende voorwaarde om binding en samenwerking te kunnen creëren is de agenda-invulling van adviseurs. De afspraken kunnen hier het best worden gebundeld om zo de reistijd te beperken, wat voor de adviseurs het grootste nadeel is. Door bundeling van de afspraken blijven er dagdelen over dat de adviseur aanwezig kan zijn op de gezamenlijke werkplek.

Er moet een omslag komen in maken van afspraken. De keuzemogelijkheden zijn voor de klant beperkter. Hiervoor kan adviesbedrijf 'coach en result' ingezet worden, om de assistenten hierin te begeleiden, ontwikkelen en verbeteren.



Nieuwe agendastructuur invoeren om samenwerking en binding te realiseren en creëren.



Afspraken in de agendastructuur bundelen.



Coach en Result inzetten om de assistenten te helpen in maken van een afspraak conform de nieuwe afspraaktijden.



Duidelijk doelen stellen voor een team

9. KNELPUNTEN IN HET PROCES

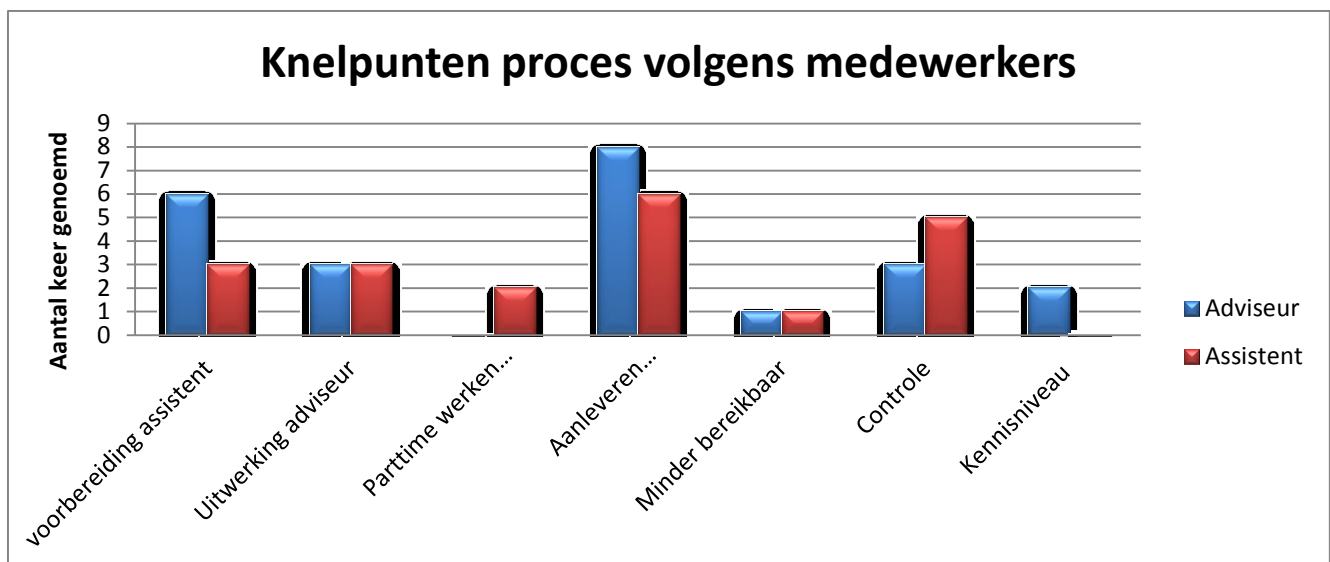
Het proces van een hypotheekaanvraag is complex en staat zeer uitgebreid beschreven op het procesweb. Het procesweb is via internet te openen en bevat alle processen, regels, procedures van elk product en adviestraject binnen de Rabobank. Onderstaande afbeelding bevat een eenvoudig overzicht van het proces, wat ik opgesteld heb aan de hand van het procesweb. Aan het begin van mijn stageperiode heeft de teamleider mij aangegeven dat de doorlooptijd gestart wordt vanaf moment dat de adviseur de afspraak met de klant heeft, aangezien het proces voorafgaand bepaald wordt door de klant. In november werd de doorlooptijd geschat op 25 werkdagen door de teamleider, vanaf de afspraak tot aan het versturen van de offerte. Dit proces, vereenvoudigd weergegeven, maar wel gebaseerd op het procesweb, staat centraal in dit hoofdstuk.

In bovenstaand overzicht zijn de rode blokken de knelpunten die de medewerkers hebben aangegeven.



Figuur 8: Vereenvoudigd proces hypotheekaanvraag

Deze knelpunten die de medewerkers in dit proces zien worden in het volgende figuur weergegeven. Aangezien de medewerkers ook processtappen hebben aangegeven die voorafgaan aan het officiële meetpunt, zijn ze wel meegenomen in dit hoofdstuk.



Figuur 9: Knelpunten in het proces volgens medewerkers

Bovenstaand figuur bevat knelpunten die de adviseurs en assistenten hebben genoemd in de interviews. In onderstaande paragraaf en subparagrafen wordt besproken wat een knelpunt precies inhoudt en wat onder welk aangegeven knelpunt wordt verstaan.

9.1 Analyse knelpunten

Zoals de theorie van Goldratt aangeeft, bepalen de knelpunten het proces de output en daarmee ook de geldstroom. De medewerkers hebben in de interviews de volgende processtappen aangegeven als knelpunt. Figuur 9 geeft een aantal knelpunten aan in het proces, dat zijn de knelpunten die de medewerkers hebben aangegeven in de interviews. In onderstaande subparagrafen wordt elk knelpunt geanalyseerd en toegelicht.

Uit mijn persoonlijke ervaringen en gesprekken met teamleider adviseurs en manager is de kwaliteit van assistenten bovenliggend ten opzichte van de overige knelpunten. Dit wordt daarom eerst toegelicht in de volgende paragraaf.

9.2 Kennisniveau

20% van de adviseurs heeft het kennisniveau van de assistenten benoemd als knelpunt.

Het gebrek aan kennis is terug te zien in de voorbereiding. De adviseurs gaven aan, dat wanneer de kennis verbeterd wordt, de voorbereidingen beter zijn en de fouten die hierin gemaakt worden aanzienlijk minder zijn. Dit gebrek aan kennis heeft alles te maken met de vele veranderingen in de functie 'financieel assistent'. Het ontstaan van dit probleem is beter in kaart gebracht door verdiepende gesprekken met de manager en beide teamleiders.

Vanaf 1 juli 2012 ontvangen de klanten van de Rabobank advies conform het nieuwe advieskader hypotheek. De implementatie van het advieskader hypotheek heeft op drie punten het takenpakket van de financieel assistent verzaagd met impact op benodigde vaardigheden, competenties en kennis.

- 1) Het plannen van de afspraak. De assistent plant niet alleen de afspraak er wordt een globale inventarisatie gedaan van de klant om inzage te krijgen welk gesprek de klant wenst en welke stukken de adviseur nodig heeft om dit volgens de nieuwe richtlijnen te kunnen uitvoeren.
- 2) Het monitoren van het binnenkomen van de stukken. De assistent heeft contact met de klant over de aan te leveren stukken indien deze niet volledig aanwezig zijn.
- 3) Het voorbereiden van de afspraak. Is er sprake van een adviesgesprek over de hypotheek dan dient de assistent minimaal de verplichte documentatie te verwerken in de Adviesplanner. Hiervoor is het noodzakelijk dat de assistent de documentatie ten aanzien van arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en pensioen juist moet kunnen interpreteren en verwerken.

De kennis van de benodigde documenten, de competenties om de klantbehoefte te kunnen inventariseren en de kunde om de adviesplanner te vullen resulteert in een matige kwaliteit van voorbereidingen.

Onder het kennisniveau en de kwaliteit van de assistenten vallen de processtappen; aanleveren documenten, voorbereiding van de assistent, parttime werken van de assistent, verhouding FTE assistent-adviseur en de werkvoorraad van de assistenten.

In de volgende subparagrafen worden deze processen toegelicht

9.2.1 Aanleveren documenten

De aan te leveren documenten is volgens 48% van de medewerkers een knelpunt in het proces.

Voor een hypotheekgesprek dienen bepaalde verplichte documenten ingeleverd te worden door de klant. De medewerkers geven aan dat het in de praktijk niet altijd goed gaat, de redenen zijn als volgt:

- a. De documenten die door de klant worden aangeleverd zijn vaak niet volledig en/of onjuist.
- b. De documenten worden door de klant te laat aangeleverd

Door onvoldoende kennis van de benodigde documenten bij de assistenten zien zij vaak te laat wat er ontbreekt en hoe ze de gegevens van de documenten om moeten zetten in de adviesplanner.

Wanneer de klant de stukken te laat aanlevert, wordt er geen gesprek ingegaan. De voorbereiding kan zonder verplichte documenten niet gemaakt worden en daarmee kan er geen gesprek worden gevoerd.

9.2.2 Voorbereiding van de assistent

40% van de adviseurs en 21% van de assistenten geven aan dat de voorbereiding van de assistent een knelpunt is. Zoals het proces beschrijft en de medewerkers aangeven, wordt de afspraak voorbereid door de assistent die ook de afspraak heeft gemaakt. De assistent heeft daarvoor de juiste documenten nodig, zoals in paragraaf 9.1 is aangegeven. Vanuit de afspraak wordt een activiteit aangemaakt, wanneer de assistent de voorbereiding moet doen.

De voorbereiding dient minimaal twee dagen voor de afspraak bij de adviseur binnen te zijn, zodat de adviseur tijd heeft om zich voor te bereiden.

De voorbereiding van de assistent neemt 2 uur in beslag per dossier. Door onvoldoende kennis en kunde is de

kwaliteit van de voorbereiding matig. De adviseur heeft daarom 1,5 uur per hypotheekafpraak aan voorbereidingstijd ingepland. Één hypotheekafpraak kost dus 3.5 uur voorbereidingstijd.

9.2.3 Parttime werken assistent

Van de assistenten heeft 20% aangegeven dat het parttime werken van veel assistenten het proces vertraagt. Het proces wordt vertraagd door afwezigheid op een aantal dagen in de week. De uit te voeren werkzaamheden moeten goed en ruim van tevoren gepland worden, om de taken af te kunnen ronden. werkzaamheden blijven liggen, wanneer er niet goed gepland is.

Daarnaast geldt ook dat alle veranderingen, aangegeven in 9.2, ontwikkeld moeten worden in een beperkt aantal uur per week. Bij de adviseurs is er door vele veranderingen en het up-to-date houden van kennis, een minimum aantal uren verplicht gesteld aan de functie, namelijk 30 uur per week.

Om alle werkzaamheden direct en indirect ondersteunend aan de adviseur te kunnen verrichten, heeft Rabobank Nederland een verhouding opgesteld, namelijk 0.7 FTE assistent op 1 FTE adviseur. Deze verhouding is gebaseerd op het functieprofiel vóór de veranderingen die hierboven in 9.2 zijn benoemd.

In de volgende paragraaf wordt de verhouding assistent-adviseur in kaart gebracht.

9.2.4 Verhouding assistent-adviseur

Zoals eerder aangegeven in het rapport, is de verhouding assistent-adviseur door Rabobank Nederland gebaseerd op het bestaande functieprofiel van de financieel assistent. Er is 0.7 FTE benodigd voor 1 FTE adviseur. Uit mijn analyse aan de hand van het bezettingsschema is de verhouding assistent-adviseur in maart 2013 ongeveer 0.88FTE assistent op 1FTE adviseur. Een overzicht van deze verhouding is te zien in bijlage 7b. Dit betekent dat met de vele veranderingen de lokale¹¹ verhouding van assistent-adviseur wel gestegen is. Dit betekent meer beschikbare uren van de financiële assistent dan voorheen. Ondanks deze extra uren is er een achterstand in de werkzaamheden en is de kwaliteit beperkt. Dit heb ik gezien gedurende het onderzoek en wordt ook bevestigd door manager en teamleiders. De dagelijkse praktijk heeft mij geleerd dat de werkvoorraad, zoals voorbereidingen niet tijdig worden opgepakt door de assistenten. In paragraaf 9.2.5 wordt de werkvoorraad besproken. De impact van de veranderingen is nog groter dan de stijging van het aantal FTE assistent en/of de capaciteiten van de enkele assistenten zijn te beperkt om deze functie uit te oefenen.

9.2.5 Werkvoorraad assistenten

Alle werkzaamheden die assistenten op moeten pakken worden via een activiteit in Siebel¹² aangemaakt. Er komen van drie kanten activiteiten binnen;

1. Assistent maakt afspraak, dus ook de voorbereiding. Hij/zij maakt hiervoor activiteit aan met datum.
2. Adviseurs zetten een activiteit op naam van een assistent met een uitvoerdatum.
3. Activiteiten die centraal binnenkomen op 'financieel assistenten' worden door twee werkverdelers verdeeld onder de assistenten.

Uit het verdiepende gesprek met de teamleider assistenten is gebleken dat de assistenten elke dag de werkvoorraad kunnen bekijken. Er kan een query uitgedraaid worden welke werkzaamheden wanneer uitgevoerd moeten zijn.

De ervaring die ik heb opgedaan gedurende mijn stageperiode, is dat deze activiteiten teruggezet worden op een algemene lijst, wanneer ze niet afgerond zijn. Deze lijst wordt de volgende dag weer verdeeld onder de assistenten die dan aanwezig zijn. Hierdoor ontstaat er een achterstand in werkzaamheden.

Daarnaast wordt er totaal niet gelet op de werkvoorraad en werkdruk bij het verdelen van de activiteiten, dit wordt bepaald door de teamleider assistenten. Zij heeft aangegeven dat de assistenten zelf prioriteiten moeten stellen en de werkvoorraad moeten inplannen. De praktijk leert dus dat de werkvoorraad te groot is en daarmee de werkdruk hoog is. De werkvoorraad wordt niet goed ingepland, dus ontstaat er een achterstand in werkzaamheden.

9.3 Overige knelpunten

In deze paragraaf zijn de volgende knelpunten uitgewerkt, controle van een dossier, uitwerking van een dossier en de mindere bereikbaarheid. Deze zijn ook aangegeven in figuur 9.

¹¹ Rabobank Twente Oost is een lokale regio bank

¹² Siebel is een software waar de bank mee werkt, alle klantgegevens en werkvoorraad zijn er in verwerkt.

9.3.1 Controle dossier

Volgens 20% van de adviseurs en 36% van de assistenten is de controle een knelpunt in het proces. Wanneer een dossier door de adviseur is afgerond, wordt het dossier op een lijst gezet. De teamleider koppelt een adviseur aan het dossier om de controle uit te kunnen voeren. Door drukbezette agenda's duurde het controleren minimaal 5 werkdagen. Daarom is deze stap gedurende het onderzoek aangepast door de teamleider en manager.

Er zijn tijdelijk twee adviseurs fulltime ingezet om dossiers te controleren. Dit resulteert in een vlotte controle, omdat de wachttijd is nu 1 a 2 werkdagen is.

9.3.2 Uitwerking adviseur

Wat betreft de 'uitwerking van de adviseur' geeft 20% van de assistenten en 20% van de adviseurs aan, dat dit een knelpunt is in het proces. Wanneer een adviseur een afspraak met de klant gehad heeft, kan de adviseur, wanneer hij/zij in het bezit is van benodigde documenten het dossier gaan uitwerken.

Doordat de klant aan de hand van het gesprek nog extra documenten aan moet leveren, zoals een taxatierapport, kan de adviseur het dossier niet direct uitwerken. De wachttijd kan variëren van een aantal dagen tot twee weken. Dit is namelijk afhankelijk van een makelaar. Zodra de klant de documenten aanlevert kan er uitgewerkt worden, echter toont de realiteit aan dat de agenda's dan volgepland zijn en de uitwerking minimaal een week moet blijven liggen. Hierdoor loopt het dossier vertraging op.

9.3.3 Minder bereikbaar

Slechts 7% van de assistenten en 7% van de adviseurs hebben de 'mindere bereikbaarheid' genoemd als knelpunt in het proces. Door afwezigheid assistent of adviseur moet een dossier weggelegd worden. Wanneer er bijvoorbeeld een document ontbreekt of er andere onduidelijkheden zijn, waar niemand anders bij kan helpen, kost het tijd en moet het dossier wachten. Daarentegen heeft 93% 'minder bereikbaar' niet genoemd als knelpunt. Doordat documenten digitaal zijn kan de medewerker bijna altijd zelf uitkomen.

9.3 Conclusie en aanbevelingen

Waar in het proces van een hypotheekaanvraag zitten knelpunten en hoe zijn ze te verbeteren?

Het uitwerken van een dossier door een adviseur is een knelpunt. Het dossier wacht hier minstens 5 werkdagen. Doordat tijdelijk twee adviseurs als controleurs zijn ingezet, wordt het proces direct verkort. De wachttijd voor een dossiercontrole is 1 of 2 werkdagen. Dit levert een verkorting op van 14%.

De aanwezige uitwerktijd van een adviseur om een dossier uit te werken is een knelpunt. Het dossier vertraagt hier gemiddeld 8 werkdagen door overvolle agenda's¹³. De nieuwe agendastructuur voor de samenvoeging biedt vaste uitwerkmomenten die de doorlooptijd kunnen verkorten met minimaal 20% (5 werkdagen). Dat de agendastructuur hiervoor een middel is zijn ook adviseurs en assistenten van overtuigd. Dit is aan de hand van gesprekken met adviseurs en assistenten bevestigd. De matige kwaliteit van de assistenten levert een inefficiënt en ineffectief proces op. Door de kwaliteit te verbeteren kan het proces effectiever ingericht worden. Met meer kennis, kunde en ontwikkelde competenties kunnen de assistenten de werkzaamheden kwalitatief beter en op lange termijn sneller uitvoeren. Hiervoor zullen cursussen benodigd zijn om kennis en kunde te verbeteren. Ook is een cursus timemanagement benodigd om de werkvoorraad beter te beheersen. Deze aanbevelingen worden in hoofdstuk 13 verder uitgewerkt. Op korte termijn kunnen er een aantal assistenten ingehuurd worden, om de achterstand weg te werken.

-  Agendastructuur inzetten om het uitwerkmoment van een adviseur te verkorten.
-  Het inzetten van controleurs verkort de doorlooptijd met gemiddeld 3.5 werkdag.
 - Tijdelijke functie 'controleur' vervangen naar twee vaste functies.
-  Personeelsscan uitvoeren om kennis, kunde, competenties en daarmee de capaciteiten in kaart te brengen van de financieel assistenten.
-  Assistenten een hypotheekcursus(SEH) laten volgen, om de kennis te verbeteren. (korte termijn)
-  Werkvoorraad leren plannen met behulp van een cursus timemanagement.

¹³ Adviseurs geven deze gemiddelde wachttijd aan, aan de hand van hun agenda's en ervaring

10. ORGANISATORISCHE GEVOLGEN CENTRALISATIE

Mogelijke gevolgen van de centralisatie worden hieronder per paragraaf in kaart gebracht. Ook gevolgen die geen verandering met zich mee brengen staan vermeld.

10.1 Parkeren

Op dit moment is er niet voldoende parkeergelegenheid bij het Rabohouse, wanneer de adviseurs halve dagen aanwezig zijn en daarna naar locatie moeten voor afspraken, is het niet praktisch wanneer de auto's op een kwartier afstand geplaatst worden. Er is immers al tijd gemoeid met het reizen.

Bij definitief besluit dat de gezamenlijke locatie Rabohouse wordt, dient het parkeerbeleid herzien te worden. Medewerkers die in de dagelijkse werkzaamheden naar andere locaties reizen, moeten de mogelijkheid hebben de auto op de dichtstbijzijnde parkeerplaats te plaatsen. Er zal dus een nieuw beleid geschreven moeten worden. De werknemers die de werkplek niet hoeven te verlaten gedurende de dag, zullen de auto op de parkeerplek verderop moeten zetten. Hier is voldoende plek. Een oplossing voor het parkeerbeleid is een slagboom met parkeerpassen. Deze parkeerpassen zijn gebaseerd op functie en naam, zodat de werknemers die gedurende de dag weg moeten op de dichtstbijzijnde parkeerplaats kunnen parkeren. De kosten hiervan zijn in kaart gebracht in hoofdstuk 11, financieel-economische kosten en baten.

10.2 Post

Rabobank Twente Oost heeft alles gecentraliseerd op het Rabohouse en werkt met een postbus. Er zal geen post naar de locaties verzonden worden. De verplaatsing van de adviseur heeft voor de post dus geen gevolgen.

10.3 Aan te leveren documenten

Zoals bij 10.2 is aangegeven is er al een route voor de post. Onder deze post vallen ook de aan te leveren documenten van de klant. Wanneer een klant documenten aanlevert op een kantoor, gaan deze met de interne post naar de afdeling facilitair en worden ze gescand. Wanneer de adviseurs vanuit het Rabohouse werken, kent het aanleveren van documenten geen gevolgen.

10.4 Telefoon

De adviseurs en assistenten werken met inlogcodes. Iedereen kan op elk toestel inloggen met zijn of haar code. Door de verplaatsing van adviseurs zal daarom geen gevolgen hebben voor telefonisch contact. De externe telefoontjes zijn al gecentraliseerd en komen dus nooit rechtstreeks binnen bij de adviseurs en assistenten. Wat betreft telefoon zijn er ook geen gevolgen wanneer er gecentraliseerd wordt.

10.5 Openen en sluiten kluis

Het openen en sluiten van de kluis wordt nu gedaan door adviseurs op de locaties. De verkoop en service adviseurs aan de balie hebben de code nodig om te openen. Hier is toestemming voor van directie. Dit zal geen problemen opleveren wanneer de adviseurs weg zijn.

10.6 Openen en sluiten kantoren

Beveiligingsbedrijf opent en sluit de kantoren overal. Hier is dus geen bepaalde aanwezigheid van adviseurs of andere medewerkers benodigd. Dit treft dus geen gevolgen wanneer er gecentraliseerd wordt.

10.7 Verhuizing

De dag dat de adviseurs naar het Rabohouse gaan, zal weinig gevolgen met zich meebrengen voor de adviseurs. Aangezien de huidige werkplek van de adviseurs blijft bestaan, kunnen zij daar werken. De herindeling van een afdeling kan voor de assistenten wel gevolgen met zich meebrengen. Door verbouwing en lawaai kunnen de 18 financieel assistenten mogelijk niet werken op de werkplek. Door de ruime gebouwen in Losser, Denekamp & Oldenzaal (Kerkstraat) kunnen zij daar werken. Het zal dus weinig gevolgen met zich mee brengen wat betreft verlies in uren.

10.8 Telefoondienst

De telefoondienst komt in de huidige samenstelling centraal binnen bij de assistenten. Wanneer teams gekoppeld zijn aan het werkgebied kunnen de telefoongesprekken beter binnenkomen per werkgebied. De klant wordt via de particulierendesk doorgeschakeld naar de financieel assistent. De werknemers van de particulierendesk kunnen bij een binnenkomend telefoongesprek het woongebied van de klant zien. Vanuit deze informatie kunnen zij doorschakelen naar de juiste financieel assistent.

10.8 Conclusie

Wat zijn de organisatorische gevolgen van de centralisatie?

Het parkeerbeleid en de telefoondienst zijn de twee organisatorische aspecten waarvoor actie ondernomen moet worden. Aangezien de Rabobank Twente Oost veel gecentraliseerd heeft en alles al via het Rabohouse loopt, zijn de organisatorische gevolgen zeer beperkt.



Slagboom aanschaffen om de juiste mensen te laten parkeren op het terrein.



Klanten aan de telefoon doorverbinden op basis van het woongebied.

11. FINANCIEL-ECONOMISCHE KOSTEN EN BATEN

Zoals in hoofdstuk drie bij de onderzoeksopzet is aangegeven, zijn de kosten in kaart gebracht aan de hand van cijfers die de facilitair specialist heeft gegeven, CAO Rabobank en ervaringen teamleiders. Per thema zijn de kosten in kaart gebracht. Vervolgens worden de baten in kaart gebracht. Bijlage 13 bevat de specificaties.

11.1 Financieel-economische kosten

Onderstaande tabel geeft de financieel-economische kosten weer op jaarbasis.

	Uurloon	Kilometers		
Reiskosten	€ 36.000	€ 6.200		
Werkplek	Flexwerkplek	Stiltewerkplek	Vergadertafel	Onderhoud
	€ 41.650	€ 25.250	€ 2.000	€ 7.600
Scholing en cursussen	Afspraken maken	Hypotheken	Timemanagement	
	€ 12.900	€ 16.380	€ 1.710	
Organisatorische gevolgen	Parkeerbeleid			
	€ 2.000			
Inzetten twee controleurs, fulltime	Uurloon			
	€ 87.984			

Figuur 10: Kostenoverzicht

11.2 Financieel-economische baten

Onderstaande tabel geeft de financieel-economische baten weer.

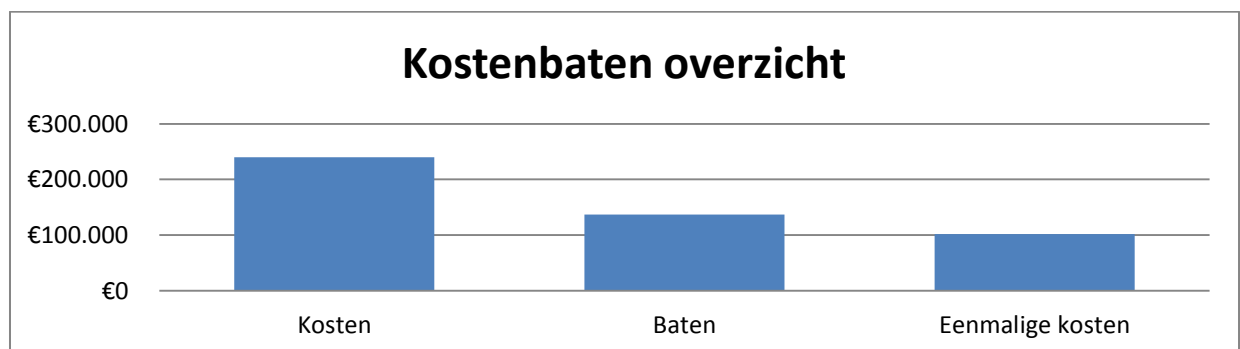
	Uurloon	Kilometervergoeding
Reiskosten t.o.v. huidige situatie	€ 6.330	€ 1.382
	Uren	Loon
Vorbereidingstijd	5500 uur	€ 129.000
	Aantal dossiers meer	
Productiviteit door verkorting voorbereidingstijd	76 dossiers per adviseur per jaar	

Figuur 11: Batenoverzicht

11.3 Conclusie

Wat zijn de financieel-economische kosten & baten van de centralisatie?

Onderstaande diagram geeft de kosten en baten weer in één afbeelding.



Figuur 12: Kostenbaten overzicht

12. CONCLUSIE

Hoe kan de centralisatie van financieel advies particulieren effectief ingericht worden, waarbij het creëren van binding resulteert in een afname van de doorlooptijd met 40% in drie jaar?

Door een effectieve inrichting en binding te creëren in het team Financieel Advies Particulieren, kan er een verkorting van de doorlooptijd gerealiseerd worden door de invoering van de nieuwe agenda-structuur. Dit levert een verkorting op van 20%. Wanneer de nieuwe agendastructuur ingevoerd wordt en de dossiercontrole gehandhaafd blijft kan de doorlooptijd in het geheel met 34% afnemen.

De centralisatie bevat geen toegevoegde waarde voor de dossiercontrole. Het inzetten van dossiercontroleurs is een middel om de doorlooptijd te verkorten, maar de adviseurs en assistenten hebben daar geen gezamenlijke werkplek voor benodigd.

De centralisatie kan effectief ingericht worden door gemengde teams samen te stellen, bestaande uit assistenten en adviseurs, gekoppeld aan een werkgebied. Door het gebruik van flexwerkplekken kan de samenwerking tussen adviseurs en assistenten worden opgezocht wanneer dat nodig is. Door gemengd te zitten op de werkplek, zal kennisoverdracht, binding en samenwerking gecreëerd en gestimuleerd worden.

De assistenten en adviseurs hebben aangegeven dat het vormen van teams en het samen uitvoeren van werkzaamheden het meest belangrijk zijn om binding en samenwerking te creëren. De literatuur voegt hier aan toe dat er een duidelijk doel binnen het team moet zijn en gelijke opvattingen over normen en waarden.

Om in de praktijk voldoende momenten te organiseren waarop assistenten en adviseurs beide aanwezig zijn, is de nieuwe agendastructuur ook benodigd. De afspraken van de adviseurs met klanten moeten gebundeld worden, zodat er een dagdeel op de gezamenlijke werkplek gewerkt kan worden.

Tijdens de momenten waarop assistenten en adviseurs samen aanwezig zijn is het van belang dat de voorbereidingen samen uitgevoerd worden. Hierdoor kan de kennis van de assistenten verbeterd worden en beperkt het de voorbereidingstijd van de adviseur met één uur per afspraak.

Deze verkorting in voorbereidingstijd, levert geen directe verkorting van de doorlooptijd op, aangezien de voorbereiding een aantal dagen voor de afspraak plaatsvindt, zoals in figuur 9 te zien is.

Het levert echter wel 5500 uur op jaarbasis op voor de adviseurs. Dit betekent 76 volledige afspraken meer per adviseur.

Door de verzwaring van het takenpakket van de financieel assistent is de functie niet uit te oefenen zonder kennis en kunde omtrent de adviesplanner.

Om het proces voorafgaand aan de afspraak effectiever in te richten is een stijging van kennis, kunde en competenties benodigd. Door een cursus op hypotheekgebied, een cursus timemanagement voor de werkvoorraad en een cursus voor de telefonische afspraken kan de kwaliteit van de assistenten op korte termijn verbeterd worden. Het samen voorbereiden van een dossier met een adviseur zorgt ook voor kennisoverdracht.

Kortom de samenvoeging kan binding en samenwerken creëren, wanneer de nieuwe agendastructuur ingevoerd wordt. Met behulp van de nieuwe agendastructuur kan de adviseur het uitwerkmoment naar voren halen, waardoor de doorlooptijdverkort kan worden met vijf werkdagen.

Wanneer er twee controleurs fulltime worden ingezet om de dossiers te controleren, zal de doorlooptijd ook verkorten met 14%.

Om het proces voorafgaand aan de afspraak te optimaliseren, is een verbetering nodig van de kwaliteit van de assistenten. Met behulp van cursussen, scholing en samenvoeging kan dit op korte termijn verbeterd worden. Op de lange termijn is een personeelsscan benodigd is, om de capaciteiten in kaart te brengen.

13. AANBEVELINGEN

Het laatste hoofdstuk bevat de aanbevelingen die ik doe, naar aanleiding van mijn onderzoek. De aanbevelingen zijn per thema weergegeven.

13.1 Structuur en inrichting

-  Teams met assistenten en adviseurs samenstellen en koppelen aan een werkgebied.
-  De inrichting moet 33 flexwerkplekken bevatten, 5 stiltewerkplekken, één vergadertafel. Daarnaast zal de telefoondienst van de assistenten vanwege drukte en lawaai goed afgeschermd moeten worden van de overige flexwerkplekken.
-  Telefonie laten binnenkomen per werkgebied.

13.2 Cultuur en werkwijze

-  Consequenties verbinden aan het niet volgen van het proces door de teamleider/manager.

13.3 Binding en samenwerking

-  Nieuwe agendastructuur invoeren waarbij het bundelen van afspraken het belangrijkste is om binding en samenwerking te realiseren.
 - * *De adviseur moet of in de ochtend twee afspraken of in de middag twee afspraken afhandelen.*
-  Training van 'coach en result' bieden aan financieel assistenten om deze omslag in 'afspraken maken' te kunnen realiseren.
-  Assistent en adviseur gezamenlijk een voorbereiding maken.
 - * *Dit heeft positieve gevolgen voor de kennis en binding en samenwerking en de arbeidsduur(adviseur) van een voorbereiding.*

13.4 Doorlooptijd

-  De duur voor de uitwerktijd van adviseurs verkorten door de vaste uitwerkmomenten in de nieuwe agendastructuur te benutten.
-  Dossiercontrole toekennen aan een vaste functie, hierdoor wordt de doorlooptijd met 4 werkdagen verkort.

13.5 Effectiever proces

-  De kwaliteit van de assistenten verbeteren door hypotheekcursussen(SEH) te laten volgen.
-  De werkvoorraad van de assistenten beter beheersen door cursus timemanagement.
-  Personeelsscan maken die capaciteiten in kaart brengt van de assistenten.

13.6 Organisatorische gevolgen

-  Het parkeerbeleid herzien en adviseurs hierbij laten parkeren op de dichtstbijzijnde parkeerplaats.

Literatuuroverzicht

Boeken

-  Aronson, E., Wilson, D.T. (2011) *Sociale psychologie* (7^e dr.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
-  Baan, P., Lars, van der A., Til, van P. (2010) *Enterprise Information Management* (1^e dr.). Capelle a/d IJssel: VLC.
-  Belbin, R.M. (2010) *Teamrollen op het werk* (2^e dr.). Den Haag: Academic Service.
-  Cameron, S., Quinn, R.E. (2011) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (2^e dr.). Den Haag: Academic Service.
-  Courtland, L., Thill, van J.(2004) *Zakelijk communiceren* (2e dr.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
-  Cox, J., Goldratt, E.A. (2009) *Het doel* (23^e dr.). Houten: Spectrum.
-  Dullemond, K. (2002) *De tussenpersoon in bedrijf* (1^e dr.). Culemborg: Centraal Boekhuis.
-  Hills, H. (2001) *Team-Based Learning*. Stylus publishing
-  Lewis, P., Saunders, M., Thorntill, A. (2007) *Methoden en technieken van onderzoek* (5^e dr.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
-  Verhoeven, N. (2007) *Wat is onderzoek?: Methoden en technieken voor het Hoger Onderwijs* (4^e dr.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

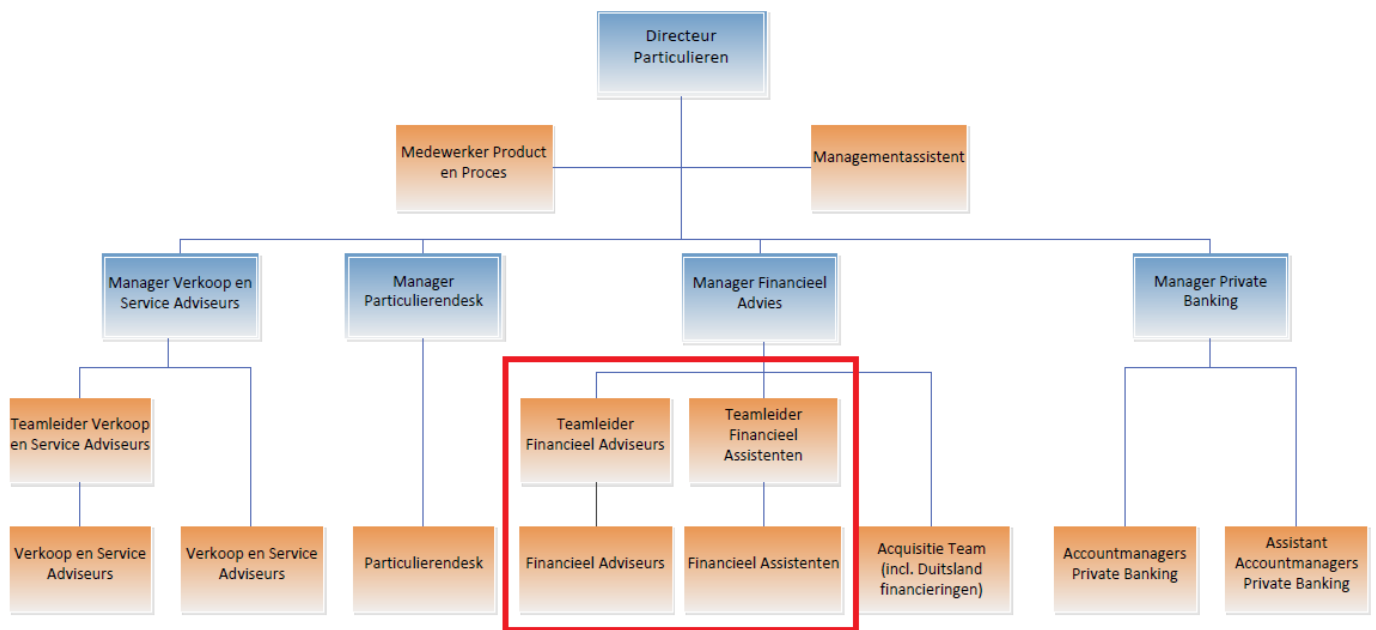
Artikel

-  Buys, C. (1978) *Humans would do better without groups*. University of Houston Victoria campus.

Internet

-  AFM(2011) *Deskundigheid onder de loep*. Geraadpleegd op 7 januari 2013 via <http://www.afm.nl/~media/files/publicatie/inzicht/27/zaak-x.ashx>
-  Business Journal Gallup(2006) *Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Geraadpleegd op 18 februari 2013 via <http://businessjournal.gallup.com/content/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx>
-  inFinanz(2012) *Klant wordt kennis*. Geraadpleegd op 10 januari 2013 via <http://www.klantwordtkennis.nl/>
-  Nijsten en Smelsen(2012) *Vast aanspreekpunt voor de klant*. Geraadpleegd op 13 februari 2013 via <http://www.nijstenswelsen.nl/>
-  RIVM(2012) *Sociale cohesie. Nationaal kompas volksgezondheid*. Geraadpleegd op 18 februari 2013 via <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/omgeving/leefomgeving/sociale-cohesie/wat-is-sociale-cohesie/>
-  TU Delft(2010) *Organisatie en medewerkers. Arbo Jaarboek*. Geraadpleegd op 7 januari 2013 via http://www.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Organisatie/Medewerkers_RE_H/Personal_pages/VanderVoordt/General_list/doc/2008-ArboJaarboek_Voordt_20Kantoren.pdf

Bijlage 1: Organogram Rabobank Twente Oost



- 1. Hoe kijk jij aan tegen de samenvoeging (waarom)**
 - a. Kun je een voorwaarde noemen waaraan de samenvoeging moet voldoen om het succesvol te laten zijn?
 - b. Wordt er zo meer binding gecreëerd tussen alle medewerkers?
 - c. Hoe kan er nog meer binding gecreëerd worden?
- 2. Kun je vertellen hoe jij de inrichting van een nieuwe werkplek graag ziet?**
 - a. Zou je graag stiltewerkplekken willen, waar je alleen of met assistent of adviseur kunt werken?
 - b. Hoe denk je over flexwerkplekken, wil je dat graag, zodat je altijd aan kunt schuiven bij anderen?
 - c. Heb je nog andere aspecten waaraan de nieuwe werkplek moet voldoen?
 - d. Apart telefoondeel voor adviseurs, om daar (terug) te kunnen bellen.
- 3. Hoe zie je de samenwerking met de assistent voor je?**
 - a. *Clusters, met bijvoorbeeld vier adviseurs en 3 vaste assistenten of 1 adviseur, 1 assistent?*
 - b. *Hoe zie jij nog meer samenwerking ontstaan?*
- 4. Waar zitten volgens jou de knelpunten, waarom het proces van hypotheekafsluiting nu +/- 25 werkdagen duurt?**
 - a. **Knelpunten:**
 1. Verdeling Werkvoorraad → planning : vooruitkijken
 2. Prioriteiten stellen: 'ik ben zo druk' , waar is de FA druk mee? Bezighouden met de juiste zaken en taken
 3. Kennis assistent
 4. Communicatie → samenwerking tussen afdeling – zakelijk/binnendienst
 5. Aan te leveren documenten van de klant (vaak gaat afspraak door zonder dat alle stukken er zijn)
 6. Gebrek aan voorbereiding
 7. Uitwerken kost meer tijd dan gepland/gedacht (JB)
 8. Voorbereiding zou ook door adviseur in geheel kunnen?
 - b. Hoe zou je de knelpunten kunnen beperken/oplossen?
- 5. Hoe zie je de invulling van de agenda voor je?**
 - a. Iedereen zit straks op 1 locatie, welke voorwaarde moet er voor jou komen aan de agendaplanning?
- 6. Zijn er nog aspecten die niet aan bod zijn gekomen, maar wel belangrijk zijn voor jou?**
 - a. Wat wil je echt niet dat er gebeurt en wat juist wel?

1. Ik houd van werk, omdat.....

Punten	Keuze	Antwoord
	A	Ik ervan houd om situaties te analyseren en zoveel mogelijk keuzemogelijkheden af te wegen.
	B	Ik geïnteresseerd ben in het vinden van praktische oplossingen; oplossingen die echt werken.
	C	Ik ervan houd het gevoel te hebben, dat ik goede samenwerkingsrelaties heb.
	D	Ik een sterke invloed uitoefen (en wil uitoefenen) op de besluitvorming.
	E	Ik dan allerlei mensen kan ontmoeten, die iets interessants te bieden hebben.
	F	Ik ervan houd mensen tot overeenstemming te brengen over bepaalde te ondernemen stappen.
	G	Ik mij in mijn element voel als ik mij met volle aandacht kan wijden aan mijn taak.
	H	Ik graag terreinen vind die mijn verbeeldingskracht prikkelen
10	TOTAAL	

2. Kenmerkend voor mijn benadering van het werken in een groep is...

Punten	Keuze	Antwoord
	A	Dat ik het (in stilte) interessant vind mijn collega's beter te leren kennen.
	B	Dat ik niet bang ben de opvattingen van anderen te bestrijden of een minderheidsstandpunt te verdedigen.
	C	Dat ik meestal wel de argumenten vind om onjuiste voorstellen van tafel te krijgen.
	D	Dat ik meen het vermogen te bezitten om plannen, die in de praktijk moeten worden gebracht, in werking te zetten.
	E	Dat ik het vermogen bezit het voor de hand liggende uit de weg te gaan en met onverwachte dingen op de proppen te komen.
	F	Ik aanstuur op een beetje perfectionisme bij elke groepsopdracht.
	G	Dat ik ervan houd om nuttige contacten te leggen buiten de eigenlijke groep.
	H	Dat ik, hoewel ik wel geïnteresseerd ben in alle meningen, zonder aarzelen vaststel wat er gebeuren moet als er een beslissing moet worden genomen.
10	TOTAAL	

3. Wanneer ik eenmaal betrokken ben bij een project, samen met anderen,.....

Punten	Keuze	Antwoord
	A	Lukt het mij mensen in een richting te sturen, zonder hen onder druk te zetten.
	B	Is het mijn waakzaamheid die ons ervoor behoedt onzorgvuldigheden te begaan of zaken over het hoofd te zien.
	C	Stuur ik op daden aan, om er zeker van te zijn dat er in de vergadering geen tijd verloren gaat of dat hoofdzaken uit het oog worden verloren.
	D	Kan men ervan op aan, dat ik iets origineels bedenken
	E	Ben ik altijd bereid een goed idee te ondersteunen, als dat in het algemeen belang is.
	F	Ben ik altijd uit op nieuwe ideeën en ontwikkelingen
	G	Geloof ik, dat mijn beoordelingsvermogen een belangrijke bijdrage levert om tot de juiste beslissing te komen.
	H	Kan men ervan op aan, dat alle belangrijke zaken ook uitgevoerd worden.
10	TOTAAL	

4. Wat ik vind, dat ik kan bijdragen aan een team:.....

Punten	Keuze	Antwoord
	A	Ik denk dat ik vaak nieuwe mogelijkheden weet te ontdekken en daarvan gebruik kan maken.
	B	Ik kan zeer goed overweg met een breed scala aan mensen.
	C	Het opwerpen van ideeën is een van mijn natuurlijkste gaven.
	D	Mijn bijdrage bestaat hieruit, dat ik scherp weet te signaleren wanneer iemand iets waardevols kan bijdragen aan de doelstellingen van een team.
	E	Mijn vermogen zaken af te ronden groot is, waarschijnlijk doordat mijn persoonlijke efficiency groot is.
	F	Ik ben bereid (voor een tijdje) impopulair te zijn als dat leidt tot resultaten die uiteindelijk de moeite waard zijn.
	G	Meestal heb ik in de gaten wat haalbaar en realistisch is.
	H	Ik kan redenen aanwijzen voor een alternatieve handelwijze, zonder daarbij mijn objectiviteit te verliezen.
10	TOTAAL	

5. Tekortkomingen die ik mogelijk heb bij het werken in teams, zijn:

Punten	Keuze	Antwoord
	A	Ik zoel mij alleen op mijn gemak als bijeenkomsten gestructureerd en onder controle zijn en op een goed geleide manier verlopen.
	B	Ik geef soms te snel toe aan anderen, van wie ik meen dat ze een goed gezichtspunt hebben, zonder dat het voldoende is doorgesproken.
	C	Ik heb de neiging teveel te praten als ik op nieuwe ideeën stuit.
	D	Mijn objectiviteit maakt het mij moeilijk vlot en enthousiast met anderen mee te gaan.
	E	Ik word soms als drammerig en autoritair beschouwd als er iets gebeuren moet.
	F	Ik vind het moeilijk om vanaf het begin voorop te lopen, misschien omdat ik wat overgevoelig ben voor de sfeer in de groep.
	G	Ik neig ertoe helemaal op te gaan in de ideeën die bij mij zijn opgekomen en daardoor contract te verliezen met de dingen die gaande zijn.
	H	Mijn collega's denken, dat ik mij onnodig druk maak over details en over de kans dat dingen wel eens mis kunnen gaan.
10	TOTAAL	

6. Als ik plotseling een moeilijke opdracht krijg toebedeeld, met een beperkte tijd en met onbekende mensen...

Punten	Keuze	Antwoord
	A	Zou ik mij het liefste in een hoekje terugtrekken om iets te bedenken om uit de impasse te komen, voordat ik met iets op de proppen kom.
	B	Zou ik direct diegene opzoeken om mee samen te werken, die zich het meest positief opstellen.
	C	Zou ik onmiddellijk een manier zoeken om de omvang van de taak te verkleinen, door vast te stellen welke personen het beste een bepaalde bijdrage kunnen leveren.
	D	Zou mijn gevoel voor wat dringend is en wat niet er wel voor zorgen dat wij niet achter op werkschema raken.
	E	Geloof ik dat ik kalm zou blijven en mijn vermogen om objectief te denken bewaar.
	F	Zou ik ondanks de druk op een geleidelijke manier naar het doel toe werken.
	G	Zou ik de leiding wel op mij willen nemen als ik merk dat de groep geen vooruitgang boekte.
	H	Zou ik onmiddellijk discussies aangaan om nieuwe denkwijzen te stimuleren en het een en ander op gang te brengen.
10	TOTAAL	

7. Problemen waarmee ik te kampen heb als ik in een groep werk zijn:..

Punten	Keuze	Antwoord
	A	Dat ik vaak mijn ongeduld toon met betrekking tot hen die de vooruitgang in de weg staan.
	B	Dat anderen mij bekritisieren omdat ik te analytisch ben en te weinig intuïtief.
	C	Dat mijn bezorgdheid, dat de dingen goed gebeuren, ertoe leidt, dat de vooruitgang wel eens belemmerd wordt.
	D	Dat ik mij snel verveel en dan door enkele dingen die mij prikkelen weer op gang gebracht moet worden.
	E	Dat ik het moeilijk vind op gang te komen, als de doelstellingen niet duidelijk geformuleerd zijn.
	F	Dat ik soms niet zo sterk ben in het verhelderen van de ingewikkeldheden die mij door het hoofd spelen.
	G	Dat ik er steeds op uit ben aan anderen dingen te vragen die ik zelf niet kan.
	H	Dat ik vaak aarzel mijn gedachten naar voren te brengen als ik daarmee teveel tegenstand oproep.
10	TOTAAL	

Bijlage 4: Belbin teamrollen

Teamrol	Kenmerken	Valkuilen
Groepswerker	Sociaal, mensgericht, mild, diplomatiek, meegaand, humoristisch en gevoelig	Conflicten uit de weg gaan, spanningen wegpraten, weglopen voor confrontaties.
Afmaker/zorgdrager	Consciëntieus, perfectionistisch, gericht op details, innerlijk gespannen, bezorgd en nauwkeurig	Te veel beren op de weg zien, moeite met delegeren, ontmoedigen door teveel zorgen.
Bedrijfsman	Gestructureerde aanpak, harde werker, nuchter, realistisch en vakkundig	Te snel overgaan op doen, star zijn, vernieuwingen te snel afdoen als onnuttig
Waarschuwer/monitor	Bedachtzaam, analyseert graag en goed, stelt vragen, zoekt logische redenering	Te lang blijven doorredeneren, te koel en afstandelijk zijn
Vormer	Gedreven, wilskrachtig, prestatiegericht, ondernemer, pionier, moedig, vlot, ongeduldig	Onverdraagzaam tegen 'ambitieuze' wedijveren, platwalsen van anderen
Voorzitter	Natuurlijke coördinator, rustig, tolerant, positief, ruimdenkend, nieuwsgierig	Licht manipulatief om doel te behalen, te veel en te makkelijk delegeren.
Brononderzoeker	Extravert, communicatief, speels enthousiast, natuurlijke brainstormer, joviaal en nieuwsgierig	Te snel afgeleid, niks afmaken, over enthousiast en nonchalant
Plant	Introverte denker, dagdromer en filosoof, solistisch	Te onrealistisch zijn, blijven denken en niet gaan doen

Bijlage 5: Thema's verdiepende gesprekken

Thema's verdiepende gesprekken

In deze bijlage zijn de thema's van verdiepende gesprekken verdeeld per onderwerp. In paragraaf 3.3 is beschreven waarom en welke mensen betrokken zijn geweest bij de gesprekken.

Thema's werkwijzen

- Hoe zijn de werkwijzen ontstaan?
- Waarom zijn deze werkwijzen ontstaan?
- Wat doe je eraan om het proces te volgen?
- Wat moet er veranderen om ervoor te zorgen dat je het proces volgt, waar je nu wel eens afwijkt?
- Wat zijn de nadelen voor jou, wanneer je het proces niet volgt?
- Welke consequenties zijn eraan verbonden?

Thema's kwaliteit assistenten

- Hoe kan het dat de kwaliteit beperkt is bij de assistenten?
- Waarom is er niet tijdig gestuurd op scholing?
- Hoeveel assistenten kunnen een voorbereiding doen?
- Hoe wordt de werkvoorraad van de assistenten verdeeld?
- Hoe kan het dat ondanks er een stijging in het aantal FTE is, de kwaliteit nog zo beperkt is?
- Is er bekend wie wat moet verbeteren?

Thema's cultuur

Wat vind jij van de ontwikkelingsmogelijkheden die de Rabobank Twente Oost aanbiedt? Zie jij daar belangrijke verschillen ten opzichte van de assistent/adviseur?

Hoe vind je de beoordelingssystematiek?

Waar kan het verbeterd worden vind je?

Welk gedrag wordt niet geaccepteerd?

Hoe kijk je aan tegen de bedrijfsuitjes?

Hoe vaak zijn er bedrijfsuitjes? Blijf je vaak borrelen?

Gaan jullie, assistenten en adviseurs, daar veel met elkaar om? Of zie je de scheiding in functie terug in deze bijeenkomsten?

Zijn er targets voor jullie opgesteld?

Gaat het om kwaliteit of om snelheid? Is dit een andere insteek dan hoe het bij de assistenten/adviseurs plaatsvindt?

Hoe gaat het met overwerk? Werken jullie vaker over dan de assistenten/adviseurs? En als je overwerkt hoe gaat de beloning hiervan?

Hoeveel procedures zijn er?

Hoe streng worden deze procedures en processen nageleefd? Zie je verschillen ten opzichte van hoe het bij de adviseurs/assistenten gaat?

Wordt er afgerekend op fouten die gemaakt worden?

Hoe hiërarchisch is de organisatie ingericht?

Hebben jullie veel vergaderingen? Zijn er hier meer dan bij de assistenten/adviseurs?

Wordt de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten gestimuleerd? Hoe kijk je hier tegen aan, zou je dit anders willen zien?

Hoeveel nieuwe producten worden er jaarlijks ontwikkeld?

Kun je aangeven hoe het bedrijf in de markt staat?

Is er een researchafdeling?

Bijlage 6: Voorkeur werkgebied

Naam	Voorkeur gebied
Esther	Oldenzaal
Nanda	Oldenzaal
Helma	Losser
Jose	Onbekend
Karin O	Denekamp/Oldenzaal
Karin W	Losser
Marga	Denekamp
Erna	Denekamp
Martin	Onbekend
Rene	Losser
Ellen	Oldenzaal? aanname
Werner	onbekend
Sitto	Oldenzaal
Monique	onbekend
Sylvia	Denekamp? aanname
Charissa	onbekend
Bianca	Denekamp? aanname
Chantal	Losser
Namen	Voorkeur gebied
Jos	Oldenzaal
Willy	Oldenzaal
Zekiya	Oldenzaal
Nienke	Oldenzaal
Paul	Denekamp
Peter M.	Oldenzaal
Jan	Denekamp
Arjan L.	Oldenzaal
Niels	Oldenzaal/Denekamp (reistijd)
Peter P.	onbekend
Rogier	Oldenzaal aanname?
Annemarie	Oldenzaal
Angelique	Losser
Arjan W.	Denekamp
Tanja	Losser
Sandra	onbekend

Bijlage 7a: Voorstel mogelijke teamsamenstellingen

Oldenzaal					
Adviseurs	FTE	Keuze gebied	Assistenten	FTE	Keuze gebied
Zekiya	1	Oldenzaal	Esther	0.78	Oldenzaal
Nienke	1	Oldenzaal	Bianca	0.67	Onbekend
Arjan	1	Oldenzaal	Sitto	0.67	Oldenzaal
Peter	1	Oldenzaal	Ellen	0.67	Onbekend
Willy	0.83	Oldenzaal	Martin	1	Onbekend
Jos	1	Oldenzaal	Charissa	0.67	Onbekend
			Nanda	0.72	Oldenzaal
0.7fte assistent benodigd voor 1fte adviseur ¹⁴					
5.83 FTE		0.7 x 5.83 = 4.081 FTE benodigd		5.18 FTE	
Aanwezige teamrollen					
Groepswerker 8x					
Afmaker 2x					
Bedrijfsman 4x					
Waarschuwer 2x					
Vormer 3x					
Voorzitter 5x					
Brononderzoeker 4x					

Losser					
Adviseurs	FTE	Voorkeur gebied	Assistenten	FTE	Voorkeur gebied
Tanja	0.83	Losser	Helma	0.67	Losser
Angelique	0.83	Losser	Rene	0.69	Losser
Peter P	1	Onbekend	Werner	1	Onbekend
Annemarie	0.94	Oldenzaal(reistijd)	Chantal	0.72	Losser
Niels	1	Oldenzaal(reistijd)	Karin W	0.67	Losser
0.7fte assistent benodigd voor 1 fte adviseur ¹⁶					
Totaal 4.6 FTE adviseurs		0.7x4.6 = 3.22FTE benodigd		Totaal 3.75 FTE assistenten	
Aanwezige teamrollen					
Groepswerker 6x					
Bedrijfsman 5x					
Afmaker 2x					
Vormer 2x					
Voorzitter 2x					
Waarschuwer 2x					
Brononderzoeker 1x					

¹⁴ Vanuit Rabobank Nederland is deze verhouding opgesteld

Denekamp					
Adviseurs	FTE	Keuze gebied	Assistenten	FTE	Keuze gebied
Jan	1	Denekamp	Karin O	0.67	Denekamp
Paul	1	Denekamp	Marga	0.78	Denekamp
Sandra	0.83	Onbekend	Erna	0.67	Denekamp
Rogier	1	Oldenzaal/Denekamp	Monique	0.83	onbekend
Arjan W	1	Denekamp	Sylvia	0.83	Denekamp
			Marcel	0.78	Onbekend
<u>0.7fte assistent benodigd voor 1 fte adviseur¹⁶</u>					
Totaal 4.83 FTE adviseurs		0.7x4.83FTE= 3.38 FTE benodigd		4.56 FTE aanwezig assistenten	
Aanwezige teamrollen					
Plant 1x					
Voorzitter 2x					
Vormer 1x					
Groepswerker 4x					
Afmaker 3x					
Bedrijfsman 5x					
Waarschuwer 2x					

Bijlage 7b: Verhouding FTE

Aantal FTE adviseurs: 15.26FTE

Aantal FTE assistent: 13.49FTE

= 0.88FTE assistent voor 1 FTE adviseur.

Bijlage 8: Bezetting Financieel Assistenten

Even Week 2 2013										Oneven Week 3 2013										Avond	Uren	
Ma	Ma	Di	Di	Wo	Wo	Do	Do	Vr	Vr	Ma	Ma	Di	Di	Wo	Wo	Do	Do	Vr	Vr			
Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi	Oc	Mi			
		1	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1			dinsdag	28 uur	
1	1			1	1	1	1			1	1			1	1	1	1			maandag	26 uur	
		1	1	1	1							1	1	1	1			1	1	dinsdag	24 uur	
1	1	1		1	1	1				1	1	1	1	1	1	1				maandag	28 uur	
		1	1					1	1			1	1				1	1	1	1	dinsdag	24 uur
1	1					1	1	1	1	1	1					1		1	1	maandag	24 uur	
1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1					maandag	28 uur	
1	1	1	1					1	1	1	1	1	1					1	1		24 uur	
1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	donderdag	36 uur	
1			1	1		1		1		1			1			1	1	1	1	dinsdag	25 uur	
		1				1	1	1	1			1	1			1	1	1	1		24 uur	
1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	maandag	36 uur	
1	1	1	1					1	1	1	1	1	1					1	1	maandag	24 uur	
9	8	8	9	8	7	7	5	9	8	9	7	10	10	7	7	8	5	9	8			
1	1	1	1			1	1			1	1	1	1			1	1			maandag	24 uur	
1	1	1	1			1	1			1	1	1	1			1	1			dinsdag	26 uur	
1	1	1	1	1	1			1	1	1	1			1	1			1	1	vrijdag	30 uur	
		1	1	1		1	1					1				1	1	1	1	donderdag	24 uur	
3	3	4	4	2	1	3	3	1	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	2			
12	11	12	13	10	8	10	8	10	9	12	10	13	12	8	8	11	8	11	10			
1	1	1		1		1	1			1	1	1		1		1	1			maandag	28 uur	

tel.+query	1 EKD, cof, post
1 terugbelnotitie en VK	1 fm-box
1 telefoondienst	1 rol service centrum fin.
1 outbound bellen, signalen	
v vrij	
c cursus	
z ziek	

Bijlage 9: Inrichting werkplek



Bijlage 10a: Voor- nadelen organisatieculturen

Voordelen beheersgerichte cultuur:

Alle taken en bevoegdheden liggen vast in regels en omschrijvingen. Elke medewerker weet wat er verwacht wordt en mag hier ook op worden aangesproken. Als alle regels en omschrijvingen worden nageleefd wordt dit als zeer efficiënt en effectief ervaren. De regels en omschrijvingen kunnen ook altijd nagekeken worden in situaties als conflicten, alles is namelijk vastgelegd.

Nadelen beheersgerichte cultuur:

Er wordt geacht dat medewerkers hun taken uitvoeren en niet meer. Er is vrijwel geen of weinig ruimte om door te groeien en/of nieuwe kennis te verwerven. Binnen de rollencultuur ontbreekt het vaak aan flexibiliteit en innovatief vermogen. Dit wordt niet gestimuleerd en werknemers zullen hier dan ook niet naar handelen. Regels zijn vaak belangrijker dan oplossingen en medewerkers zien de problemen niet of vinden geen oplossing. Dit zijn dan weer de taken en verantwoordelijkheden van leidinggevend.

Let op: Dit soort culturen renderen en komen vaak voor in (machine)bureaucratieën.

Voordelen hiërarchische cultuur:

Er is weinig gestructureerd waardoor dit soort culturen enorm flexibel zijn en slagvaardig kunnen optreden bij een turbulente omgeving. Er wordt gestimuleerd om risico's te nemen. Er zijn vrijwel geen regels, het individu staat centraal en is zeer zelfbewust.

Nadelen hiërarchische cultuur:

Vrijwel alle macht is gebaseerd bij één centrale machtsbron. Om door te kunnen groeien of hogerop te willen zal men gebruik moeten maken van machtsmiddelen. Gedrag wordt gemodelleerd door het voorbeeld dat topmensen geven, waardoor er weinig diversiteit ontstaat.

Let op: Dit soort culturen komen vaak voor in eenvoudige structuren, beginnende en familie organisaties.

Voordelen resultaatgerichte cultuur:

Het team en de output staat centraal in deze cultuur. Het individu is ondergeschikt aan het team, de taak die men gezamenlijk dient te klaren. De samenhang is groot en het hele team is verantwoordelijk voor de prestatie. Teams staan niet vast, maar er wordt continue gewisseld met het oog op de opdracht. Op deze manier is er veel diversiteit en is de cultuur zeer flexibel.

Nadelen resultaatgerichte cultuur:

Er wordt veel gewisseld met teams, wat betekent dat men nooit vaste collega's heeft en een band kan opbouwen. De cultuur is turbulent en men moet verwachten dat niks hetzelfde blijft. Het team moet gezamenlijk de opdracht vervullen waardoor het individu afhankelijk is van collega's.

Let op: Dit soort culturen renderen en komen vaak voor in divisiestructuren.

Voordelen mensgerichte cultuur:

Het individu is het middelpunt. Alles wordt in het werk gesteld om het individu te laten renderen. De opdrachten worden verdeeld op basis van de voorkeuren en wensen van het individu. De werknemers zijn specialisten op hun gebied. Deze culturen zijn flexibel en kunnen ad hoc reageren.

Nadelen mensgerichte cultuur:

Het succes van de organisatie staat of valt samen met het succes van het individu. De organisatie heeft de werknemer meer nodig dan andersom. Er is weinig samenhang, doordat ieder hen eigen project/opdracht heeft. Dit maakt de organisatie zeer kwetsbaar en moet dan ook veel in het werk stellen om de individuen te binden en boeien.

Let op: Dit soort culturen komen vaak voor bij professionele bureaucratieën, denk aan universiteiten en onderzoeksinstituten.

Bijlage 10b: Uitgebreid overzicht resultaten cultuur

Mensgericht

Er is door zowel assistenten als adviseurs aangegeven, dat de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de functie en buiten de functie groot zijn. Aan de hand van een 'persoonlijk ontwikkelingsplan' (POP) kan een medewerker aangeven wat hij/zij graag wil ontwikkelen. Door de organisatie wordt er veel gestuurd naar 'de juiste mensen op de juiste plek, met behulp van een POP en beoordelingsgesprekken wordt hier richting aangegeven. Een medewerker mag ook stage lopen op een andere afdeling om te leren en ervaren hoe die functie is.

De beoordelingssystematiek is ingericht aan de hand van performance management. Dit betekent dat een medewerker wordt beoordeeld op bepaalde competenties, dus niet op alle competenties en resultaten. De tevredenheid over dit systeem is minder. De assistenten en adviseurs geven aan dat ze twifelen of de teamleider op die manier goed kan meten hoe een medewerker presteert. Een deel van de competenties wordt opgesteld door de organisatie en vanuit een overzicht kiest de adviseur en assistent zelf twee competenties.

Voor de adviseurs en assistenten zijn veel cursussen en opleidingen. De financiële wereld verandert snel en veel. Daarom is continue opleiding benodigd. De assistenten hebben deze cursussen nu ook benodigd, voorheen was dit minder van belang door andere werkzaamheden.

Bedrijfsuitjes zijn er ook. Er is vanuit de Rabobank een jaarprogramma met activiteiten, waar iedereen zich bij interesse voor aan kan melden. Ervaring van adviseurs en assistenten vertelt dat hier altijd gehoor aan wordt gegeven. Ook algemene personeelsbijeenkomsten worden minimaal vier keer per jaar georganiseerd. Bij bijzonderheden wordt er een extra bijeenkomst georganiseerd. De opkomst is hoog, maar de medewerkers geven aan dat er een goede reden moet zijn, wanneer je daar niet aanwezig bent. Tijdens de bijeenkomsten is er ook gelegenheid om te borrelen. Ook bij afscheid van personeelsleden wordt er een afscheidsreceptie georganiseerd, naar wens van de medewerker.

Resultaatgericht

Er wordt gericht op kwaliteit. Een dossier 'in één keer goed' is dan ook de slogan. De laatste paar maanden staan centraal om de kwaliteit te verbeteren, dit heb ik gedurende mijn onderzoek ook ervaren. De adviseurs mogen uitblokken om uit te werken, ongeacht hoeveel tijd dit kost. De kwaliteit voert dus absoluut de boventoon.

Bij de assistenten is deze kwaliteit ook belangrijk. Om de kwaliteit daar te verbeteren is er een extra controle ingezet, om de voorbereidingen van de assistenten te controleren voor ze naar de adviseur gaan.

Er wordt weinig overgewerkt. Er zijn wel veel extra gelegenheden, zoals personeelsbijeenkomsten, theateravonden, afscheid van collega's etc.

Dit wordt beloond door het bijschrijven of uitbetalen van uren. Hier kan de werknemer zelf een keuze in maken.

Beheersgericht

De assistenten en adviseurs geven wat betreft regels en procedures hetzelfde aan. Zij gaven aan dat er ontelbaar veel procedures zijn en dat ze streng nageleefd worden door controles. In praktijk is dit terug te zien aan de controle op de voorbereiding van assistenten en controle op de dossiers die de adviseurs aanleveren. Ook Rabobank Nederland vraagt elke week een vijftal dossiers op.

De adviseurs geven aan dat er strenger nageleefd kan worden op het volgen van het proces. Hier vindt afwijking in plaats, in hoofdstuk 7 'werkwijzen', wordt hier verder op ingegaan. Ook assistenten geven aan dat meer procescontrole kan zijn tijdens het proces, zij zien namelijk de verschillen in werkwijzen.

Er zijn zeer veel projectgroepen. Ketenoverleg is hier een voorbeeld van. De verschillende ketens die er zijn, worden ingevuld door medewerkers die betrokken zijn bij het keten/proces. Hier mag wel tijd voor afgeblokt worden in de persoonlijke agenda, maar de assistenten en adviseurs ervaren als het ketenoverleg als extra, omdat er werkzaamheden tussendoor komen.

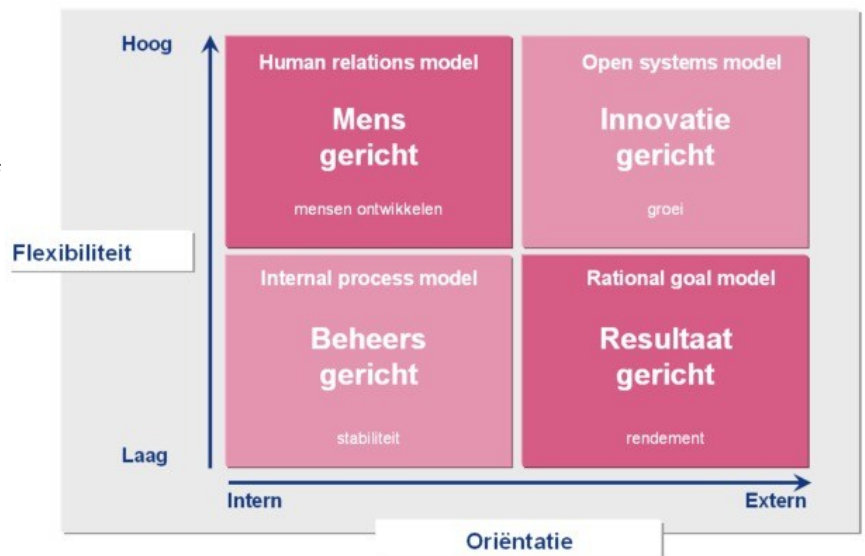
De organisatie is hiërarchisch ingericht, dat wil zeggen dat de managers en directeurs een eigen kantoor hebben, maar je wel bij elkaar binnen mag lopen. De adviseurs hebben door bepaalde toestemming vaker contact nodig met manager en directeur. Tussen teamleider en assistenten/adviseurs is vrijwel geen hiërarchie. De teamleiders zitten op de werkvloer en kun je altijd aanspreken en wat vragen.

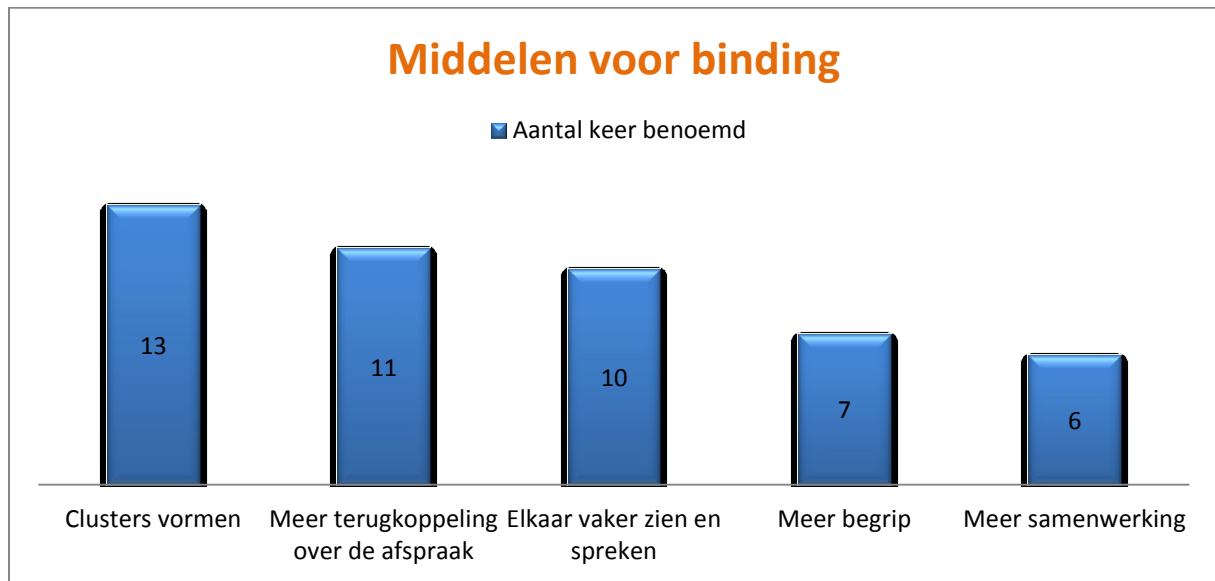
Innovatiegericht

De lokale banken ontwikkelen geen nieuwe producten. Dit wordt allemaal georganiseerd door Rabobank Nederland. Er is dan ook door geen enkele assistent of adviseur aangegeven hoeveel producten er ontwikkeld worden op jaarbasis. Daarentegen gaven ze aan dat de Rabobank zeer bekend is en ook, in deze financieel mindere tijd, zeer stabiel is.

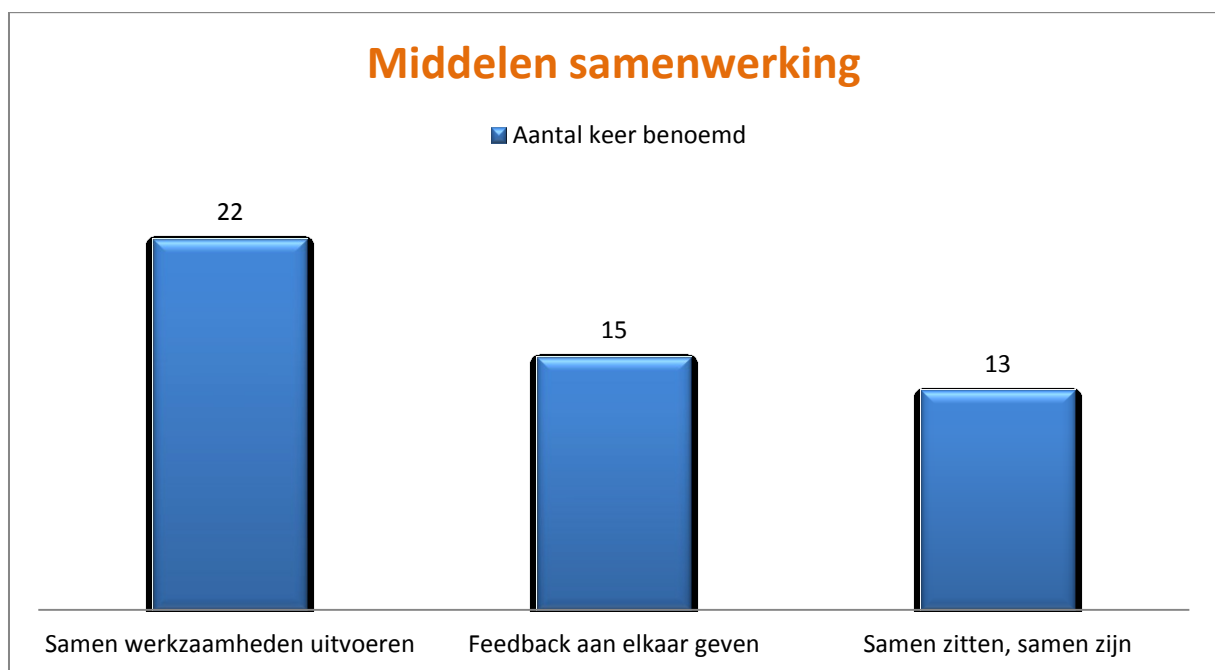
Bovenstaande analyse per dimensie, resulteert in organisatie die vooral mensgericht en beheersgericht is. Daarin zijn tussen de assistenten en adviseurs weinig opvallende verschillen.

Door de regels, procedures en processen worden veel dagelijkse werkzaamheden, oplossingen of problemen via procedures en regels toegepast.





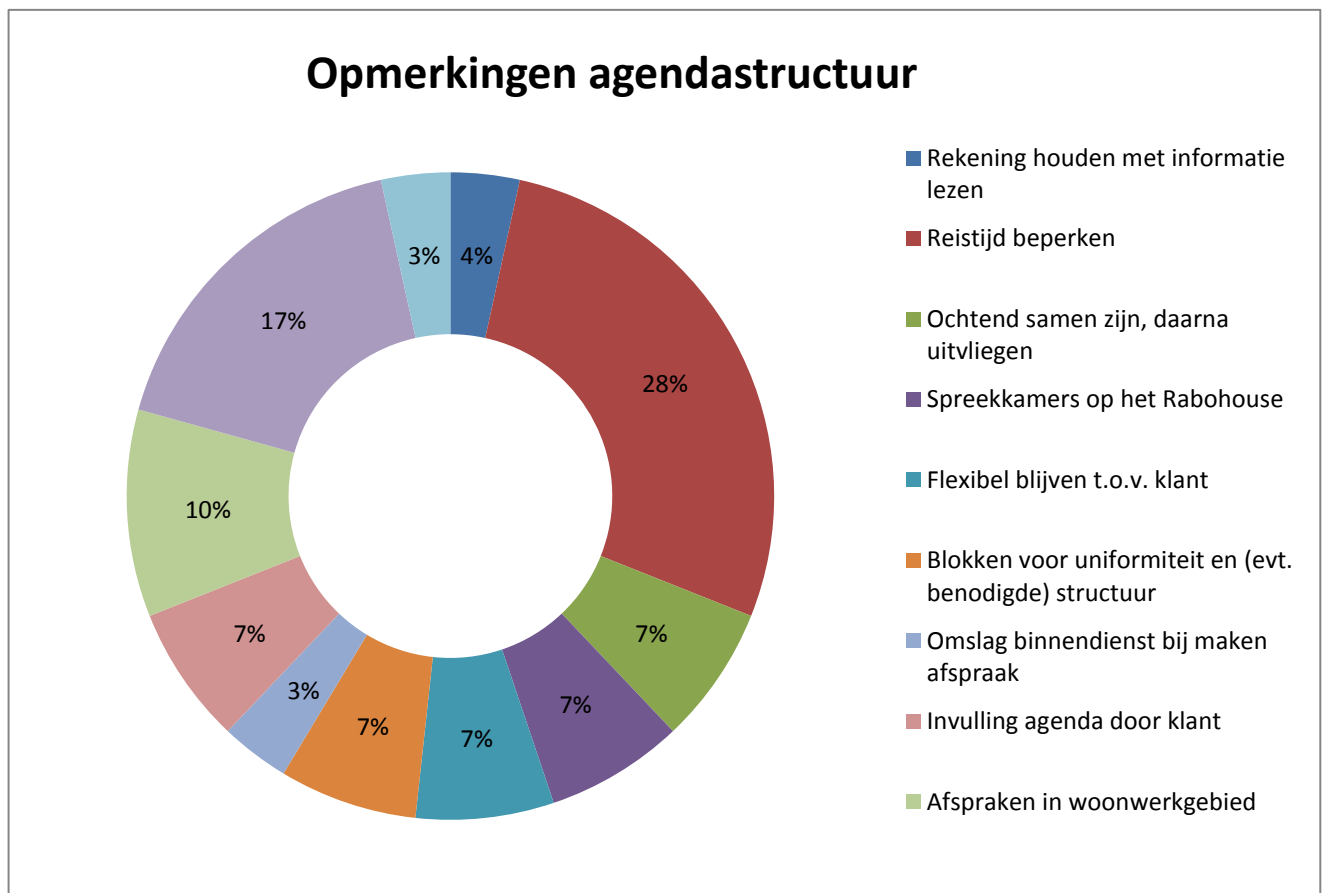
Middelen samenwerking



Bijlage 12a: Agenda-invulling

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
08.30-09.00	Intervisie FA	Opstarten		Mail	Mail
09.00-10.30	Intervisie FA	Afspraak 2	ADV-dag	Voorbereiden Afspraak 1	Uitwerken
10.30-11.00	Mail	Opstarten		terugbellen	terugbellen
11.00-12.30	Uitwerken	Afspraak 3	ADV-dag	Voorbereiden Afspraak 2	Uitwerken
12.30-13.00	Pauze	Pauze		Pauze	Pauze
13.00-13.30	Opstarten	Mail		Voorbereiden Afspraak 3	Opstarten
13.30-15.00	Afspraak 1	Voorbereiden Afspraak 6	ADV-dag	Voorbereiden Afspraak 4	Afspraak 6
15.00-15.30	terugbellen	terugbellen			Opstarten
15.30-17.00	Voorbereiden Afspraak 5	Voorbereiden Afspraak 7	ADV-dag	Uitwerken	Afspraak 7
17.00-17.45		Pauze		Pauze	
17.45-18.00		Opstarten		Opstarten	
18.00-19.30		Afspraak 4		Afspraak 5	
19.30-20.00		Uitwerken		Uitwerken	

Bijlage 12b: Analyse en opmerkingen assistenten op agendastructuur:





Bijlage 13a: Specificaties kostenoverzicht

Reiskosten

Reiskosten	Specificatie	Totaal
Aantal kilometers per week	16 adviseurs x 4 keer per week naar locatie = 64 keer per week Gemiddelde afstand: 6.8 kilometer <i>Lossen: 6.5</i> <i>Denekamp: 11</i> <i>Kerkstraat: 2.8</i>	64 x 6.8 kilometer: = 435.2 kilometer
Kilometervergoeding	0.29 cent per kilometer (cao Rabobank)	435.2 kilometer x € 0.29 = 126.20 euro per week
Aantal weken per jaar	49 (3 vaste vakantieweken)	126.2 x 49 weken = 6184 euro
Uurloon - reistijd	30 minuten reistijd 16 adviseurs 4 reismomenten per week = 32 uur per week 49 weken per jaar 1568 uur op jaarbasis aan reistijd 23 euro bruto , Gemiddelde uurloon adviseur (cao rabobank) =	1568 x 23 euro =36.000 euro
Totale kosten reistijd € 42.185 per jaar		
<u>Kosten zijn gebaseerd op:</u> Bezetting Financieel Advies Gemiddelde kilometerafstand via routebeschrijving CAO Rabobank (reiskosten & verlof & salarisindicatie)		

Onderhoud werkplek

Gevolgen	Specificatie	Totaal
Onderhoud werkplekken:	200 euro per jaar per werkplek 38 werkplekken (33 flex + 5 stilte)	38 x €200= € 7600
Totale kosten onderhoud €7600 EURO per jaar		
<u>Kosten zijn gebaseerd op</u> Cijfers van facilitair specialist Eigen aanbeveling bij inrichting werkplek		

Inrichting werkplek:

Gevolgen	Specificatie	Totaal
Inrichting flexwerkplek	Stoel: € 600 Bureau: € 800 PC: € 400 Beeld: € 500 Telefoon: € 150 Totaal: € 2450	17 werkplekken x 2450 euro = € 41.650 <i>16 plekken zijn aanwezig</i>
Inrichting stiltewerkplek	Stoel: € 600 Bureau: € 800 PC: € 400 Beeld: € 500 Telefoon: € 150 Bouw ruimte: € 3000 Totaal: € 5050	5 stiltewerkplekken x 5050 euro = 25.250
Inrichting telefoondienst assistenten	-	Is reeds aanwezig
Inrichting vergadertafel op de afdeling	Tafel: € 1000 Stoelen (20): € 1000	€ 2000
Totale kosten inrichting werkplek € 68.900		
Kosten zijn gebaseerd op: Cijfers van financieel specialist Eigen aanbevelingen aan inrichting werkplek		

Parkeerbeleid

Gevolgen	Specificatie	Totaal
Slagboom + personeelspassen	€1500 euro slagboom €500 euro parkeerpassen	1500 euro +500 euro = €2000
Totale kosten parkeerbeleid € 2000		
Kosten zijn gebaseerd op: Aanbeveling herzien parkeerbeleid research(internet) voor gemiddelde prijs		

Gevolgen	Specificatie	Totaal
Twee fulltime controleurs	Bruto jaarloon: 44000 per controleur	€ 88.000 bruto
Totale kosten inzetten controleurs € 2000		
Kosten zijn gebaseerd op: Cao Rabobank		

Cursussen en scholing

Gevolgen	Specificatie	Totaal
Omslag bij afspraakplanning	€ 1.075 x 12 dagdelen = € 12.900	€12.900
Cursus hypotheke	Cursus SEH: 910 euro	18 assistenten x 910 euro = 16.380 euro
Cursus timemanagement	Cursus: 95 euro	18 assistenten x 95 euro = 1.710 euro
Totaal eenmalige kosten: € 30.990		
<u>Kosten gebaseerd op</u> Financiële gegevens teamleider (huidige cursussen coach en result) Aanbevelingen cursussen/scholing		

Bijlage 13B: Specificaties batenoverzicht

Reiskosten en uurloon

Gevolgen	Specificatie	Totaal
Geen verloren uurloon na vergadering	30 minuten per week 11 adviseurs 49 weken per jaar bruto uurloon: €23.50	€ 6330 euro per jaar
Geen kilometervergoeding na vergadering	Gemiddelde afstand 13.5 kilometer 11 adviseurs, 49 keer per jaar, 0.29 cent p. kilometer	€2110 euro per jaar
Totaal baten: € 8440		
<u>Baten gebaseerd op:</u> CAO Rabobank (uurloon & kilometervergoeding)		

Verkorting voorbereidingstijd

Onderstaande tabel geeft de baten aan van de verkorting van de voorbereidingstijd.

Gevolgen	Specificatie	Totaal
Vorbereidingstijd	112 afspraken per week 1 uur winst per voorbereiding = 112 uur per week x 49 weken = 5500 uur per jaar	5500 uur x 23.50 euro = € 129.000
Vrijgekomen uren: productiviteit	5500 uur per jaar: 4.5 uur gehele afspraak: 16 adviseurs	76 afspraken meer per adviseur per jaar
Totale baten voorbereidingstijd 129.000 euro aan loon / 76 meer afspraken per adviseur per jaar		
<u>Baten gebaseerd op</u> 16 adviseurs x 7 afspraken per week = 112 afspraken Assistent en adviseurs samen voorbereiden: - 1 uur die de adviseur normaal nog eens ingepland had. Een voorbereiding voor het gesprek van een half uur blijft benodigd, hebben adviseurs in interviews aangegeven. Uurloon adviseur (bruto) + vakantiedagen; CAO Rabobank Vorbereiding:afspraak:uitwerking: 4.5 uur (agenda-invulling)		