

Facility management in de financiële sector

Is er nog ruimte voor gastvrijheid?

De financiële sector is volop in beweging en budgetten staan onder druk. Is er nog wel ruimte voor gastvrijheid? Wat zijn eigenlijk de belangrijkste elementen van een werkomgeving met toonaangevend gastheerschap? En welke invloed heeft Het Nieuwe Werken op het facilitair bedrijf? Een gesprek over FM in de financiële sector. LAURA VOGELS *

Onder leiding van *Michael Bouwens*, directeur van facilitair dienstverlener Bouwens Groep, spraken drie facilitair directeurs werkzaam bij financiële instellingen met elkaar over enkele onderwerpen waar ze mee bezig zijn: *Karin Kersten*, directeur Facility Management ABN AMRO, *Erik de Bruine*, tot 1 mei directeur Facility Management Rabobank Nederland en *David Verberne*, manager Corporate Facility Management Van Lanschot Bankiers.

Het vertrouwen van consumenten in de financiële sector is afgenomen. Gastvrijheid kan hét verschil maken in de beleving van de klant.

Streven directie, management en medewerkers integraal naar een hoog niveau van gastheerschap?

Kersten: 'Banken zijn financiële dienstverleners. We bakken geen broodjes maar bieden diensten aan. Gastvrijheid is daarom van groot belang. Een gast of klant associeert elk onderdeel van de organisatie met de bank, welke medewerker hij ook spreekt. Maar binnen de bank worden collega's die geen direct klantcontact hebben, vaak gezien als "achterkant" van de bank. En dat terwijl de achterkant juist de voorkant kan zijn. Denk bijvoorbeeld aan de ontvangst bij een slagboom of de entree.'

Verberne: 'De gemiddelde klant bezoekt de bank eens per zeven jaar. Een erg lage frequentie om iemand te zien. Dat contact moet dus wel goed zijn.'

De Bruine: 'Het is meer dan de klant het gevoel te geven dat hij welkom is. Het moet geen lucht zijn, maar echt. En niet alleen klanten en gasten moeten gastvrij behandeld worden, ook leveranciers en medewerkers. In de backoffice moet je net zo hoffelijk zijn naar

welkom oftewel het echte hostmanship. We delen met collega's graag zogenaamde 'bright spots', dingen die goed gaan. Vaak wordt alleen gedacht aan de grote dingen, maar de kunst is juist om kleine dingen consequent door te voeren.'

Verberne: 'Het gaat inderdaad om de simpele dingen. Vorig jaar hebben wij een nieuwe koffievoorziening aangebracht op de kantoren. Daar hebben

'Als een cliënt afbladderende verf ziet bij een van de panden, denkt hij dat het niet goed gaat met Van Lanschot'

collega's als in de frontoffice naar klanten. Dienstverlening moet in je DNA zitten, je moet er van nature "stinkend goed" in zijn en het moet bij je passen. Je moet fun hebben in de rol die je hebt. Een beveiliging heet misschien wel honderd keer op een dag iemand welkom, maar als hij niet meent wat hij zegt merkt de klant dat direct en komen zijn woorden niet authentiek warm over.'

Kersten: 'Precies. Om na de allesomvattende fusie nu weer de focus op gebruikerstevredenheid te krijgen, maakten wij een filmpje over het warme

we toen niet gekozen voor de goedkope automaten maar voor top-horecokoffie voorzien van de simpele spreuk: *Een goed gesprek begint bij een goede kop koffie.*'

Een focus op kosten of een focus op gastvrijheid?

Kersten: 'De focus op kosten houden we vast. Maar daarnaast willen we de gebruikerstevredenheid verhogen.'
Verberne: 'Wij zijn een relatief kleine bank en worden hard geraakt in alle bewegingen. Op dit moment zijn we bezig met een reductieprogramma



Foto: Frank Diemel

V.l.n.r. De facilitair directeurs David Verberne (Van Lanschot), Erik de Bruine (Rabobank), Karin Kersten (ABN Amro) en Michael Bouwens, directeur Bouwens Groep.

waarbij tot 30 procent van het personeel gaat afnemen in de backoffice. Toch kijken wij voor de big winst vooral naar grote processen die anders vormgegeven kunnen worden en niet naar het grammage van de koffie of het schrappen van de kerstlunch. De prettige werkomgeving voor de medewerkers mag niet verschromelen. Bovendien heeft FM altijd al een kostenfocus. Wij zijn gewend om zo te werken.' De Bruine: 'Ik zie facility management

als commercieel voorportaal van de business. Het is een profit en geen cost center en voegt veel waarde toe als je de dienstverlening daadwerkelijk met de juiste mensen inricht. Alleen dan blijkt het een onderscheidend begin voor het commerciële gesprek met private banking of particulieren. Besparen op facility management in zijn commerciële rol heeft juist negatieve consequenties voor de business.'

Verberne: 'Inderdaad. Een snelle bespa-

ring is het schrappen van het schilderwerk van de panden. Maar als een client afbladderende verf ziet bij een van onze monumentale panden, denkt hij dat het niet goed gaat met Van Lanschot. Daar blijven we als marketingstrategie dus gewoon geld aan spenderen.'

Steeds vaker wordt gekozen voor uitbesteding van facilitaire diensten. Juist de leveranciers bepalen dan het contactmoment met de klant.

De Bruine: 'Wij willen klantverwachtingen overtreffen. Elke keer weer, of dat nu intern of extern is. Van onze afdeling is twee derde deel geoutsourcet, oftewel 600 medewerkers. Zouden we met de overige 310 mensen top zijn, dan heeft dat slechts voor een derde deel impact. Je hebt je leveranciers dus hard nodig om dagelijks te presteren voor de klanten. Elke leverancier die in een klantgebied komt, van gastenontvangst tot technicus, moet naast vakmanschap onderscheidend voorbeeldgedrag vertonen. Vandaar dat wij samen met onze leveranciers in 42 vakgebieden een aantal kritische gedragsindicatoren (kgi's) ontwikkeld hebben waarop we kunnen meten bij selectie "aan de poort". Deze zijn toegevoegd aan de kpi's die al in mantels en contracten zijn vastgelegd.' Kersten: 'De facilitaire dienstverlening wordt voor een deel door leveranciers en voor een deel door eigen collega's uitgevoerd. Op dit moment werken er circa 460 mensen bij ABN Amro Facility Management. Het is belangrijk dat de beleving één geheel is. Facility management kan op vele manieren vormgegeven worden, je kunt op verschillende wijzen hetzelfde doel bereiken. Ofwel je doet een flink aantal dingen zelf, ofwel je hebt een regiemodel ofwel je werkt met integrated services. De gemene deler is de essentie van de gastvrijheid en hoe je ervoor kunt zorgen dat wat de leverancier doet de ziel van het bedrijf meekrijgt. Dat is de crux.'

Verberne: 'Onze verhouding is 5:300. Wij hebben bewust voor integrale uitbesteding gekozen. Mijn team werkt nauw samen met het team van Aafm, onze leverancier van de integrated services. Zij huren de partijen in en wij »



hangen er als een strategische laag boven. Maar het moet natuurlijk wel een geoliede machine zijn. Daarom hebben wij eens per drie maanden een offsite sessie met elkaar over wat we wel en niet goed vinden gaan. Daarnaast doen we moeite om de medewerkers aan ons te binden. Ze horen bij ons. Met Sinterklaas krijgen ze daarom net als alle andere medewerkers een fair trade chocoladeletter met een persoonlijk, handgeschreven gedicht van een aantal regels. Het is een klein gebaar, maar erg belangrijk.'

De Bruine: 'Mooi David, het gaat in-

Kersten: 'Wij organiseren een leveranciersdag op drie niveaus, van bestuur tot vloerniveau. We vertellen dan wat over de ziel van het bedrijf maar gebruiken de dag ook om de leveranciers te bedanken.'

Wat is volgens jullie HNW: flexibel werken onafhankelijk van tijd en plaats of het beter bedienen van de klant?

De Bruine: 'Uiteindelijk gaat alles om de klant. Maar HNW is vooral een interne situatie die inhoudt dat je overal kunt werken. Zowel thuis, onderweg

niet. Daarnaast zie ik het als een kans voor FM om zich op een hogere positie in de organisatie te plaatsen. HNW is de springplank van stofjas naar business enabler.'

De Bruine: 'HNW is bij ons vergevorderd, maar ik heb niet gemerkt dat het leidt tot minder spreekwoordelijke stofjassen. Velen werken bij ons unplugged, met uitzondering van een aantal functies zoals horeca en beveiliging.'

Kersten: 'Een aantal mensen heeft absoluut een vaste werkplek nodig, zoals de dealing rooms of een datacenter. Maar er zijn veel plekken die je kunt flexibiliseren. HNW zie ik als flexibiliteit met als doel hogere gebruikerstevredenheid en motivatie van je medewerkers. Twee belangrijke zijeffecten zijn lagere kosten en het stimuleren van duurzaamheid door het maken van minder kilometers.' «

'HNW kan het einde betekenen voor FM als stand alone-dienst'

derdaad om aandacht en betrokkenheid. Wij geven geen chocoladeletters maar betrekken externe collega's wel bij onze opleidingen over toonaangevend gastheerschap zodat we met elkaar één taal spreken.'

als binnen je bedrijf. Klanten merken daar weinig van.'

Verberne: 'HNW kan het einde betekenen voor facility management als stand alone-dienst. De balans met HR en IT moet er zijn, anders werkt het

* Laura Vogels is freelance journalist en tekstschrijver