



RABOBANK DIRECTORAAT PERSONEEL

Personeelssystemen voor 60.000 medewerkers

Rabobank Directoraat Personeel maakt onderdeel uit van het Rabo concern en is verantwoordelijk voor het vaststellen en uitvoeren van het personeelsbeleid voor 60.000 medewerkers. De afdeling Operations Personeel / Informatie Management verzorgt het beheer van de belangrijkste personeelssystemen. Medio 2001 werd besloten de structuur van Directoraat Personeel ingrijpend aan te passen op de wensen van de organisatie. Hierdoor werd o.a. de lijnmanager van de afdeling Information Management een nieuwe positie aangeboden. Voor de vrijgevallen positie werd, gezien de voorgenomen organisatiewijziging, een KWD manager in de rol van interim manager aangetrokken.

Gerrit Siesling Hoofd afdeling Operations en Personeel:

“De *KWD manager* was de steun in mijn MT. Hij heeft zijn opdracht prima vervuld: hij heeft in goed overleg een aantal belangrijke veranderingen doorgevoerd, die als vertrekpunt dienen voor de toekomst.”

Taak

De *KWD interim manager* was verantwoordelijk voor de afdeling Informatie Management en was lid van het management team. De afdeling bestond uit 8 interne en 16 externe medewerkers. De afdeling was verantwoordelijk voor het functionele beheer van de personeelssystemen en het uitvoeren van daaraan gerelateerde projecten.

Activiteit

De *KWD interim manager* gaf operationeel leiding aan de afdeling Interface Management. Hij was de personeelsmanager van de interne personeelsleden en onderhield de contacten met de externe ICT leveranciers. Van een drietal interne projecten was hij projectleider en daarnaast begeleidde hij projectleiders binnen zijn afdeling.

Daarnaast hield hij zich bezig met het doorvoeren van veranderingen in de organisatie. Bij aanvang van de opdracht bleek namelijk dat op een aantal punten verbetering mogelijk waren. Zo ontbraken er richtlijnen voor het afhandelen van de probleemmeldingen en wijzigingsverzoeken waardoor alle aanvragen werden doorgevoerd. Door de werkdruk en het ontbreken van prioriteringsregels werden een groot aantal productieproblemen niet snel genoeg opgelost. De kosten die voor de functionele aanpassingen werden gemaakt werden niet doorbelast en drukten op het afdelingbudget. In overleg met de opdrachtgever nam de *KWD manager* maatregelen. Zo definieerde hij duidelijke change-management procedures en regels voor het prioriteren van aanvragen.



Releasemanagement werd ingevoerd en aan de opdrachtgevende afdelingen gecommuniceerd. Met de medewerkers besprak hij de voordelen die men met de veranderingen kon bereiken en hij maakte afspraken over hun rol en taak daarin. Middels zijn begeleiding en coaching werd de nieuwe wijze van werken snel als nuttig en noodzakelijk geaccepteerd.

Verder was er onvoldoende management informatie beschikbaar over de uitnutting van het budget en de resource capaciteit. Het plannen en bewaken van de budgetten en resourcecapaciteit was daardoor slechts op hoofdlijnen mogelijk, terwijl er behoefte was aan een directere sturing als gevolg van onder andere een bezuinigingsronde. Voor het beter inzichtelijk krijgen van de budget en capaciteit uitnutting werden urenregistratie, kosten doorbelasting voor functionele wijzigingen en budget bewaking opgezet. Door o.a. de samenwerking met de financiële controller van de afdeling werden ook deze aspecten snel en adequaat ingevoerd.

Uit het hoge aantal herstel activiteiten in productie op eerder doorgevoerde systeemaanpassingen bleek dat de gehanteerde testaanpak onvoldoende zekerheden bood. Op voorstel van de *KWD manager* heeft het MT besloten een audit daarop uit te laten voeren. Uit het audit rapport werden verbeterstappen gedestilleerd. De feitelijke invulling van de testomgeving werd kort voor de beëindiging van de KWD opdracht gestart.

Resultaat

De *KWD manager* stuurde de lijnorganisatie tijdens de inzetperiode operationeel direct en duidelijk aan waardoor de dienstverlening naar de interne en externe klanten gegarandeerd werd. De organisatorische, procedurele en culturele veranderingen die zijn doorgevoerd zijn door de medewerkers geaccepteerd. Daardoor is de organisatie nu goed toegerust om haar taken naar behoren te vervullen en toekomstige veranderingen het hoofd te bieden.

Gerrit Siesling Hoofd afdeling Operations en Personeel:

“De *KWD manager* was de steun in mijn MT. Hij heeft zijn opdracht prima vervuld: hij heeft in goed overleg een aantal belangrijke veranderingen doorgevoerd, die als vertrekpunt dienen voor de toekomst.”

KWD levert het beoordelings- en realisatievermogen om complexe veranderingen succesvol te implementeren. KWD doet dat in de rol van Programma Manager, project manager en interim manager.