

Onbekend maakt onbemind.

**Adviesrapport over het verbeteren van het imago
van het facilitair bedrijf van stichting Ipse.**



Opgesteld door

J.M.P. Smits

Student aan de Haagse Hogeschool



Opdrachtgever:

Dhr. S. Oosten
Manager facilitair bedrijf
Telefoonnummer: 015-3102303
Mobiel nummer: 06-51298777
E-mailadres: sipke.oosten@ipse.nl

Opdrachtgevende organisatie:

Stichting Ipse
Bezoekadres: Brasserskade 4, 2631 NC Nootdorp
Postadres: Postbus 15, 2630 AA Nootdorp

**Opdrachtnemer:**

Dhr. J.M.P. Smits
Mobiel nummer: 06-30572864
E-mailadres: j.m.p.smits@student.hhs.nl
Student aan de Haagse Hogeschool



Bezoekadres: Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Postadres: Postbus 13336, 2501 EH Den Haag

Begeleidend docent:

Dhr. N. Marra
Docent Haagse Hogeschool
Telefoonnummer: 070-4458058
E-mailadres: N.Marra@hhs.nl

Tweede docent (uitsluitend betrokken bij beoordeling):

Dhr. E.F. Nagtegaal

Externe deskundige (uitsluitend betrokken bij beoordeling):

Mw. S. Klijn

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport geschreven in het kader van mijn afstudeertraject van de opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool.

Tijdens mijn opleiding heb ik al enige ervaring opgedaan met het opstellen van adviesrapporten, zowel in groepsverband als individueel. De kennis en vaardigheden die ik gedurende die tijd heb opgedaan heb ik kunnen gebruiken bij het opstellen van dit adviesrapport. Het opstellen van het voor u liggende adviesrapport was voor mij zowel leuk als leerzaam.

Het opstellen van een goed adviesrapport was echter niet gelukt zonder enkele personen, die ik hier dan ook wil bedanken.

Ik wil daarbij beginnen met het bedanken van mevrouw Scheffers van de regioregisseur en met haar ook al haar collega's. Zij hebben me, na enkele andere voorstellen voor een afstudeeropdracht die minder goed zijn afgelopen, in contact gebracht met stichting Ipse. In eerste instantie was dit voor een andere opdracht, maar het adviesrapport dat hier voor u ligt is uiteindelijk deels het resultaat van haar inspanningen.

Verder wil ik meneer Marra bedanken voor zijn kritische blik gedurende het hele afstudeertraject en ook voor zijn snelle terugkoppeling op door mij gemaakt werk. Ook wil ik dhr. Nagtegaal bedanken voor zijn rol binnen mijn afstudeertraject: het vervullen van de rol van tweede docent.

Iemand anders die ik zeer zeker wil bedanken is meneer Oosten. Deze dank is tweeledig: ten eerste omdat hij mij de opdracht heeft gegund, ten tweede omdat hij heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het eindrapport door de terugkoppeling op door mij gemaakt werk.

Als laatste gaat mijn dank uit naar de externe beoordelaar van het eindrapport: mevrouw Klijn. Ook het vinden van een geschikte persoon voor deze taak had wat voeten in aarde, maar door haar helpende hand is dit goed gekomen. Ook wil ik haar graag bedanken voor het mogen gebruiken van de door haar verzamelde informatie en de adviezen die ze me heeft gegeven.

Delft, september/oktober/november 2005

Jérôme Smits

Inhoudsopgave

Inleiding (inclusief probleemstelling)	2
Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording	3
1.1 Doel- en probleemstelling	3
1.2 Het traject.....	3
1.3 Kwaliteitsbewaking	3
1.4 Soort onderzoek	4
Hoofdstuk 2: Beschrijving Stichting Ipse	5
2.1 Organisatie stichting Ipse	5
2.2 Personeel stichting Ipse	6
2.3 Markt stichting Ipse	7
2.4 Finance & Control stichting Ipse.....	7
2.5 Het facilitair bedrijf	8
Hoofdstuk 3: Theorie Imago	10
3.1 Verschil imago en identiteit.....	10
3.2 Imago.....	10
3.3 Aanpassen van het imago.....	11
Hoofdstuk 4: Mogelijkheden tot aanpassen van het imago.....	13
4.1 Bewustwording	13
4.2 Kennis en contact met klanten	14
4.3 Duidelijkheid over producten en diensten.....	15
4.4 Afhandeling van klachten	17
4.5 Opschonen werkprocessen	18
Conclusies en aanbevelingen.....	19
Literatuurlijst.....	22
Bijlagen:	
Bijlage 1:	Organogram stichting Ipse
Bijlage 2:	Balans en resultatenrekening stichting Ipse 2003 & 2004
Bijlage 3:	Organogram facilitair bedrijf
Bijlage 4:	Definities imago
Bijlage 5:	Definities identiteit
Bijlage 6:	Belang van een goed imago
Bijlage 7:	Aanvullende informatie over het model van Birkigt en Stadler
Bijlage 8:	Weerstand en het wegnemen ervan
Bijlage 9:	Checklist voor het opstellen van een Service Level Agreement

Inleiding (inclusief probleemstelling)

In de eerste maanden van 2005 is door mevrouw Klijn een onderzoek gedaan voor het facilitair bedrijf van stichting Ipse. Dit onderzoek had een doel dat tweeledig was. Ten eerste ging het hierbij om het ontwikkelen van een toetsmodel voor het facilitair bedrijf. Het tweede doel was het houden van een klanttevredenheidsonderzoek onder de klanten van het facilitair bedrijf¹.

Eén van de conclusies die naar aanleiding van dit rapport kon worden getrokken is dat het imago van het facilitair bedrijf, dat een klant-leveranciersrelatie heeft met de overige afdelingen van stichting Ipse, niet goed genoeg was. De manager van het facilitair bedrijf, dhr. Oosten, heeft daarom besloten een advies op te laten stellen over mogelijkheden die er zijn om het imago te verbeteren. Die mogelijkheden zijn geformuleerd in dit adviesrapport. De probleemstelling waar dit rapport om draait is: **Wat zou er eventueel moeten veranderen binnen het facilitair bedrijf van stichting Ipse om het imago bij de klanten te verbeteren?**

Dit rapport start, in hoofdstuk 1, met de onderzoeksverantwoording. Hier wordt kort ingegaan op de doel- en probleemstelling van het onderzoek en op enkele voorwaarden om het hele traject om tot een advies te komen tot een goed einde te brengen.

Hoofdstuk 2 bevat een beschrijving van stichting Ipse aan de hand van de binnen de opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool, gebruikte clusters. Ook is er een paragraaf waarop wordt ingegaan op het facilitair bedrijf.

Hoofdstuk 3 beschrijft de theoretische basis achter de uiteindelijke aanbevelingen. Hier wordt het verschil tussen de begrippen identiteit en imago beschreven en wordt het belang van een goed imago aangegeven. Ook wordt hier het model van Birkigt en Stadler geïntroduceerd waar de instrumenten voor de daadwerkelijke opties tot het veranderen van het imago in zijn verwerkt.

Hoofdstuk 4 beschrijft de uitwerking van de in hoofdstuk 3 genoemde instrumenten uit het model. Hier worden mogelijkheden aangegeven om het imago daadwerkelijk te veranderen. In hoofdstuk 4 wordt gebruik gemaakt van de door mevrouw Klijn verzamelde informatie.

Na hoofdstuk 4 zijn de conclusies en aanbevelingen te vinden. Hier zijn de belangrijkste zaken uit de eerdere hoofdstukken beschreven en de opties tot verandering van het imago nog eens op een rijtje gezet. Kort gezegd zijn dit de acties die binnen het facilitair bedrijf moeten worden ondernemen om het imago ook daadwerkelijk te verbeteren.

¹ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn

Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk zal worden ingaan op de opzet van het onderzoek. Begonnen zal worden met het geven van de doel- en probleemstelling waarna verder het gehele traject dat leidt tot het geven van een goed advies behandeld wordt. Ook zal kort worden ingegaan op het soort onderzoek dat bijdraagt aan het geven van het advies.

1.1 Doel- en probleemstelling

De doelstelling geeft het belang van het onderzoek aan. Met de doelstelling wordt de relevantie van het onderzoek aangegeven en moet duidelijk worden waarom het zinvol en belangrijk is dit onderzoek uit te voeren.² De door mij geformuleerde doelstelling luidt:

Het opstellen van een advies met als doel het imago van het facilitair bedrijf van stichting Ipse bij de klanten te verbeteren.

De probleemstelling is in feite de vraag waarop het onderzoek antwoord moet geven. Met uitzondering van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek is het meestal zo dat een persoon, bedrijf of instelling of overheidsinstantie een bestaande situatie in zijn geheel of onderdelen daarvan als problematisch en ongewenst ziet en dat letterlijk als probleem stelt.³ De door mij geformuleerde probleemstelling luidt:

Wat zou er eventueel moeten veranderen binnen het facilitair bedrijf van stichting Ipse om het imago bij de klanten te verbeteren?

1.2 Het traject

Voordat begonnen is met het opstellen van het uiteindelijke adviesrapport is een plan van aanpak opgesteld waarin relevante zaken zijn besproken met betrekking tot het opstellen van het advies. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan achtergronden bij het onderzoek, kwaliteitsbewaking en bereikbaarheid van de verschillende betrokkenen.

Na goedkeuring van dit plan van aanpak door de opdrachtgever en de begeleider is gestart het met opstellen van het uiteindelijke advies. Het eerste concept van het rapport wordt aangeboden aan opdrachtgever en begeleider op 16 november 2005. Hierna volgt nog een presentatie en een verdediging waarna er nog mogelijkheden zijn om het rapport te verbeteren.

1.3 Kwaliteitsbewaking

In het licht van het bewaken van de kwaliteit is de opdrachtnemer ook afhankelijk van andere personen en zaken. Het is bijvoorbeeld belangrijk om feedback te krijgen van zowel opdrachtgever als begeleider zodat de kwaliteit van het uiteindelijke advies wordt gewaarborgd.

² Zie 'Basisboek Methoden en Technieken', auteurs: D.B. Baarda & M.P.M de Goede, Groningen: Stenfert Kroese, pagina 24

³ Zie 'Basisboek Methoden en Technieken', auteurs: D.B. Baarda & M.P.M de Goede, Groningen: Stenfert Kroese, pagina 21

Verder is het belangrijk om de grenzen van het advies in de gaten te houden. De opdracht houdt het geven van een advies in, wat dan ook inhoudt dat de opdrachtnemer geen rol speelt in de implementatie. Verder is het belangrijk om te constateren dat geen advies gegeven wordt over het functioneren of over de efficiëntie van het interne deel van het facilitair bedrijf, maar dat mogelijk wel aanbevelingen worden gedaan die enige veranderingen eisen van dit interne deel van het facilitair bedrijf.

1.4 Soort onderzoek

Tijdens het opstellen van dit adviesrapport zal voornamelijk gebruikt gemaakt worden van bestaande gegevens (dit wordt ook wel deskresearch genoemd⁴). Er wordt namelijk gebruik gemaakt van gegevens die verzameld zijn door mevrouw Klijn in het onderzoek dat de aanleiding vormt voor dit onderzoek. Ook zal er veelvuldig gebruikt gemaakt worden van literatuur op het gebied van imago, zowel uit boeken als gegevens die te vinden zijn op het internet.

⁴ Zie 'Basisboek Methoden en Technieken', auteurs: D.B. Baarda & M.P.M de Goede, Groningen: Stenfert Kroese, pagina 359

Hoofdstuk 2: Beschrijving Stichting Ipse

In dit hoofdstuk zal stichting Ipse worden besproken aan de hand van de door de opleiding Management, Economie en Recht van de Haagse Hogeschool gebruikte clusters. Deze clusters zijn:

- organisatie;
- personeel;
- markt;
- finance & control.

Daarna zal wat dieper ingegaan worden op de afdeling van stichting Ipse waarvoor het advies wordt opgesteld: het facilitair bedrijf.

2.1 Organisatie stichting Ipse

Stichting Ipse is in 1998 voortgekomen uit een fusie tussen Stichting de Hoven uit Naaldwijk, Stichting ter Behartiging van de belangen van Verstandelijk Gehandicapten (BBV) uit Zoetermeer en de Van den Woudenstichting uit Delft. In 2000 is de huidige stichting Ipse ontstaan door de fusie met Stichting Craeyenburch te Nootdorp⁵. Kenmerkend voor een stichting is dat zij enerzijds een algemeen bestuurder heeft en anderzijds een uitvoerende werkorganisatie onder leiding van een directeur of beheerder is. Een stichting heeft geen winstoogmerk⁶.

Het organogram, de groepering van mensen en afdelingen waaraan het bedrijf zijn vorm ontleent⁷, van Ipse is te zien in bijlage 1. Stichting Ipse kan worden omschreven als een lijn-staforganisatie. Bij een lijn-staforganisatie zijn er adviseurs in dienst die hiërarchisch geen rol spelen binnen de lijnafdelingen. Deze adviseurs worden in een stafafdeling opgenomen en verzamelen informatie, analyseren problemen en geven beleidsadviezen. De lijnorganisatie van stichting Ipse wordt ondersteund door staf- en ondersteunende diensten (zoals het facilitair bedrijf, financiën en PO&O, wat staat voor Personeel, Organisatie en Opleiden).

Binnen het primaire proces, de reeks handelingen die noodzakelijk is om de door de organisatie beoogde eindproducten of diensten tot stand brengen⁸, functioneert er een drie-lagen-structuur. Dit wil zeggen dat er een onderverdeling is in locatiemanagers, clustermanagers en divisiemanagers. Daarnaast zijn de divisies wonen en dagbesteding parallel georganiseerd.

Het hoogste orgaan binnen stichting Ipse is de raad van toezicht. Deze stelt onder andere de voorzitter en de leden van de raad van bestuur aan. De raad van toezicht heeft een toezichthoudende functie op het beleid van de stichting en de algemene gang van zaken. De raad van bestuur van stichting Ipse bestaat uit één lid, de algemeen bestuurder, tevens lid van de directieraad. De ondernemingsraad, de vertegenwoordiging van het personeel, en de centrale cliëntenraad, de

⁵ Website ipse.nl

⁶ Zie: 'Management en organisatie', auteurs: D. Keuning en D.J. Eppink, Houten: Educatieve partners Nederland B.V., pagina 64

⁷ Zie: 'Grondslagen van de marketing', auteur: B. Verhage, Groningen: Stenfert Kroese, pagina 571

⁸ Definitie gebruikt door het ministerie van buitenlandse zaken

vertegenwoordiging van de cliënten, zijn beiden een adviesorgaan van de raad van bestuur⁹.

Stichting Ipse wordt gekenmerkt als een mensgerichte organisatie en de bedrijfscultuur kan dan ook worden omschreven als informeel. Er wordt bijvoorbeeld veel in de 'wandelingen' gecommuniceerd.

Ipse bestaat uit ongeveer 90 locaties verspreid door Zuid-Holland en biedt huisvesting, dagbesteding en kinderopvang aan 2300 cliënten. De locatie Craeyenburch te Nootdorp kan worden gezien als de hoofdlocatie van stichting Ipse. Het is de grootste locatie van de stichting en biedt huisvesting aan 478 cliënten. Momenteel wonen een kleine 100 cliënten niet op het instellingsterrein maar in de 'normale' woonwijken in Nootdorp en Ypenburg. Het bestuurscentrum met alle ondersteunende diensten en het Expertisecentrum opereren vanaf de hoofdlocatie. De overige locaties zijn aanzienlijk kleiner dan Craeyenburch en maken over het algemeen gebruik van de ondersteunende diensten die gevestigd zijn op het buurtschap Craeyenburch. Buurtschap Craeyenburch is op het moment volop in ontwikkeling en zal door omgekeerde integratie worden opgenomen in de nieuwe wijk Ypenburg.

2.2 Personeel stichting Ipse

Binnen stichting Ipse zijn zo'n 2240 medewerkers en 550 vrijwilligers werkzaam. Enkele cijfers op het gebied van personeel zijn:

- Begroting 2004: 1539,94 fte
- Werkelijk 2004: 1514,99 fte
- Begroting 2005: 1466,29 fte

(Fte staat voor fulltime-equivalent. Één fte staat voor een volledige werkweek van 36 uur.¹⁰)

- Personeelskosten over 2003: €54.054.282,-
- Personeelskosten over 2004: €55.565.721,-

Met betrekking tot het aantal medewerkers in dienst bij de stichting Ipse per 31-12-2004 kunnen de volgende zaken als belangrijkste conclusies worden getrokken:

- van de in totaal 2240 medewerkers was veruit het grootste deel vrouwelijk (1896 vrouwen tegenover 344 mannen);
- er waren relatief veel medewerkers tussen de één en vijf jaar in dienst (957), bijna alle medewerkers waren minder dan 15 jaar in dienst;
- de contractomvang van de verschillende medewerkers verschilde sterk van elkaar, bijvoorbeeld: 464 medewerkers met 8 uur of minder per week en 710 met een contract tussen de 32 en 36 uur per week.

⁹ Ipse jaarverslag 2004: Geloof in eigen kracht, uitgave van stichting Ipse, pagina 34 e.v.

¹⁰ Website onzetaal.nl

2.3 Markt stichting Ipse

Stichting Ipse is een zorginstelling die zorg en hulp biedt aan mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap. Deze zorg wordt op verschillende manieren aangeboden, er wordt gelet op het kunnen van de cliënt en aan de hand daarvan worden de activiteiten voor de dag opgesteld.

Ipse biedt woonruimte aan 750 cliënten verspreid over heel Zuid-Holland. Daarnaast biedt Ipse ook dagbesteding aan aan haar cliënten¹¹. Als gekeken wordt naar de verwachte ontwikkeling van het aantal klanten zijn de onderstaande punten van toepassing¹²:

- In 2001 telde Nederland ongeveer 112.000 verstandelijk gehandicapten met een IQ onder de 80. Van deze groep is bijna de helft licht verstandelijk gehandicapt (IQ tussen 50 en 80) en iets meer dan de helft matig tot zeer ernstig verstandelijk gehandicapt (IQ lager dan 50). Op grond van de demografische ontwikkeling wordt verwacht dat dit aantal van 112.000 de komende 15 jaar vrijwel stabiel zal blijven.
- Door vergrijzing zal binnen de groep verstandelijk gehandicapten het aandeel 50-plussers stijgen van 16.000 (15%) in 2002 tot 26.000 (25%) in 2020.
- Het aantal nieuwe zorgvragers in de verstandelijk gehandicaptenzorg steeg van 7.000 in 1998 tot 15.000 in 2003. Dit was onder meer het gevolg van toelating van zwakbegaafden (IQ tussen 80 en 90) tot de verstandelijke gehandicaptenzorg en de toestroom van cliënten uit de jeugdzorg en de GGZ.
- De groeiende zorgvraag van licht verstandelijk gehandicapte jongeren heeft geleid tot een stijging van de vraag naar begeleiding, kort verblijf en onderzoek met verblijf.

Het aandeel mensen met lichamelijke beperkingen is groter naarmate mensen ouder zijn. Op basis van demografische voorspellingen ten aanzien van de toekomstige vergrijzing van de bevolking kan ook worden verwacht dat het aantal mensen met lichamelijke beperkingen de komende jaren zal toenemen¹³.

Als gekeken wordt naar bovenstaande cijfers kan hieruit geconcludeerd worden dat, met name door de vergrijzing, de vraag naar de diensten van stichting Ipse zal toenemen.

2.4 Finance & Control stichting Ipse

Zoals eerder aangegeven is Ipse een stichting. Een stichting is een rechtspersoon met een bepaald eigen vermogen waarmee een ideëel of sociaal doel wordt nagestreefd, zonder winstoogmerk.

Uit de balans blijkt dat in 2004 de balanspost materiele vaste activa, stoffelijke duurzame productiemiddelen zoals terreinen en gebouwen¹⁴, zeer sterk is

¹¹ Wie, wat, waar? Wegwijs in Ipse

¹² Rapport 'Zorg voor verstandelijk gehandicapten', auteurs: Frans Crone c.s., Sociaal en Cultureel Planbureau

¹³ Rapportage gehandicapten 2002, auteur: M.M.Y. de Klerk, Sociaal en Cultureel Planbureau

¹⁴ Zie 'Verslaggeving', auteurs: W. Koetzier & P. Epe, Groningen: Wolters-Noordhoff, pagina 81

toegenomen ten opzichte van 2003. Aan de passiva zijde van de balans is het bedrag aan langlopende schulden sterk gestegen wat uiteraard zorgt voor een evenwicht tussen de passiva- en activazijde van de balans op het bedrag van €73.132.435,- (tegenover €60.980.824,- in 2003). De balansen van 2003 en 2004 zijn opgenomen in bijlage 2.

Kijkend naar de resultatenrekening valt te zien dat het resultaat in 2004 lager uitvalt dan dat in 2003. In 2004 wordt een positief resultaat behaald van €637.323,- tegenover een positief resultaat van €3.337.975,- in 2003. Het grote verschil tussen de twee jaren is het verschil in afschrijvingen op de activa en de bijzondere baten en lasten. Het hierboven genoemde bedrag dat over 2004 als resultaat is geboekt is toegevoegd aan meerdere reserves. De resultatenrekeningen over 2003 en 2004 zijn, samen met een overzicht van de precieze verdeling van het resultaat, opgenomen in bijlage 2.

Er is een sluitende begroting voor 2005 gepresenteerd. De verwachting op het moment is echter dat stichting Ipse over het boekjaar 2005 een klein positief resultaat zal behalen.

2.5 Het facilitair bedrijf

Het facilitair bedrijf van stichting Ipse is gevestigd op Buurtschap Craeyenburch. Van hieruit worden ondersteunende activiteiten voor de 90 locaties van Ipse georganiseerd. De ondersteuning van het facilitair bedrijf richt zich zowel op degenen die zorg en begeleiding bieden als op behoeften voor de cliënten.

De doelstelling van het facilitair bedrijf is het zorgdragen voor een optimale facilitaire dienstverlening en huisvesting ten behoeve van cliënten en medewerkers van Ipse.¹⁵ Het facilitair bedrijf heeft een klant-leveranciersrelatie met de overige afdelingen van stichting Ipse. De klanten van het facilitair bedrijf zijn in principe iedereen die een dienst of product afneemt. Toch richt het facilitair bedrijf zich met name op de leidinggevenden binnen Ipse, zij bepalen immers wat er mag gebeuren binnen hun afdeling.

Het facilitair bedrijf bestaat uit twee bedrijfsonderdelen: vastgoedbeheer en facilitaire diensten. Deze worden ondersteund door het bedrijfsbureau.¹⁶ Het organogram van het facilitair bedrijf is te zien in bijlage 3.

In het organogram van het facilitair bedrijf, is te zien welke afdelingen er onder het bedrijfsonderdeel vastgoedbeheer vallen. Deze afdelingen hebben de volgende taken:

- beheren en onderhouden van gebouwen;
- projectontwikkeling;
- overname;
- verkoop van onroerend goed;
- huur en verhuur van onroerend goed;
- huisvestings- en onderhoudsplannen.

¹⁵ Jaarplan facilitair bedrijf 2005

¹⁶ Wie, wat, waar? Wegwijs in Ipse

Taken die onder het bedrijfsonderdeel facilitaire diensten vallen zijn:

- transport van deel van de cliënten en goederen;
- verhuizingen;
- verzorgen van de keuken, het restaurant en de winkel;
- schoonmaak;
- linnendienst;
- receptie;
- inkoop voor heel stichting Ipse;
- adviseren bij nieuwbouw- en renovatieprojecten;
- brandveiligheid.

Het bedrijfsbureau ondersteunt alle onderdelen van het facilitair bedrijf en is verantwoordelijk voor:

- servicedesk;
- contractbeheer;
- sleutelbeheer;
- rijtesten;
- wet- en regelgeving;
- verzekeringspakket;
- vervoersdossier;
- archiefbeheer.

Hoofdstuk 3: Theorie Imago

Voordat bekeken kan worden welke activiteiten er ondernomen kunnen worden om het imago te verbeteren moet eerst duidelijk zijn wat imago precies inhoudt. Een begrip dat vaak in één woord genoemd wordt met imago is identiteit. Ook daar zal in dit hoofdstuk iets over uitgelegd worden. Verder zal het belang van een goed imago besproken worden en zal het model van Birkigt en Stadler geïntroduceerd worden.

3.1 Verschil imago en identiteit

Imago en identiteit zijn veelvuldig gebruikte begrippen geworden als het gaat om de communicatie en reputatie van een onderneming. De begrippen worden nogal eens door elkaar gebruikt wat de reden is dat er hieronder kort op in gegaan zal worden.

Geleidelijk aan is het algemeen geaccepteerd dat imago 'het beeld van de organisatie in de perceptie van de doelgroepen' is, terwijl identiteit veelal wordt geassocieerd met 'de wijze waarop het bedrijf zich profileert ten opzichte van zijn doelgroepen'¹⁷. Meer veelgebruikte en uitgebreidere definities zijn te lezen in bijlage 4 en 5.

Zoals eerder aangegeven is concentreert dit rapport zich op het geven van het advies over het verbeteren van het imago van het facilitair bedrijf. Het begrip identiteit zal om deze reden verder niet meer aan bod komen.

3.2 Imago

In de vorige paragraaf is vastgesteld dat dit rapport zich richt op het begrip imago. De publieksgroepen bepalen het imago. Van een organisatie bestaan evenwel vele imago's. De reputatie van een organisatie kan bij leveranciers anders zijn dan bij klanten. Ook binnen de publieksgroepen kunnen er nog grote verschillen bestaan¹⁸.

Duidelijk is wel dat een organisatie het imago nooit helemaal zelf bepaalt. Een probleem bij het opbouwen of veranderen van een imago is dat er vele, niet te bepalen factoren een rol spelen. Bij deze factoren kan bijvoorbeeld worden gedacht aan persoonlijke contacten maar ook de communicatie vanuit de onderneming.

Het is voor een organisatie belangrijk een positief imago bij haar doelgroepen te realiseren. Een sterk imago betekent dat de organisatie¹⁹:

- bij de afzet van producten een voorsprong heeft op de concurrenten;
- bij arbeidskrachten goed in de markt ligt;
- bij beleggers en aandeelhouders vertrouwen heeft;
- minder problemen met consumentenorganisaties en overheden heeft.

In bijlage 7 staan nog meer argumenten die het belang van imago aangeven.

¹⁷ Zie 'Imago en identiteit', auteur: C.B.M. van Riel, Schoonhoven: Academic Service, pagina 37 e.v.

¹⁸ Zie 'Basisboek communicatie', auteur: W.J. Michels, Groningen: Wolters-Noordhoff, pagina 26

¹⁹ Zie 'Basisboek communicatie', auteur: W.J. Michels, Groningen: Wolters-Noordhoff, pagina 27

Imago is in het bijzonder behulpzaam wanneer²⁰:

- de informatie op grond waarvan mensen beslissingen moeten nemen complex, conflicterend en/of incompleet is;
- de informatie onvoldoende of te omvangrijk is om te kunnen oordelen;
- mensen een te lage betrokkenheid hebben om een uitgebreid informatieverwerkingsproces te doorlopen;
- in de omgeving condities aanwezig zijn die het beslissingsproces bemoeilijken, zoals tijdslimieten.

Nu duidelijk is in welke gevallen en waarom een goed imago belangrijk is kan worden gekeken hoe een imago veranderd kan worden. Hier zal op worden ingegaan in de volgende paragraaf.

3.3 Aanpassen van het imago

Als het imago niet is zoals gewenst door de organisatie, moet dit worden aangepast door middel van imagovorming. Daarbij worden drie instrumenten onderscheiden²¹:

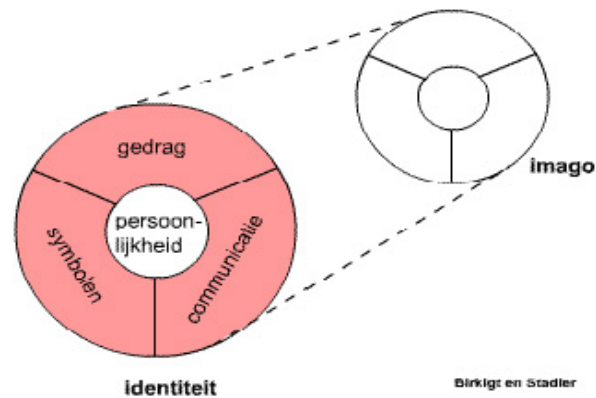
1. **Organisatiegedrag**: dit is verreweg het belangrijkste en meest werkzame instrument. Uiteindelijk zijn het de handelingen van een onderneming, waarop de doelgroepen haar zullen beoordelen. Wel is het mogelijk bepaalde gedragsaspecten door middel van communicatie en/of symboliek te onderstrepen.
2. **Organisatiecommunicatie**: Birkigt en Stadler verstaan onder communicatie de som van verbale en visuele boodschappen. Dit is het meest flexibele instrument, dat ook snel tactisch inzetbaar is. De flexibiliteit berust met name hierop, dat abstractere signalen door middel van communicatie rechtstreeks aan doelgroepen overgebracht kunnen worden. Anderzijds heeft het geen zin doelgroepen iets te vertellen als het gecommuniceerde niet ook uit het gedrag van een onderneming kan blijken.
3. **Symboliek van de organisatie**: dit instrument zou de andere twee instrumenten moeten volgen. Het geeft op impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of op zijn minst voor zou willen staan.

Door middel van deze drie instrumenten kan de organisatie reageren op signalen vanuit de omgeving en het imago waar nodig aanpassen.²² In de figuur op de volgende pagina is dit in een schema verwerkt (dit is het model van Birkigt en Stadler).

²⁰ Uit een paper gepresenteerd door T.B.C. Poiesz op een internationaal congres betreffende psychologie

²¹ Zie 'Imago en identiteit', auteur: C.B.M. van Riel, Schoonhoven: Academic Service, pagina 44 e.v.

²² website kennisportal.com



Er kan worden gezegd dat de drie instrumenten: symboliek, gedrag en communicatie, een vertolking zijn van de 'persoonlijkheid' van de organisatie. Als de doelgroep het verkeerde beeld (imago) heeft van de organisatie kan dit beeld dus aangepast worden door middel van het gebruik van de drie bovenstaande instrumenten. In bijlage 7 is meer informatie opgenomen over het model van Birkigt en Stadler.

Hoofdstuk 4: Mogelijkheden tot aanpassen van het imago

In het vorige hoofdstuk is het model van Birkigt en Stadler geïntroduceerd. Daaruit blijkt dat de 'persoonlijkheid' van de organisatie wordt vertolkt door drie instrumenten: organisatiegedrag, organisatiecommunicatie en symboliek van de organisatie. In dit hoofdstuk zal worden aangegeven welke opties er zijn voor het facilitair bedrijf van stichting Ipse om het imago daadwerkelijk te verbeteren.

Per paragraaf is aangegeven op het gebied van welk instrument van het model van Birkigt en Stadler de opties tot het aanpassen van het imago liggen. Er is geen mogelijkheid geformuleerd op het gebied van symboliek van de organisatie. De reden hiervan is dat het facilitair bedrijf gebruik maakt van het logo en de huisstijl van stichting Ipse. Daarmee zijn de opties om het imago door het gebruik of de verandering van symbolen te verbeteren eigenlijk uitgeput.

In dit hoofdstuk wordt veelvuldig gebruik gemaakt van gegevens die zijn verzameld door mevrouw Klijn tijdens het door haar gedane onderzoek. Ook worden door haar opgestelde aanbevelingen gebruikt en wordt hier dieper op ingegaan.

Gedurende dit hoofdstuk wordt meerdere malen gesproken over klanten. Hiermee worden de klanten van het facilitair bedrijf bedoeld. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan managers en medewerkers van stichting Ipse.

4.1 Bewustwording

(Organisatiegedrag en organisatiecommunicatie)

Zoals aangegeven heeft het facilitair bedrijf een klant-leveranciersrelatie met de overige afdelingen binnen stichting Ipse. Uit de door mevrouw Klijn verzamelde informatie blijkt dat volgens de klanten op enkele afdelingen binnen het facilitair bedrijf de werknemers hiervan nog niet doordrongen zijn. Om een goede invulling te geven aan deze relatie is het echter wel belangrijk dat het begrip voor iedereen duidelijk is en dat iedereen de relevantie ziet van het onderhouden van deze klant-leveranciersrelatie. Het is dan ook belangrijk om over dit begrip te communiceren en de medewerkers te vragen te participeren, daarmee wordt ook de weerstand weggenomen (meer informatie over het wegnemen van weerstand is te lezen in bijlage 8).

Een bewustwordingsproces dat ook moet plaats gaan vinden is het feit dat elk contact met de klant een kans is om een goede indruk te maken, maar dat dat ook omgekeerd geldt: tijdens elk contact kan er iets misgaan waardoor het beeld van het facilitair bedrijf in de ogen van de klant verslechterd.

Een slecht contact kan op meerdere niveau's gevolgen hebben. Uiteraard is er het primaire niveau: het imago van het facilitair bedrijf in het oog van de klant waarmee het contact is geweest zal verslechteren. Hier stopt het echter niet. Het is mogelijk dat ook op een secundair niveau het imago verslechterd. Het is immers goed mogelijk dat de bewuste klant over het voorval en de slechte ervaring communiceert met collega's en mogelijk ook andere publieksgroepen. Deze 'verspreiding van het slechte nieuws' kan zich ook voorzetten tot volgende niveau's. Maar belangrijk is ook om te onthouden dat deze niveau's ook gelden voor goede ervaringen, ook deze

zullen worden doorgegeven aan mensen op het secundaire niveau en mogelijk ook verder.

Het hierboven beschreven gevolg van één slecht contact kan natuurlijk funest zijn voor een imago. Het is daarom ook belangrijk om er alles aan te doen om zo goed mogelijk in te spelen op de wensen van de klant en het contact zo goed mogelijk te laten verlopen. Hierover volgt hierna meer.

4.2 Kennis en contact met klanten

(Organisatiegedrag en organisatiecommunicatie)

Het bieden van een goede dienst en goede dienstverlening begint bij het kennen van de klant. Als niet duidelijk is wat de klant wil en verwacht kan er ook niet goed ingespeeld worden op de wensen van de klant.

Mevrouw Klijn stelt in haar rapport een multidisciplinair overleg voor²³, voornamelijk voorafgaand aan bouwprojecten. Het is aan te raden dit nog breder te doen en over het algemeen meer te communiceren met de klanten en regelmatig met hen om de tafel te gaan zitten. U kunt dan peilen welke zaken beter kunnen en of er eventueel behoefte is aan een uitbreiding van het bestaande aanbod van producten en diensten. Ook kan de klant bij dit gesprek aangeven wat diegene precies verwacht van het facilitair bedrijf. Een optie hierin zou zijn om een vertegenwoordiger aan te stellen die eens in de zoveel tijd met de verschillende klanten om tafel gaat, maar ook met meerdere klanten tegelijk. Het is namelijk waarschijnlijk dat elke klant andere eisen stelt aan de dienstverlening van het facilitair bedrijf. Door de klanten ook onderling in gesprek te krijgen kunnen er mogelijk gezamenlijke oplossingen worden gezocht.

Overigens kan het door mevrouw Klijn ontwikkelde toetsmodel in dit alles een belangrijke rol spelen. Dit model geeft de belangrijkste aspecten van de klanttevredenheid weer en is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Aan de hand van dit model kan worden gemeten hoe de klanttevredenheid zich heeft ontwikkeld ten opzichte van het vorige meetpunt²⁴.

In het kader van de kennis van klanten kan ook worden gedacht aan het opbouwen van een meer persoonlijke relatie. Uiteraard is het niet mogelijk om alle collega's te kennen maar indien er vaker contact is met een collega is het wel belangrijk om zijn of haar naam te kennen; dit wekt vertrouwen. Bedenk daarbij ook dat een manager niet belangrijker is dan een ander teamlid, een klant is een klant. Een klant mag niet anders benaderd of behandeld worden vanwege functie of andere eigenschappen.

Zoals al eerder aangegeven is het contact met klanten erg belangrijk. Als gekeken wordt naar het imago is het gedrag van de onderneming (en dus van de werknemers) veruit het belangrijkste instrument om dit te veranderen.

²³ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn, pagina 41 (advies 10a)

²⁴ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn, bijlage 10

Een conclusie in het rapport van mevrouw Klijn bracht naar voren dat de bejegening door sommige afdelingen van het facilitair bedrijf nog te wensen overlaat²⁵. Tijdens het contact met de klant is het daarom belangrijk om degene serieus te nemen en goed te luisteren naar de klant. Zo kan goed in kaart worden gebracht wat de wensen zijn van de klant. Omgaan met deze zaken is een kwaliteit die niet iedereen bezit en waarmee ook rekening gehouden kan worden met het aannemen van nieuwe mensen in de toekomst. Maar ook de huidige medewerkers moeten natuurlijk een bepaald niveau van dienstverlening behalen. Om dit niveau te halen kan er een richtlijn worden opgesteld waaraan iedereen moet voldoen. Mochten werknemers dit niveau na evaluatie van de resultaten niet halen, dan kunnen hier acties op volgen. Het is dan bijvoorbeeld mogelijk ze een cursus te laten volgen over omgang met klanten.

Ook is het belangrijk om een stuk duidelijkheid te bieden aan de klant. Binnen hoeveel tijd kan degene bijvoorbeeld reactie op hun vraag verwachten of binnen hoeveel tijd wordt hun probleem opgelost (er moet dus sprake zijn van terugkoppeling). In andere woorden: wat is de responsietijd? En met name belangrijk in dit contact is: belooft geen dingen die niet waargemaakt kunnen worden.

Belangrijk om te onthouden is dat klanten niet alleen moeten worden geïnformeerd als ze een klacht hebben neergelegd bij het facilitair bedrijf maar ook indien het de 'gewone' dienstverlening betreft. Het is dus niet alleen belangrijk om de klant te informeren indien deze een klacht heeft neergelegd bij het facilitair bedrijf maar ook dat er communicatie moet zijn vanuit het facilitair bedrijf indien het de 'reguliere' dienstverlening betreft. Hierdoor brengt u een stuk zekerheid bij de klant maar bedenk wel dat u, zoals hier boven beschreven is, geen dingen moet beloven die niet waargemaakt kunnen worden. Als wordt beloofd dat iemand op een bepaalde tijd ergens is om een probleem op te lossen moet dit ook daadwerkelijk gebeuren. Mocht dit niet zou zijn dan zal u imago niet verbeteren, maar juist verslechteren.

Uiteraard is het informeren van de klant belangrijk maar ook het informeren van medewerkers binnen de eigen dienst moet niet onderschat worden. Een veelgehoorde klacht van medewerkers binnen de facilitaire dienst in het algemeen is dat ze niet goed genoeg geïnformeerd worden²⁶ wat dus met zich meebrengt dat de klant niet goed kan worden geïnformeerd. Immers: door het goed informeren van medewerkers informeert u indirect ook de klant want de medewerkers hebben het contact met de klanten. Kort gezegd begint het tevreden stellen en informeren van de klant dus bij het informeren van uw medewerkers. Door het goed informeren van uw medewerkers zal ook onder die medewerkers de tevredenheid stijgen.

4.3 Duidelijkheid over producten en diensten

(Organisatiecommunicatie)

Van sommige afdelingen binnen het facilitair bedrijf, bijvoorbeeld het bedrijfsbureau, is voor de klanten niet duidelijk wat de werkzaamheden zijn. Als dit voor de klanten

²⁵ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn, pagina 42 (advies 10c)

²⁶ Artikel 'de anonieme facilitaire dienst' van het kenniscentrum van Parview

niet duidelijk is zullen ze natuurlijk ook geen gebruik maken van de betreffende dienst.

Het is daarom ook belangrijk om van alle afdelingen binnen het facilitair bedrijf duidelijk te maken wat ze precies doen. Om die reden is het een goede zaak om een producten- en dienstencatalogus samen te stellen. Deze aanbeveling is ook al door mevrouw Klijn geopperd in haar rapport²⁷.

In een producten- en dienstencatalogus moet komen te staan welke diensten precies worden aangeboden. Voor hulp bij het opstellen van de catalogus kan worden gedacht aan het inschakelen van een student, een adviesbureau of er kan gebruik worden gemaakt van de Cd-rom 'producten- en dienstencatalogus 2001'²⁸ die speciaal ontwikkeld is als hulp bij het opstellen van een dergelijke catalogus.

Het is aan te raden om een losbandig systeem te gebruiken voor deze producten- en dienstencatalogus. Dit zorgt ervoor dat bij eventuele mutaties of veranderingen in het aanbod of de processen binnen het facilitair bedrijf niet de hele catalogus opnieuw gedrukt en uitgegeven hoeft te worden, maar alleen de betreffende pagina waarop de verandering betrekking heeft.

Bij het geven van duidelijkheid over producten en diensten kan ook gebruik worden gemaakt van het intranet. Ook hier kan op de pagina van het facilitair bedrijf de producten- en dienstencatalogus of de belangrijkste delen van die catalogus geplaatst worden. Ook het mededelingenblad is een optie om te communiceren met de klant.

In de producten- en dienstencatalogus kan gebruik worden gemaakt van quick-reference cards. Een quick-reference card is een kort overzicht waarin een proces beschreven wordt. Voor de klanten is in zo'n overzicht dus in één oogopslag te zien welke activiteiten er ondernomen worden en in welke fase het proces zich nu bevindt. Ook kan gebruik worden gemaakt van Service Level Agreements (SLA's). Een Service Level Agreement is een contract tussen klant en leverancier over het te leveren niveau en type service²⁹. Door het opstellen van deze SLA's hebben zowel het facilitair bedrijf als de klanten duidelijkheid over de kwaliteit die er geleverd moet worden. In bijlage 9 is een checklist te vinden voor het opstellen van een SLA.

In de producten- en dienstencatalogus kunnen ook procedures opgenomen worden die gelden voor de medewerkers van het facilitair bedrijf en voor de klanten. De medewerkers werken dagelijks met deze procedures maar voor de klanten zal dit minder frequent zijn. Het is toch belangrijk dat ook de klanten de verschillende procedures kennen en nakomen. Om ervoor te zorgen dat de klanten de procedures niet uit het oog verliezen is het belangrijk om hen er soms aan te herinneren. Dit kan bijvoorbeeld ook via het intranet of de nieuwsbrief. Ook kan het facilitair bedrijf zo nu en dan een brief laten uitgaan met de procedures die op dat moment belangrijk zijn. Belangrijk om te onthouden is dat indien de procedures niet worden nagekomen

²⁷ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn, pagina 40 (advies 9)

²⁸ Cd-rom Producten- en dienstencatalogus 2001 door M.W. de Zwart-van der Ploeg, Amsterdam: Reed Business Informatie, ISBN: 9062283438

²⁹ Definitie ontleent aan de business issues kennisbank

door de klanten zij ook degene zijn die verantwoordelijk zijn. Indien zij vooraf gestelde normen overschrijden zijn de eventuele gevolgen niet op u af te rekenen maar voor eigen risico.

4.4 Afhandeling van klachten

(Organisatiegedrag en organisatiecommunicatie)

Klachten zijn belangrijk en moeten serieus genomen worden. Dit kan gedaan worden door het opzetten van een centraal klachtenmeldpunt waar klachten over de dienstverlening gemeld kunnen worden. Ook dit is al voorgesteld door mevrouw Klijn in haar rapport³⁰. Het is een goed idee om dit klachtenmeldpunt een deel van de servicedesk te maken zoals zij voorstelt. Wel is het aan te raden om hier een apart telefoonnummer voor te reserveren en dit ook duidelijk te vermelden in de producten- en dienstencatalogus.

Hoe goed de dienstverlening van het facilitair bedrijf ook is, er zullen altijd klachten zijn aangezien klanten zelden tot nooit volkomen tevreden zijn. Het opzetten van een centraal klachtenmeldpunt is dan ook een goede zaak. Zeker ook omdat momenteel door de klanten wordt aangegeven dat klachten blijven 'zweven' binnen het facilitair bedrijf: de klacht komt wel binnen maar deze 'blijft liggen'. De medewerkers van het facilitair bedrijf voelen zich in dit geval niet genoeg verantwoordelijk voor het oplossen van de klacht. Aansluitend bij de bewustwording (paragraaf 4.1) is dit ook een punt dat moet verbeteren: door het niet goed inspelen op klachten verslechtert het imago van het facilitair bedrijf.

Het opzetten van een centraal klachtenpunt heeft meerdere voordelen. Het geeft duidelijkheid aan de klanten, wat uiteraard zeer belangrijk is, maar een ander voordeel is dat ook goed in de gaten gehouden kan worden door een medewerker hoe het met het oplossen van de klacht gaat. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door alle klachten in te voeren in een systeem en na invoering van de klacht binnen enkele dagen na te gaan of de klacht ook daadwerkelijk opgelost is (dit kan bijvoorbeeld in de takenlijst van Microsoft Outlook). Het nagaan van klachten voorkomt dat de klacht ergens blijft liggen. Niet alleen voelt de klant zich zo serieus genomen maar er kan ook daadwerkelijk iets gedaan worden om de klacht te verhelpen en hiervan te leren zodat de klacht volgende keer kan worden voorkomen. En mogelijk het grootste voordeel is dat alle klachten kunnen worden geregistreerd, dit levert u een hoop informatie op over uw klanten, waarmee u de dienstverlening van het facilitair bedrijf kunt verbeteren.

Een andere optie om meer informatie te krijgen over klanten is om zelf actie te ondernemen. Hierbij kan worden gedacht om elke dag of week enkele opdrachten die zijn gegeven of uitgevoerd na te bellen. Bij de klant kunt u dan controleren of het 'probleem' is opgelost en of dit naar tevredenheid is gebeurd. Het belang van dit nabellen is eigenlijk tweeledig. Aan de ene kant toont dit uw betrokkenheid bij het proces en de klant, aan de andere kant wordt hiermee informatie ingewonnen die belangrijk kan zijn bij het verbeteren van de dienstverlening aan de klant.

³⁰ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn, pagina 39 (advies 7)

4.5 Opschonen werkprocessen

(Organisatiegedrag)

Deze conclusie is ontleend aan de aanbevelingen van mevrouw Klijn³¹. Tijdens de door haar afgenomen interviews kwam naar voren dat de respondenten vonden dat er niet accuraat en efficiënt genoeg wordt gewerkt binnen een aantal afdelingen van het facilitair bedrijf.

Weinig, zoniet alle mensen, doen niet graag zaken met een bureaucratische organisatie. Klanten willen immers snel en goed geholpen worden en hebben niet graag dat er door (overbodige) regels en procedures vertraging in de verwerking van hun opdracht optreedt. Door te zorgen dat mogelijke overbodige acties en regels worden verwijderd uit de werkprocessen wordt deze ergernis weggenomen. Overigens is het sowieso goed de werkprocessen eens in de zoveel tijd op te schonen of dit te laten doen. Ook dit zou eventueel door een student gedaan kunnen worden.

³¹ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn, pagina 38 (advies 6)

Conclusies en aanbevelingen

Uit het door mevrouw Klijn gedane onderzoek³² is gebleken dat er enkele zaken binnen het facilitair bedrijf zijn die op het moment niet goed gaan. Deze zaken kunnen worden verzameld onder het begrip imago. Simpel gezegd kan onder imago worden verstaan: het beeld dat de klant heeft van het facilitair bedrijf. De manager van het facilitair bedrijf, dhr. Oosten, heeft aangegeven dat hij, aan de hand van de conclusies en aanbevelingen uit het rapport van mevrouw Klijn, het imago van het facilitair bedrijf wil verbeteren. De mogelijkheden tot het verbeteren van het imago zijn verwerkt in dit rapport.

In hoofdstuk 3 is naar voren gekomen dat er drie instrumenten zijn om het imago te veranderen. Dit zijn organisatiegedrag, organisatiecommunicatie en symboliek van de organisatie. Bij het veranderen van het imago is het gedrag van de organisatie het belangrijkste.

In hoofdstuk 4 is ingegaan op de gebieden die daadwerkelijk moeten veranderen binnen het facilitair bedrijf van stichting Ipse om het imago te veranderen. Onthoud echter wel dat u uw klanten nooit allemaal tevreden kunt stellen en dat veel zaken al zijn verbeterd ten opzichte van enkele jaren terug³³.

Het verbeteren van het imago begint eigenlijk bij het bewust worden en maken van de functie van het facilitair bedrijf. Deze bewustwording is tweeledig: ten eerste moet iedereen binnen het facilitair bedrijf zich bewust worden van de klant-leveranciersrelatie die er bestaat met de overige afdelingen binnen stichting Ipse. Dit bewustwordingsproces moet met name worden ondersteund door veel communicatie. De leidinggevenden van het facilitair bedrijf moeten aangeven waarom er gekozen is voor deze relatie en wat het nut ervan is voor de werknemers. Een persoonlijk gesprek kan hierbij nuttig zijn zodat individueel eventuele spanningen kunnen worden weggenomen.

Als dit duidelijk is, zal ook duidelijk worden waarom ook een ander aspect van bewustwording nodig is. Om een goede klant-leveranciersrelatie te onderhouden moet het facilitair bedrijf presteren en hiervoor is een goed imago nodig. De medewerkers binnen het facilitair bedrijf moeten zich er dan ook van bewust worden dat elk contact met de klant invloed kan hebben op het imago, negatief of positief.

Het tweede aspect van bewustwording zal een verandering eisen van het gedrag van sommige medewerkers van het facilitair bedrijf. Om een goede relatie op te bouwen met de klant zijn bepaalde vaardigheden nodig. Hierbij kan worden gedacht aan klantvriendelijkheid, een goede bejegening en nauwkeurigheid. Dit zijn eigenschappen die niet iedereen bezit en sommige mensen zullen deze dus moeten ontwikkelen. Het is belangrijk voor de leidinggevenden om vast te stellen welk niveau, wat betreft vaardigheden, zij verwachten van hun medewerkers. Daarna kan worden getoetst of medewerkers dat niveau ook echt bezitten. Mocht dit niet zo zijn dan moet er op dat gebied actie ondernomen worden. Gedrag is echter iets dat moeilijk te veranderen is, aangezien ze nauw verbonden is met de cultuur van een

³² Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn

³³ Rapport Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant., auteur: S. Klijn, pagina 33

organisatie. Het is namelijk zo dat het opleggen van gedrag juist averechts kan werken dus het is belangrijk om draagvlak te creëren voor de verandering van het gedrag.

Belangrijk in het veranderen van gedrag is het aangeven van de noodzaak tot veranderen (die in feite al aangegeven is met het bewust worden van de klant-leveranciersrelatie die noopt tot een andere benadering van de afnemer) en de visie die het management hierin heeft. Met andere woorden: er moet duidelijk zijn welke koers het facilitair bedrijf de komende jaren gaat varen en wat de verandering van het gedrag voor toegevoegde waarde heeft bij het volgen van deze koers. Daarnaast is het belangrijk om waar nodig trainingen en cursussen te geven om ervoor te zeggen dat goed gedrag wordt aangeleerd. Feedback en bevestigen van goed gedrag spelen bij gedragsverandering ook een rol net als volhardendheid. Het is makkelijk om weer te vervallen in oude gewoontes en het is dus ook belangrijk dat ervoor wordt gewaakt dat er te vroeg wordt aangenomen dat de gedragsverandering is voltooid³⁴.

Enkele zaken die belangrijk zijn in de relatie met de klant:

- de klant staat centraal (het gaat om de wensen van de klant);
- elke klant is belangrijk (een medewerker is niet minder belangrijk dan een manager);
- vriendelijkheid (ook al is de boodschap of de toon van de klant niet altijd aangenaam, blijf toch vriendelijk);
- nauwkeurigheid (laat klachten e.d. niet te lang liggen, en beloof geen dingen die niet nagekomen kunnen worden);
- persoonlijk contact (ken de naam van de klant, indien er vaker contact is);
- terugkoppeling (geef aan binnen hoeveel tijd de klant reactie kan verwachten en geef ook aan als iets langer duurt dan vooraf aangegeven).

Ook is het belangrijk om de klant te kennen en informatie te verzamelen over die klant, dit leidt tot het kunnen leveren van een goede dienstverlening. Er kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het aanstellen van een vertegenwoordiger vanuit het facilitair bedrijf die eens in de zoveel tijd om de tafel gaat zitten met de klant. Regelmatig zal dit gedaan worden met de klanten apart, maar ook zo nu en dan met meerdere klanten tegelijk. Dit laatste is belangrijk om te zorgen voor een dialoog tussen de klanten onderling zodat ook voor hun duidelijk wordt dat hun wensen soms niet aansluiten bij die van een andere klant en dat het facilitair bedrijf alles doet om de klanten tevreden te houden, maar dat dit niet altijd voor 100% mogelijk is. Ook is het belangrijk dat, zoals hierboven al genoemd is, persoonlijk contact wordt opgebouwd.

Duidelijkheid in communicatie met de klant is ook erg belangrijk. Het is belangrijk om aan te geven wat de acties zijn die ondernomen worden en binnen hoeveel tijd de klant resultaat kan verwachten. Wel is het belangrijk dat er door het facilitair bedrijf geen dingen worden beloofd die niet waargemaakt kunnen worden. Eigenlijk begint het informeren van de klant al met het informeren van de medewerkers, zij hebben immers het contact met de klant. Bedenk dus dat het goed informeren van de medewerkers zowel zorgt voor een grotere tevredenheid bij die medewerkers als bij de klanten.

³⁴ Zie 'Gedrag in organisaties', auteurs: G. Alblas & E. Wijsman, hoofdstuk 8

Een ander belangrijk punt om het imago te verbeteren is het duidelijkheid geven over het aanbod van producten en diensten. Hiervoor kan een producten- en dienstencatalogus worden samengesteld. De catalogus kan worden uitgegeven in een losbladig systeem, zodat veranderingen e.d. makkelijk zijn te communiceren door het vervangen van een pagina. De catalogus kan ook op het intranet worden geplaatst zodat relevantie informatie voor de klant ook daar te vinden is.

In de catalogus kunnen zaken komen te staan als de diensten die worden aangeboden, de processen binnen het facilitair bedrijf maar ook Service Level Agreements, die er zijn om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Een ander punt dat toegevoegd kan worden betreft de Quick Reference Card. Hierop zijn de belangrijkste punten uit de producten- en dienstencatalogus voor de klant in één oogopslag te zien. Ook belangrijk is om de verschillende protocollen toe te voegen die er zijn binnen stichting Ipse. Het is belangrijk om de mensen regelmatig te wijzen op het bestaan van deze protocollen, dit kan bijvoorbeeld via intranet, nieuwsbrieven of eventueel zelfs via een brief. Een ander optie is om af en toe controles uit te voeren naar het opvolgen van deze protocollen. Uiteraard is het belangrijk om in de producten- en dienstencatalogus alleen relevantie informatie te verwerken. De klant moet uiteraard alleen informatie krijgen die relevant is.

Door klanten van het facilitair bedrijf is aangegeven dat klachten soms blijven liggen binnen het facilitair bedrijf. Hoe goed de dienstverlening ook zal zijn, klachten zullen er altijd blijven en er moet dus goed op ingespeeld worden. Dit kan door het opzetten van een centraal klachtenmeldpunt, dat een onderdeel uit kan gaan maken van de servicedesk. Het is verstandig om hier een speciaal telefoonnummer voor in te stellen. Er kan een medewerker speciaal voor het behandelen van klachten worden aangesteld, die dan ook regelmatig moet nagaan of de klachten daadwerkelijk zijn behandeld en opgelost.

Het opzetten van een centraal klachtenmeldpunt heeft niet alleen het voordeel dat de klant voelt dat zijn klacht serieus wordt genomen, het heeft ook het voordeel dat informatie kan worden verzameld die kan helpen bij het verbeteren van de dienstverlening. Ook aan te raden is om zelf actie te ondernemen en zo nu en dan zelf klachten na te bellen en na te gaan of de klacht al is opgelost. U toont dan door een pro-actieve houding nog meer betrokkenheid en verzamelt ook via deze weg bruikbare informatie.

De laatste aanbeveling is het opschonen van de werkprocessen. Klanten hebben vaak een antipathie voor een bureaucratische organisatie. Het is daarom goed om de werkprocessen en ook protocollen door te nemen en eventueel overbodige zaken en acties hieruit te verwijderen. Dit zorgt voor een snellere en efficiëntere dienstverlening.

Bovenstaande acties kunnen voor een ingrijpende verandering in de organisatie zorgen en bij veranderingen in de organisatie is het zeer waarschijnlijk dat er weerstand optreedt. Het is belangrijk om deze weerstand niet terzijde te schuiven maar er iets mee te doen. De belangrijkste instrumenten voor het wegnemen van de weerstand zijn communicatie en participatie (zie hierbij ook bijlage 8).

Literatuurlijst

Boeken:

- Alblas, G & E. Wijsman (2001). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede (2001). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Stenfert Kroese
- Grit, R (2000). *Projectmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Kempen, P.M. & Keizer, J.A. (2000). *Advieskunde voor praktijkstages*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Keuning, D. & Eppink D.J. (2000). *Management en organisatie*. Houten: Educatieve partners Nederland B.V.
- Koetzier, W. & Epe, P. (1998). *Verslaggeving*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Michels, W.J. (2000). *Basisboek communicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Nathans, H (2004). *Adviseren als tweede beroep: Resultaat bereiken als adviseur*, Deventer: Kluwer
- Riel, C.B.M. van (1996/2^e druk). *Identiteit en imago: grondslagen van de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service
- Riel, C.B.M. van (2003/3^e druk). *Identiteit en imago: grondslagen van de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service
- Verhage, B (2001). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Stenfert Kroese
- Vilsteren, P. van (1997). *Rapporten: de basis*. Groningen: Wolters-Noordhoff

Rapporten:

- Crone, Frans & Woittiez, Isolde & Jonker, Jedid-Jah & Ooms, Ingrid & Stevens, John (2005). *Zorg voor verstandelijk gehandicapten: ontwikkelingen in de vraag*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Es, R. van (2004). *Iipse jaarverslag 2004: geloof in eigen kracht*. Stichting Ipse.
- Klerk, M.M.Y. de (2002). *Rapportage Gehandicapten 2002*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Klijn, S (2005). *Het facilitair bedrijf op weg naar de tevreden klant! Ontwikkeling toetsmodel en klanttevredenheidsonderzoek voor het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse*.

Websites³⁵:

- <http://huisstijl.pagina.nl/>
- <http://www.benchmarkenhrmrijk.nl/>
http://www.benchmarkenhrmrijk.nl/meer_weten/wat_is_benchmarken/definities
- <http://www.businessissues.nl/>
- <http://www.ictforyourbusiness.nl/>
<http://www.ictforyourbusiness.nl/index.asp?ContentId=3036>
<http://www.ictforyourbusiness.nl/index.asp?ContentId=1026>
- <http://www.ipse.nl/>

³⁵ Indien het om specifieke delen van de website gaat zijn deze onder de naam van de website cursief aangegeven.

- <http://www.kennisportal.com/>
<http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=3280>
- <http://www.onzetaal.nl/>
<http://www.onzetaal.nl/advies/fte.html>
- <http://www.parview.nl>
<http://kennis.parview.nl/ImagoAbstract.html>
- <http://www.vandale.nl>

Overig:

- 'De anonieme facilitaire dienst', artikel gepubliceerd op het kennisplein van Parview
- 'Hallo, hebben we contact?', artikel gepubliceerd op het kennisplein van Parview
- Jaarplan facilitair bedrijf 2005
- The image concept: Its place in consumer psychology and its potential for other psychological areas, Paper presented at the XXIVth International Congress of Psychology (in Sydney, Australië in het jaar 1988) door T.B.C. Poiesz
- 'Onopgeloste klachten: frontoffice of backoffice probleem?', artikel gepubliceerd op het kennisplein van Parview
- Wie, wat, waar? Wegwijs in Ipse. Uitgave van stichting Ipse.

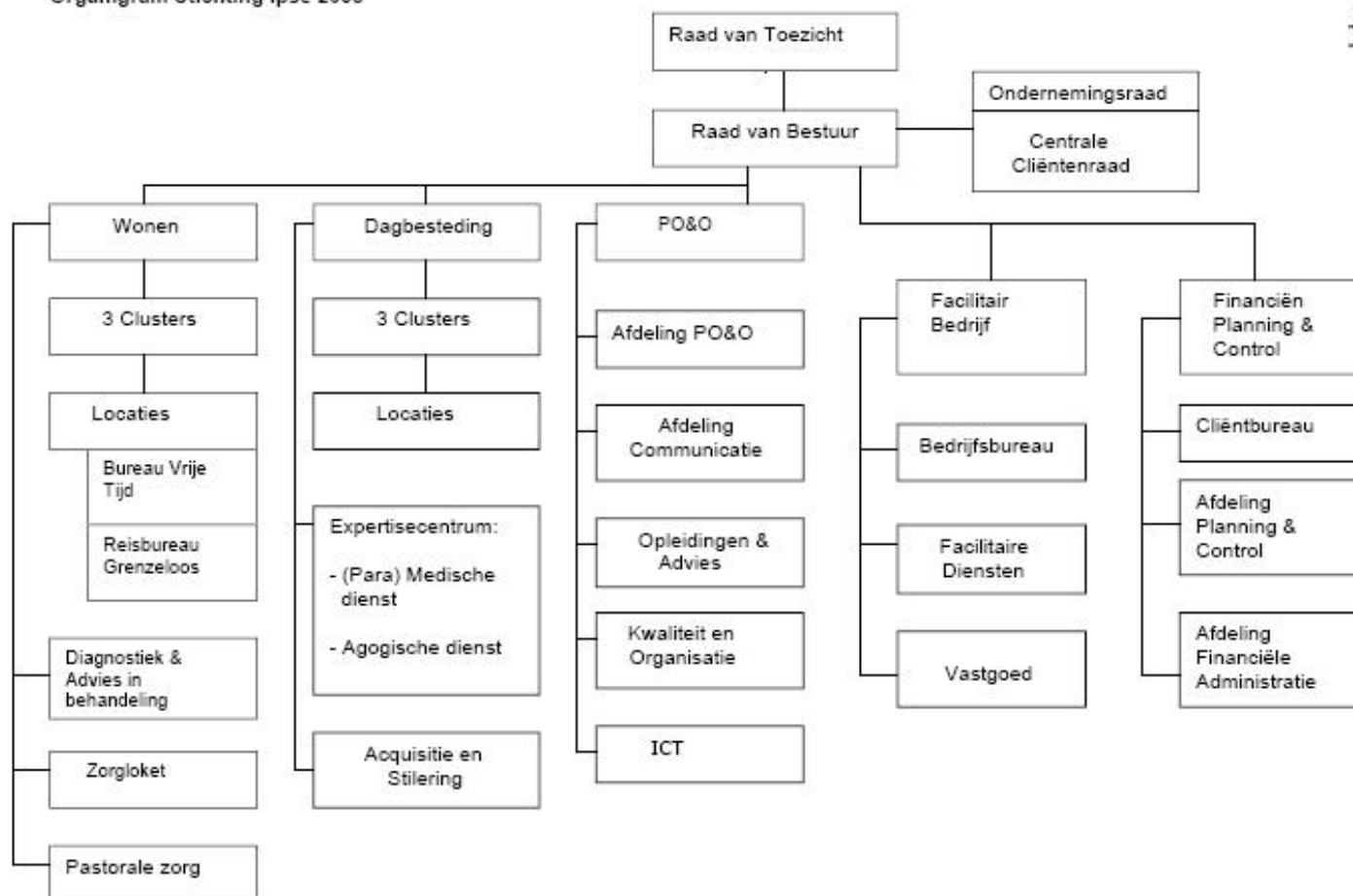
Overzicht bijlagen:

- Bijlage 1: Organogram stichting Ipse
- Bijlage 2: Balans en resultatenrekening stichting Ipse 2003 & 2004
- Bijlage 3: Organogram facilitair bedrijf
- Bijlage 4: Definities imago
- Bijlage 5: Definities identiteit
- Bijlage 6: Belang van een goed imago
- Bijlage 7: Aanvullende informatie over het model van Birkigt en Stadler
- Bijlage 8: Weerstand en het wegnemen ervan
- Bijlage 9: Checklist voor het opstellen van een Service Level Agreement

Bijlage 1:

Organogram stichting Ipse

Organigram Stichting Ipse 2005



Bijlage 2:

Balans en resultatenrekening stichting Ipse 2003 & 2004

Balans per 31 december 2003 (in euro's)

Vaste activa:		Eigen vermogen:	
Immateriële vaste activa	2.337.988	Kapitaal	68
Materiële vaste activa	50.778.563	Collectief gefinancierd	
Financiële vaste activa	473.597	gebonden vermogen	7.672.128
		Niet-collectief	
Vlottende activa:		gefinancierd vrij vermogen	729.325
Vorraden	P.M. ¹		
Vorderingen en		Egalisatierekening afschrijvingen	3.658.142
overlopende activa	4.058.831	Voorzieningen	1.354.147
Financieringstekort	974.333	Langlopende schulden	29.197.782
Liquide middelen	<u>2.357.502</u>	Kortlopende schulden en	
		overlopende passiva	<u>18.369.232</u>
Totaal	60.980.824	Totaal	60.980.824

Balans per 31 december 2004 (in euro's)

Vaste activa:		Eigen vermogen:	
Immateriële vaste activa	2.572.590	Kapitaal	68
Materiële vaste activa	61.981.564	Collectief gefinancierd	
Financiële vaste activa	236.801	gebonden vermogen	7.807.179
		Niet-collectief	
Vlottende activa:		gefinancierd vrij vermogen	710.632
Vorraden	P.M.		
Vorderingen en		Egalisatierekening afschrijvingen	3.941.918
overlopende activa	3.460.688	Voorzieningen	1.838.234
Financieringstekort	602.879	Langlopende schulden	39.630.708
Liquide middelen	<u>4.277.913</u>	Kortlopende schulden en	
		overlopende passiva	<u>19.203.696</u>
Totaal	73.132.435	Totaal	73.132.435

¹ P.M. staat voor Pro Memorie: uitgaven die men wel in de begroting vermeldt, maar waarvan men nog niet weet hoe hoog ze zullen uitvallen

Resultatenrekening over 2003 (in euro's)

Bedrijfsopbrengsten:

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidies	73.753.107	
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>8.607.550</u>	
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>		82.360.657

Bedrijfslasten:

Personeelskosten	54.054.282	
Afschrijvingen op immateriële en materiele vaste activa	3.801.350	
Overige bedrijfskosten	19.657.463	
Bijzondere baten	-1.544.000	
Bijzondere lasten	<u>1.037.625</u>	
<i>Som der bedrijfslasten</i>		<u>77.006.720</u>

	5.353.937	
Financiële baten en lasten	<u>-2.015.962</u>	
<i>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</i>		3.337.975

Buitengewone baten	0	
Buitengewone lasten	<u>0</u>	
Buitengewoon resultaat		<u>0</u>

Resultaat		3.337.975
------------------	--	------------------

Resultatenrekening over 2004 (in euro's)

Bedrijfsopbrengsten:

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidies	73.976.235	
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>8.471.609</u>	
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>		82.447.844

Bedrijfslasten:

Personeelskosten	55.565.721	
Afschrijvingen op immateriële en materiele vaste activa	4.633.191	
Overige bedrijfskosten	19.735.100	
Bijzondere baten	-978.977	
Bijzondere lasten	<u>614.930</u>	
<i>Som der bedrijfslasten</i>		<u>79.569.965</u>

	2.877.879	
Financiële baten en lasten	<u>-2.240.556</u>	
<i>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</i>		637.323

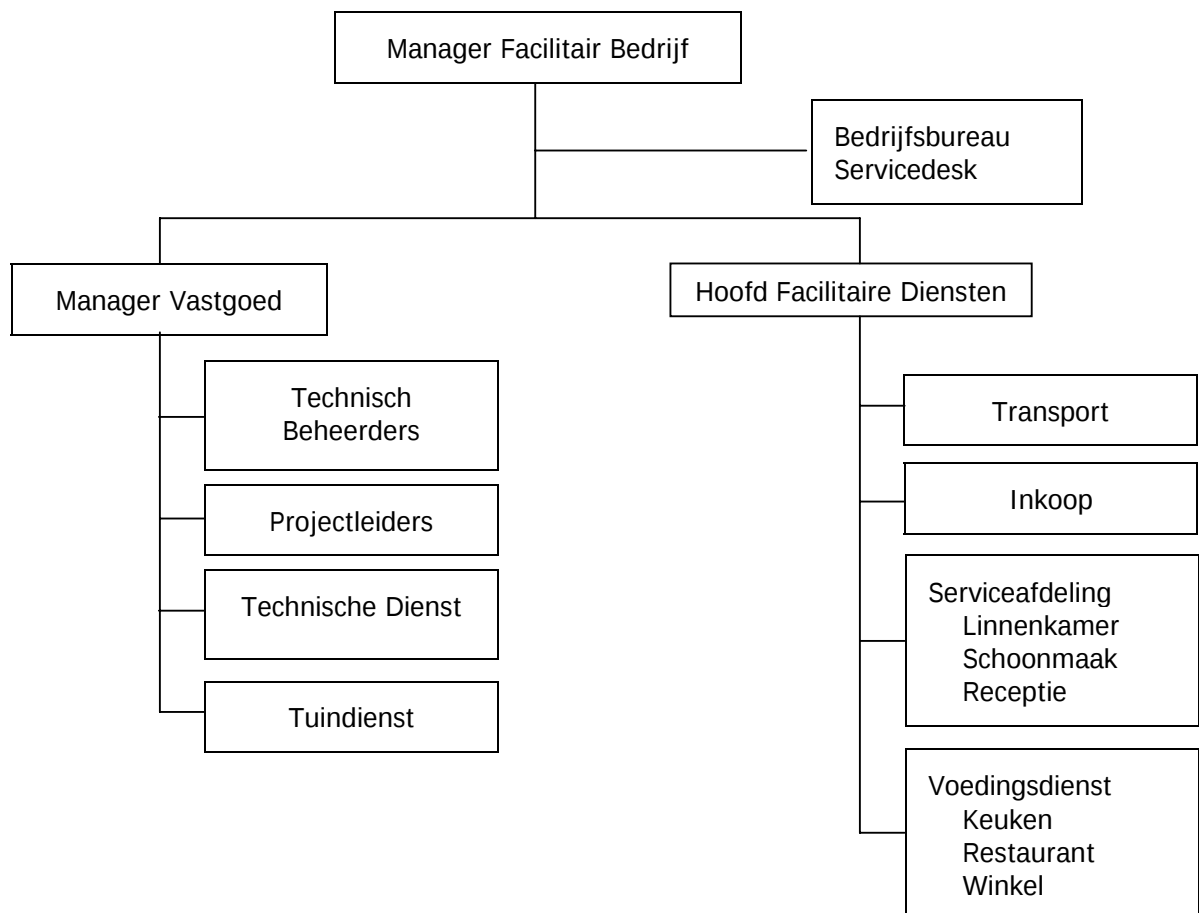
Buitengewone baten	0	
Buitengewone lasten	<u>0</u>	
Buitengewoon resultaat		<u>0</u>
Resultaat		637.323

Aan het resultaat wordt de volgende bestemming gegeven (in euro's):

Toevoeging reserve aanvaardbare kosten	71.419
Toevoeging bestemmingsreserve kindercentrum Jip & Janneke	65.904
Toevoeging bestemmingsreserve begroting 2005	500.000
Toevoeging reserve investering automatisering	0
Toevoeging reserve investering inventaris	<u>0</u>
Totaal	637.323

Bijlage 3:

Organogram facilitair bedrijf



Bijlage 4:

Definities imago

Definities van imago²:

1. Image is a subjective knowledge. (Boulding, 1956)
2. Imago is het totaal van functionele kwaliteiten en psychologische attributen in het hoofd van de consument. (Martineau, 1958)
3. The sum total of the public perceptions of the corporation's personality is what we refer to as the corporate image. (Spector, 1961)
4. Imago is het resultaat van hoe het individu het object beoordeelt in termen van tastbaarheid, persoonlijke relevantie en mate van overeenstemming met het zelfbeeld. (Enis, 1967)
5. Image is used to refer to a memory code of associative mediator that provides spatially parallel information that can mediate overt responses without necessarily being consciously experienced as a visual image. (Paivio, 1971)
6. Images are linkages between characteristics and feelings/emotions. (Oxenfeldt, 1974)
7. The image of the corporate personality held in the minds of various publics: stockholders, employees, suppliers and potential investors. (Sethi, 1979)
8. Imago is het profiel van het object, dat wil zeggen de som van indrukken en verwachtingen opgebouwd in het geheugen van het individu. (Topalian, 1984)
9. Image is a combination of product aspects that are distinct from the physical product characteristics but are nevertheless identified with the product. Examples are the brandname, symbols in advertising, endorsement by a well-known figure, and country of origin. (Erickson, Johansson en Chao, 1984)
10. Een imago is een globale of beredeneerde attitude bij de publieksgroepen of doelgroepen. (Van Raaij, 1986)
11. Image is the sum of experiences that someone has with the institution. (Ford, 1987)
12. Imago is een subjectieve en meerdimensionale voorstellingsvorm of afdruk van de werkelijkheid in het menselijk brein, waardoor deze werkelijkheid op een gereduceerde, gekleurde en dus vaak vervormde wijze wordt voorgesteld. (Fauconnier, 1988)
13. Image refers to a holistic and vivid impression held by a particular group towards a corporation, partly as a result of information processing (sense-making) carried out by the group's members and partly by the aggregated communication of the corporation in question concerning its nature, i.e. the fabricated and projected picture of itself. (Alvesson, 1990)

² Zie 'Imago en identiteit', auteur: C.B.M. van Riel, Schoonhoven: Academic Service, pagina 103 & 104 (2^e druk) en pagina 88 en 89 (3^e druk)

Bijlage 5:

Definities identiteit

Definities van identiteit³:

1. Identity is the firm's visual statement to the world of who and what the company is – of how the company views itself – and therefore has a great deal to do with how the world views the company. (Selame & Selame 1975)
2. Identity means the sum of all the ways a company chooses to identify itself to all its publics. (Margulies, 1977)
3. Identiteit is de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming. Het is de identiteit, die de realiteit van de ondernemingpersoonlijkheid weerspiegelt en projecteert. (Olins, 1978)
4. A series of independent characteristics of the organisation from which it draws its specificity, stability and unity. (Larçon & Reitter, 1979 & 1984)
5. Identiteit omvat behalve alle visuele manifestaties, ook alle niet-visuele uitdrukkingvormen en gedragingen op sociaal, economisch en ondernemingspolitiek terrein. (Henrion, 1980)
6. Organizational identity is (a) what is taken by organizational members to be central to the organization, (b) what makes the organization distinctive from other organizations (in the eyes of the beholding members), and (c) what is perceived by members to be enduring of continuing linking the present with the past and presumably the future. (Albert & Whetten, 1985)
7. Identiteit is de strategische geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen. (Birkigt & Stadler, 1986)
8. Identiteit geeft het onderscheidend vermogen en de herkenbaarheid van de individuele eigenschappen van de onderneming weer. Identiteit in deze zin omvat ook het onderscheiden en herkennen van delen van de totale onderneming en het toekennen van de delen tot dat geheel. (Tanneberger, 1987)
9. Identiteit is het totaal van visuele en niet-visuele middelen dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. (Blauw, 1989)
10. What organizational members believe to be its [the organization] central, enduring and distinctive character, the members' shared beliefs about what is distinctive, central and enduring about their organization. (Dutton & Dukerich, 1994)

³ Zie 'Imago en identiteit', auteur: C.B.M. van Riel, Schoonhoven: Academic Service, pagina 41 & 42 (2^e druk) en pagina 39 en 40 (3^e druk)

11. Identity is the reality and uniqueness of an organization, which is integrally related to its external and internal image and reputation through corporate communication. (Gray & Balmer, 1998)
12. Organizational identity comprises those characteristics of an organization that its members believe are central, distinctive and enduring. That is, organizational identity consists of those attributes that members feel are fundamental to (central) and uniquely descriptive of (distinctive) the organization and that persist within the organization over time (enduring). (Pratt & Foreman, 2000)
13. Identity is formed both from internal and external positions. Who we are cannot be completely separated from the perceptions others have of us and that we have of others. Multiple images of identity refer to the same organization. Identity is a text that is read in relation to cultural context. Tacit understandings sit alongside overt expressions of identity [and] identity involves the instrumental use of emergent cultural symbols. (Hatch & Schultz, 2000)

Bijlage 6:

Belang van een goed imago

In het adviesrapport zijn enkele redenen voor het belang van een goed imago aangegeven. Hier zullen enkele uitspraken worden gegeven, uitgesproken door geleerden op dit gebied, die deze ondersteunen en aanvullen⁴.

1. Image is representation in the mind. It affects attitudes which in turn affect behaviour. No company can afford to ignore image. The impression it creates – consciously or unconsciously, whether it wishes to or not – inevitable affects people who do business with it. (Bernstein, 1986)
2. A good image helps a company attract the people necessary for its success: analysts, investors, customers and employees. Identity management can secure that good image. (Chajet, 1989)
3. Een goed imago creëert een emotionele meerwaarde voor de onderneming, die een voorsprong oplevert ten opzichte van concurrenten. Een goed imago is concurrerend, dat wil zeggen onderscheidend en geloofwaardig. (Brinkerhof, 1990)
4. Research has found 9 out of 10 consumers reporting that when choosing between products that are similar in quality and price, the reputation of the company determines which product of service they buy. (Mackiewicz, 1993)
5. Een positief imago is een voorwaarde voor continuïteit en strategisch succes. Het is niet langer het aandachtsgebied van marketing, het is een strategisch instrument van het topmanagement. (De Soet in 'Voorwoord' Blauw, 1994)
6. Een goed imago is een stimulans voor de afzet van producten en diensten, helpt het bedrijf de juiste werknemers te werven, is belangrijk voor de financiële wereld en kapitaalverschaffers en geeft vertrouwen in het bedrijf bij interne en externe doelgroepen. Een goed imago geeft een onderneming gezag en vormt de basis voor succes en continuïteit. (Blauw, 1994)
7. It can take over a hundred years to build a culture and a reputation but it can be destroyed in just a matter of weeks and months. (Davies en eds., 2003)
8. A good reputation works like a magnet: helping companies attract vital resources. (Fombrun & van Riel, 2003)

⁴ Zie 'Imago en identiteit', auteur: C.B.M. van Riel, Schoonhoven: Academic Service, pagina 102 (2^e druk) en pagina 92 (3^e druk)

Bijlage 7:

Aanvullende informatie over het model van Birkigt en Stadler

In het rapport is gebruik gemaakt van het model van Birkigt en Stadler. Dit model is om didactisch redenen bruikbaar: het model maakt, zeker voor managers, snel duidelijk dat het bedrijfsimago voor een aanzienlijk deel wordt bepaald door de eigen inspanningen qua gedrag, communicatie en symboliek. Bij het model zijn echter wel enkele kanttekeningen te plaatsen, zoals:

1. Het model houdt geen rekening met het feit dat het imago meer is dan een reflectie van de identiteit. Imago kan ook beïnvloed worden door omgevingsfactoren (lokale karakteristieken, gedrag van concurrenten, socio-demografische trends binnen de belangrijkste doelgroepen etc.).
2. Imago is niet een doel op zich, maar 'slechts' een middel dat bijdraagt aan de verbetering van de 'prestaties' van een organisatie.
3. Het model houdt geen rekening met de wederkerende effecten van verandering in gedrag, communicatie en symboliek op de persoonlijkheid van de organisatie, die op haar beurt zelf de drijfveer is voor deze drie instrumenten.
4. Het model maakt geen onderscheid tussen 'statische' en 'dynamische' factoren: statische factoren groeien langzaam en zijn dienovereenkomstig alleen met groot geduld te veranderen; dynamische factoren (zoals symbolen) zijn relatief snel te veranderen, wat echter nog niet wil zeggen dat dientengevolge de statische elementen automatisch mee veranderen.
5. De dynamische factoren hebben een niet gelijkwaardige impact op de beeldvorming bij de doelgroepen: gedrag heeft een veel grotere invloed op imago dan communicatie plus symboliek. Gesimplificeerd gesteld zou men kunnen spreken van een 90:10-verhouding wat betreft de invloed op de reputatie van een bedrijf.⁵

⁵ Zie 'Imago en identiteit', auteur: C.B.M. van Riel, Schoonhoven: Academic Service, pagina 45 & 46

Bijlage 8:

Weerstand en het wegnemen ervan

Veranderingen in een organisatie veroorzaken onzekerheid bij medewerkers aangezien de meeste mensen niet houden van verandering. Veranderingen brengen immers onzekerheid mee en mensen omgeven zich het liefst met zekerheden. Een verandering brengt dan ook vaak weerstand met zich mee. Weerstand is een voorspelbare, emotionele, natuurlijke reactie. Binnen een goede organisatie hoeft weerstand geen slecht teken te zijn. Immers, als weerstand ontbreekt duidt dat op onvoldoende betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie.

De mate van weerstand hangt af van de onzekerheid en onduidelijkheid rondom die verandering. Verschillende redenen voor weerstand tegen veranderingen zijn:

- **Gebrek aan informatie:**
Medewerkers krijgen te weinig informatie over de verandering.
- **Angst om te verliezen:**
Medewerkers zijn bang waardevolle zaken zoals vast werk of collega's te verliezen.
- **Gebrek aan vertrouwen:**
Medewerkers willen de gevolgen van de verandering kunnen overzien, ze moeten de voordelen van de veranderingen kennen. Ze zijn anders bang dat ze meer verliezen dan ze winnen.
- **Andere inschatting van de gevolgen:**
Medewerkers zijn van mening dat de verandering de organisatie meer zal schaden dan dat tot verbetering zal leiden.⁶

Eén van de grootste fouten die een organisatie kan maken is het terzijde schuiven van de weerstand en het afdoen als 'slechts' weerstand.⁷ Als de weerstand niet weggenomen wordt zal een verandering namelijk niet optimaal worden benut waardoor de resultaten na de verandering slechter kunnen zijn dan ervoor. De reden voor weerstand moeten dus weggenomen worden of zover teruggedrongen dat deze acceptabel zijn voor de werknemers. Belangrijk hierbij zijn 2 punten. Deze punten zijn:

- Participatie
- Communicatie

Participatie

Medewerkers vertonen bij participatie minder weerstand omdat hun behoeften en verlangens serieus worden genomen. In hun werkomgeving zullen zij zich veiliger voelen ondanks de veranderingen die er plaatsvinden.

Communicatie

Medewerkers zijn in een periode van veranderingen erg onzeker. Belangrijk is dan ook voor een bedrijf om iedereen goed op de hoogte te houden. Hierbij moet er vooral gelet worden op het duidelijk en intensief communiceren, het duidelijk maken van de omvang van de verandering en het aangeven hoe de verandering plaats zal vinden.⁸ Ook moet er goed gecommuniceerd worden waarom de verandering plaatsvindt en wat de werknemers eraan hebben.

⁶ Zie 'Basisboek communicatie', auteur: W.J. Michels, Groningen: Wolters-Noordhoff, pagina 102

⁷ Zie 'Adviseren als tweede beroep', auteur: H. Nathans, Deventer: Kluwer, pagina 64

⁸ Zie 'Basisboek communicatie', auteur: W.J. Michels, Groningen: Wolters-Noordhoff, pagina 102

Bijlage 9:

Checklist voor het opstellen van een Service Level Agreement

Hieronder is een checklist voor een Service Level Agreement (SLA) weergegeven. Aangezien dit een checklist is, is het goed mogelijk dat niet alle punten relevant zijn voor een SLA die opgesteld wordt door het facilitair bedrijf. Deze checklist is ontleend aan de business issues kennisbank⁹.

1 Identificatie van partijen

Beschrijving van de partijen die betrokken zijn bij de overeenkomst:

- namen (eventueel aangevuld met afkortingen, die in de SLA gebruikt worden);
- locaties (adressen, in geval van een groot aantal, deze opnemen in de bijlage).

2 Uitgangspunten

2.1 Definities en afkortingen

Lijst met sluitende en duidelijk gedefinieerde begrippen, afkortingen, formules en meetvoorschriften, die misverstanden helpen voorkomen.

- overzicht van in de SLA gebruikte definities;
- overzicht van in de SLA gebruikte afkortingen (geen afkortingen van de namen van de deelnemende partijen);
- overzicht van in de SLA gebruikte (algemene) formules en meetvoorschriften;
- overzicht van in de SLA gebruikte (algemene) tijdstippen van aanvang en beëindiging aan de hand van meetbare parameters.

2.2 Inleiding en uitgangspunten

Plaatsing van inleidende opmerkingen (bijvoorbeeld dat een SLA is opgesteld ter verbetering van de kwaliteit van de dienst) en uitgangspunten (bijvoorbeeld het feit dat personen gerechtigd moeten zijn om de dienst te gebruiken of het niet beschikbaar stellen van diensten aan derden).

- inleidende opmerkingen met betrekking tot de doelstellingen en de inhoud;
- uitgangspunten met betrekking tot het beschikbaar stellen van de dienst.

2.3 Onderwerp van overeenkomst

Aangeven op welke dienst (of diensten) de SLA betrekking heeft.

- korte beschrijving van de diensten waar de SLA betrekking op heeft (in relatief grote SLA's) middels een zinsnede als "Het verzorgen van";
- afsluiting van deze clausule met "Het beheren, onderhouden en in standhouden van de hierboven genoemde voorzieningen tegen de in de bijbehorende detailovereenkomsten genoemde prestatiecriteria".

3 Randvoorwaarden

3.1 Aard en omvang van de overeenkomst

Beschrijving van de onderdelen waar de dienst betrekking op heeft, zoals de organisaties (en/of bepaalde afdelingen) die de dienst afnemen, de juridische status van de overeenkomst en een verwijzing naar algemeen geldende voorwaarden.

- omvang (geldigheid van de SLA voor delen van de cliëntorganisatie);
- juridische status en versie van de SLA;
- algemene voorwaarden;
- overige opmerkingen met betrekking tot de aard en de omvang van de overeenkomst.

⁹ <http://www.ictforyourbusiness.nl/index.asp?ContentId=1026>

3.2 Beschrijving van de dienst

Verwijzing per geleverde dienst naar de betreffende service level specificaties, die opgenomen zijn in de verschillende detailovereenkomsten of bijlagen.

- concrete beschrijving van diensten (verwijzing naar service level specificaties uitgewerkt per dienst);
- servicetijden (normale servicetijden, weekends, feestdagen en vakantiedagen);
- service beschikbaarheid (minimumpercentages, gemiddelde, maximaal aantal verstoringen per periode, meetperiode);
- serviceprestaties.

3.3 Afbakening

Expliciete beschrijving van de grenzen van de dienstverlening, zowel met betrekking tot de te leveren diensten zelf, als ook tot de hiervoor benodigde middelen.

- afbakenen van de dienst;
- afbakenen van de automatiseringsmiddelen.

4 Duur en beëindiging van de overeenkomst

Bepaling waarin wordt aangegeven voor welke periode de SLA geldt en hoe de standaardprocedure voor verlenging of beëindiging van de SLA luidt.

- duur van de overeenkomst (begin- en einddatum);
- procedure voor verlenging en beëindiging;
- bijzondere omstandigheden (eventueel met directe beëindiging als gevolg).

5 Overlegstructuren, contactpersonen en correspondentie

Vastleggen wanneer gestructureerd overleg plaatsvindt, wie er aan dit overleg zullen deelnemen en wie bij beide partijen verantwoordelijk is voor de onderlinge relatie. Tevens zal een overzicht opgenomen worden van alle contactpersonen en verantwoordelijken bij escalatie of calamiteiten.

- tijdstippen of aanleidingen voor overleg;
- betrokken personen bij overleg;
- verantwoordelijke personen voor de onderlinge relatie;
- overzicht van contactpersonen en verantwoordelijken (inclusief telefoonnummers) bij escalatie en/of calamiteiten (meestal een verwijzing naar de betreffende bijlage);
- overzicht van post- en bezoekadressen van betrokken organisaties en locaties (meestal een verwijzing naar de betreffende bijlage);
- standaardformulieren voor onderlinge correspondentie (meestal een verwijzing naar de betreffende bijlage).

6 Eigendom en risico

Bepaling van de eigenaar van de apparatuur en programmatuur die nodig is voor het leveren van de dienst, eventueel uitgebreid met een beschrijving van de verantwoordelijk persoon voor achteruitgang of tenietgaan van deze middelen.

- eigenaar van benodigde apparatuur en programmatuur;
- noemen van organisatie bij wie het risico van tenietgaan of achteruitgang van apparatuur en/of programmatuur ligt;
- opmerkingen over achteruitgang als gevolg van opzet of bewuste onzorgvuldigheid.

7 Beveiliging

Beveiliging van systemen, services en data zijn belangrijke aspecten. Deze onderdelen dienen dan ook beschermd te worden tegen interne en externe aanvallen.

- procedure van beveiliging van systemen, services, data;
- maatregelen bij het schenden van beveiligingsprocedures;
- aanspreekpunt bij beveiligingsincidenten.

8 Rapportage

Als opdrachtgever dient u zicht te hebben, te krijgen en te houden op alles wat te maken heeft met het informatiesysteem. Omtrent de rapportage moeten afspraken gemaakt worden betreffende:

- inhoud van de rapportage;
- verschijningsfrequentie;
- distributie (functionarissen, afdelingen, etc.).

9 Aanpassingen van de SLA

9.1 Wijziging van de dienst

Schetsen van mogelijkheden voor het wijzigen van de dienst (zowel door de leverancier als door de afnemer) indien dit noodzakelijk of wenselijk wordt geacht. Tevens wordt beschreven hoe en wanneer wijzigingsverzoeken ingediend kunnen worden en in welke mate het wijzigen van de dienst een herziening van de SLA noodzakelijk maakt. Vast te leggen items zijn:

- wijzigingsprocedure inclusief het noemen van het meldpunt (meestal de helpdesk) en aanmeldingsperiode voor wijzigingen;
- wijze van overleg over wijzigingsverzoeken;
- impact van wijziging op de SLA (eventueel een opmerking in de trant van "wijziging van de dienst, zoals installatie van nieuwe hard- en/of software, maakt herziening van de SLA in beginsel noodzakelijk").

9.2 Herziening van de SLA

Beschrijving van de procedure voor het wijzigen van de SLA en de regeling met betrekking tot de looptijd van de SLA. Bij omvangrijke SLA's loont het tevens de moeite om te beschrijven, wanneer vorige wijzigingen aan de SLA uitgevoerd zijn en wat er destijds gewijzigd is aan de SLA, zodat op eenvoudige wijze terug te zoeken is welke versies de SLA heeft gekend. Vast te leggen items zijn:

- opsomming van zaken die leiden tot een wijziging van de SLA;
- wijzigingsprocedure (wijze, tijdstip, overleg);
- verlenging van de looptijd van de SLA, bijvoorbeeld stilzwijgend, door middel van berichtgeving of na onderling overleg;
- vorige wijzigingen en versies van de SLA, inclusief de data waarop de verschillende versies in gebruik waren.

10 Financiële vergoeding

10.1 Prijzen

De hoogte van de vergoeding die betaald moet worden dient te worden vastgelegd, inclusief grenzen aan stijgingen. Hierdoor krijgt de opdrachtgever zekerheid met betrekking tot de jaarlijkse kosten. Vast te leggen items zijn:

- opdrachtgever zal een vergoeding van € per voldoen in termijnen van €;
- prijzen in valuta .. , inclusief of exclusief BTW;
- prijsstijgingen gemaximaliseerd tot ..% per of maximale prijsstijgingen conform consumenten prijsindex cijfer van CBS.

10.2 Betaling

Afspraken aangaande betaling van overeengekomen vergoedingen dienen te worden vastgelegd om onduidelijkheden en/of problemen hieromtrent te voorkomen. Vast te leggen items:

- betalingstermijn .. dagen na facturering;
- op welk bank-/girorekeningnummer betaald dient te worden;
- welke regels gelden er bij te late betaling;
- wat te doen indien opdrachtgever niet akkoord gaat met de factuur.

11 Verantwoordelijkheid, escalatie en reclame

11.1 Verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en strafbepalingen:

Vermelding van zowel de aansprakelijkheid voor de bij de cliëntorganisatie opgestelde apparatuur en/of programmatuur als van de aansprakelijkheid van de leveranciersorganisatie voor het functioneren van de cliëntorganisatie.

- aansprakelijkheid van leveranciersorganisatie voor functioneren van cliëntorganisatie, bijvoorbeeld in geval van storingen of calamiteiten;
- gevolgen van het niet (volledig) nakomen van afspraken;
- verhalen van schade als gevolg van een onvoldoende functionerende dienst;
- beschrijving van overleg in geval van problemen (eventueel het verwijzen naar de clause over geschillen);
- boeteclausules of andere financiële strafbepalingen.

11.2. Beperkingen, afhankelijkheden en overmacht

Vastlegging van beperkingen met betrekking tot het gebruik van de te leveren diensten, de afhankelijkheid van derde organisaties (bijvoorbeeld KPN t.b.v. communicatie) en het schetsen van situaties waarin de organisaties zich kunnen beroepen op overmacht.

- maximaal aantal gelijktijdige gebruikers van de verschillende diensten;
- maximaal aantal toegelaten gebruikers (maximaal aantal "accounts") van de verschillende diensten;
- afhankelijkheid van andere organisaties of diensten;
- regeling met betrekking tot het beroepen op overmacht, inclusief de mogelijkheid tot het buiten werking stellen van de SLA en de te ondernemen acties om zo spoedig mogelijk terug te kunnen keren naar de normale situatie;
- algemene calamiteitenprocedure, inclusief een verwijzing naar de verschillende calamiteitenplannen;
- overige beperkingen (bijvoorbeeld het maximaal aantal transacties per periode).

11.3. Geheimhouding, verantwoordelijkheid en concurrentiebeding

Afspraken met betrekking tot het niet openbaar maken of aan derden beschikbaar stellen van vernomen informatie tijdens het opstellen van de SLA (inhoudelijke SLA-bepalingen) of het functioneren van de dienst (informatie verkregen door database-opvragen dient als vertrouwelijk te worden aangemerkt). Tevens kunnen bepalingen worden opgenomen voor bescherming tegen het overnemen van personeel (concurrentiebeding) of het rechtstreeks onderhandelen van de cliëntorganisatie (buiten de leverancier om) met derden over de levering van (delen van) diensten.

- afspraken met betrekking tot geheime of vertrouwelijke informatie;
- concurrentiebeding, bijvoorbeeld aangaande het overnemen van personeel.

11.4. Geschillen

Beschrijving van het feit wanneer onderling overleg plaatsvindt en wat de procedure is bij het optreden van onderlinge conflicten of geschillen qua afhandeling en het betrekken van derde partijen.

- procedure;
- onafhankelijke derde instantie of persoon;
- feit of een uitspraak van een onafhankelijke arbiter bindend is of niet.

12. Slotbepaling en handtekeningen

Formele afsluiting van de SLA, waarin gesteld wordt dat de betrokken partijen "het bovenstaande" overeengekomen zijn ondertekend door verantwoordelijke personen uit beide organisaties.

- formele afsluiting;
- namen en handtekeningen van tekengerechtigde personen.