

Afstudeeropdracht Facility Management

Inrichten van een efficiënte overlegstructuur bij de afdeling Engineering



Facilitair bedrijf UMC Utrecht

Cluster Gebouwenbeheer en Inrichting (afdeling Engineering).
Heidelberglaan 100
3584 CX Utrecht

Haagse Hogeschool

Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EH Den Haag

Opdrachtgever-begeleider: ing. C. Henzen
Student: J.D.Bruining
Docent-begeleider: drs. H. Trapman
Medebeoordelaar: drs. W. van der Es
Periode onderzoek: Oktober 2004 – Juni 2005
Afstudeeropdracht Facility Management

Inrichten van een efficiënte overlegstructuur bij de afdeling Engineering

J.D.Bruining

Haagse Hogeschool

Sector Economie en Management, opleiding Facility Management.

Auteursreferaat

Onderzoek naar het **efficiënt inrichten** van een **overlegstructuur** onder de medewerkers van een onderdeel in het **Facilitair Bedrijf** van een Academisch Ziekenhuis. De onderzoeksvraag is hoe een goede overlegstructuur wordt ontwikkeld met interne en externe relaties die van belang zijn voor het onderdeel en welke overlegstructuur daarbij past.

Het achterliggende doel van de opdracht is **de optimalisering van de overlegstructuur** passend bij de doelstellingen van het onderdeel en de gekozen veranderingen in de organisatievorm. De praktische uitwerking vertaalt zich in een concreet advies voor de overlegstructuur van het onderdeel. Secundaire doelstelling van de opdracht is een werkwijze te ontwikkelen om dit soort zaken aan te pakken (**algemene toepasbaarheid** in de vorm van een **stappenplan of model**).

Managementsamenvatting

In de huidige situatie bij de afdeling Engineering in het Facilitair Bedrijf van het UMC zijn door de grote diversiteit aan relaties vele vormen van overleg. De Clustermanager van Gebouwenbeheer en Inrichting (opdrachtgever) geeft aan dat er een vergadercultuur is ontstaan die het voortgangs- en besluitvormingsproces stagneert. Het is bovendien vaak onduidelijk hoe frequent er wordt vergaderd, met wie en wat het beoogde resultaat moet zijn. Deze overdaad aan overleg is inefficiënt omdat er veel kosten worden gemaakt aan uren overleg. De organisatie vraagt daarom een herziening van de overlegvormen. De afdeling Werk- en Materiaalbeheer is ook in het onderzoek meegenomen omdat zij bij Engineering ingedeeld worden. Gezien de aanleiding tot dit onderzoek ziet de probleemstelling er als volgt uit:

Hoe kan er een efficiënte overlegstructuur worden ontwikkeld met interne en externe relaties die van belang zijn voor de afdeling Engineering?

Om deze probleemstelling te beantwoorden, is onderzocht waarom er overleg plaatsvindt, hoe overlegstructuren eruit zien en hoe deze geoptimaliseerd kunnen worden. Er is gebruik is gemaakt van enquêtes en diepte-interviews waarbij de medewerkers zijn gevraagd naar de aard en achtergrond van de huidige overlegstructuur.

Uit de resultaten bleek dat er een vergadercultuur bij Engineering is: de afdeling scoort qua overlegduur ruim boven de gehanteerde norm. Dit in tegenstelling tot medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer. Zij scoren duidelijk onder deze norm, hier is behoefte aan extra overleg. Opmerkelijk is dat de organisatie weinig aandacht besteedt aan de kwaliteitsbewaking en –begeleiding van de overleggen om maar niet te spreken van de kosten die hiermee gepaard gaan. Er kan veel bespaard worden op dit gebied. De lengte of frequentie van diverse overleggen zijn erg hoog of wijken onderling sterk af.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Er wordt een voorstel gedaan om de nut en noodzaak van de overleggen te blijven monitoren en proefondervindelijk nieuwe frequenties en duur voor alle overleggen terug te brengen, het stappenplan van Van Vree (verbeteren van de vergadercultuur) te gebruiken voor de vergaderprocessen, een vergadermanager aan te stellen (of de taken van deze functie in een bestaande functie te integreren) en de medewerkers te trainen in vergaderen.
- Om op termijn van het Engineeringsoverleg te schrappen en hiervoor een alternatief te zoeken.
- Aandacht te besteden aan de terugkoppelingsproblemen bij leveranciers.
- Het uitbreiden van de urenregistratie waarbij de mogelijkheid wordt geboden om meer inzicht te krijgen hoeveel tijd aan overleg wordt besteed.

Voorwoord

Met dit verslag sluit ik een periode af van de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het verslag beschrijft de afstudeeropdracht die ik van oktober 2004 tot en met juni 2005 in het Facilitair Bedrijf van het Universitair Medisch Centrum (UMC) in Utrecht heb uitgevoerd.

Bij het uitvoeren van de opdracht hebben veel mensen mij ondersteund, gemotiveerd en gestimuleerd. In dit voorwoord wil ik een aantal van deze mensen bedanken. Mijn dank gaat ten eerste uit naar mijn opdrachtgever Cees Henzen, Clustermanager van het onderdeel Gebouwenbeheer en Inrichting in het Facilitair Bedrijf van het UMC. Dit voor de kans en mogelijkheid om deze opdracht uit te voeren, de leerzame periode bij Engineering, verschillende ideeën, kritische blikken en aanvullingen op de het verslag.

Ook gaat mijn dank uit naar verschillende medewerkers van diverse Facilitaire onderdelen in het UMC die de afronding van dit werkstuk mogelijk gemaakt hebben. Dr. Wilbert van Vree van Vergaderbureau van Vree wil ik bedanken voor het beschikbaar stellen van allerlei informatie en het op weg helpen met deze opdracht. Tenslotte wil ik mijn docent begeleider Hans Trapman bedanken voor alle hulp, het hameren op de structuur van de opdracht, de sturing en diverse adviezen.

Zegveld, 29 juni 2005.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	i
Voorwoord	ii
Inhoudsopgave	1
Inleiding	3
Aanleiding van de opdracht	3
Probleemstellingen	4
Subprobleemstellingen	4
De onderzoeksopzet	4
Type onderzoek	4
Leeswijzer	5
Hoofdstuk 1 De context van de opdracht	7
1.1 Het UMC	7
1.2 Het Facilitair Bedrijf	8
1.3 Gebouwenbeheer en Inrichting (Engineering)	8
1.4 Samenvatting	11
Hoofdstuk 2 Overleggen	12
2.1 Definitie van efficiënt overleg	12
2.2 Waarom vind te overleg plaats	12
2.3 Overlegmentaliteit	13
2.4 De kwaliteitsverbetering van het overleg	13
2.5 Kostenbeheersing als eerste stap	14
2.6 Minder en beter vergaderen	15
2.7 Samenvatting	16
Hoofdstuk 3 Overlegstructuren	17
3.1 Definitie van overlegstructuren	17
3.2 Wat is een efficiënte overlegstructuur?	18
3.3 Het Linking-pin model van Likert	18
3.4 Verschillende soorten informatie	19
3.5 Stappenplan voor ontwikkeling van een efficiënte overlegstructuur	20
3.6 Samenvatting	22
Hoofdstuk 4 Overleg bij Engineering	23
4.1 Onderzoeksprocedure	23
4.2 Resultaten enquête en steekproef	23
4.3 De overlegstructuur	27
4.4 Beoordeling medewerkers van de efficiency van geëncquêteerde overleggen	27
4.5 Beoordeling van de huidige overlegstructuur in Engineering	28
4.6 Samenvatting	28
Hoofdstuk 5 Conclusies	29
5.1 Algemeen	29
5.2 Kwantitatieve uren per week	30
5.3 Beoordeling vergaderprocessen	31
5.4 Beoordeling overlegstructuur vanuit de medewerkers	32
5.5 Beoordeling overlegstructuur door het stappenplan	32
5.6 Samenvatting	33

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	35
6.1 Infrastructuur	35
6.2 Afzonderlijke vergaderingen	36
6.3 Vergadergedrag	36
6.4 Samenvatting	37
Hoofdstuk 7 Implementatieadviezen	38
7.1 Infrastructuur	38
7.2 Afzonderlijke vergaderingen	39
7.3 Vergadergedrag	40
7.4 Samenvatting	41
Hoofdstuk 8 Financiële verantwoording	42
8.1 Kosten	42
8.2 Baten	43
8.3 Tegengeluid	44
8.4 Samenvatting	45
Literatuuropgave	46
Bijlagen	48

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de aanleiding van de opdracht met bijbehorende probleemstelling, de doelstelling van het onderzoek met bijbehorende onderzoeksvragen en de gebruikte onderzoeksmethoden. Aan het einde van dit hoofdstuk bevindt zich een leeswijzer voor deze afstudeeropdracht.

Aanleiding van de opdracht

Door de grote diversiteit aan relaties en overleggen in het Facilitair Bedrijf van het UMC is het belangrijk voor de manager om te weten met welke relaties wordt overlegd. Binnen het Facilitair Bedrijf worden de volgende relaties onderscheiden: Facilitair Bedrijf UMC intern, de organisatie UMC en externe partijen.

In de huidige situatie bestaan vele vormen van overleg, soms met een onduidelijk doel, frequentie, samenstelling en beoogd resultaat. De opdrachtgever, de Clustermanager van Gebouwenbeheer en Inrichting stelt dat er een vergadercultuur is ontstaan. Deze vergadercultuur stagneert het voortgangs- en het besluitvormingsproces van het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting. Ook is deze overdaad aan overleg inefficiënt omdat er veel worden kosten gemaakt aan uren overleg in de vorm van niet declarabele uren. Dit zijn uren die niet betaald worden door de opdrachtgevers van Gebouwenbeheer en Inrichting. De organisatie vraagt daarom een herziening van de overlegvormen.

Gezien de aanleiding tot dit onderzoek en de probleemstelling, is de uiteindelijke doelstelling van dit onderzoek als volgt weergegeven:

Het inrichten van een efficiënte overlegstructuur passend bij de doelstellingen van het onderdeel Engineering en de gekozen organisatievorm.

Het onderzoek vindt plaats bij het onderdeel Engineering wat deel uitmaakt van het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting. Het primaire doel is concreet advies te geven voor een efficiënte overlegstructuur in het onderdeel Engineering. De secundaire doelstelling van de opdracht is een methodiek te ontwikkelen voor het inrichten van een efficiënte overlegstructuur (algemene toepasbaarheid in de vorm van een stappenplan).

Verwacht eindproduct

De opdrachtgever stelt de volgende eisen aan het eindproduct:

- Een overzicht van raakvlakken met andere werkvelden en disciplines en hun onderlinge relaties.
- Beschrijving van het belang van raakvlakken en relaties.
- De praktische uitwerking bij 1 of meerdere teams binnen GB & I vertaald in een concrete efficiënte overlegstructuur.

Probleemstelling

Uit het hierboven beschrevene komt de volgende probleemstelling naar voren:

Hoe kan er een efficiënte overlegstructuur worden ontwikkeld met interne en externe relaties die van belang zijn voor de afdeling Engineering?

Subprobleemstellingen

Om een goed antwoord te geven op bovenstaande probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen of subprobleemstellingen geformuleerd:

- In welke context vindt de opdracht plaats?
- Waarom vindt er overleg plaats?
- Wat is een overlegstructuur?
- Hoe ziet de huidige overlegstructuur er bij Engineering uit?
- Hoe wordt een efficiënte overlegstructuur ontwikkeld?
- Hoe kan een efficiënte overlegstructuur georganiseerd worden voor Engineering?

Onderzoeksopzet

In het onderzoek wordt gekeken naar structurele overleggen die belangrijk zijn voor Engineering met het Facilitair Bedrijf, het ziekenhuis en externe relaties. De doelgroep bestaat uit 21 medewerkers (18 Engineers en 3 medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer). Omdat op dit moment Gebouwenbeheer en Inrichting in een veranderingstraject zit, betekent dit voor het onderzoek dat ook een aantal medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer zijn meegenomen in het onderzoek. Deze medewerkers zullen op korte termijn in de nieuwe organisatiestructuur onder Engineering vallen. De doelgroep is dusdanig klein dat er geen steekproef genomen hoeft te worden. De totale groep is de onderzoekspopulatie.

De opdrachtgever heeft de opdracht zodanig afgebakend dat alleen structurele (inhoudelijk) niet projectmatige overleggen onderzocht zijn. De reden van de afbakening is het grote aantal lopende projecten in het UMC. Wel is steekproefsgewijs het aantal uren overleg per week van de projecten bepaald om te kijken hoe de totale overlegtijd zich verhoudt met externe organisaties.

Structureel overleg is georganiseerd (niet veroorzaakt door toevallige tijdelijke omstandigheden) en periodiek terugkerend overleg (minimaal 1x per jaar).

Type onderzoek

Het onderzoek start met een oriëntatie in de literatuur. Met deze oriëntatie is meer kennis opgedaan over overleg en overlegstructuren. Ook zijn er ter zake kundige personen geraadpleegd: wat zij verstaan onder een efficiënte overlegstructuur.

In tabel 1 wordt weergegeven welke onderzoeksvragen er zijn, welke middelen worden gebruikt om de vragen op te lossen en wat het uiteindelijk doel van de onderzoeksvragen is.

Vraag	Middel	Doel
In welke context vindt de opdracht plaats?	Website UMC, beleidsplannen, afdelingsplannen. (gesprekken)	Inzicht in de organisatie van het UMC, Facilitair Bedrijf en Gebouwenbeheer en Inrichting.
Waarom vindt er overleg plaats?	Literatuuronderzoek.(*) Boeken, documenten. Interviews.	Belang van overleggen.
Wat is een overlegstructuur?	Literatuuronderzoek. Boeken, documenten, internet.	Hoe ziet een overlegstructuur eruit (Theorie).
Hoe wordt een overlegstructuur ontwikkeld?	Raadplegen van vakkundigen, documenten en literatuur.	Concept vormen voor een overlegstructuur.
Hoe ziet de huidige overlegstructuur er bij Engineering uit?	1. Enquête inventarisatie overlegstructuren (**) 2. Enquête kwaliteit en interview vergaderingen (**)	1. Inzicht in huidige overlegstructuur. 2. Inzicht vergaderprocessen en output overleg.
Hoe wordt een efficiënte overlegstructuur ontwikkeld?	Raadplegen van vakkundigen, Literatuur.	Stappenplan voor het inrichten van een efficiënte overlegstructuur.
Hoe kan een efficiënte overlegstructuur georganiseerd worden voor Engineering?	Controle gegevens d.m.v. een steekproef. (doorvragen over resultaten in combinatie met evaluatie kwaliteit vergadering)	Inrichten van een nieuwe efficiënte overlegstructuur. (maken) ¹

Tabel 1. Onderzoeksvragen, kennisbronnen en doelstelling van de onderzoeksvragen.

(*) Literatuuronderzoek. De belangrijkste reden om literatuuronderzoek te gaan doen is om na te gaan of anderen al een vergelijkbaar onderzoek hebben gedaan. Ook kun je volgens de literatuur suggesties opdoen voor de opzet van je onderzoek en voor het samenstellen van een dataverzamelingsinstrument.

(**) Dataverzamelingsinstrument. Hierin geef ik aan welke methode ik heb gekozen. In dit geval een enquête en een interview. De enquête is ontstaan door bestudering van literatuur.²

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de plaats van de afdeling Engineering binnen de organisatie van het Facilitair Bedrijf van het UMC kort beschreven. Hoofdstuk 2 en 3 behandelen de theorie over (de kwaliteit van) overleg, overlegstructuren en het ontwikkelen van overlegstructuren. In hoofdstuk 4 wordt de huidige overlegstructuur en de kwaliteit van

¹ Heinze Oost, Een onderzoek uitvoeren, Blz. 36.

² Baarda en de Goede, Kwalitatief onderzoek, Blz. 211-212

overleg van Engineering in kaart gebracht. Deze resultaten worden in hoofdstuk 5 vergeleken met literatuur en externe gegevens en leiden hier tot de conclusie of er werkelijk een overlegcultuur is. Daarnaast wordt een beoordeling gegeven van de vergaderkwaliteit. Hoofdstuk 6 bevat aanbevelingen voor het verbeteren van de overlegstructuur en kwaliteit ervan. In hoofdstuk 7 worden implementatieadviezen gegeven en in hoofdstuk 8 wordt de financiële verantwoording uitgewerkt. Het rapport wordt afgesloten met de bijlagen en een procesevaluatie.

Hoofdstuk 1 De context van de opdracht

In dit hoofdstuk wordt een omschrijving gegeven van de organisatie van het Universitair Medisch Centrum (UMC), het Facilitair Bedrijf en het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting met het onderdeel Engineering.

1.1 Het Universitair Medisch Centrum (UMC)

In deze afstudeeropdracht is het belangrijk een goed inzicht te krijgen in de primaire processen en de daarmee samenhangende taken en verantwoordelijkheden. Door inzicht te geven in de context van het onderzoek wordt duidelijk gemaakt welke relatie er is tussen het primaire en secundaire proces waarin het onderzoek zich afspeelt.

Het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC Utrecht) bestaat onder deze naam sinds 1999. De organisatie heeft drie locaties, met elk haar eigen jarenlange geschiedenis:

- Het Academisch Ziekenhuis Utrecht (AZU) is het oudste academische ziekenhuis van Nederland, het bestaat sinds 1817.
- Het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ) opende in 1888 haar deuren. Het ziekenhuis is volledig ingericht op de zorg voor zieke kinderen, die hier vóór alles kind mogen zijn. Het WKZ is gehuisvest in een kindvriendelijk gebouw dat via een tunnel verbonden is met locatie AZU.
- De Medische Faculteit Utrecht (MFU) bevindt zich onder andere in Stratum, een gebouw dat naast het AZU-gebouw staat.

Sinds 1999 vormen deze drie organisaties samen het UMC Utrecht. Een grote organisatie die topzorg levert door patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek met elkaar te combineren

Het UMC legt deze drie organisaties op de website als volgt uit: “Voor onderzoek en onderwijs werken de locaties AZU en WKZ nauw samen met de Faculteit Geneeskunde van de Universiteit Utrecht (samen het UMC Utrecht). Een groot voordeel van deze intensieve samenwerking is dat de organisatie altijd kan beschikken over de meest recente kennis en inzichten. Hierdoor is het UMC in staat geavanceerde zorg en behandelingen te geven. Artsen en medisch specialisten worden in ons ziekenhuis opgeleid. Ook verzorgt het UMC onderwijs voor verpleegkundigen en andere paramedische beroepsgroepen.”³

De locaties AZU en WKZ hebben samen ruim duizend bedden. In 2003 werden in totaal ruim 27.000 mensen opgenomen. Alle poliklinieken samen worden dagelijks bezocht door ongeveer 1400 patiënten. Ruim negenduizend medewerkers dragen een steentje bij aan patiëntenzorg, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Een overzicht van de organisatiestructuur van het UMC in Utrecht is te vinden in bijlage 1.

³ www.umcutrecht.nl

1.2 Het Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf neemt een bijzondere plaats in binnen het UMC Utrecht. Deze bijzondere positie komt tot stand door de enorme diversiteit aan professionele dienstenverlening die het Facilitair Bedrijf biedt aan het UMC bij de ondersteuning van patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en de brede en inhoudelijke kennis van deze processen.

Het Facilitair Bedrijf levert een wezenlijke bijdrage aan de doelstellingen van het UMC op genoemde gebieden door middel van:

- Het bundelen van zijn diversiteit aan kennis en kunde om een samenhangend en marktconform pakket aan producten, diensten en innovaties aan zijn klant te bieden.
- Het structureren van de interactie met zijn klanten ter bevordering van de wederzijdse informatievoorziening om zorg te dragen voor een continue afgestemde dienstverlening.
- Het bieden van een uitdagende werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontplooiën en waarin zij ruimte hebben om in te spelen op de wensen van de klant.

Het Facilitair Bedrijf van het UMC biedt zijn klanten op professionele en transparante wijze zijn diensten aan. In bijlage 2 is een organogram gegeven inclusief een overzicht van de diensten van het Facilitair Bedrijf. In het Facilitair Bedrijf van het UMC werken ongeveer 1000 mensen. Een van de doelstellingen van het Facilitair Bedrijf is dat het een professionele partner en een expertisecentrum wil zijn. Ook streeft de organisatie naar een excellente bedrijfsvoering, transparante besturing en innovatie.⁴ Het Facilitair Bedrijf wil tot de top 3 van facilitaire organisaties van Academische Ziekenhuizen gaan horen.

1.3 Het Cluster Gebouwenbeheer en Inrichting

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting met een korte organisatiebeschrijving van het onderdeel Engineering, het aandachtgebied van het onderzoek.

Missie

Het Cluster Gebouwenbeheer & Inrichting zorgt ervoor dat respectievelijk de patiënten, medewerkers en bezoekers van het UMC Utrecht onder goede omstandigheden kunnen verblijven, werken en vertoeven.

Visie

De visie van het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting is als volgt: “Wij willen een klantgerichte, vakkundige, kostenbewuste organisatie zijn die pro-actief is en op professionele wijze zorgt voor een kwalitatief goede en betrouwbare staat van onderhoud en functionele instandhouding en inrichting van de gebouwen en terreinen

⁴ Managementcontract 2004 Facilitair Bedrijf.

van het UMC Utrecht. Qua kosten, kennis van de organisatie en haar processen, productiviteit en kwaliteit willen wij concurrerend zijn met vergelijkbare dienstverlening op de markt.”⁵

Het 7S-model

Het 7S-model is gebruikt om de organisatie beter te kunnen typeren. Het 7S-model is een systeem dat is ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert: de zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' factoren: strategie, structuur en systemen, en in vier 'zachte' factoren: stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf (in de zin van personeel).⁶

De strategie van Gebouwenbeheer en Inrichting

De strategie wijst op de voorgenomen acties van de manager. Welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen wil men deze bereiken ?

Speerpunten in de strategie voor Gebouwenbeheer en Inrichting is het helder krijgen van de financiële structuur, zorgen voor goede ondersteunende systemen en professionalisering van de werkprocessen. De strategie wordt ondersteund door het opstellen van een operationeel (cluster)plan, het uitvoeren van de daarin opgenomen acties, het controleren van de effecten en waar nodig bijsturen.

De strategie van het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting bestaat uit een opsomming van een aantal elementen; ontwikkelplannen ten behoeve van permanente beschikbaarheid van competente medewerkers, een actueel inzicht in de stand van zaken van diverse objecten, beschikking over adequate middelen ter ondersteuning van de processen, professionele, marktconforme en transparante processen met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor betrokkenen, actuele kennis van de organisatie en haar processen en een gezond financieel resultaat.

De structuur van Gebouwenbeheer en Inrichting

De structuur refereert naar de inrichting van de onderneming zelf. Daaronder vallen de niveaus, de taakverdeling, de coördinatie, en de lijn-, staf- en functionele organisatie. De organisatie waar het onderdeel Gebouwenbeheer en Inrichting onder valt heeft een lijnorganisatie als grondvorm met staf- en hulpdiensten. (Personeel- en Organisatie en Office Management)

De structuur is te omschrijven als een professioneel bureaucratische structuur (organisatietypologie van Mintzberg).⁷ Deze wordt gekenmerkt door een hoge specialisatiegraad. Het Facilitair Bedrijf is vrij sterk gespecialiseerd. De vakbekwaamheid staat hierbij centraal. Men heeft de ambitie de aanwezige kennis en kunde te perfectioneren. Het takenpakket is erg complex, maar kent ook routinematige handelingen.

⁵ Clusterplan Gebouwenbeheer en Inrichting 2004.

⁶ G.W.A.Maas, Facility Management, blz. 117

⁷ Joost van Krimpen, Facility Management in perspectief, blz 76

De cultuur van Gebouwenbeheer en Inrichting

De cultuur plaatst McKinsey bewust in het centrum. Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit. Het Facilitair Bedrijf en daarmee ook de clusters streven naar een goede onderlinge samenwerking, zowel binnen de clusters, maar ook daarbuiten. Wederzijds respect en vertrouwen staan hierbij voorop. Er wordt van medewerkers verwacht dat iedereen positief kritisch is en zoekt naar mogelijkheden om het werk nog beter te kunnen doen. Ook wordt een zeer grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van medewerkers verwacht. De organisatie kenmerkt zich ook door een vrij sterk informeel circuit en de hiërarchische verhoudingen zijn minder sterk.

Onderdelen in het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting

Het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting bestaat uit de afdelingen Engineering, Meet- en Regeltechniek, Werk- en Materiaalbeheer en Onderhoud.

De afdeling Engineering zorgt voor de aanvraag, voorbereiding, begroting, aanbesteding en begeleiding van de realisatie van voorzieningen aan gebouwen, gebouwgebonden installaties en terreinen voor het hele UMC Utrecht. Deze voorzieningen worden gerealiseerd in de vorm van nieuwbouw, renovatie en functionele aanpassingen. In geval van renovatie vindt afstemming met de afdeling Onderhoud plaats. Daarnaast heeft de afdeling een adviserende rol met betrekking tot de instandhouding van de infrastructuur, zowel voor de korte als de lange termijn.

De afdeling Meet- en Regeltechniek is verantwoordelijk voor gebouwbeheerssystemen, Werk- en Materiaalbeheer heeft als aandachtsgebied het bestellen van materialen en het opzetten en onderhouden van meerjaren onderhoudsplannen.

De afdeling Onderhoud bestaat uit het team Installatie Onderhoud en het Bouwkundeteam onderhoud, zij zorgen voor het goed functioneren van alle gebouwen van het UMC Utrecht (inclusief interieur, buitenterreinen, gebouwgebonden installaties en niet medische apparatuur).

Op dit moment bevindt het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting zich in een verandertraject. Het verandertraject is van invloed op de structuur van de organisatie en daarmee ook op communicatie en overlegstructuur.

Er vindt uitbreiding plaats van de formatie aan technische specialisten want er is sprake van steeds meer ingewikkelde apparatuur/installaties in de organisatie, waarvoor het cluster kennis en vaardigheden in de organisatie moeten hebben. Daarnaast merkt het management de invloed van de wegwerpmaatschappij waardoor eerder nieuw wordt gekocht dan ambachtelijk wordt hersteld. Hierbij dient telkens een rendementsafweging te worden gemaakt en wordt bepaald wat de klant wil.

De uitbreiding van de formatie in Engineering is terug te vinden in de bijlagen (zie organogram huidige situatie en toekomstige situatie in bijlage 3 en 4).

1.4 Samenvatting

Vanuit het 7S-model zijn een aantal beschrijvingen gegeven van de strategie, structuur en de cultuur. De strategie voor het cluster Gebouwenbeheer en Inrichting is het helder krijgen van de financiële structuur, zorgen voor goede ondersteunende systemen en professionalisering van de werkprocessen. De structuur is te omschrijven als een professioneel bureaucratische structuur. Deze wordt gekenmerkt door een hoge specialisatiegraad. Het Facilitair Bedrijf is vrij sterk gespecialiseerd. Als laatste wordt de cultuur getypeerd door een zeer grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van medewerkers.

Er vindt uitbreiding plaats van de formatie aan technische specialisten want er is sprake van steeds meer ingewikkelde apparatuur/installaties in de organisatie, waarvoor het cluster kennis en vaardigheden in eigen organisatie moet hebben.

Hoofdstuk 2 Overleggen

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven over waarom er overlegd wordt en wat een kwalitatief goed overleg is.

2.1 Definitie van efficiënt overleg

De Dikke van Dale noemt **over·leg·gen** (ov.ww.) “Gezamenlijk bespreken om tot een besluit te komen => *de hoofden/koppen/ bij elkaar steken, zich verstaan met.*

Dus een efficiënt overleg is dan **ef·fi·ciënt** (bn.) als het groot, nuttig effect hebbend => *doelgericht, doelmatig, functioneel, gericht, praktisch; ⇔ inefficiënt*”⁸

Een efficiënt overleg is een gezamenlijke en functionele bespreking om tot een besluit te komen met een nuttig effect richting de organisatie(-doelstellingen).

2.2 Waarom vindt er overleg plaats?

E. Reijnders zegt dat Nederland wel eens getypeerd wordt als een land waar men uit is op consensus tussen de partijen: “Met elkaar overleggen is het meest geëigende middel om die consensus te bereiken. In organisaties wordt heel wat afgepraat. Er bestaan een aantal soorten overleg: werkoverleg, projectbespreking, teammeeting, managementteam e.d. Soms wordt er teveel of te lang vergaderd en neemt de effectiviteit van het overleg af. Maar in weer andere gevallen blijven mensen verstoken van relevante informatie, omdat een goede overlegstructuur ontbreekt.”⁹ Toch is persoonlijke communicatie effectiever dan het inzetten van middelen (Reijnders, p 64). In overlegsituaties is het telkens zoeken naar een goede balans. Het succes van een overleg wordt bepaald door de acties die er uit volgen. Dit kan resulteren in de vorm van bijvoorbeeld actie- of besluitenlijsten.¹⁰

Volgens dr. Wilbert van Vree is overleggen: “Een manier om besluiten te nemen, waarbij degene die een beslissing wil of moet nemen anderen daarbij betreft. Dat kan zijn omdat die anderen over meer kennis en inzicht beschikken of omdat die anderen worden geconfronteerd met de gevolgen van de beslissing. Voorbeelden hiervan zijn: als de versnippering van kennis en informatie groot is (deskundigheid), de overzichtelijkheid klein is, er een grote kans op conflicten is of het draagvlak voor beslissingen in het team verbeterd moet worden.”¹¹

Overleg is vaak een vanzelfsprekende omgangswijze tussen mensen die zaken met elkaar willen afstemmen teneinde een goede gang van zaken te bewerkstelligen. Zo overlegt de managementassistente met haar chef en andersom over de aanpak en uitvoering van de werkzaamheden. De manier waarop zij dat doen heeft een individueel karakter en aan formele afspraken is nauwelijks behoefte. Hooguit wordt er afgesproken hoe vaak er wordt overlegd en of er iets op papier moet worden vastgelegd, maar dat zijn informele afspraken. Hoewel er geen sprake is van een echte overlegstructuur is er ook voor deze vorm van communiceren wel een overlegmentaliteit vereist.

⁸ www.vandale.nl

⁹ E. Reijnders, Interne Communicatie, aanpak en achtergronden, blz 76

¹⁰ Wilbert van Vree, Effectief vergaderen. (content.monsterboard.nl)

¹¹ Wilbert van Vree, Effectief vergaderen. (content.monsterboard.nl)

2.3 Overlegmentaliteit

Ongeacht of het overleg een informeel of formeel karakter heeft, of het ongestructureerd of gestructureerd is, voor iedere vorm van overleg is een bepaalde mentaliteit, een bepaalde basishouding vereist. “Deze vereiste”, zegt Van Veen, “geldt in het bijzonder voor de manager die, op grond van zijn positie en bevoegdheden, over meer macht beschikt. Cruciaal daarbij is of hij/zij bereid is de opvattingen van de andere overlegpartner(s) serieus in zijn oordeel te betrekken en of hij/zij bij zijn te nemen beslissing met die opvattingen rekening wil houden. Bereidheid om goed naar elkaar te luisteren en een open houding voor elkaars standpunten zijn vereist.”

“Het effect van overleg hangt sterk af van de visie die de manager erop na houdt over de aard van de onderlinge betrekkingen. Die visie manifesteert zich in zijn stijl van leidinggeven. Een autocratische, autoritaire stijl van leidinggeven biedt nagenoeg geen mogelijkheid voor echt overleg. Met een stijl van leidinggeven die zich te sterk concentreert op „het iedereen naar de zin maken” is het risico aanwezig van veel gepraat en weinig daadkracht. Bij een bureaucratisch ingestelde stijl van leidinggeven zal het overleg zich meestal beperken tot het in acht nemen van de voorgeschreven regels of wettelijke bepalingen en is de vereiste esprit niet aanwezig. Overleg zal het beste tot haar recht komen en de meeste resultaten opleveren binnen een geïntegreerde, participatieve stijl van leidinggeven. Bij een niet passende en niet authentieke stijl van leidinggeven is het gevaar aanwezig dat het overleg zodanig wordt gefrustreerd dat volgend overleg moeilijker wordt of zelfs onmogelijk wordt gemaakt.”¹²

2.4 De kwaliteitsverbetering van het overleg

Een overleg is inefficiënt als het geen nut of noodzaak heeft (het overleg is niet functioneel). Er spelen ook kwalitatieve zaken een rol: is de voorbereiding van het overleg voldoende (notulen laatste overleggen), wat is de beslisruimte in het overleg, welke agendapunten worden besproken, wat is de prioriteit van de agendapunten, is er verslaglegging, hoe lang duurt het overleg, e.d. (zie ook bijlage beoordelingspunten vergaderen (zie bijlage 8). De balans in het overleg is dan verstoord.

Een praktijkvoorbeeld van inefficiënte overleggen uit de ABD Courant: “Veel van de vergaderproblemen (en gebrek aan resultaat) hangen samen met het zoeken naar consensus. Consensusstreven is in feite een vetorecht geven aan alle deelnemers en dat smoort maar al te vaak persoonlijke initiatieven, vermijdt het nemen van verantwoordelijkheid en leidt tot verborgen agenda's, herhalen, afdwalen, onduidelijke en trage besluitvorming. Een bewust en selectiever gebruik van consensus als methode om tot beslissingen te komen kan veel vergaderleed voorkomen.”¹³

Als de balans bij het overleggen in een organisatie is verstoord kan dat op de volgende wijze verbeterd worden. Van Vree geeft aan dat verandering van het overleg in organisaties meer kans van slagen heeft als dat op drie niveaus tegelijk gebeurt:

- De infrastructuur van vergaderingen oftewel het vergadercircuit (het systeem of inrichting van vergaderingen, bv. structureel overleg of informeel overleg).
- De afzonderlijke vergaderingen van teams en groepen met hun eigen regels.

¹² G.J. van Veen, Overlegstructuren, blz. 3-4

¹³ Emely Nobis, Ambtelijke vergadercultuur behoeft bijstelling, 6 december 2001.

- Het feitelijke vergadergedrag van enkelingen.¹⁴

Van Vree vervolgt: “Maar tot nu toe hebben onderzoekers, managers en trainers vooral oog gehad voor de twee laatste niveaus en hun aandacht gericht op afzonderlijke vergaderingen en individuele vergaderaars. Dat is vermoedelijk de belangrijkste reden waarom vergaderproblemen vaak zo hardnekkig zijn en onoplosbaar lijken. Zo worden gebrek aan vergaderdiscipline en besluitvaardigheid gewoonlijk behandeld als min of meer op zichzelf staande, individuele problemen. In vele gevallen is het echter adequater dergelijke problemen te beschouwen en aan te pakken als ‘groeistuipen’ of ‘uitwassen’ van een zich ontwikkelend vergadercircuit, waardoor de verkeerde mensen op de verkeerde momenten met elkaar de verkeerde thema’s bespreken.

De veranderingen op de drie genoemde niveaus kunnen niet los van elkaar beschouwd worden. De kans dat hardnekkige vergaderproblemen verdwijnen, is stukken groter bij een integrale aanpak waarbij het vergadercircuit van een organisatie als geheel wordt doorgelicht en alle vergaderaars van hoog tot laag betrokken worden. Dan kan men op basis van gedegen benchmarking kwantitatieve en kwalitatieve doelen stellen, meer profiteren van de aanwezige kennis en ervaring en effectief gebruik maken van een methodisch aangestuurde sociale controle.”

2.5 Kostenbeheersing als eerste stap

“Men dient zich scherp voor ogen te houden dat een vergadering evenmin als een vergaderaar op zichzelf staat, maar deel uitmaakt van een keten van hogere en lagere (managementniveaus), eerdere en toekomstige, vergaderingen. Dergelijke ketens of circuits tenderen naar uitbreiding en vermenigvuldiging. Dat komt doordat vergaderingen bijna per definitie nieuwe vergaderingen produceren. Immers, de uitvoering van de afspraken die in vergaderingen zijn gemaakt, brengt in de regel weer nieuwe vergaderingen met zich mee.

Vergaderen is een dure vorm van communiceren. Alleen al in Nederland zijn er jaarlijks miljarden guldens mee gemoeid. Hoeveel precies valt door gebrek aan gegevens niet te zeggen. Het kostenbewustzijn ten aanzien van vergaderen is verbazingwekkend laag, zowel bij publieke organisaties als bij bedrijven. Een nauwkeurige registratie van vergadertijd en kosten binnen organisaties is de eerste stap naar een efficiëntere sturing van vergaderstromen, waarbij heel veel geld en tijd bespaard kunnen worden.

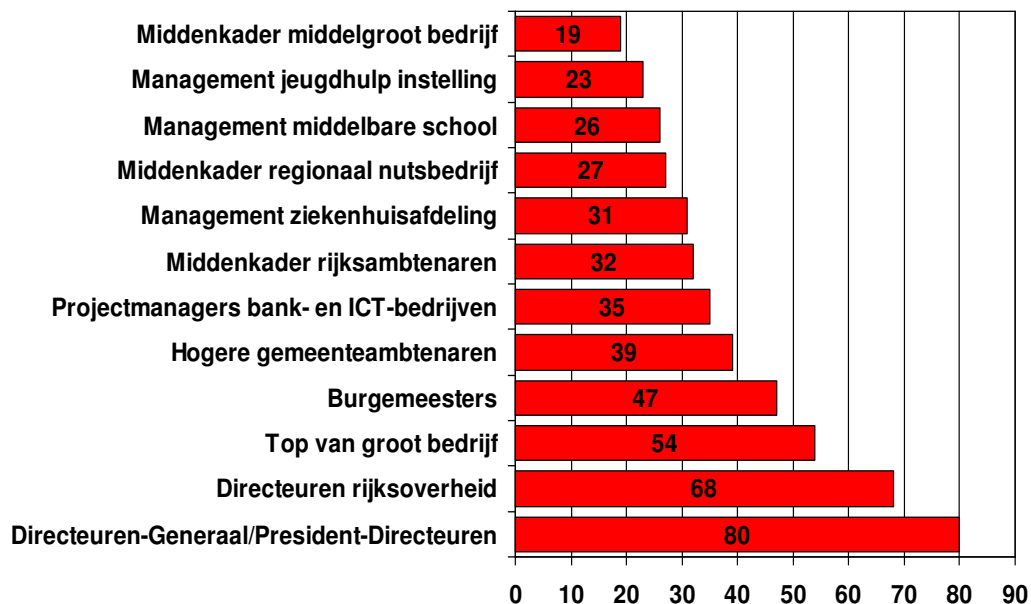
De Nederlandse werknemer is gemiddeld een kwart van zijn werktijd kwijt aan vergaderen, blijkt uit onderzoek onder bijna duizend werknemers die minstens een uur per week vergaderen. Hoe hoger de baan, des te meer er wordt vergaderd, want vergaderen is vooral iets voor de elite, weet socioloog Wilbert van Vree. Hij is gepromoveerd op dit onderwerp en schreef het boek *Nederland als vergaderland* (1994). Wilbert van Vree is oprichter en directeur van Vergaderkundig Bureau van Vree en voorzitter van het Nederlands Vergaderinstituut.

Managers en directieleden vergaderen respectievelijk 9,5 en bijna 8,5 uur in de week. Zelfstandigen zes uur en uitvoerenden gemiddeld vier uur per week.

¹⁴ W. van Vree, *Nederland als vergaderland*. Opkomst en verbreiding van een vergaderregime.

Figuur 1. geeft een beeld weer hoe er in het management in diverse organisaties overlegd wordt. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan hoeveel er bij de afdeling Engineering wordt overlegd. De volgende definitie van overleggen is in figuur 1. gehanteerd: ‘een bijeenkomst van een groep mensen die met elkaar spreken en/of afspraken maken over de gemeenschappelijke toekomst’ (structureel, incidenteel, bilateraal, e.d.).

Vergadertijd in procenten van de werktijd



Figuur 1. Vergadertijd in procenten van de tijd

Copyright: Vergaderkundig Bureau Van Vree

2.6 Minder en beter vergaderen

Van Vree vervolgt met een laatste stap in de kwaliteitsverbetering van de overlegcultuur: “In elke organisatie zijn er mensen die vooral geïrriteerd zijn over het feit dat er niet goed, niet efficiënt of effectief vergaderd wordt en mensen die zich vooral druk maken over de te grote hoeveelheid vergaderingen. Beide benaderingen zijn van even groot belang als het gaat om het veranderen van de vergadercultuur van een organisatie. Beter vergaderen impliceert bijna altijd minder vergaderen en minder vergaderen is niet mogelijk zonder gelijktijdige kwaliteitsverhoging. Beide aspecten dienen te worden geactiveerd, zodat ze het beste uit elkaar halen en elkaar in evenwicht houden. Gezien de sterke voorbeeldwerking van ‘hogere’ vergaderingen ten opzichte van ‘lagere’. Op het hoogste niveau moeten algemene doelen worden gesteld, zowel kwantitatieve als kwalitatieve, gebaseerd op de resultaten van onderzoek naar de bestaande vergadercultuur. Een directie kan bijvoorbeeld als doel stellen dat er in totaal 30% minder vergaderd wordt, terwijl een aantal geconstateerde problemen, zoals gebrekkige voorbereiding, onaantrekkelijke agenda’s, onvoldoende tijdsbesef en leiding, afwezigheid van actielijsten enz. worden bestreden. Na interventie door middel van onder meer coaching, seminars en workshops worden per vergadering afspraken gemaakt over de toekomstige vergadermanieren. Na enkele maanden van toepassing in

de praktijk volgt een follow- up, waarbij elke reguliere vergadering aangeeft wat ze (niet) heeft bijgedragen aan het verwezenlijken van de centrale doelen.”¹⁵

2.7 Samenvatting

Overleggen is een manier om besluiten te nemen, waarbij degene die een beslissing wil of moet nemen anderen daarbij betreft (participatie), dat kan zijn omdat die anderen over meer kennis en inzicht beschikken of omdat die anderen worden geconfronteerd met de gevolgen van de beslissing. Overleg zal het beste tot zijn recht komen en de meeste resultaten opleveren binnen een geïntegreerde, participatieve stijl van leidinggeven. De cultuur en structuur van de organisatie zijn erg belangrijk bij invoeren van overlegvormen.

Verandering en verbetering van overleggen in organisaties heeft volgens Van Vree meer kans van slagen als dat op drie niveaus tegelijk gebeurt:

- De infrastructuur van vergaderingen oftewel het vergadercircuit (het systeem of de inrichting van vergaderingen, bv. structureel overleg of informeel overleg).
- De afzonderlijke vergaderingen van teams en groepen met hun eigen regels.
- Het feitelijke vergadergedrag van enkelingen.

¹⁵ www.vergaderwijzer.nl/lezen

Hoofdstuk 3 Overlegstructuren

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat overlegstructuren zijn en hoe een overlegstructuur eruit ziet. Als laatste wordt ingegaan op het ontwikkelen van een efficiënte overlegstructuur.

3.1 Theorie overlegstructuren

De Dikke van Dale noemt **struc•tuur** (de ~ (v.), -turen) **2** wijze van opbouw van een samengesteld geheel => *bouw, samenstelling*. De definitie van een **over•leg•struc•tuur** (de ~ (v.)) is dan de opbouw en organisatie van het overleg tussen bepaalde personen en/of instanties. Keuning legt deze termen duidelijker uit: “De structuur van een systeem kan worden omschreven als een “*weerspiegeling van de componenten in hun onderlinge relaties*”. Wanneer het structuurbegrip wordt betrokken op het communicatiesysteem wordt een omschrijving van de zogenoemde *communicatiestructuur* gegeven. Aan de communicatiestructuur kunnen twee soorten bouwstenen worden onderscheiden: de *componenten* en de *relaties* tussen deze componenten. De componenten in de communicatiestructuur zijn personen en organisatieonderdelen zoals afdelingen, divisies, en dergelijke. Deze onderdelen kennen zelf ook weer een eigen communicatiestructuur die, althans qua structuur, in meer of mindere mate autonoom kunnen zijn (substructuren).”

De relaties die tussen de verschillende componenten bestaan, worden in de structuur weergegeven door middel van zogenoemde communicatiewegen. Deze vormen een statische representatie van de binnen het systeem voorkomende communicatieprocessen. Afhankelijk van het al dan niet *geplande karakter* van de communicatiewegen wordt gesproken van een *informele* dan wel *formele* structuur. De communicatiestructuur kan worden beschreven aan de hand van het aantal componenten dat zij omvat en de globale netwerkstructuur evenals de kenmerken van de communicatiewegen zoals eenzijdig/tweezijdig, de richting (verticaal, horizontaal/ lateraal en diagonaal) en de capaciteit voor boodschappen.¹⁶

Het verbeteren van de interne communicatie heeft niet alleen betrekking op de kwaliteit van de samenwerking tussen mensen, maar ook op de doorstroming van de informatie. De communicatiestructuren zijn middelen om die informatiestromen te reguleren. Het legt als het ware een weg waarlangs de communicatie verloopt.

De organisatiestructuur beïnvloedt de communicatiestructuur. In het bijzonder de mate van formalisatie (wie communiceert met wie, met welk doel en welke vorm), specialisatie (bezig houden met een deeltaak) en centralisatie (de uitoefening van controle door bv. een manager) zijn van invloed. Maar ook de *span of ontrol*, de omvang van de organisatie en de hiërarchie-niveaus binnen een organisatie bepalen hoe de communicatiestructuur eruit ziet.¹⁷

De structuur van de organisatie zou eigenlijk zodanig op moeten worden gezet dat de communicatie zo efficiënt mogelijk verloopt; functies die veel met elkaar te maken hebben, horen dan bij een organisatie-eenheid. Functies die weinig met elkaar te maken

¹⁶ W. Vuijk, Zicht op interne communicatie, blz. 31 e.v.

¹⁷ E.Reijnders, Interne Communicatie, blz. 76

hebben horen bij verschillende organisatie-eenheden.¹⁸ In bijlage 5 wordt uitgebreider ingegaan op de organisatorische kant van het overleg.

3.2 Wat is een efficiënte overlegstructuur?

Als uitgangspunt bij het ontwikkelen van een efficiënte overlegstructuur zijn eerst gesprekken met A. Boonstra (Facility Management web) en de M. Geerdink (Docent en Organisatieadviseur) gehouden wat zij verstaan onder een efficiënte overlegstructuur.

Volgens Boonstra is efficiënt moeilijk te definiëren bij een overlegstructuur. Het hangt sterk samen met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hoe groot zijn de verantwoordelijkheden van medewerkers met bijbehorende risico's. Ook bij grote beslissingen en belangen wordt het inzetten van overleggen belangrijker. Bij het delegeren van taken bijvoorbeeld is de invloed van een manager erg belangrijk. Wanneer en hoe wil deze geïnformeerd worden? Opnieuw speelt de aard (afbreukrisico) van het werk een belangrijke rol. Wat is de overlegbehoefte van de manager? Wil hij het naadje van de kous weten of op hoofdlijnen informeel ingelicht worden (mate van participatie).

Een structureel overleg komt vaak terecht in de planning van een jaarcyclus (denk hierbij ook aan bv. OR, wat wettelijk is geregeld) en bestaat in de regel uit relaties, frequentie, duur en doel (in een eenvoudige opzet).

Volgens Geerdink kun je in een aantal stappen kijken naar een efficiënte overlegstructuur.

Wat zijn de problemen in de huidige overlegstructuur: er wordt teveel overlegd, de besluitvorming stagneert, welke soorten overleg zijn er (structuur, raakvlakken, relaties). Ook kan je kijken naar ad-hoc overleg versus structureel overleg. Of welke typen van overlegvormen verwacht je in deze situatie tegen te komen? Wat het meest voor de hand ligt is het lijnoverleg; de vraag hier is wie bij de verschillende overleggen zou moeten zitten. Verder spelen sleutelfiguren (personen die bij verschillende overleggen aanwezig zijn of groepsleiders) een belangrijke rol in het geven van inzicht in de huidige overlegstructuur. Denk hierbij aan onderwerpen, urgentie overleg en afstemming. Een uitgebreidere versie van het gesprek is te vinden in bijlage 6.

3.3 Het Linking-pin model van Likert

Er zijn drie manieren om de overlegstructuur vorm te geven; de resultaatteams, de beleidsteams en het linking-pin model.¹⁹ Een resultaatteam bestaat uit een groep managers die regelmatig met elkaar overleggen. Hier zijn er vooral afspraken gemaakt over de zaken waarover het bewuste team beslissingsbevoegdheid heeft. Het doel van resultaatteams is te komen tot een verbeterde "fit" tussen de organisatie en markt. Door het samenbrengen van managers van verschillende afdelingen in een resultaatteam ontstaat een synergie-effect dat de klant en het resultaat ten goede moet komen. Een beleidsteam functioneert op dezelfde wijze als een resultaatteam. Het is echter

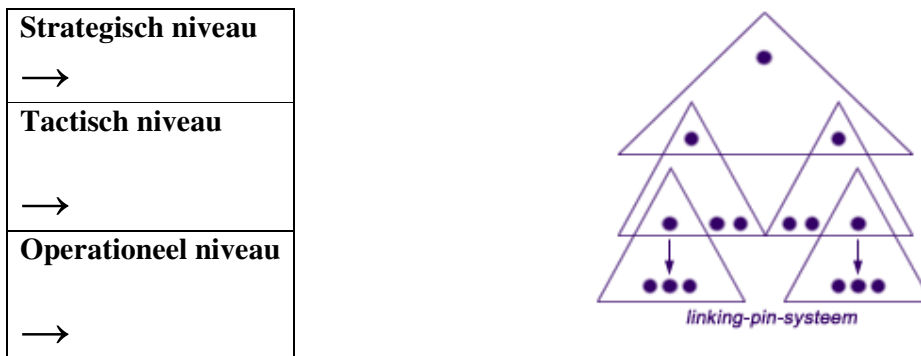
¹⁸ Huib Koeleman, Interne Communicatie als Management Instrument, blz.69

¹⁹ E.Reijnders, Interne Communicatie, blz. 77

samengesteld rond een specifiek beleidsterrein wat aandacht behoeft. De managers van verschillende afdelingen stellen dat functioneel beleidsonderwerp centraal.

Het linking-pin model is gebruikt voor deze opdracht omdat dit model frontlijnmanagers en medewerkers een zekere mate van autonomie geeft. Men houdt zich namelijk bezig met zaken waarvoor men op dat niveau verantwoordelijk is. Deze manier van weergeven sluit aan bij de structuur van de overlappende groepen zoals die door Likert is ontwikkeld. Het uitgangspunt van Likert is de democratisch geleide werkgroep, die door middel van de leider in verbinding staat met de rest van de organisatie. Het linking-pin model is het principe van een verbindende functie tussen verschillende hiërarchische niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). Tussen deze lagen zijn allerlei informatiestromen in de verschillende overleggen. Deze werkwijze zorgt ervoor dat iedereen binnen de organisatie geïnformeerd blijft. Een lang bestaand principe, inmiddels langzamerhand vervangen door een soort informatieplicht van medewerkers om zelf op de hoogte te blijven.

In deze linking-pin zijn er top-down en bottom-up verschillende informatiestromen. Medewerkers hebben verschillende informatie nodig om te kunnen functioneren. Naast andere communicatiekanalen zoals email, intranet, rapportage, nieuwsbrieven e.d. Ook overleggen zijn onderdelen van dit spectrum aan middelen. (zie figuur 2)



Figuur 2. Verschillende hiërarchische niveaus met het Linking-pin model.

3.4 Verschillende soorten informatie

Medewerkers hebben verschillende soorten informatie nodig om goed te kunnen functioneren. Ook overleg is een middel voor de informatievoorziening van medewerkers. Deze soorten informatie zijn:

- **Taakinformatie.** Informatie ten behoeve van het primaire proces. Dit gaat over het werk wat iemand doet, het produceren van een product of het leveren van een dienst (WAT en HOE). Je kunt hierbij denken aan werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, problemen in de uitvoering, de gebruikte materialen, de verkoopprijzen en concurrentie-informatie.
- **Beleidsinformatie.** Medewerkers zijn ook geïnteresseerd in de koers van het bedrijf (WAARHEEN en WAAROM). Deze zogeheten beleidsinformatie omvat onderwerpen die het beleid van de organisatie

of het onderdeel van de organisatie betreffen. Ze scheppen voorwaarden om het primaire proces soepel te laten verlopen. Denk aan nieuws over reorganisatie, lopende of nieuwe projecten, de aankoop van een nieuw bedrijf de nieuwe missie van de organisatie of de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt door het management aan de medewerkers.

- **Beheersinformatie.** Dit is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Het is informatie die van belang is om vinger aan de pols te houden. Denk hierbij aan resultaten van het bedrijf, overzichten met indicatoren, productiecijfers over de afgelopen maanden, klanttevredenheidsmetingen of feedback op de prestatie van medewerkers.
- **Sociale informatie.** Deze categorie is informatie gericht op sociale- of personeelsinformatie. Dit is informatie over sociaal beleid. Te denken valt aan nieuwe benoemingen, te volgen cursussen, bespreking van ziekteverzuim, de ziektemeldingsprocedure, vacatures, huisregels, afspraken voor een informele personeelsbijeenkomst en ARBO-aangelegenheden

De verdeling tussen deze vier soorten van informatie is niet haarscherp te trekken. Veel belangrijker is dat men zich ervan bewust is dat er verschillende soorten informatie bestaan en dat men alle vier nodig heeft.

Verder vindt er tussen afdelingen overleg plaats door managers over klantgerichtheid, innovaties en uitwisseling van ervaring.²⁰ Ook een belangrijk onderdeel is de besluitvorming. Organisatorische beslissingen betreffen het structureren van een organisatie, zoals tot uitdrukking komt in de taakverdeling, het opzetten van planning en controlesysteem, het ontwikkelen van een informatiesysteem. Kortom de samenwerking van mensen.²¹

3.5 Stappenplan voor ontwikkeling van een efficiënte overlegstructuur

Voor het ontwikkelen van een efficiënte overlegstructuur is de theorie uit hoofdstuk 2 (overleg) en hoofdstuk 3 (overlegstructuren) samengevoegd. Deze samenvoeging resulteert in een zelf ontworpen stappenplan met bijbehorend model. Deze stappen zien er als volgt uit:

1. Hoe ziet de organisatie eruit?

In hoofdstuk 3 is geconstateerd dat de organisatiestructuur de communicatiestructuur beïnvloedt. De structuur van de organisatie zou eigenlijk zodanig op moeten worden gezet dat de communicatie zo efficiënt mogelijk verloopt. Daarom moet de organisatie zodanig ingericht worden dat de communicatie en daarmee de samenwerking goed verloopt. Functies die weinig met elkaar te maken hebben, horen bij verschillende organisatie-eenheden (Het hulpmiddel hierbij is het organogram).

²⁰ Erik Reinders, Interne communicatie aanpak en achtergronden, blz 6

²¹ Rick Steur, Organiseren of hoe mensen samenwerken, blz.260

2. Welke informatie hebben medewerkers minimaal nodig?

Er is voor alle medewerkers op alle niveaus taak-, beheer-, beleid- en sociale informatie nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren.²² Het uitgangspunt is de behoefte van de medewerker. Dit geldt ook voor overleg, alle soorten informatie komen hierin terug.

3. Hoe ziet de huidige overlegstructuur eruit?

In de bestaande situatie vindt een inventarisatie plaats van alle overleggen met relaties in- en extern. De duur, frequentie, het doel en het nut (functionaliteit) van de overleggen worden in kaart gebracht. Per functie of team wordt dan duidelijk en inzichtelijk wie er met welke relatie en hoe vaak overlegt. Komen hier verwachte vormen van overleg terug: lijnoverleg, lateraal overleg, diagonaal overleg, (infrastructuur overleggen).²³ In een tweede interview wordt doorgevraagd waarom medewerkers wel of niet een overleg opvoeren. Maar ook waarom er bij gelijksoortige relaties verschillende frequentie of duur aangehouden worden (het zoeken naar verschillen of afwijkingen tussen medewerkers of onderdelen, of onderzoeken wat er ontbreekt in de organisatie aan soorten informatie of samenwerking). Hier wordt gekeken naar afzonderlijke overleggen.²⁴

4. Hoe verlopen de vergaderprocessen?

In de volgende stap kan worden geïnformeerd naar de kwaliteit van de verschillende overleggen. Hierbij ontstaat een beeld hoe er met verschillende overleggen kwalitatief omgegaan wordt (bijvoorbeeld, het stellen van prioriteiten, het maken van afspraken over besluiten, uitloop van het overleg, lengte van het overleg, e.d.).²⁵

De voorlaatste stap is het verwerken van feedback over de vergaderprocessen. Na de inventarisatie van de feedback kan worden nagegaan welke verbeteringen er voor diverse overleggen nodig zijn. Dit loopt uiteen van training voor vergaderdiscipline tot het bevorderen van kruisgesprekken (zie bijlage 9 Evaluatie vergaderprocessen).

5. Hoe ziet de nieuwe overlegstructuur eruit?

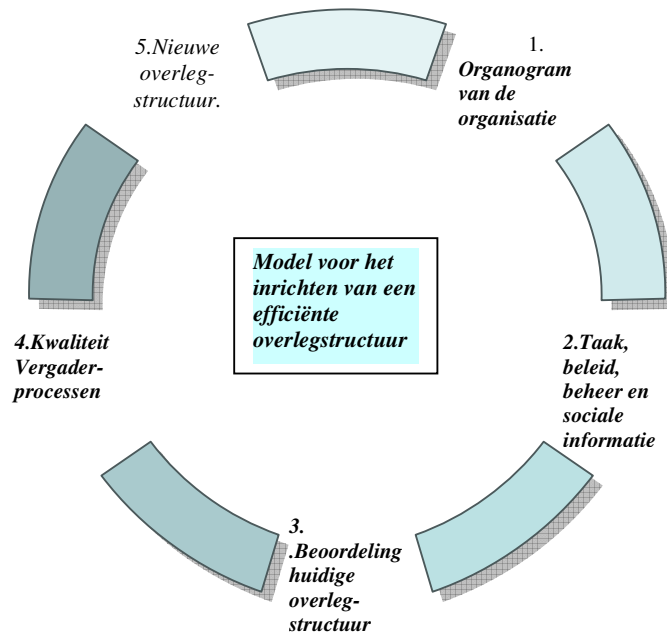
Hier worden de vorige stappen verwerkt samen met eventuele organisatorische veranderingen (veranderingen in de structuur, bv. een extra laag of andere relaties). Waar nodig worden overleggen geschrapt (waar geen noodzaak meer voor is) of worden duur en frequentie aanpast op de behoefte van medewerkers. Belangrijke criteria zijn: functionaliteit van een overleg, bedrijfsdrukke, behoefte medewerkers, de noodzaak om te overleggen. In de laatste stap wordt de kwaliteit van de overleggen verbeterd. Alle genoemde stappen zijn terug te vinden in het model hieronder (zie figuur 3).

²² E.Reijnders: Interne Communicatie, blz. 5

²³ E.Reijnders: Interne Communicatie, blz. 82

²⁴ W. van Vree, Nederland als vergaderland. Opkomst en verbreiding van een vergaderregime

²⁵ W. van Vree, Nederland als vergaderland. Opkomst en verbreiding van een vergaderregime



Figuur 3 Model voor het inrichten van een efficiënte overlegstructuur.

3.6 Samenvatting

Een overlegstructuur is de opbouw en organisatie van het overleg tussen bepaalde personen en/of instanties. Deze structuur zou eigenlijk zodanig moeten worden opgezet dat de communicatie zo efficiënt mogelijk verloopt.

Er zijn verschillende manieren om de overlegstructuur vorm te geven; via de resultaatteams, de beleidsteams en het linking-pin model. Het voor het onderzoek gebruikte linking-pin model is het principe van een verbindende functie tussen verschillende hiërarchische niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). Tussen deze lagen zijn allerlei informatiestromen in de verschillende overleggen. Hierin is voor alle medewerkers taak-, beheer-, beleid- en sociale informatie nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren.

Een stappenplan wordt gebruikt om te komen tot een efficiënte overlegstructuur. In het stappenplan wordt de organisatie en informatiebehoefte van de medewerkers als uitgangspunt genomen. De huidige overlegstructuur wordt geïnventariseerd en de kwaliteit van de verschillende overleggen onder de loep genomen. Uiteindelijk ontstaat een nieuwe overlegstructuur.

Hoofdstuk 4 Overleg bij Engineering

In dit hoofdstuk worden de kernpunten van het onderzoek dat binnen Engineering is verricht, toegelicht. Eerst wordt kort de onderzoeksprocedure vermeld, daarna worden de belangrijkste resultaten weergegeven.

4.1 Onderzoeksprocedure

Hier volgt een beknopte beschrijving van de gevolgde stappen in het onderzoek: Voor de aanpak van de opdracht is er achtergrondinformatie gebruikt van Van Vree, “Effectief Vergaderen”²⁶ en E. Reijnders, “Interne Communicatie”²⁷ en Huib Koeleman, “Interne Communicatie als Interne Management Instrument”²⁸. Er zijn twee vragenlijsten (beide schriftelijke enquêtes) gemaakt. De eerste heeft als doel een inventarisatie te maken van de overlegstructuur (zie bijlage 7). Hiervoor is gebruik gemaakt van de communicatie-audit in het boek van E.Reijnders.²⁹ Bij de tweede vragenlijst over vergaderprocessen is gebruik gemaakt van informatie op de site van www.vergaderwijzer.nl (zie bijlage 8 en 9).

Voor de tweede vragenlijst is een steekproef gehouden bij 6 medewerkers in verschillende functies. In deze steekproef is doorgevraagd (diepte-interview) over verschillen in de overlegstructuur en gevraagd naar feedback over de beoordeling van de vergaderprocessen. Aanvankelijk was het niet de bedoeling om door te vragen over de overlegstructuur maar op advies van opdrachtgever is dit alsnog doorgevoerd.

Voor de inventarisatie van de overlegstructuur zijn er in totaal 19 ingevulde en bruikbare enquêteformulieren ontvangen. Er zijn in totaal 21 medewerkers benaderd, dit betekent een respons van 91 %. In totaal heeft één medewerker bij herhaling niet gereageerd, één is vanwege ziekte niet meegenomen.

4.2 Resultaten enquête en steekproef

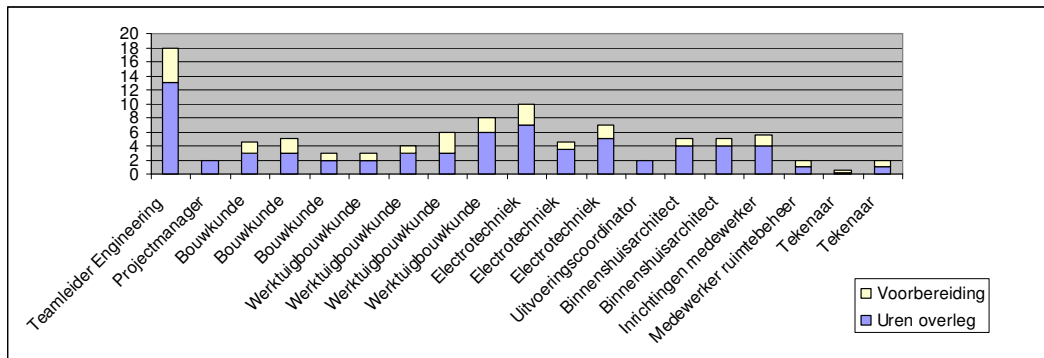
Om een goed overzicht te krijgen hoeveel er per functie gemiddeld wordt overlegd, volgt hier een uitwerking van de geënquêteerde gegevens. Het resultaat (figuur 4) is een weergave van geschatte opgegeven uren gemiddeld besteed per functie aan structureel, niet projectmatig overleg per week (zie enquête bijlage 7). Ook hebben de geënquêteerden ingevuld hoeveel voorbereidingstijd gemiddeld per week aan overleg wordt besteed.

²⁶ Wilbert van Vree, Effectief vergaderen. (content.monsterboard.nl)

²⁷ E.Reijnders, Interne Communicatie, blz. 77, e.v.

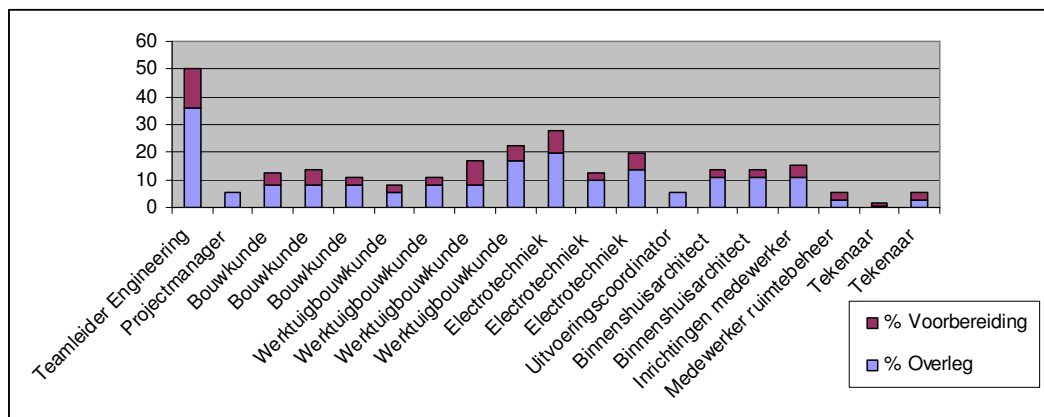
²⁸ Huib Koeleman, Interne Communicatie als Management Instrument, blz.69

²⁹ E.Reijnders, Interne Communicatie, blz. 201, e.v.



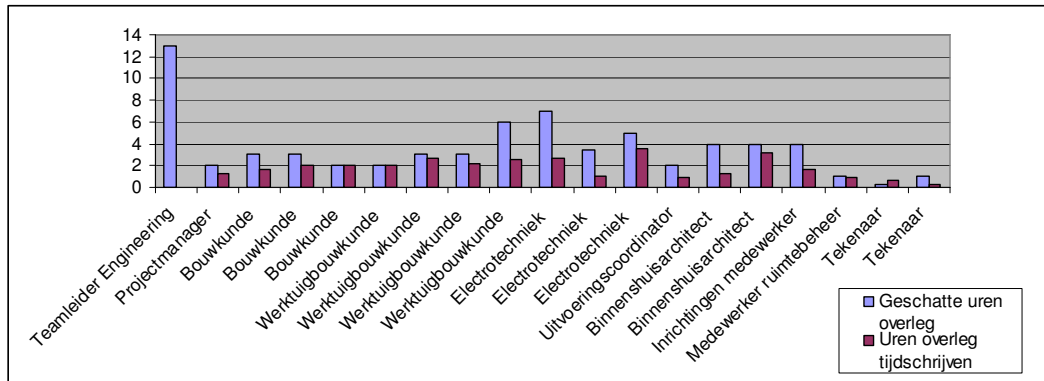
Figuur 4 Geschatte uren structureel overleg per week per functie.

In figuur 5 worden de gegevens van figuur 4 verwerkt naar percentages geschat structureel overleg per week (geschatte uren per functie/ uren werkweek x 100)



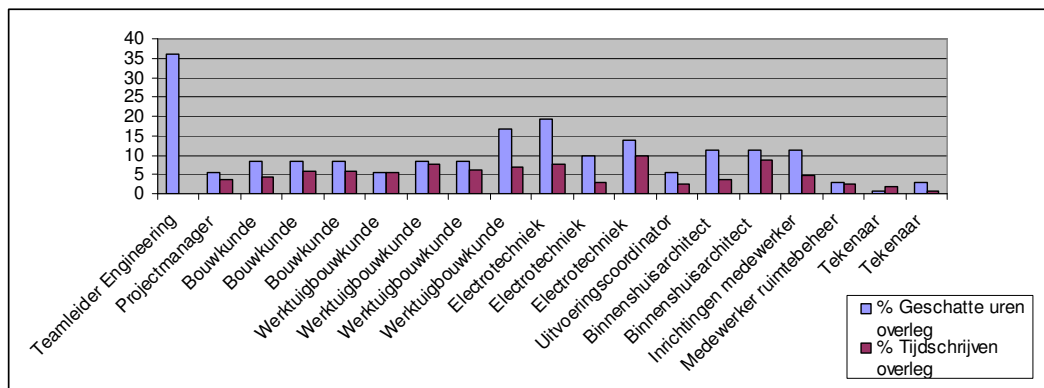
Figuur 5 Percentage geschat structureel overleg per week per functie.

In figuur 6 wordt een vergelijking gemaakt tussen de geschatte uren overleg en de opgegeven uren via de urenregistratie (urenverantwoording) van de afdeling. Het geschatte gemiddelde voor het reguliere overleg in de onderzochte groep bedroeg 3,1 uur (zonder voorbereiding) en via het tijdschrijven 1,8 uur. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de Teamleider Engineering geen urenregistratie bijhoudt (is in beide situaties niet meegenomen in het gemiddelde). Waarschijnlijk wordt er een ruime inschatting gemaakt bij de opgegeven uren, ook kunnen medewerkers het idee hebben dat zij meer (structureel) overleggen.



Figuur 6 Structureel overleg per week geschatte uren t.o.v. tijdschrijven.

Omdat de uren overleg bij het tijdschrijven lager uitvallen dan de geschatte uren werkt dit ook door in de percentages overleg per week per functie. In figuur 7 worden percentages structureel overleg en geschatte uren naast elkaar weergegeven.



Figuur 7 % Structureel geschat overleg per week t.o.v. tijdschrijven overleg.

Het gemiddelde overlegduur van de geënquêteerde Engineers was 4,2 uur per week (inclusief de teamleider Engineering) en 0,8 uur bij de tekenaars van Werk- en Materiaalbeheer (huidige situatie). In de nieuwe situatie gaat Werk- en materiaalbeheer horen bij Engineering.

Wat opvalt in de resultaten is dat de Teamleider van Engineering in de onderzochte groep relatief gezien veel overlegt en ook veel voorbereidingstijd gebruikt. Eén medewerker van Werktuigbouwkunde en één medewerker van Elektrotechniek besteden gemiddeld meer tijd aan voorbereiding en overleg in de onderzochte groep. Bij de afdeling Werk- en Materiaalbeheer wordt maar zeer weinig overlegd. De overige medewerkers overleggen rond het gemiddelde van de afdeling Engineering. Ook in voorbereidingstijd scoort deze groep vrijwel gelijk.

Projectmatig structureel

In de steekproef is alsnog nagegaan hoeveel tijd een aantal medewerkers (7 personen, 6 Engineers en 1 medewerker van Werk- en Materiaalbeheer) gemiddeld besteedt aan projectmatig structureel overleg per week. De resultaten staan in tabel 1 (bijlage 10).

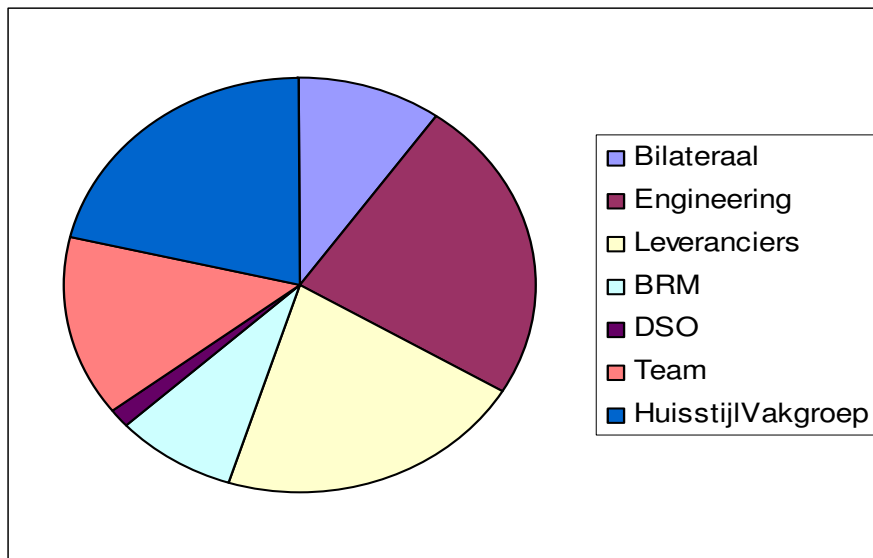
De Teamleider heeft ruim 1 uur projectmatig overleg per week, bij de Projecten Manager is dit gemiddeld 18 uur en de Engineers overleggen gemiddeld ruim 5 uur. De medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer hebben geen projectmatig overleg.

Wat opvalt is dat hier de Projectmanager en de Bouwkundig Engineer relatief veel uren projectmatig overleg hebben. De medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer overleggen niet projectmatig en de Teamleider Engineering overlegt relatief weinig projectmatig. De rest van de medewerkers overleggen iets onder het gemiddelde van de groep in de steekproef.

Uren tijdschrijven

In de urenverantwoording van de medewerkers van Engineering in periode van week 36 in 2004 tot en met week 11 van 2005 zijn de uren overleg per soort overleg uitgewerkt. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoeveel tijd in de genoemde periode de hele afdeling besteedt aan elk soort overleg. De Teamleider van Engineering en de medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer zijn niet meegenomen. De Teamleider registreert geen uren en de medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer registreren pas sinds kort hun uren. In tabel 2 (zie bijlage 11) wordt weergegeven hoeveel uren overleg de medewerkers van Engineering besteden aan tijd per soort overleg. In figuur 8 wordt dit visueel weergegeven.

Aan het Engineeringsoverleg (24 %) wordt in de onderzochte groep de meeste tijd besteed. Twee andere grootverbruikers zijn de Huisstijl- en Vakgroepoverleggen en overleggen met leveranciers (elk ongeveer 21%) Het overzicht van het aantal uren per overleg, tabel 2, is te vinden in bijlage 11. Het DSO- en BRM-overleg nemen het minste tijd in beslag tussen de onderzochte overleggen.



Figuur 8 Percentage uren opgegeven overleg per soort overleg.

Kwaliteit van overleggen

De kwaliteit van het structurele overleg is ook steekproefsgewijs beoordeeld door 6 medewerkers. Alle vragen konden beoordeeld worden op een schaal van “geheel mee oneens”(1) tot aan “geheel mee eens”(5). Zie vragenlijst bijlage 9.

Positieve beoordeling van de medewerkers is er voor het feit dat de stukken en informatie voor het overleg op tijd komen, dat men zich houdt aan de tijdsplanning en dat er duidelijke leiding in het overleg is en als laatste dat agendapunten worden afgesloten met een aktielijst (tabel 3 is te vinden in bijlage 12). Over de verspreiding van de aktielijst binnen 24 uur (“te ambitieus”), het goed stellen van prioriteiten en het feit dat er rekening wordt gehouden met vergaderkosten is men minder positief (tabel 4 is te vinden in bijlage 12).

De medewerkers mochten ook reageren op stellingen. Positief (tabel 5) is men over het feit dat de communicatiekanalen goed worden gebruikt en minder positief (tabel 6) over begeleiding op het gebied van vergadertechnieken en kwaliteitsbewaking van overleggen (tabellen 5 en 6 zijn te vinden in bijlage 13).

4.3 De overlegstructuur

In dit gedeelte wordt een uitwerking gegeven van de huidige situatie bij Engineering en de tekenaars van Werk- en Materiaalbeheer. Deze inventarisatie is gehouden met behulp van een overlegmatrix. Een voorbeeld van de overlegmatrix is te vinden in bijlage 7.

In het organogram werken verschillende Engineers in één team (Werktuigbouwkunde, Bouwkunde en Elektrotechniek werken samen, en ook de Architecten en Verhuiscoördinator zitten in één team). Bij het inventariseren en uitwerken van de huidige overlegstructuur zijn alle functies naar soort gerangschikt. Informatie over de overlegstructuur is terug te vinden in Bijlage 14.

Huidige overlegstructuur

Wat opvalt in de huidige overlegstructuur is dat de Werktuigbouwkundige Engineers een grote verscheidenheid aan overleggen hebben. Ook vallen verschillen op in frequentie bij gelijksoortige overleggen (de verschillende Huisstijl- en Vakgroep overleggen en contacten met leveranciers bij de Elektrotechnische Engineers). In het management zijn er meer bilaterale overleggen en de Projectenmanager heeft haast geen structureel niet-projectmatig overleg.

4.4 Beoordeling medewerkers van de efficiency van geëncquêteerde overleggen

Aan de medewerkers binnen Engineering is ook gevraagd in hoeverre zij met de juiste mensen en het juiste aantal om tafel zitten om tot een efficiënt overleg te komen. Verder is geëncquêteerd in hoeverre er behoefte is aan extra structureel overleg voor de huidige werkzaamheden. De gegevens (tabel 14) zijn weergegeven in een schema in bijlage 15.

De medewerkers geven in het algemeen aan dat ze met de juiste personen en het juiste aantal personen om de tafel zit(ten). De uitzondering is het Engineeringsoverleg, hier vindt 32 % (6 medewerkers) dat de frequentie van het overleg kan worden verlaagd. De

medewerkers van de afdeling Werk- en Materiaalbeheer geven aan dat er behoefte is aan extra overleg. Er is hier o.a. behoefte aan werkoverleg en beleidsmatig overleg (informatie).

4.5 Beoordeling van de huidige overlegstructuur in Engineering

De beoordeling van de huidige overlegstructuur is ten eerste tot stand gekomen door het classificeren van de aard van het overleg (Beleids-, Taak-, Beheers- en Sociale informatie). Is elke vorm aanwezig of missen er vormen in de overlegstructuur. Ten tweede is er gebruik gemaakt van informatie uit het diepte-interview (zie tabel 15, laatste kolom). Er is doorgevraagd over de aard, nut en noodzaak maar ook over de achtergrond van verschillen in frequentie of duur bij medewerkers. Een overzicht van deze beoordeling is te vinden in bijlage 16.

Alle soorten informatie die medewerkers nodig hebben voor hun werkzaamheden zijn terug te vinden in de aanwezige overleggen. Qua inhoud zijn de onderzochte overleggen nuttig en noodzakelijk te noemen. Ook komen de verwachte vormen van overleg voor. Bij de Teamleider van Engineering komen lijn- maar ook laterale overleggen voor. En bij de medewerkers komen er veel taak- en wat minder beheersoverleg voor. Dit varieert van weinig lijnoverleg tot veel diagonaal (andere afdelingen, leveranciers) overleg.

4.6 Samenvatting

De Teamleider van Engineering heeft relatief veel uren overleg en voorbereidingstijd ten opzichte van de rest van de onderzochte groep. Dit is ook het geval bij een medewerker van Werktuigbouwkunde en Elektrotechniek. Bij de afdeling Werk- en Materiaalbeheer wordt maar zeer weinig overlegd. Bij projectmatige uren overleg scoren een Projectmanager en de Bouwkundig Engineer relatief hoog. De medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer overleggen niet projectmatig en de Teamleider Engineering heeft maar weinig projectmatige overleggen. De afdeling Engineering besteedt aan het Engineeringsoverleg de meeste tijd. Twee andere grootverbruikers zijn de Huisstijl- en Vakgroepoverleggen en overleggen met leveranciers. Het DSO- en BRM-overleg nemen het minste tijd in beslag.

Bij de evaluatie van de kwaliteit van overleg is men positief over het feit dat informatie en de stukken voor het overleg op tijd komen, over de tijdsplanning en de duidelijke leiding in het overleg. Minder gunstig is de beoordeling van verspreiding van de actielijsten en het stellen van prioriteiten in het overleg. Bij de stellingen geven de medewerkers aan dat de communicatiekanalen goed worden gebruikt en dat overleg de vernieuwing stimuleert en de besluitvorming en samenhang in de organisatie bevordert. Begeleiding op gebied van vergadertechnieken en kwaliteitsbewaking van overleg in de organisatie worden als slecht beoordeeld.

Ook vallen verschillen op in frequentie bij gelijksoortige overleggen (de verschillende Huisstijl- en Vakgroep overleggen en contacten met leveranciers bij de Elektrotechnische Engineers). Verder hebben de Werktuigbouwkundige Engineers een grote verscheidenheid aan overleggen. In de laatste 3 paragrafen is inzicht gegeven in de huidige overlegstructuur en de beoordeling van de overlegstructuur door de medewerkers op grond van het stappenplan.

Hoofdstuk 5 Conclusies

Dit hoofdstuk is een weergave van de conclusies met ten eerste opmerkingen over de achtergrond van het inrichten van een efficiënte overlegstructuur. Vervolgens wordt ingegaan op de overlegduur in de afdeling Engineering, de kwaliteit van de overlegprocessen en de beoordeling van de structuur in de organisatie.

5.1 Algemeen

Hieronder volgen een aantal opmerkingen over de theoretische achtergrond van het inrichten van een efficiënte overlegstructuur.

Facilitaire relevantie

De Facility Manager is een belangrijke “spil in het web” en Facility Management heeft een breed aandachtsgebied. Relevante aandachtsgebieden zijn bijvoorbeeld: de huisvesting, de beschikbare middelen en diensten binnen een organisatie. Deze gebieden hebben invloed op de structuur en inrichting van een Facilitaire organisatie. In de opdracht is naar voren gekomen dat een breed aandachtsgebied ook een overdaad aan overleg met zich mee kan brengen. Er is inzichtelijk gemaakt met welke relaties dit onderdeel van het Facilitair Bedrijf overleg heeft en wat de functie en de aard van het overleg is. Hierdoor ontstaat voor de Clustermanager van Gebouwenbeheer en Inrichting een beter beheersbare overlegsituatie. Een efficiënte en effectieve overlegsituatie komt ten goede aan het primaire proces omdat er gericht overlegt wordt en tijd vrijkomt ten behoeve van de organisatie en de interne klant.

Achtergrondinformatie

Over het inrichten van een efficiënte overlegstructuur als onderwerp bestaat weinig literatuur. Zowel de opdracht als het model voor het ontwikkelen van een efficiënte overlegstructuur zijn tot stand gekomen door diverse achtergrondinformatie met elkaar te combineren (met elkaar te verweven). Als richtlijn voor de gehanteerde normen van uren overleg per week in diverse functies is informatie van Vergaderbureau Van Vree gebruikt. Er is uitgebreider (extern) onderzoek en zijn meer bronnen nodig om steller te kunnen zijn in de conclusies (benchmark met technische of soortgelijke afdelingen in andere UMC's).

Verbeteren vergadercultuur

Veranderingen en verbeteringen van overleggen in organisaties heeft volgens Van Vree meer kans van slagen als dat op een aantal (drie) niveaus tegelijk gebeurt. De infrastructuur van vergaderingen verbeteren oftewel het vergadercircuit (het systeem of de inrichting van vergaderingen, bv. structureel overleg of informeel overleg), de afzonderlijke vergaderingen van teams en groepen met hun eigen regels en het feitelijke vergadergedrag van enkelingen.

De structuur

De organisatiestructuur beïnvloedt de communicatiestructuur. Hiervoor zou de organisatie eigenlijk zodanig op moeten worden gezet dat de communicatie zo efficiënt

mogelijk verloopt; functies die veel met elkaar te maken hebben, horen dan bij een organisatie-eenheid. Functies die weinig met elkaar te maken hebben horen bij verschillende organisatie-eenheden.

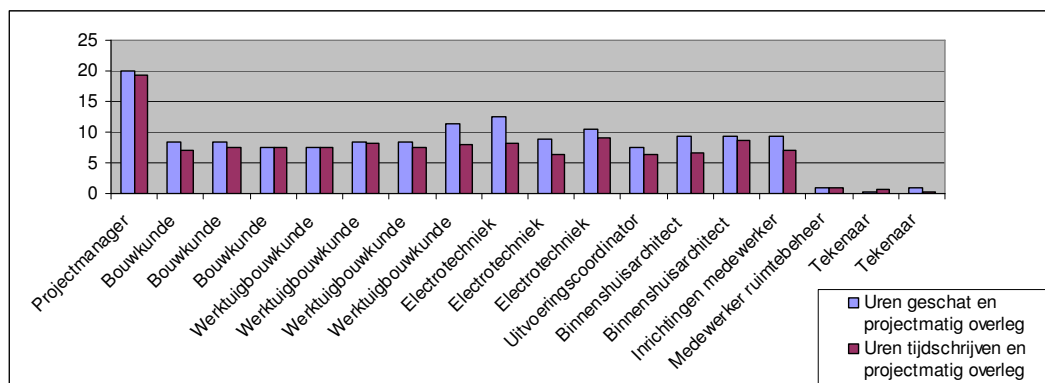
Er zijn ook verschillende manieren om een overlegstructuur vorm te geven; via de resultaatteams, de beleidsteams en het linking-pin model. De voor het onderzoek gebruikte linking-pin model is het principe van een verbindende functie tussen verschillende hiërarchische niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). Tussen deze lagen zijn allerlei informatiestromen in de verschillende overleggen, verticaal (bijvoorbeeld lijnoverleg), lateraal (bijvoorbeeld overleg van het kader) en diagonaal (bijvoorbeeld overleg met andere afdeling of organisatieniveaus). Hierin is voor alle medewerkers taak-, beheer-, beleid- en sociale informatie nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren.

5.2 Kwantitatieve uren overleg per week

De weinige aandacht voor de aanwezige overlegstructuur in Gebouwenbeheer en Inrichting heeft geleid tot een toenemende vergadercultuur. Dit zijn de resultaten:

1. Het gemiddelde aantal uren regulier overleg bij de Engineers bedroeg 3,6 uur (gemiddelde van alle geschatte uren overleg van de Engineers zonder de Teamleider), met de projecturen (5,4 uur) is dat per persoon gemiddeld 9 uur (zie figuur 9). Dit is ongeveer 25 % gemiddeld van de werkweek bij de Engineers.

De geschatte uren overleg zijn wel hoger dan de opgegeven uren bij het tijdschrijven. Bij de urenverantwoording (tijdschrijven) bedroeg het gemiddelde uren overleg 2,1 uur (gemiddelde van alle geschatte uren overleg van de Engineers zonder de Teamleider), met projectmatige uren (5,4 uur) is dat ongeveer 7,5 uur. Dit is ongeveer 21 % gemiddeld van de werkweek. Het informele overleg is niet in het onderzoek meegenomen.

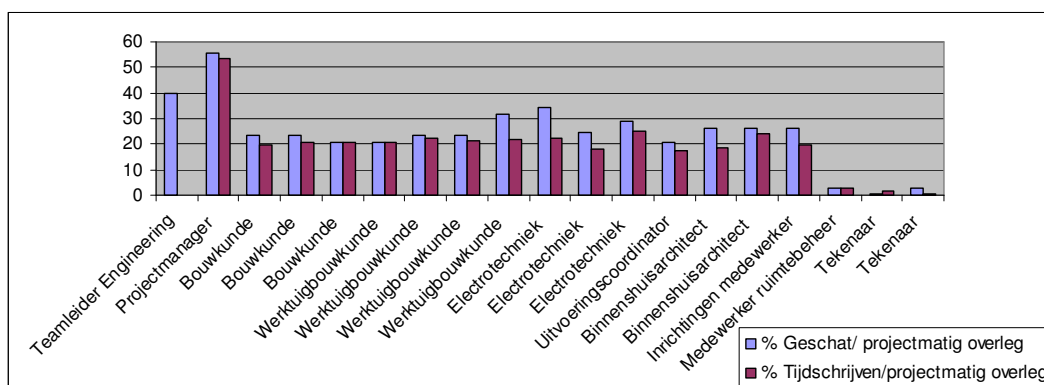


Figuur 9. Vergelijking uren geschat/projectmatig overleg en tijdschrijven/projectmatig overleg.

2. De Engineers scoorden maar liefst 25% overleg per week bij de combinatie van geschat/ projectmatig overleg en 21% bij de combinatie tijdschrijven/ projectmatig overleg. Dit is ruim boven de norm (voor uitvoerenden is dit

ongeveer 4 uur dat is 11%, zie hoofdstuk 2.5). Deze norm van Van Vree bestaat uit alle soorten overleg: structureel, projectmatig en informeel overleg. De Teamleider scoorde 40 % geschat structureel en projectmatig overleg per week Dit is ruim boven de gehanteerde norm (voor het management is dit ongeveer 31%, zie hoofdstuk 2.5, figuur 1 Ziekenhuismanagement).

Het projectmatige overleg viel buiten het onderzoekskader toch vallen hier ook grote uitschieters waar te nemen (projectenmanager besteedt ongeveer 50 % van de werkweek projectmatig overleg). Er is dus een vergadercultuur bij Engineering, de afdeling scoort ruim boven de norm zonder het informele overleg mee te nemen (zie figuur 10). De vergadercultuur zit in de combinatie van structureel en projectmatig overleg. Tijdschrijven is iets nauwkeuriger dan het maken van een schatting, deze uitkomst is iets betrouwbaarder.



Figuur 10. Vergelijking % geschat/projectmatig overleg en tijdschrijven/projectmatig overleg.

3. De medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer hebben geen projectmatig overleg. Zij overleggen gemiddeld ruim 2 % van de werkweek. Zij zitten ruim onder de norm. Hier kan er aandacht besteed worden in het optimaliseren van overleg zodat er meer betrokkenheid ontstaat met het Cluster Gebouwenbeheer en Inrichting.

5.3 Beoordeling vergaderprocessen

De kwaliteit van het structurele overleg is ook steekproefsgewijs beoordeeld door 6 medewerkers (Teamleider, Projectenmanager en 3 Engineers).

1. In het onderzoek gaven de medewerkers aan dat de aanwezige overleggen positief bijdragen aan besluitvorming, vernieuwing en onderlinge samenhang. De Clustermanager gaf aan dat de vergadercultuur een stagnerende invloed had op de besluitvorming. Dit is niet verder onderzocht. Er wordt er onderling geregeld dat besluiten uitgevoerd worden. In de regel eindigen diverse overleggen op tijd (zie bijlage 12 tabel 3 en 4).
2. Opmerkelijk is de slechte beoordeling in de vorm van de weinige aandacht vanuit de organisatie voor de begeleiding en bewaking van de kwaliteit van het overleg. Er is ook een laag bewustzijn in de organisatie

dat overleggen tijd en geld kost. In de diverse overleggen kan er efficiënter worden gewerkt bij de afdeling Engineering (zie bijlage 12 tabel 3 en 4) door aandacht te schenken aan de begeleiding en bewaking van de overlegstructuur. Als er in de rest van het Facilitair Bedrijf ook geen begeleiding en bewaking van de overlegstructuur is vallen hier ook efficiencyverbeteringen te behalen.

3. Overleggen worden soms als eenrichtingsverkeer gezien (o.a. Engineeringsoverleg). Medewerkers ervaren niet altijd dat ze betrokken worden bij overleggen. De onderwerpen die op de agenda komen kennen geen duidelijke prioriteitstelling.

5.4 Beoordeling overlegstructuur vanuit de medewerkers

De beoordeling van medewerkers via de enquêtes:

1. Een belangrijk signaal dat een groep medewerkers (ongeveer een derde deel) hebben aangereikt gaat over het Engineeringsoverleg. Dit overleg maakt in tijdsbesteding ongeveer 24 % deel uit van alle overleggen. Het overleg werd erg kritisch beoordeeld (zie bijlage 16). Het management vindt dit overleg noodzakelijk als middel om informatie door te geven en om samenwerking binnen het Facilitair Bedrijf te bevorderen. Er is geen argument gevonden in de diepte-interviews waarom de frequentie niet verlaagd kon worden of de inhoud van het overleg anders te organiseren. De effectiviteit van het overleg zal verbeteren door te werken aan een goede vorm die ook de acceptatie van de medewerkers zal vergroten.
2. In het algemeen vindt men wel dat er bij vrijwel alle overleggen met de juiste personen of juiste aantal personen wordt overlegd.
3. De tekenaars van Werk- en Materiaalbeheer geven aan dat er een duidelijke behoefte bestaat aan regelmatig overleg. Qua overlegduur zit deze afdeling duidelijk onder de norm (2 %). De behoeftes zitten sterk in zowel de taak- als de beleids sfeer. Deze afdeling mist zowel aansluiting in werkoverleggen (o.a. CAD overleg) als op clusterniveau (informatievoorziening op beleidsniveau).

5.5 Beoordeling overlegstructuur door het stappenplan

Alle overleggen bezitten de juiste ingrediënten van taak-, beleid-, taak- en sociale informatie. Ook op nut en noodzaak valt weinig aan te merken en komen verwachte vormen van overleg terug. Wel is de lengte of frequentie van de vergaderingen erg hoog of wijken deze onderling sterk af. Dit kwam sterk naar voren in de diepte-interviews met medewerkers (enquête vergaderprocessen). De vraag rijst wat er in de processen mis kan gaan als de frequenties verlaagd wordt. Dit is niet duidelijk. Vaak liggen het verleden, “het is een erfenis”, organisatorische invloeden of terugkoppeling bij leveranciers ten grondslag aan de huidige staat van de overlegstructuur.

Een aantal voorbeelden:

1. Het Engineeringoverleg is een erfenis en had een frequentie van 1x per 2 weken. Dat is inmiddels bijgesteld naar 1x in de 3 weken. De Swaaf adviseert dat 10 tot 12 mensen de uiterste grens is voor een overlegteam.³⁰ “Er kan onvolledige informatieafgifte ontstaan, gebrekkige probleemformulering, ontstaan van blokvorming in groepen, bovendien ontstaat door groei in groepsgrootte meer afstand tussen de medewerkers. Met de groei van de afdeling Engineering moet hier serieus rekening worden gehouden.”
2. De werkoverleggen zijn nuttig voor een goede afstemming in het team. In de opmerking van medewerkers (interviews) komt terug dat er veel informeel wordt afgestemd als er ad hoc zaken of belangrijke informatie binnenkomt en dat verlaging van de frequentie tot de mogelijkheden hoort. Wat ook meewerkt aan het stimuleren van informeel overleg is dat de verschillende collega's met dezelfde aard van het werk bij elkaar zitten.
3. In de diepte-interviews kwam informatie naar voren over terugkoppeling met leveranciers. Bij het onderhouden van leverancierscontacten is het belangrijk te kijken hoe de samenwerking verloopt. Bij het onderdeel elektrotechniek wordt er met BAM meer overlegd dan met Imtech vanwege de gebrekkige terugkoppeling. De organisatie mag niet negatief beïnvloedt worden door gebrekkige samenwerking of onduidelijke communicatie. Belangrijk is dan ook hierin de oorzaken op lossen (bv. aanpak terugkoppeling of samenwerking).

5.6 Samenvatting

De Facilitaire relevantie van de opdracht is dat er is inzichtelijk is gemaakt met welke relaties dit onderdeel van het Facilitair Bedrijf overleg heeft en wat de functie en de aard van de overleg is. Voor de Clustermanager van Gebouwenbeheer en Inrichting is dit een beter beheersbare overlegsituatie. Een efficiënte en effectieve overlegsituatie komt ten goede aan het primaire proces (er wordt gericht overlegt en komt meer tijd vrij voor kernactiviteiten). Over het inrichten van een efficiënte overlegstructuur en normen van overlegduur per organisatie als onderwerpen bestaat weinig literatuur en achtergrondinformatie.

Er is een vergadercultuur bij de afdeling Engineering, de afdeling scoort ruim boven de norm van Van Vree. Omdat informeel overleg is niet meegenomen is in dit onderzoek kan de overlegduur per week nog hoger uitvallen. In de diverse overleggen kan er stukken efficiënter worden gewerkt. Er valt winst te behalen voor de afdeling Engineering. Als de afdeling ook representatief is voor het Facilitair Bedrijf valt er hier met veel meer uren overleg duidelijk veel winst te behalen (efficiencyverbeteringen).

³⁰ A.B.de Swaaf, Structuren in organisaties en de kwaliteit van samenwerking, blz. 47.

Het is nodig om te werken aan een goed alternatief voor het Engineeringsoverleg wat de acceptatie en effectiviteit verbeterd. In de regel liggen het verleden in de vorm van erfenissen, organisatorische invloeden of terugkoppeling bij leveranciers ten grondslag aan de huidige staat van de overlegstructuur.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan voor een andere omgang met overleg in de huidige overlegsituatie bij Engineering.

6.1 Infrastructuur

Met de infrastructuur van vergaderingen wordt het systeem of de inrichting van vergaderingen bedoeld, bv. structureel overleg of informeel overleg.

1. Monitoren van nut en noodzaak

Het periodiek monitoren (bv. per half jaar) van de nut en noodzaak van alle overleggen is een belangrijke actie in de huidige overlegstructuur. In bijlage 17 zijn nut en noodzaak vastgesteld voor de huidige situatie. De overleggen mogen geen herhaling van zetten worden (inhoudelijk) en het is goed telkens weer te kijken met welke reden het overleg ingesteld is.

2. Terugbrengen van overlegduur en frequentie van overleg

Mijn advies voor de afdeling is om als doelstelling te kiezen voor een afname van overlegtijd van 20% in het eerste jaar (voor het structurele niet projectmatig overleg). Een stapsgewijze geleidelijke invoering is nuttig omdat goed nagegaan kan worden welke mogelijke nadelige effecten (bijvoorbeeld communicatie en continuïteit) er zijn voor de bedrijfsvoering. Na dit jaar kan er op grond van tijdschrijven geëvalueerd worden of dit doel is gehaald of niet en vooral waarom dan niet. Leidend in dit advies is de continuïteit van de bedrijfsvoering.

De volgende twee jaren kan samen nog 10% van de overlegduur per afdeling per week teruggebracht worden naar 30%. Er kan op grond van het advies (zie uitwerking bijlage 18 de financiële paragraaf in hoofdstuk 8) ook ongeveer 30 % overlegtijd worden bespaard.

De aandacht in dit advies gaat uit naar structurele overleggen maar het is ook goed aandacht te hebben voor projectmatig overleg en wellicht incidenteel overleg. Dit maakt het vergaderbeeld in de organisatie alleen maar duidelijker.

3. De nieuwe overlegstructuur

Bij de Clustermanager van Gebouwenbeer en Inrichting is navraag gedaan wat de nieuwe functies in gaan houden en welke effecten ze hebben op het structurele niet-projectmatige overleg. De wijzigingen in de structuur van de organisatie hebben in dit geval weinig invloed op het structurele, niet- projectmatige overleg. Extra functies zijn van de Projectenmanagers, de Kwaliteitscoördinator en de Projectsecretaris zijn vrij sterk projectmatig van karakter. De projectmanagers zullen inhoudelijk sterk projectmatig (werk-) overleg hebben en vallen buiten het kader van dit onderzoek. De Kwaliteitscoördinator geeft veel projectmatige adviezen en de Projectsecretaris verleend ondersteuning richting projectmanagement. Het advies voor de nieuwe overlegstructuur

richt zich sterk op het verlagen van de frequentie en duur van een aantal overleggen (Zie bijlage 17).

3. Facilitair Bedrijf

Het is de moeite waard ook kritisch te kijken naar de overlegstructuur van andere afdelingen in het Facilitair Bedrijf van het UMC. Engineering is een radertje in het Facilitair bedrijf van ongeveer 20 medewerkers, in het Facilitair Bedrijf zijn dat ongeveer 1000 medewerkers (een factor 50x groter). In een tijd waar zowel overheid, zorgverzekeraars en gebruikers van het ziekenhuis efficiency en klantgerichtheid hoog in het vaandel hebben is het onder de loep nemen van de huidige overlegstructuur een middel om de productiviteit (meer output van het overleg en tijd voor kerntaken) te verbeteren.

6.2 Afzonderlijke vergaderingen

Hierbij gaat het in kaart brengen van de afzonderlijke vergaderingen van teams en groepen met hun eigen regels.

1. Aandacht besteden aan oorzaken

Erfenissen en organisatorische invloeden (bv. de samenwerking loopt niet soepel) of terugkoppeling van leveranciers ten grondslag aan de huidige staat van diverse overleggen (zie hoofdstuk 5.5). Het “waarom” van een overleg is dan een belangrijke vraag. Het overleg is niet altijd het middel om je doel te bereiken. De organisatie kan beter worden ingericht (georganiseerd) of een leverancier aangespoord worden zich aan te passen aan de werkwijze van de organisatie (zie werkoverleg en leveranciers-overleggen).

Het is belangrijk informeel overleg te stimuleren, vaak kunnen problemen ter plekke worden opgelost, misverstanden uit de weg worden geruimd of juiste informatie worden verkregen. Op de werkvloer waar medewerkers fysiek dicht bij elkaar zitten, wordt informeel overleg extra gestimuleerd.

Met de groei van de afdeling Engineering moet ook rekening worden gehouden met het gebruik van het Engineeringsoverleg. Het verstandig voor dit overleg te zoeken naar nieuwe vormen.

6.3 Vergadergedrag

Het vergadergedrag is het laatste onderdeel waar naar gekeken wordt als het gaat om verbeteren van het circuit van overleggen.

1. Vergaderprocessen

In een organisatie waar veel overleg plaatsvindt, is het verstandig om te investeren in het begeleiden en bewaken van de vergadercultuur. Ook training van vergadertechnieken is een goede investering. In de training leert een team van managers vergaderingen zodanig te structureren en sturen dat binnen de geplande tijd betere

resultaten geboekt worden. In het implementatieadvies wordt ingegaan op de maatregelen. Een aanbeveling is ook het instellen van een Vergadermanager of het integreren van de taken van deze medewerker in huidige functies (bijvoorbeeld Communicatiemanager). Dit is voor de totale organisatie interessant op twee gronden: ten eerste ontstaat er bewaking van de overlegstructuur. De tweede reden is kwalitatief: een juiste output realiseren van de diverse overleggen. Ook is interessant te onderzoeken of er in de volle breedte van het Facilitair Bedrijf weinig aandacht is voor de begeleiding en bewaking van de vergadercultuur.

2. Kosten

Het uitbreiden van tijdschrijven voor alle soorten overleg voor elke medewerker binnen Engineering is een start om meer kostenbewust te werken. Het laat zien hoeveel het vergaderen kost per afdeling, organisatielaag en team. Uiteindelijk kan er een budget opgesteld worden voor vergaderduur en –kosten per jaar. Dit gebeurt gedeeltelijk al in de organisatie, maar niet in het management en niet bij projectmatig overleg. Zo ontstaat er een reëler beeld van hoeveel tijd er aan welke overleg met welke relatie op welk niveau besteedt wordt. Er kan gestuurd worden op de overlegduur en frequentie. Ook krijgt het management inzicht waarom tijd besteed wordt aan allerlei overleg en wellicht op termijn kunnen gegevens uitgewisseld worden met andere UMC's op dit gebied.

6.4 Samenvatting

Geadviseerd wordt om in een periode van drie jaar de overlegduur op de afdeling Engineering met ongeveer 30 % worden terug te brengen. Het uitbreiden van tijdschrijven van alle overleg binnen Engineering is een start om meer kostenbewust te werken. Laat zien hoeveel het vergaderen kost per afdeling, organisatielaag en team en budgetteer vergadertijden en -kosten. Ook valt winst te behalen bij het onder de loep nemen van de huidige overlegstructuur in het Facilitair Bedrijf van het UMC een middel om de productiviteit te verbeteren.

Bij het kijken naar het hoe en waarom van overleggen is het belangrijk dat de oorzaken van hoge frequenties of duur worden opgelost. Hierbij kan de organisatie beter worden ingericht (georganiseerd) of een leverancier worden aangespoord zich aan te passen aan de werkwijze van de organisatie. Ook is het belangrijk te kijken naar de vorm van het overleg (is de vorm geschikt voor de informatie overdracht). Het is belangrijk informeel overleg te stimuleren

Er zijn ten slotte aanbevelingen gedaan voor een nieuwe overlegstructuur en het aanstellen van een vergadermanager voor permanente kwaliteitsbewaking van de overleggen.

Hoofdstuk 7 Implementatieadviezen

Dit hoofdstuk geeft een implementatieadvies hoe de aanbevelingen in de praktijk kunnen worden ingevoerd.

7.1 Infrastructuur

Een aantal implementatieadviezen met betrekking tot de overlegstructuur.

Monitoren van nut en noodzaak

Het blijvend monitoren van de nut en noodzaak van alle overleggen is een belangrijke actie in de huidige overlegstructuur. Verantwoordelijk hiervoor zijn de deelnemers (Engineers en de Teamleider). Zij kunnen het beste beoordelen welke output de diverse overleggen hebben voor de werkzaamheden (op grond van de aanwezige soorten informatie per overleg) Dit is een voortdurend proces van evalueren van de nut en noodzaak. Het eindresultaat is dat de medewerker telkens aan kan tonen kunnen welke noodzaak het overleg heeft voor zijn of haar werkzaamheden.

Overlegstructuur

Proefondervindelijk invoeren van nieuwe frequenties en duur voor alle structureel niet-projectmatige overleggen. Verstandig is dit in een 3-jarenplan te doen. In het eerste jaar kan een grote stap gemaakt worden (terugbrengen overlegduur en frequentie met 20 %). Levert dit geen problemen op met de samenwerking kan nieuwe frequentie geactualiseerd worden. De twee volgende jaren kunnen elk nog 5% of wellicht meer besparing opleveren. Mocht de nieuwe overlegstructuur wel problemen geven, kunnen frequentie en duur aangepast worden. Houdt sterk rekening met seizoensdrukke. Wellicht kan in een periode van weinig drukte de frequentie sterk omlaag. Een overlegstructuur is dynamisch (aan veranderingen onderhevig). Eindverantwoordelijk hiervoor is de Teamleider van Engineering en het resultaat is het terugbrengen van het structurele niet projectmatige overleg het eerste jaar met 20% na die jaar 30 %.

Overlegstructuur Facilitair Bedrijf

De overlegstructuur in het Facilitair bedrijf kan in stappen verbeterd worden. In het eerste jaar kan een cluster, bijvoorbeeld Gebouwenbeheer en Inrichting gebruikt worden als pilot. In het verbetertraject kunnen de drie facetten infrastructuur, afzonderlijke vergaderingen en vergadergedrag onder de loep genomen (onderzocht) worden. Zijn de resultaten bevredigend dan kan stapsgewijs de overlegstructuur van het Facilitair Bedrijf worden verbeterd. Hierbij kan in het tweede jaar gedacht worden aan het onderdeel Klanten en Bedrijfsvoering (vier clusters) en in het derde jaar aan de beide Facilitaire Diensten (elk vijf clusters). Verantwoordelijk voor deze acties is de Directie van het Facilitair Bedrijf met de Clustermanagers. Het eindresultaat is begeleiding van de vergaderprocessen, een reductie van overlegtijd in het Facilitair Bedrijf met als richtlijn 30 % (in 3 jaar) en een duidelijke inzichtelijk gemaakte overlegstructuur.

Op langere termijn (na 5 jaar) kan er gekeken worden hoe de overlegtijd eruit ziet en waarom dit verschilt bij verschillende clusters. Ook kan er gekeken worden hoe je in het

Facilitair Bedrijf de overlegstructuur efficiënter kunt inrichten, immers overleg is een onderdeel van de infrastructuur. Ook als de leiding van het Facilitair Bedrijf op termijn beleid gaat maken op gebied van de verbetering van de overlegstructuur zal er meer winst te behalen zijn dan op het niveau van een cluster of afdeling.

7.2 Afzonderlijke vergaderingen

De volgende stap geeft implementatieadvies over specifieke overleggen.

Alternatieven voor het Engineeringsoverleg

Een goed alternatief is het op termijn schrappen van het Engineeringsoverleg (afhankelijk van de lengte van het verandertraject binnen de afdeling Engineering). Op dit moment is dit overleg belangrijk i.v.m. het veranderingsplan dat het personeel regelmatig ingelicht wordt over hoe de zaken ervoor staan en welke invloed veranderingen hebben op hun werk en de samenwerking.

De wijze waarop doorgifte van informatie wordt geregeld is interessant. Op dit moment worden gedurende 2 uur medewerkers geïnformeerd over een scala van onderwerpen. De informatie-voorziening kan ook buiten het overleg plaatsvinden via de e-mail, of als follow-up in een directory van de afdeling. De medewerkers hebben hierbij de verantwoordelijkheid om informatie door te nemen. Vragen over deze informatie kunnen weer gesteld worden in het overleg. De overlegduur kan op korte termijn aanzienlijk worden ingekort.

Binnenkort wordt de afdeling Engineering te groot om structureel een effectief Engineeringsoverleg in te richten. Veel van de informatie kan in de nieuwe organisatiestructuur ook via het aanwezige werkoverleg naar de mensen toekomen. De winst hier is dat er in kleinere groep betere betrokkenheid is bij de mensen, terwijl ze toch goed geïnformeerd blijven (informatiestromen die zowel top-down gaan als ook bottom-up).

De doelstelling van het Engineeringsoverleg is om de samenwerking en betrokkenheid zowel intern als extern te bevorderen. Dit kan deels in het informele circuit (maandborrel) gestimuleerd worden. Anderzijds kan dit via het organiseren van incidentele informatiebijeenkomsten met andere onderdelen van het Facilitair Bedrijf. Als laatste kan de leiding besluiten van dit overleg een puur informatieve bijeenkomst te maken, hierbij is dan sprake van eenrichtingsverkeer. Verantwoordelijke voor deze acties zijn de Teamleider en Clustermanager van Engineering. Het uitvoeren van deze adviezen is afhankelijk van het tijdstip van afronding van het veranderingstraject binnen Engineering.

Aandacht besteden aan oorzaken

Het aanpakken van terugkoppelingsproblemen bij leverancier BAM bestaat uit het maken van een afspraak met de leverancier over hoe het probleem opgelost kan worden en op welke termijn de overlegfrequentie uiteindelijk verlaagd kan worden (na een periode van 6 maanden kan bekeken worden of terugkoppelingsproblemen verbeterd zijn). Verantwoordelijk hiervoor zijn de Teamleider van Engineering en

Elektrotechnische Engineers. Het eindresultaat is dat er geen terugkoppelingsproblemen meer zijn en dat de overlegfrequentie teruggebracht is naar 1x per 6 weken 1 uur.

7.3 Vergadergedrag

Vergaderprocessen.

Voor verbeteren van de vergaderprocessen adviseer ik het stappenplan van Van Vree te gebruiken:

- Breng het vergadercircuit van de organisatie in kaart en licht het door.
- Inventariseer de bestaande vergaderproblemen en neem ze serieus.
- Stel algemene spelregels op en propageer die via posters, agenda's, e-mail, en kaartjes.
- Benut aanwezige expertise. Laat de ervaren voorzitters de beginnende coachen.
- Stel een vergadermanager aan voor permanente kwaliteitsbewaking.
- Investeer in een slagvaardige en inspirerende vergadercultuur.³¹

Ik denk dat de vergadermanager ongeveer 0,5 Fte (ongeveer 18 uur per week) nodig heeft om het vergadercircuit door te lichten. De functie kan ook een onderdeel uitmaken van een ander functie (Communicatiemanager). De aandachtsgebieden van de functie zijn het verbeteren van de infrastructuur van overleggen, de afzonderlijke vergaderingen en vergadergedrag. De functie komt het beste tot zijn recht in het brede perspectief van het Facilitair Bedrijf.

In de training van vergadertechnieken kunnen een aantal vergaderaars (die relatief veel overleggen bijwonen) getraind worden en in een volgend traject als coach op te treden voor minder intensieve vergaderaars. Zo wordt de organisatie zich meer bewust om efficiënt en effectief te overleggen. Verantwoordelijk voor deze acties is de Directie van het Facilitair Bedrijf met de Clustermanagers. Het eindresultaat is begeleiding van de vergaderprocessen, een reductie van overlegtijd in het Facilitair Bedrijf met als richtlijn 30 % en een duidelijke inzichtelijk gemaakte overlegstructuur in 3 jaar.

Kosten

Het doel is een systeem op te zetten dat berekent hoeveel het vergaderen kost per afdeling, organisatielaag en team (binnen 6 maanden). Breidt de urenregistratie uit waarin de mogelijkheid bestaat om ook projectmatig overleg in te vullen. Na een jaar kan er een budget opgesteld worden voor vergaderduur en -kosten. Hierbij wordt de situatie goed beheersbaar en krijgen de medewerkers toch de vrijheid om te overleggen wanneer zij dit nodig achten. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de Clustermanager van Gebouwenbeheer en Inrichting. De actie kan ook in het hele Facilitair Bedrijf opgepakt worden door de Directie en de Clustermanagers. Deze actie wordt dan effectiever omdat de hele organisatie kostenbewust wordt gemaakt wat betreft overleggen (de tijd om dit uit te voeren wordt wel langer)

³¹ www.vergaderwijzer.nl

7.4 Samenvatting

Het is belangrijk de huidige overlegstructuur van Engineering te blijven onderzoeken op nut en noodzaak. De overlegduur kan met ongeveer 30% worden teruggebracht. In het brede perspectief onderzoeken en begeleiden van de overlegsituatie in het Facilitair Bedrijf op termijn wordt sterk aanbevolen. Ook kan de overlegstructuur in het Facilitair bedrijf in stappen worden verbeterd.

Het voorstel is om op termijn het Engineeringsoverleg te schrappen en als alternatief het werkoverleg te kiezen. De winst is dat er in een kleinere groep betere betrokkenheid is bij de mensen, terwijl ze toch goed geïnformeerd blijven. Er is ook een aanpak gegeven voor de terugkoppelingsproblemen bij leverancier BAM.

In de opzet van een urenregistratie wordt de mogelijkheid geboden om meer inzicht te krijgen waaraan hoeveel overleg wordt besteed. Als laatste wordt een voorstel gedaan om het stappenplan van Vree te gebruiken voor de vergaderprocessen, een vergadermanager aan te stellen en de medewerkers te trainen in vergaderen.

Hoofdstuk 8 Financiële verantwoording

In hoofdstuk 6 zijn een aantal aanbevelingen gedaan voor de nieuwe overlegstructuur. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de financiële gevolgen, de kosten en de baten voor de organisatie.

8.1 Kosten

Infrastructuur Engineering

In de onderstaande tabel wordt weergegeven wat de huidige overlegstructuur kost voor de afdeling en hoeveel er bespaard kan worden na de adviezen met betrekking tot de nieuwe overlegstructuur. (zie hoofdstuk 6 Aanbevelingen en bijlage 17). Dit zijn indirecte kosten (kosten waarvan geen rechtstreeks verband met calculatie object kan worden vastgesteld) van structureel niet projectmatig overleg (niet gebaseerd op het tijdschrijven en schattingen van uren overleg per week !).

	Huidige situatie		Nieuwe situatie	
Onderdeel	Uren (*)	Kosten (**)	Uren	Kosten
Teamleider	249	€ 12.450	218	€ 10.900
Projectmanager	39	€ 1.950	21	€ 1.050
Bouwkundigen	568	€ 28.400	338	€ 16.900
Elektrotechnisch	1023	€ 51.150	780	€ 39.000
Werktuigbouwkundigen	809	€ 40.450	532	€ 26.600
Inrichting	550	€ 27.500	320	€ 16.000
WMB	48	€ 2.400	100	€ 5.000
Totaal	3286	€ 164.300	2309	€ 115.450

Tabel 29 Kosten huidige en nieuwe situatie.

(*) Aantal personen per functie x frequentie x overlegduur per overleg (Uren op jaarbasis).

(**) Het totaal aantal uren x uurloon van € 50,= (Kosten op jaarbasis).

De kosten zijn niet gecorrigeerd met verlof (plm. 7% per jaar) en ziekte (plm. 7% per jaar). Bij de berekening is uitgegaan van een jaar van 365 dagen en 52 weken. In de uren zijn niet de nieuwe functies meegenomen vanwege de sterk projectmatige aard van het werk.

Een kanttekening bij het schema: er is uitgegaan van een statische situatie. In de praktijk wisselt de frequentie, zijn er medewerkers ziek, op vakantie en zijn medewerkers om andere redenen afwezig.

Facilitair Bedrijf

De vergaderkosten in Engineering zijn ongeveer € 7.825,= per persoon per jaar (de kosten van de huidige situatie gedeeld door 21 medewerkers). De kosten voor het Facilitair Bedrijf bedragen dan gemakshalve 1000 Fte., € 7.825.000,= op jaarbasis. In dit advies is een besparing weergegeven van ongeveer 30%. De besparing in de vorm van productieverbetering bedraagt dan ongeveer € 2.347.500,=. Dit is een indicatie, de helft van het bedrag is al een behoorlijke besparing! Er zullen clusters en afdelingen zijn die minder overlegbehoefte en dus minder overleg hebben. De keerzijde is dat in de praktijk het management in de regel meer overleg heeft dan uitvoerenden en ook een hoger uurloon ontvangt. Bovenstaande informatie is uitgewerkt in tabel 30.

Onderwerp	Kosten
Vergaderkosten van één Facilitair Medewerker	€ 7.825,=
Vergaderkosten Facilitair Bedrijf	€ 7.825.000,=
Indicatie besparing op vergaderkosten Facilitair Bedrijf plm. 35%	€ 2.347.500,=

Tabel 30. Overzicht van vergaderkosten en besparingen in het Facilitair Bedrijf.

De vergadermanager

De kosten van de vergadermanager zijn uitgerekend op jaarbasis bij 0,5 Fte en bedragen ongeveer €15.000,= (0,5 Fte x maandloon € 2.500,= x 12 maanden).

Training in vergadertechnieken

Om een beeld te krijgen wat een training kost zijn twee offertes weergegeven:

1. In een training leert een team van managers vergaderingen zodanig te structureren en sturen dat binnen de geplande tijd betere resultaten geboekt worden. De kosten die verbonden zijn aan een training in vergadertechnieken bedragen EURO 3.490,-- ex BTW a 19%. Deze prijs is inclusief voor- en nagesprek, self-assessment, twee vergader/trainingssessies van een halve dag en cursusmateriaal.³²
2. In-company-cursus 'Slagvaardig en Inspirerend Vergaderen'. Doel van de workshop is het verschaffen van middelen en ideeën ter vergroting van de efficiëntie en effectiviteit van de vergaderingen en het toetsen en verder ontwikkelen van vaardigheden van maximaal 12 deelnemers. De kosten van een dergelijke workshop bedragen € 3.900,- (excl. btw en reiskosten)³³.

Globaal liggen de kosten voor een training van de afdeling Engineering ongeveer tussen de € 4.100,= en de € 4.600,=.

8.2 Baten

1. Geoptimaliseerde overlegstructuur

Met een geoptimaliseerde overlegstructuur verlopen processen beter. Ook Koeleman geeft aan dat de motivatie van werknemers voor een groot deel afhangt van de hoeveelheid en de wijze waarop de werknemer informatie ontvangt. Een gemotiveerde medewerker werkt harder en beter.³⁴ Daarnaast kunnen de werkzaamheden in de organisatie beter op elkaar afgestemd worden door goede communicatie. Dit komt de efficiency en de effectiviteit ten goede. Deze voordelen zijn echter moeilijk in bedragen weer te geven.

2. Vrijgekomen van tijd voor kernactiviteiten

In het geval van de afdeling Engineering komt er wel meer tijd vrij voor de kernactiviteiten. Dit betekende dat er ongeveer 30 % tijd van structurele niet projectmatige overleggen vrijkomt voor de kernactiviteiten van de afdeling. Wordt het advies op grote schaal uitgevoerd kan dit aanzienlijke kostenbesparingen opleveren.

³² www.ksgberenschot.nl

³³ Vergaderkundig Bureau Van Vree.

³⁴ Janneke Knijn, Afstudeeropdracht Communicatie een constante factor voor een succesvolle toekomst, Blz. 42.

3. Inzicht in kosten

Bij het toepassen van budgetteren van alle overleggen zal er meer kostenbewustwording in de organisatie ontstaan. Ook wordt voor de organisatie duidelijk hoeveel geld in welke overleggen gaat zitten op welk niveau en kunnen er zo nodig maatregelen worden genomen (betere beheersbaarheid van de overlegstructuur).

4. Alternatieven

In het onderzoek zijn handreikingen gedaan inzake gebruik van alternatieve vormen van informatievoorziening (gebruik maken van informeel, bilateraal of andere vormen, email, e.d.). Net als het letten op de oorzaken waarom er overdadig overleg is. Bij het wegnemen van oorzaken in het onderzoek aangeduid als organisatorische of terugkoppelingsproblemen, komt er meer tijd vrij en is er gezorgd voor een structurele oplossing.

5. Bewaking en begeleiding vergadercultuur

Het aanstellen van een vergadermanager of het integreren van deze taken in een functie levert kwaliteitsbewaking van het overleg op. In deze grote Facilitaire Organisatie verdient dit grote aandacht omdat dit onderdeel maar een fractie is van het Facilitair Bedrijf.

6. Meer output overleg

Er vindt training en begeleiding plaats en er wordt geïnvesteerd in een slagvaardige en inspirerende vergadercultuur. Dit zal zich uiteindelijk uitbetalen in extra output van alle overleggen. Vergaderen wordt als inspirerend ervaren: er worden heldere, concrete afspraken gemaakt, teamleden spreken elkaar aan op het nakomen van deze afspraken en het probleemoplossende vermogen vergroot en actief inzet. Na deze sessie met een aantal getrainde personeelsleden van de afdeling kunnen zij de rest van de teamleden coachen met hun vaardigheden.

8.3 Tegengeluid

Iedere medewerker heeft behoefte aan communicatie en overleg. In een meting van een jaarlijkse enquête naar arbeidsomstandigheden in de gezondheidszorg, *Personeel in beeld*, staat communicatie bovenaan qua waardering.

Het al dan niet deelnemen aan structureel overleg blijkt op tal van aspecten van de arbeidsbeleving gunstig te beïnvloeden. Medewerkers die vaak overleggen zijn positiever over procedures en regelingen, opvang van nieuwe medewerkers en leerlingen, informatie over beleid, de arbeidsvoorwaarden, de omvang van het arbeidscontract, werktijden en afstemming werk- en privé.³⁵ Dit is de keerzijde van een gezonde balans in het overleggen.

³⁵ H.J. Messchendorp e.v., *Personeel in Beeld*, brancherapport 2004, blz. 88.

8.4 Samenvatting

Met een geoptimaliseerde overlegstructuur verlopen de werkprocessen beter. Voor Engineering betekent dit dat er ongeveer 30 % tijd vrijkomt bij de structurele niet-projectmatige overleggen voor de kernactiviteiten van de afdeling. Een gemaakte berekening laat zien dat er veel bespaard kan worden op het niveau van het Facilitair Bedrijf. In het onderzoek zijn handreikingen gedaan inzake gebruik van alternatieve vormen van informatievoorziening en het werken aan het wegnemen van oorzaken bij overdadig overleg.

Iedere medewerker heeft behoefte aan communicatie en overleg en dit draagt bij aan de verbetering van de arbeidsomstandigheden. Tot slot vindt er kwaliteitsbewaking plaats in de organisatie d.m.v. een vergadermanager die de overlegcultuur begeleid en bewaakt.

Literatuur

- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M de, Kwalitatief onderzoek (1^e druk 1997).
- Knijn, J., Afstudeeropdracht Communicatie: Constante factor voor een succesvolle toekomst (Mei 2001).
- Koeleman, H., Interne Communicatie als Managementinstrument (4^e herziene druk 2003).
- Krimpen, J. van, Facility Management in perspectief (2003).
- Maas, G.W.A., Facility Management (2^e oplage 2001).
- Messchendorp, H.J., Personeel in Beeld (Brancherapport 2004).
- Nobis, Emely “Ambtelijke vergadercultuur heeft bijstelling”, Financieel Dagblad (6 december 2001) .
- Oost, H., Een onderzoek uitvoeren (1^e druk 2002).
- Reijnders, E., Interne Communicatie, aanpak en achtergronden (4^e druk 2003).
- Steur, R., Organiseren of hoe mensen samenwerken (2^e druk 1991) .
- Swaaf, A.B. de, Structuren in organisaties en de kwaliteit van samenwerking (1990).
- Vree, W. van, Nederland als vergaderland. Opkomst en verbreiding van een vergaderregime (Groningen 1994).
- Vree, W. van, Effectief vergaderen. (2005)
- Veen, G.J. van, Overlegstructuren (Handboek managementondersteuning 1996 Samson uitgeverij).

Vuijk, W.,

Zicht op interne communicatie
(Proefschrift 1996).

(Jaar)Verslagen

Facilitair Bedrijf UMC.

Managementcontract 2004 (2004).

Gebouwenbeheer en Inrichtingen

Clusterplan Gebouwenbeheer en
Inrichting 2004 (2004).

Vergaderkundig Bureau Van Vree

Resultaten overleg in andere
organisaties.

Internetbronnen

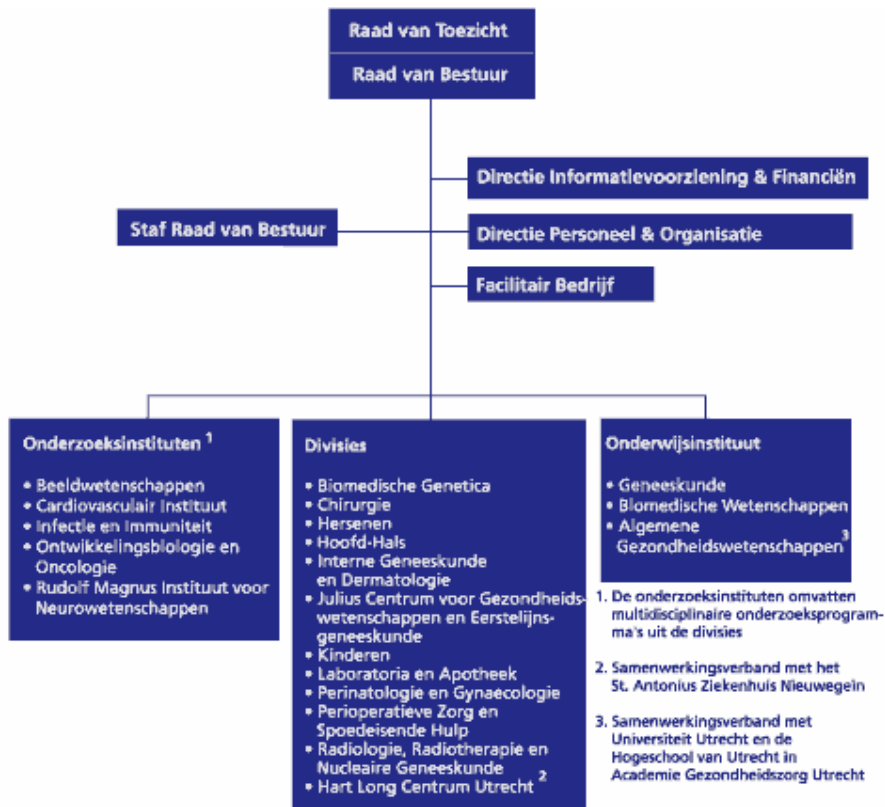
www.ksgberenschot.nl

www.umcutrecht.nl

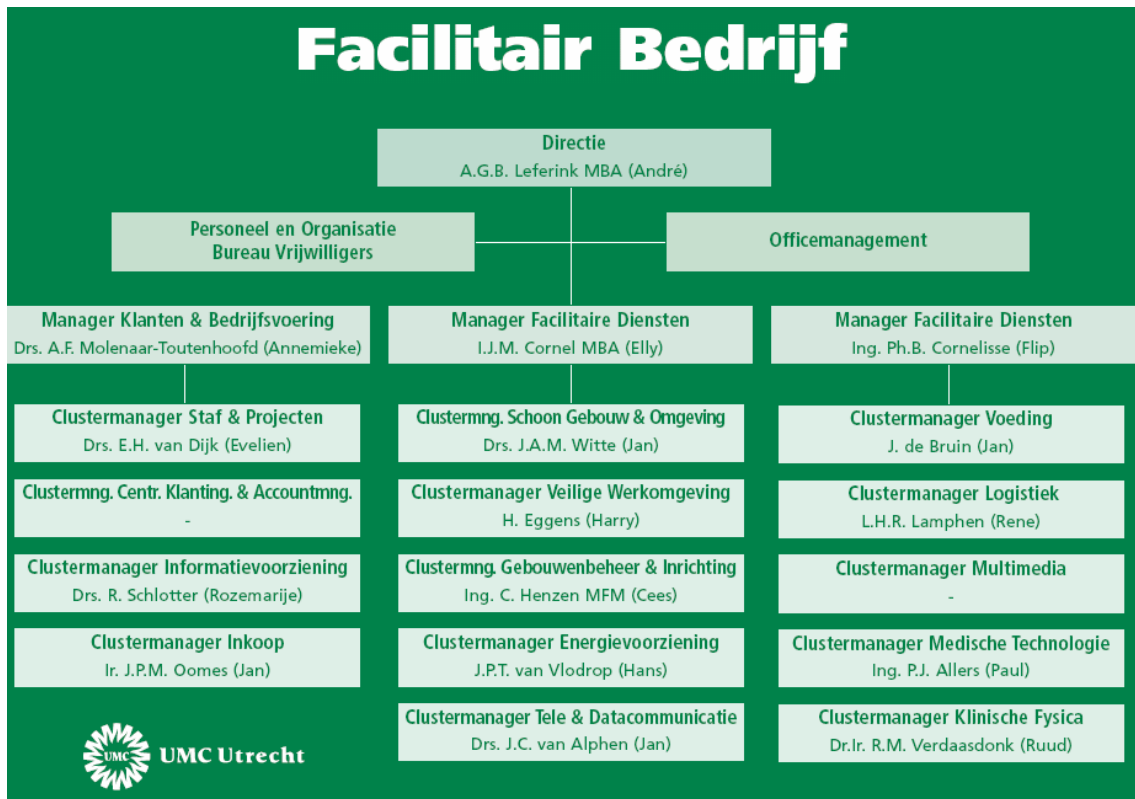
www.vandale.nl

www.vergaderwijzer.nl

Bijlage 1 Organogram UMC in Utrecht

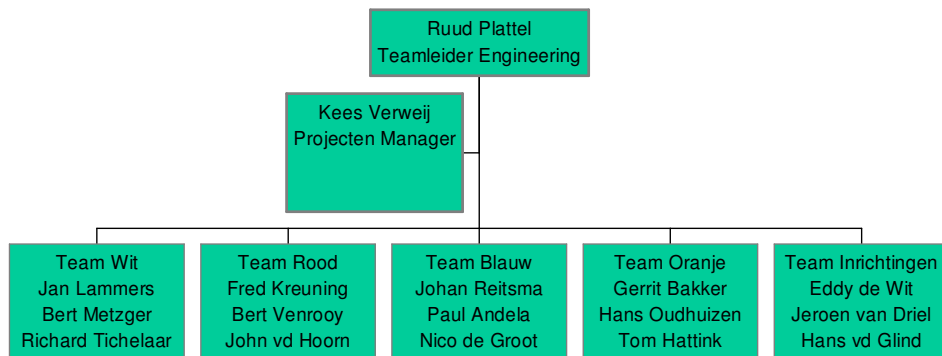


Bijlage 2 Organogram Facilitair Bedrijf



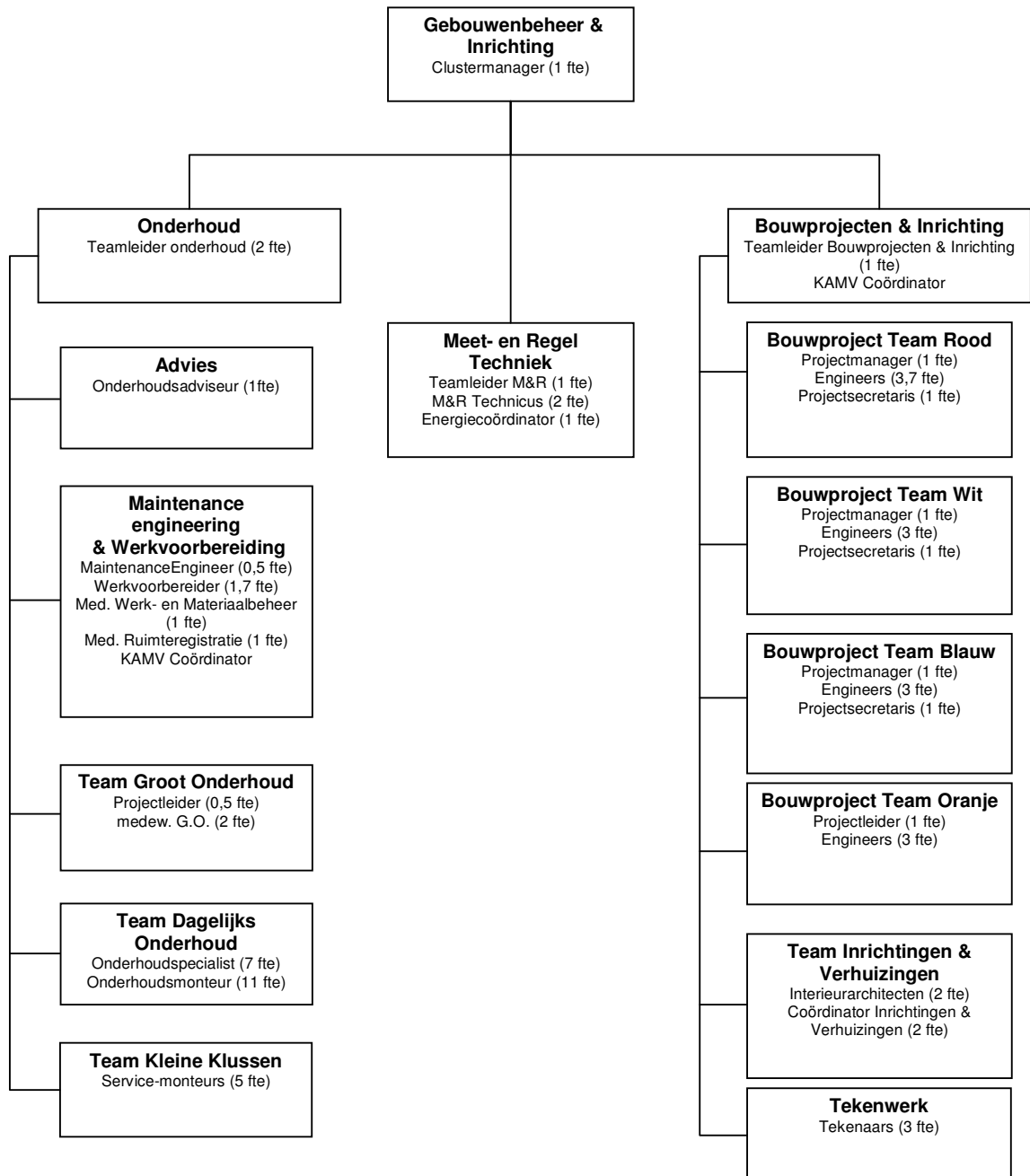
Bijlage 3 Organogram Engineering huidige situatie

Engineering



Bijlage 4 Nieuwe organisatie Engineering

Structuuroverzicht GBI



Bijlage 5 Organisatorische kijk op overleg

Een van de belangrijke kenmerken van een formele organisatie is: dat ze een structuur heeft, een bepaalde orde kent als weerslag op een stuk arbeidsverdeling, dat ze verdeling van beslissingsbevoegdheden verdeelt en een keuze van coördinatiemogelijkheden en dergelijke heeft. De structuur kan worden opgebouwd uit twee invalshoeken, te weten:

Vanuit de taakverdeling onder mensen (zowel horizontaal al verticaal): dit wordt personele verbijzondering genoemd. Vanuit taakverdeling over taakgroepen en afdelingen: dit wordt organieke verbijzondering genoemd.

Deze twee invalshoeken hangen met elkaar samen en van beide zijn in de meeste structuren dan ook elementen terug te vinden. Waar in een concrete organisatie de nadruk op ligt, hoe een structuur er concreet uit komt te zien, is geheel afhankelijk van de mensen die in de betreffende organisatie samenwerken.³⁶

Organisatie en organisatie-activiteiten

Een organisatie kan worden omschreven als een in streven doeltreffend en doelmatig samenwerkingsverband van mensen onder gebruikmaking van middelen; mensen en middelen worden wel aangeduid als productiefactoren. De subcategorie *bedrijfsorganisaties* probeert haar doelstellingen te bereiken door een marktgerichte voortbrenging van goederen en diensten. Het produceren van deze goederen en het verrichten van deze diensten worden aangeduid als de organisatieactiviteiten.

Taakverdeling

De organisatie-activiteiten worden om redenen van efficiëntie opgesplitst in verschillende taken:

- a. uitvoerende taken (behorend tot het 'primaire proces', de transformatie van produktiemiddelen (inputs) in goederen en/of diensten (outputs).
- b. leidinggevende taken (het 'secundaire proces', het nemen van beslissingen over het verrichten van taken, het implementeren van die beslissingen en het controleren van de uitvoer). Het secundaire proces bestuurt het primaire proces.

Binnen het secundaire proces wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, organisatorische en operationele beslissingen. Strategische beslissingen hebben betrekking op de relatie tussen de organisatie en haar omgeving, operationele beslissingen hebben betrekking op de besturing van het fysieke proces, en ten slotte organisatorische beslissingen, betreffen de organieke vormgeving (zoals de organieke en personele structuur) en vormen de verbinding tussen strategische en operationele beslissingen.

Naast de uitvoerende en leidinggevende taken worden ondersteunende taken onderscheiden, taken die realisatie van primaire en secundaire taken ondersteunen. Het betreft staftaken zoals personeelsadministratie, financiële zaken, en dergelijke.

³⁶ Rick Steur; *Organiseren of hoe mensen samenwerken*, blz. 188.

Het opsplitsen van taken en weer samenvoegen tot functies leidt binnen een organisatie tot verschillende functies: functies bestaan uit een aantal samenhangende taken die zijn toegewezen aan organisatie-eenheden: personen of afdelingen. De samenhang tussen taken wordt bepaald op basis van criteria zoals verbondenheid met dezelfde producten of productgroepen, dezelfde afzetmarkt of procestechnische overeenkomsten. De organisatiestructuur die daaruit volgt wordt op basis van deze criteria benoemd.

Daarnaast worden taken samengevoegd op basis van het soort beslissingen dat zij behelzen (in termen van strategische, organisatorisch en operationele beslissingen). De hiërarchie tussen de verschillende soorten beslissingen wordt veelal (conceptueel) gekoppeld aan de gezagshiërarchie binnen de organisatie: strategische beslissingen worden in de top van de organisatie genomen, organisatorische beslissingen door het hogere middenkader en operationele beslissingen door het lagere middenkader.

Coördinatie

Taakverdeling vereist coördinatie. Dit om uiteindelijk de beoogde organisatieactiviteit te realiseren. Coördinatie wordt omschreven als afstemming tussen taken en heeft als doel te bewerkstelligen dat de afzonderlijke taken tijdig, in de juiste volgorde en in de juiste mate worden verricht.

Er zal, ten eerste, afstemming moeten zijn tussen verschillende beslissingsniveaus. Gezien de relatie van genoemde typen beslissingen met de hiërarchie, noemen wij deze coördinatie verticale coördinatie. Ook binnen de beslissingsniveaus zal afstemming van beslissingen moeten plaats vinden; dit is de horizontale coördinatie. Ten tweede dienen organisatieonderdelen hun activiteiten af te stemmen op de taakomgeving waarbinnen ze functioneren; dit wordt aangeduid als externe coördinatie.

Coördinatiemechanismen

In de wijze waarop coördinatie gestalte krijgt, wordt onderscheid gemaakt tussen 'sturen' en 'regelen'. Bij sturen wordt coördinatie bereikt door *vooraf* te bepalen hoe de taken wederzijds samenhangen met betrekking tot tijd, volgorde, inhoud of uitkomsten. Deze coördinatievorm wordt door middel van standaardisatie van werkprocessen, vaardigheden, normen en planning gerealiseerd. Regelen houdt in dat *tijdens* het proces gecoördineerd wordt op basis van het uitwisselen van informatie.

Coördinatiemechanisme omschrijving

1 laterale relaties coördinatie door middel van directe, niet zelden informele, informatie-uitwisseling tussen de samenhangende functies (*regelen*).

2 directe supervisie coördinatie door middel van informatie-uitwisseling tussen de samenhangende functies en een hoger liggende, integrerende functie (*regelen*).

3 planning coördinatie door voor een bepaalde tijdsperiode de inhoud en volgorde (action planning) dan wel de resultaten (performance control) van de uit te voeren taken van de samenhangende functies te specificeren (*sturen*).

4 standaardisatie van vaardigheden en normen coördinatie door de opleiding en training van de samenhangende functies te specificeren dan wel door indoctrinatie gemeenschappelijke normen te vestigen (*sturen*).

5 standaardisatie van werkprocessen coördinatie door de werkprocessen van de samenhangende functies in regels, procedures en dergelijke te specificeren (*sturen*).

De keuze voor een bepaald coördinatiemechanisme wordt door een aantal factoren beïnvloed, waarvan hier de *omgeving* en de *technologie* genoemd worden. Een grote mate van stabiliteit (zekerheid, voorspelbaarheid) van de omgeving en technologie maakt het mogelijk coördinatie door middel van sturing te laten plaatsvinden. Een minder voorspelbare omgeving en technologie vereist geregeld overleg en daarom zal er dan veelvuldig van regelen gebruik gemaakt moeten worden.

Voorts is ook de mate van complexiteit van omgeving en technologie van invloed op het te gebruiken coördinatiemechanisme. In een organisatie zullen doorgaans verschillende coördinatiemechanismen gebruikt worden, afhankelijk van de eigenschappen van de te coördineren activiteiten.

Besturing

Coördinatie vereist besturing, dit is het doelgericht beïnvloeden van gedrag. De effectiviteit van de besturing is enerzijds afhankelijk van de inhoudelijke kwaliteit en anderzijds van de acceptatie van degenen die bestuurd worden. Met betrekking tot de *acceptatie* kunnen verschillende besturingsmechanismen worden onderscheiden.

In het diagnosemodel worden, op globaal en abstract niveau, de volgende vier elementen onderscheiden: *Structuur*, *Cultuur*, *Technologie*, en *Strategie*. Deze elementen constitueren gezamenlijk de organisatie. In dit model, 'de magische driehoek' (naar Eyzenga 1989; in Reezigt 1995: 63), is impliciet ook de organisatie-omgeving opgenomen.

Het model kent de volgende kenmerkende eigenschappen en uitgangspunten.

1. Het zwaartepunt ligt bij Strategie. De elementen Technologie, Structuur en Cultuur vormen de hoofdbestanddelen van het strategisch beleid van een organisatie.
2. De organisatie zal zich normaliter via haar strategie intern (dat wil zeggen, door het aanpassen van de Technologie, Structuur en Cultuur) aanpassen aan veranderingen in de omgeving.
3. Technologie, Structuur en Cultuur beïnvloeden elkaar over en weer. Er zal beleid moeten worden ontwikkeld dat ervoor zorg draagt dat binnen deze drie elementen op het juiste moment de gewenste verandering tot stand wordt gebracht. De veranderingssnelheden van Technologie, Structuur en Cultuur verschillen echter, waardoor bij het gelijktijdig opstarten van veranderingsprocessen in de drie elementen faseverschillen optreden; met name Cultuur-veranderingen verlopen doorgaans trager dan veranderingen van de andere elementen. Communicatie vormt hierbij een belangrijk instrument. Communicatie is echter niet onproblematisch noch kosteloos. Bij het op

efficiënte wijze trachten tot stand te brengen van gecoördineerd gedrag moet voortdurend zowel aan de effectiviteit als aan de efficiëntie van de interne communicatie aandacht worden gegeven. Besturing van de organisatie (waaronder inrichting van de interne communicatie) vindt plaats onder het uitgangspunt van begrensde rationaliteit. Normen voor het vormgeven van de interne communicatie teneinde effectief en efficiënt (als satisfactieniveaus) gecoördineerd gedrag tot stand te brengen, kunnen worden ontleend aan het beginsel van de procedurele rationaliteit en de politieke rationaliteit. Procedureel rationeel is bijvoorbeeld het vóóraf structureren en formaliseren van de communicatiestructuur zodanig dat deze een volledige en logische opeenvolging van stappen kent (Vuijk, Zicht op Communicatie).

Bijlage 6 Samenvatting gesprekken efficiënte overleg structuur

Samenvatting gesprek met A. Boonstra (Facility Management Web). (10 februari 2005)

Wat is een efficiënte overlegstructuur?

Efficiënt is soms moeilijk te definiëren bij een overlegstructuur. Het hangt sterk samen met taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hoe groot zijn de verantwoordelijkheden met bijbehorende risico's.

In de schoonmaak zal een objectmanager op hoofdlijnen overleg hebben met een Facilitair Manager. Immers het afbreukrisico is in de regel niet zo groot (en ook dit zal weer verschillen op plekken waar schoonmaak belangrijk is voor de organisatie, bijvoorbeeld in ziekenhuizen waar hygiëne en veiligheid een belangrijke rol spelen). Ook bij grote beslissingen en belangen wordt het inzetten van overleggen belangrijker.

Bij het delegeren van taken is de invloed van een manager erg belangrijk. Wanneer wil deze maar ook hoe geïnformeerd worden. Opnieuw speelt de aard van het werk een belangrijke rol. Wat is de overlegbehoefte van de Manager. Wil hij het naadje van de kous weten of op hoofdlijnen informeel ingelicht worden (mate van participatie).

Structureel overleg komt vaak terecht in de planning van een jaarcyclus (denk hierbij ook aan bv. OR, wat wettelijk is geregeld). Bestaat in de regel uit relaties, frequentie, duur en doel (eenvoudige opzet).

Samenvatting gesprek M. Geerdink (Docent en Organisatieadviseur). (21 februari 2005)

Wat is een efficiënte overlegstructuur?

Bij het inrichten van een efficiënte overlegstructuur doorloop je een aantal stappen:

Wat zijn de problemen: er wordt teveel overlegd, besluitvorming stagneert, welk overleg is er (structuur, raakvlakken, relaties).

Wat is het theoretische kader: informatiekunde, communicatieleer, relatiemanagement, sociotechnisch e.d.

Bij het maken van een inventarisatie voor een efficiënte overlegstructuur is het ook goed te kijken naar het ad-hoc overleg versus structureel overleg (welke overleggen zijn aanwezig). Welke verwachte overleg verwacht je tegen te komen? Voorbeelden zijn:

1. Leidinggevende (met groepen of functioneringsgesprekken).
2. Projectgebonden. (is in dit geval niet nodig, valt buiten gezette kader).
3. Proces overleggen (tussen de klanten, leveranciers, over de kwaliteit van de dienstverlening, we praten hier over een stuk interactie in processen tussen de afdeling en klanten en leveranciers).
4. Dagelijkse gang van zaken (technisch overleg, bij de uitvoering van zaken).

Wat het meest voor de hand ligt is het lijnoverleg; de vraag hier is wie bij de verschillende overleggen zou moeten zitten. Ook sleutelfiguren (personen die bij verschillende overleggen aanwezig zijn of groepsleiders) spelen een belangrijke rol in het geven van inzicht in de huidige overlegstructuur.

Bijlage 7 Enquête overlegstructuren (Verkorte versie)

Lees het volgende zorgvuldig door !:

- *Het onderzoek naar diverse overleggen in Gebouwenbeheer & Inrichting is een onderdeel van de afstudeeropdracht voor Facility Management-opleiding van de Haagse Hogeschool. Het doel van de opdracht is het inrichten van een efficiënte overlegstructuur en duidelijk maken welke rollen de diverse relaties spelen in deze overleggen.*
- *De uitslag van de enquête wordt teruggekoppeld aan ondervraagden.*
- *De enquête bestaat uit twee delen: een vragenlijst en de overlegmatrix. Boven verschillende onderdelen van de vragenlijst staat wat er verwacht wordt. De enquête inventariseert alle structurele overleggen. (inhoudelijk projectgebonden overleggen zijn geen onderdeel van het onderzoek) Denk hierbij o.a. werkoverleggen, vakgroepoverleg, functioneringsoverleg, e.d. et aandachtgebied strekt zich uit van gebouwen beheer en inrichting, naar facilitair bedrijf, het ziekenhuis en externe relaties. (overheid, leveranciers, e.d.)*
- *Het maken van de vragenlijst en enquête kost maximaal 30 minuten.*

Hoe gebruik je de overlegmatrix?

1. *Start met het invullen van de naam van het overleg. (per kolom)*
2. *Onderwerpen in het overleg invullen.*
3. *Met wie wordt er overlegd; de afdeling of organisatie noemen van de mensen die aanwezig zijn.*
4. *Invullen wie (naam, afdeling/ organisatie) het initiatief genomen heeft voor het overleg.*
5. *Aantal keren per week, maand, kwartaal of jaar invullen.*
6. *Tijdsduur van het overleg. (gemiddeld)*
7. *Invullen van het aantal deelnemers.*
8. *Hier kunt u extra informatie ter aanvulling van de gestelde vragen m.b.t. overleg geven.*

Verzoek om de enquête voor 11 maart '05 weer retour te sturen. (bij voorkeur digitaal) papieren versies kunnen op het secretariaat ingeleverd worden bij Sabine Zweers. Maandag en dinsdag ben ik op afdeling Engineering aanwezig voor vragen. Ik ben ook via de e-mail ben ik te bereiken voor vragen; j.bruining@azu.nl (dit is ook het inleveradres)

Alvast dank voor de medewerking!

Vriendelijke groet,

*Joop Bruining.
Student Facility Management Haagse Hogeschool.*

Persoonlijke gegevens.**Naam:***(aankruisen wat van toepassing is)***Welk onderdeel werkt u?**

WMB	
ITO	
BPI	
BTO	

Naam functie:*(% tijd besteed aan welke functie)***Wat is de naam uw functie?**

Functie:	(% van de tijd)
Tekenaar	
Engineer	
Projectcoördinator	
Projectmanager	
Teamleider	
Clustermanager	

*(invullen gegevens)***Gegevens kwantiteit overleg?**

Hoeveel uren zitten er in uw werkweek?	
Hoeveel uren wordt hiervan gemiddeld besteed aan overleg?	
Hoeveel uren gemiddeld aan de voorbereiding van overleg?	

Waar wil je wel een overleg voor inrichten?

Doel extra overleg:	Met welke afdeling/organisatie	Frequentie: (x per week/ maand)	Duur overleg: (uur)

Naam overleg: >>>>>		
1. Onderwerpen overleg:	1) 2) 3) 4) 5)	1) 2) 3) 4) 5)
2. Met wie wordt er overlegd: (Aantal personen per afdeling/ organisatie)	1) 2) 3) 4) 5) 6) Meer:	1) 2) 3) 4) 5) 6) Meer:
3. Juiste personen zitten bij het overleg?	Ja/ Nee (*)	1)
4. Juiste aantal personen zitten bij het overleg?	Ja/Nee (*)	2)
5. Wie is initiatiefnemer? (afdeling)	1)	3)
6. Frequentie:	X Per week/ maand/ jaar(*) Anders:	X Per week/ maand/ jaar(*) Anders:
7. Vergaderduur overleg:	Uur.	Uur.
8. Eigen belang :	Hoog/ gemiddeld/ laag	Personen
9. Ander belang :	Hoog/ gemiddeld/ laag	Ja/ Nee (*)
10. Dit overleg kun je weglaten:	Ja/ Nee (*)	Ja/ Nee (*)
11. Opmerkingen:		
φ		

Bijlage 8 Beoordelingspunten vergaderen (Vergaderbureau Van Vree)

Algemene tips

- Bereken de vergaderkosten.
- Maak deelnemers eigenaren van agendapunten.
- Maak een tijdsplanning en houd u er aan.
- Behandel de belangrijke punten eerst.
- Schrijf mee op een bord tijdens de vergadering.
- Vervang 'ja maar..' door 'ja en...'.- Sluit agendapunten af met: wie doet wat wanneer?
- Verspreid een actielijst binnen 24 uur.

Wenken voor voorzitters

- Werk met startvragen en kernvragen
- Bevorder kruisgesprekken (vermijd tweegesprekken).
- Rem spraakzamen af, vraag zwijgzamen om hun mening.
- Vraag om oplossingen en verbeteringen.
- Vergroot de participatie en betrokkenheid door vragen.
- Luister (actieve houding, aantekeningen maken) en vat geregeld samen.
- Houd de hoofdlijn vast, noteer zijpaden op een voorraadlijst.
- Geef uw eigen visie het laatst.

Bewaak de kwaliteit van het vergaderen in uw organisatie

- Breng het vergadercircuit van uw organisatie in kaart en licht het door.
- Inventariseer de bestaande vergaderproblemen en neem ze serieus.
- Laat zien hoeveel het vergaderen kost per afdeling, laag en team.
- Budgetteer vergadertijden en -kosten.
- Stel algemene spelregels op en propageer die via posters, agenda's, e-mail, kaartjes.
- Benut aanwezige expertise. Laat ervaren voorzitters beginnende coachen.
- Stel een vergadermanager aan voor permanente kwaliteitsbewaking.

Aktief Vergaderen

- Hang een grote klok met secondewijzer duidelijk zichtbaar op.
- Zet sta-tafels in de vergaderkamer.
- Zorg voor projector, whiteboard, flipover, stiften en plakband.
- Houd een stuk muur vrij om flipover-vellen op te plakken.
- Wissel discussiëren af met andere gespreksvormen.
- Bespreek ideeën of problemen in kleine groepen.
- Laat ieder zijn gedachten eerst bij buurvrouw of buurman aftasten.
- Laat ieder zijn gedachten eerst opschrijven.
- Houd een (willekeurig) rondje zonder interrupties (pas op voor herhaling).
- Gebruik flipover of whiteboard om argumenten, planningen, ideeën, voorstellen, besluiten op te schrijven.
- [Investeer](#) in een slagvaardige en inspirerende vergadercultuur.

Groepsgewijs beslissingen nemen

- Leg niet meteen de nadruk op de inhoud (welk besluit gaan we nemen?), maar op het proces (wie gaat wanneer en op welke wijze besluiten?).
- Beperk het streven naar consensus in eerste instantie tot het ontwerpen van een globaal besluitvormingsproces en het aanwijzen van een persoon of groep die de verantwoordelijkheid krijgt voor de inhoudelijke kant van de besluitvorming.
- Ga bij het delegeren van beslissingsbevoegdheden uit van de bestaande verdeling van werkterreinen, budgetten of portefeuilles. Wanneer dat onduidelijk is, bijvoorbeeld omdat het een nieuwe of grensoverschrijdende kwestie betreft, wijs dan als vergadering na een korte probleemverkenning een proceshouder aan.
- Het team dat beslissingsbevoegdheid delegeert aan een proceshouder, kan daaraan voorwaarden verbinden, zoals een plan van activiteiten die tot het besluit moeten leiden, een financieel mandaat, een meld- of adviesplicht.
- Als de proceshouder iets in een vergadering wil bespreken, geeft hij duidelijk aan wat hij van zijn collega's verwacht en wat hij aan het eind van de vergadering wil hebben bereikt.

Brainstormen in een groep

In vergaderingen hebben mensen vaak de neiging met elkaar te spreken in de vorm van een discussie of debat. Discussiëren is een riskante onderneming. In het gunstigste geval mondt de strijd uit in een nieuw idee of voorstel, waarin voor- en tegenstanders elkaar vinden. Een methode die vaak sneller tot resultaten leidt dan discussiëren, is brainstormen. Bij brainstormen gelden de volgende regels:

- Hoe meer ideeën des te beter.
- Elk idee is toegestaan, geen kritiek, beoordeling of discussie.
- Extravagante ideeën zijn gewenst.

Een beproefde methode van brainstormen is de volgende:

- Formuleer het probleem in termen van: 'op hoeveel manieren kunnen wij...?'.
- Maak een lijst van de meest voor de hand liggende oplossingen en sluit deze uit.
- Laat iedereen in stilte zoveel mogelijk ideeën opschrijven (5 minuten).
- Laat de deelnemers hun ideeën uitwisselen in kleine groepen.
- Inventariseer de ideeën plenair.
- Rangschik de ideeën naar thema's of invalshoeken.
- Selecteer enkele ideeën als mogelijke oplossing of als start van een nieuwe brainstorm.

Doelmatige verslaglegging

- Beperk het verslag van een vergadering tot een besluiten-/actielijst.
- Verspreid de lijst binnen 24 uur na de vergadering.
- Geef op de besluiten-/actielijst aan:
 - Volgnummer en korte omschrijving van het besluit
 - Datum van het besluit
 - Uit het besluit voortvloeiende actie(s)
 - Naam van de actiehouders
 - Tijdstip waarop de actie(s) gereed moet zijn
 - Data van tussentijdse checks
 - Hoe vaak de afhandeling van de actie(s) is uitgesteld.

³⁷ www.vergaderwijzer.nl

Bijlage 9 Evaluatie vergaderprocessen

Vraag:	Geheel mee oneens				Geheel Mee eens	
	1	2	3	4	5	n.v.t.
Evaluatie processen:						
De diverse overleggen sluiten goed op elkaar aan						
Informatie en stukken komen op tijd						
De overleggen start op tijd						
Er is een tijdsplanning gemaakt						
Men houdt zich aan de tijdsplanning						
Er wordt rekening gehouden met vergaderkosten						
Er is een duidelijke leiding						
Er is een goede vergaderdiscipline						
Deelnemers zijn eigenaren van agendapunten.						
De belangrijke punten worden eerst behandeld						
Kruisgesprekken worden bevorderd.						
Er is een duidelijke output van het overleg						
Agendapunten worden afgesloten met: wie doet wat wanneer?						
Er vindt een duidelijke verslaglegging plaats						
Een actielijst wordt binnen 24 uur verspreid.						
Stellingen						
Overleg stimuleert vernieuwing						
Het overleg bevordert de besluitvorming.						
Overleg bevordert samenhang in de organisatie						
Er is kwaliteitsbewaking van overleg in de organisatie						
Er is begeleiding op gebied van vergadertechnieken						
Andere communicatiekanalen worden goed gebruikt						

Bijlage 10 Uren projectmatig overleg

Functie	Uren projectmatig overleg
Teamleider	1- 1,5
Projectmanager	16 – 20
Engineer W	4-5
Engineer B	10
Engineer E	3-5
Inrichtingen	2-4
Gemiddelde Engineering	7
WMB	0

Tabel 1. Uren projectmatig overleg per functie per week.

Bijlage 11 Urenregistratie van medewerkers Engineering

Bilateraal	Engineering	Leveranciers	BRM	DSO	Team	Huisstijl/ Vakgroep	Totaal: (Uren)
96	227	202	79	15	134	206	959

Tabel 2 Totale uren overleg van de Engineers uitgewerkt naar soort overleg.

Bijlage 12 Beoordeling kwaliteit van overleggen

Positief	Beoordeling
Informatie en stukken komen op tijd	4,5
Men houdt zich aan de tijdsplanning/ Er is een duidelijke leiding	4
Agendapunten worden afgesloten met: wie doet wat wanneer?	3,8
Er is een tijdsplanning gemaakt/ Deelnemers zijn eigenaren van agendapunten.	3,7

Tabel 3 Positieve beoordeling kwaliteit van overleg door medewerkers

Negatief	
Een actielijst wordt binnen 24 uur verspreid.	1,7
De belangrijke punten worden eerst behandeld	2,2
Er wordt rekening gehouden met vergaderkosten	2,3
Kruisgesprekken worden bevorderd.	2,5
De diverse overleggen sluiten goed op elkaar aan	3

Tabel 4 Negatieve beoordeling kwaliteit van overleg door medewerkers

Bijlage 13 Beoordeling van stellingen

Positief	Beoordeling
Andere communicatiekanalen worden goed gebruikt	3,5
Overleg stimuleert vernieuwing	3,3
Het overleg bevordert de besluitvorming.	3,3
Overleg bevordert samenhang in de organisatie	3,3

Tabel 5 Positieve beoordeling stellingen door medewerkers

Negatief	
Er is begeleiding op gebied van vergadertechnieken	1,5
Er is kwaliteitsbewaking van overleg in de organisatie	1,8

Tabel 6 Negatieve beoordeling stellingen door medewerkers

Bijlage 14 Overlegstructuur in Engineering

In de onderstaande tabellen wordt huidige overlegstructuur weergegeven. Korte verklaring van de afkortingen:

- ARBO Arbeidsomstandigheden.
- EKL Kleine klussen in het gebouw.
- VCA Veiligheidschecklist Aannemers.
- Autocad Geautomatiseerd tekenwerk.
- E.V. Energievoorziening.
- ZHIP Ziekenhuishygiëne en Infectiepreventie.

Teamleider Engineering

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie & duur:	Doel overleg:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	Organisatie, veranderingen, regels, cultuur, algemene zaken.
Kader	Clustermanager, teamleiders WMB, ITO,BTO,MER	1x per 2 weken 2 uur	Informatie facilitair bedrijf afdelingszaken, algemeen zaken
Huisstijl	Engineering (E, W en B), ITO, BTO, M&R , E.V	1x per 6 weken 2 uur	Huisstijl- en vakgroepoverleg
BRM	BRM , Engineers	1x per 3 weken 2,5 uur	Projectenstatus
Vakgroep	Engineers.	1x per maand 2 uur	Huisstijl en innovatie
Bilateraal CM	Clustermanager GBI	1x per week 1 uur	Algemene zaken (lopende).
Bilateraal WMB	Teamleider WMB	1x per 2 weken 1 uur	Algemene zaken (lopende).

Tabel 7 Overleg Teamleider Engineering

Bouwkundig Engineers

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie & duur:	Doel overleg:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	Organisatie, veranderingen, regels, cultuur, algemene zaken.
Team Wit, rood, blauw	Engineers team rood, wit blauw	1x per week 1 uur	Voortgang projecten, nieuwe projecten
BRM (Bureau ruimtemanagement)	BRM, Engineering	1x per 3 weken 0,5 uur	Planning, voortgang projecten
DSO (Dienst stedelijke ontwikkeling)	Bedrijfsbrandweer, gemeente, gemeente brandweer, BRM, bouwkunde engineers	1x per 6 weken 2,5 uur	Projecten, regelgeving, toezicht projecten. (informatie, afstemming)
Huisstijl /Vakgroep	Engineers, onderhoud bouwkunde, WMB, Engineers inrichting	1x per 6 weken 1,5 uur	Huisstijl, materiaal, voorschriften, nieuwe projecten
Autocad	B-engineers, ruimteman, teamleider engineering en WMB	1x per 6 weken 1 uur	Ruimtereregistratie, tekenwerk, huisstijl tekenwerk

Tabel 8 Overleg Bouwkundig Engineers

Elektrotechnische Engineers

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie & duur:	Doel overleg:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	Organisatie, veranderingen, regels, cultuur, algemene zaken.
Team Wit, rood, blauw	Engineers team rood, wit blauw	1x per week 1 uur	Voortgang projecten, nieuwe projecten
BAM	E-engineer en projectleider/hoofdmonteur leverancier (BAM)	1x per 2 weken 1 uur	Offertes, uitvoeringszaken, ARBO/ VCA (veiligheid bouwschriften), kwaliteit, tekenwerk, algemene zaken. (planning, informatieoverdracht)
Imtech	E-engineers, projectleider en hoofdmonteur leverancier (Imtech)	1x per 6 weken 1 uur	Offertes, uitvoering, ARBO/VCA, kwaliteit. Tekenwerk, algemene zaken.
Tele & datacom	E-engineer, systeembeheerders cluster tele & datacom, beveiliging	1x per 2 weken 1 uur	Planning, afstemming, bespreken projecten in verschillende teams waar data nodig is.
Vakgroep E	E-Engineers, WMB, TB, ITO	1x per 4 weken 2 uur	Lopende zaken, actielijsten, huisstijlboek, informatie en overdracht projecten.
BRM	Engineers, teamleider en BRM	1x per 3 weken 1 uur	Voortgang projecten/ nieuwe projecten
Huisstijl	E-engineers en teamleider Engineering	1x per 2 weken 2,5 uur	Alle elektrotechnische onderwerpen.

Tabel 9 Overleg Elektrotechnische Engineers

Werktuigbouwkundige Engineers

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie & duur:	Doel overleg:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	Organisatie, veranderingen, regels, cultuur, algemene zaken.
Team Wit, rood, blauw	Engineers team rood, wit blauw	1x per week 1 uur	Voortgang projecten, nieuwe projecten
Waterbeheer (technisch)	Hoofd energievoorziening, wachtchef energievoorziening, □ngineers.	1x per maand 1,5 uur	Legionella beheersplan, waterleidingbesluit, technische ontwikkelingen, wettelijke ontwikkelingen. (klachten)
Infectie preventie commissie(laboranten)	ZHIP, hoofd energievoorziening, Engineering	1x per maand 1,5 uur	Ontwikkelingen, wettelijk, legionella beheersplan. (afstemming, draagvlak, beleid)
Vakgroep	ITO,BTO,EV,M&R . Verschillen per keer.	1x per maand 2 uur	Technische ontwikkelingen, afstemming zaken, technische problemen, huisstijl.
Huisstijl	Engineers, energievoorziening en ITO	1x per 2 maanden 1,5 uur	Huisstijl, W-installaties
Klimaatbeheer	Hoofd M&R, BRM ARBO, E.V en engineering.	1x 6 weken 2 uur	Klimaatklachten
BRM	Engineers, BRM, teamleider	1x per 3 weken 1 uur	Nieuwe projecten en lopende projecten
Aannemers	BAM bouw en techniek.	1x per week 1 uur	Voortgang projecten, kleine klussen, revisie tekeningen, financiële offerte afhandelingen.
Imtech	Electra	1x per week 1 uur	Voortgang projecten, kleine klussen, revisie tekeningen, financiële offerte afhandelingen.
Van Dort	Werktuigbouw	1x per week 1 uur	Voortgang projecten, kleine klussen, revisie tekeningen, financiële offerte afhandelingen.
Kropman	Werktuigbouw	1x per week 1 uur	Voortgang projecten, kleine klussen, revisie tekeningen, financiële offertes.

Tabel 10 Overleg Werktuigbouwkundige Engineers

Team Inrichtingen

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie & duur:	Doel overleg:
Engineering	Engineers alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	Organisatie, veranderingen, regels, cultuur, algemene zaken.
Team Inrichtingen	Team Inrichtingen	1x per week 1 uur	Inrichtingen (2x), verhuizingen (1x) en teamleider
BRM	BRM en Inrichtingen	1x per 3 weken 1 uur	Projecteninformatie.
Fa Geijtenbeek	Uitvoerder, administratie.	1x per week 1 uur	Offertes, opdrachten, uitvoering, lopende opdrachten, e.d
Fa Eltink	Externe leverancier, directie, ontwerper, uitvering en administratie	1x per maand 4 uur	Offerte, opdrachten, evalueren werk, productontwikkelingen
Convoy	Externe leverancier	1x per 2 maanden 2 uur	Evaluatie van verhuizingen, offertes, planning.
Huisstijl	Engineers, onderhoud bouwkunde, WMB, Engineers inrichting	1x per 6 weken 1,5 uur	Huisstijl, materiaal, voorschriften, nieuwe projecten

Tabel 11 Overleg Bouwkundige Engineers

Projectmanager

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie & duur:	Doel overleg:
Engineering	Engineers alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	Organisatie, veranderingen, regels, cultuur, algemene zaken.
Projectpresentatie BRM	BRM	2x per jaar 2 uur	Projectenoverzicht het komende jaar

Tabel 12 Overleg Projectmanager.

Werk- en Materiaalbeheer (WMB)

De medewerkers van Werk- en Materiaalbeheer vallen na de organisatieveranderingen binnen het Cluster Gebouwenbeheer en Inrichting ook onder Engineering, vandaar dat van dit onderdeel ook een huidige situatie is meegenomen.

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie & duur:	Doel overleg:
WMB	WMB (team)	1x per kwartaal 2 uur	Algemene zaken, clusterplan, informatie medewerker. (waar staan we, informatie en afstemming)
CAD	Teamleider WMB, tekenaars, 2 FMIS medewerkers	4 x per jaar 2 uur.	Lopende zaken, werkstructuur, verbeterpunten
Bilateraal	Teamleider WMB/ medewerker Ruimtebeheer	2x per maand 1 uur	Voortgang werkzaamheden, planning, persoonlijke onderwerpen.

Tabel 13 Overleg Werk- en Materiaalbeheer .

Bijlage 15 Beoordeling efficiency overleggen door medewerkers

Onderwerpen:	Aantal personen	Percentage:	Opmerkingen.
Behoeft extra structureel overleg	2	11%	Vanuit WMB; functionering en beoordeling met WMB en beleidsinformatie vanuit Gebouwenbeheer en inrichting.
Overleg juiste personen	18	95%	(1x met externe leverancier niet de juiste persoon aan tafel, Annemer)
Overleg juiste aantal personen	19	100%	
Frequentie wijzigen van overleg	8	42%	Engineeringoverleg frequentie verlagen (6 personen) WMB werkoverleg en Cad frequentie verhogen (2 personen)
Anders	4	21%	Weinig structuur in (incidenteel) overleg. (WMB) Meer aan tijdstip en duur overleg houden (met BRM). Format en onderwerpen overleg bekijken (vakgroepoverleg)

Tabel 14 Beoordeling efficiency van overleggen.

Bijlage 16 Beoordeling van de huidige overlegstructuur in Engineering

Teamleider

Naam overleg:	Frequentie & duur:	Aard	Nut en noodzaak.
Engineering	1x per 3 weken 2 uur.	Beleid, beheer, sociaal	Grote groep mensen, hoogfrequent, lagere betrokkenheid en interesse, veel eenzijdige informatie. Gericht op samenwerking tussen Facilitair Bedrijf.
Kader	1x per 2 weken 2 uur	Taak, beleid, beheer, sociaal	Lateraal werkoverleg afdelingsmanagers. Uitwisseling ervaringen.
Huisstijl	1x per 6 weken 2 uur	Taak	Invoering standaardisatie technische middelen
BRM	1x per 3 weken 2,5 uur	Taak	Projectenstatus overleg (ondersteuning eigen medewerkers extra informatie over status projecten en gang van zaken)
Vakgroep	1x per maand 2 uur	Taak	Gericht op samenwerking en processen. Voorlopig gestopt. (samenwerkingsproblemen)
Bilateraal CM	1x per week 1 uur	Taak, beleid, beheer, sociaal	Voortgang werk
Bilateraal WMB	1x per 2 weken 1 uur	Taak	Voortgang werk (aantal medewerkers gaan naar Engineering)

Tabel 15 Beoordeling overleg Teamleider.

Bouwkundig Engineers

Naam overleg:	Frequentie & duur:	Aard	Nut en noodzaak
Engineering Alle B-Engineers	1x per 3 weken 2 uur.	Beleid, beheer, sociaal	Grote groep mensen, hoogfrequent, lagere betrokkenheid en interesse, veel eenzijdige informatie. Gericht op samenwerking tussen Facilitair Bedrijf.
Team Wit, rood, blauw Alle B-Engineers	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg. Veel ad hoc informatie wordt vaak informeel gecommuniceerd.
BRM (Bureau ruimtemanagement) Alle B-Engineers	1x per 3 weken 0,5 uur	Taak	Projectstatus
DSO (Dienst stedelijke ontwikkeling) 2 B-Engineers	1x per 6 weken 2,5 uur	Taak	Veiligheid, wet en regelgeving
Vakgroep/ huisstijl Alle B-Engineers	1x per 6 weken 1,5 uur	Taak	Samenwerking, standaardisatie huisstijl. (vakgroep gestopt)
Autocad Alle B-Engineers	1x per 6 weken 1 uur	Taak	Werkoverleg

Tabel 16 Beoordeling overleg Bouwkundig Engineers.

Elektrotechnische Engineers

Naam overleg:	Frequentie & duur:	Aard	Nu en noodzaak
Engineering Alle E-Engineers	1x per 3 weken 2 uur.	Beleid, beheer, sociaal	Grote groep mensen, hoogfrequent, lagere betrokkenheid en interesse, veel eenzijdige informatie. Gericht op samenwerking tussen Facilitair Bedrijf.
Team Wit, rood, blauw Alle E-Engineers	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg Vind gezien de organisatie en diversiteit in overleg frequentie noodzakelijk.
BAM Alle E-Engineers	1x per 2 weken 1 uur	Taak	Afstemming. Informatievoorziening/terugkoppeling van BAM kan verbeterd worden. (zie afwijking frequentie t.o.v. Imtech)
Imtech Alle E-Engineers	1x per 6 weken 1 uur	Taak	Afstemming
Tele & datacom Alle E-Engineers	1x per 2 weken 1 uur	Taak	Afstemming.
Vakgroep E Alle E-Engineers	1x per 4 weken 2 uur	Taak	Samenwerking op gebied van huisstijl
BRM Alle E-Engineers	1x per 3 weken 1 uur	Taak	Projectenstatus
Huisstijl Alle E-Engineers	1x per 2 weken 2,5 uur	Taak	Standaardisatie van huisstijl/ huisstijlboek. Hebben gezien diversiteit van onderwerpen meer overlegtijd nodig.

Tabel 17 Beoordeling overleg Elektrotechnische Engineers

Werktuigbouwkundige Engineers

Naam overleg:	Frequentie en duur	Aard	Nut en noodzaak
Engineering Alle W-Engineers	1x per 3 weken 2 uur.	Beleid, beheer, sociaal	Grote groep mensen, hoogfrequent, lagere betrokkenheid en interesse, veel eenzijdige informatie. Gericht op samenwerking tussen Facilitair Bedrijf.
Team Wit, rood, blauw Alle E-Engineers	1x per week 1 uur	Taak	Wekoverleg
Waterbeheer 1 W-Engineer	1x per maand 1,5 uur	Taak, beheer	Werkoverleg Technisch
Infectie preventie commissie 1 W-Engineer	1x per maand 1,5 uur	Taak, beheer, beleid	Werkoverleg Beleidsmatig. (verschil van disciplines t.o.v. waterbeheer)
Vakgroep Alle E-Engineers	1x per maand 2 uur	Taak	Samenwerking op gebied huisstijl/procedures.
Huisstijl Alle E-Engineers	1x per 2 maanden 1,5 uur	Taak	Standaardisatie huisstijl
Klimaatbeheer 1x W-Engineer	1x 6 weken 2 uur	Taak, beheer	Werkoverleg
BRM Alle W-Engineers	1x per 3 weken 1 uur	Taak	Projectenstatus
Aannemers 1x W-Engineer	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg
Imtech 1x W-Engineer	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg
Van Dort 1x W-Engineer	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg
Kropman 1x W-Engineer	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg

Tabel 18 Beoordeling overleg Werktuigbouwkundige Engineers

Team Inrichtingen.

Naam overleg:	Frequentie & duur:	Aard	Nut en noodzaak
Engineering Alle inrichters	1x per 3 weken 2 uur.	Beleid, sociaal en beheer	Grote groep mensen, hoogfrequent, lagere betrokkenheid en interesse, veel eenzijdige informatie. Gericht op samenwerking tussen Facilitair Bedrijf.
Team Inrichtingen Alle inrichters	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg Overleg kan ook plaatsvinden in lagere frequentie.
BRM Alle inrichters	1x per 3 weken 1 uur	Taak	Projecteninformatie.
Fa Geijtenbeek 1x inrichters	1x per week 1 uur	Taak	Werkoverleg
Fa Eltink 1x inrichters	1x per maand 4 uur	Taak	Werkoverleg
Convoy 1x inrichters	1x per 2 maanden 2 uur	Taak	Voortgangsoverleg
Huisstijl	1x per 6 weken 1,5 uur	Taak	Standaardisatie huisstijl inrichting

Tabel 19 Beoordeling overleg Inrichtingen

Projectmanager

Naam overleg:	Frequentie & duur:	Aard	Nut en noodzaak
Engineering	1x per 3 weken 2 uur.	Beleid, sociaal en beheer	Grote groep mensen, hoogfrequent, lagere betrokkenheid en interesse, veel eenzijdige informatie. Gericht op samenwerking tussen Facilitair Bedrijf.
Projectpresentatie BRM	2x per jaar 2 uur	Taak	Projectenstatus

Tabel 20 Beoordeling overleg Projectmanager

Werk- en Materiaalbeheer

De tekenaars van Werk- en Materiaalbeheer vallen na de organisatieveranderingen binnen het Cluster Gebouwenbeheer en Inrichting ook onder Engineering, vandaar dat van hen ook een huidige situatie meegenomen is.

Naam overleg:	Frequentie & duur:	Aard	Nu en noodzaak
WMB Alle WMB	1x per kwartaal 2 uur	Beleid, taak en sociaal	Werkoverleg
CAD Alle WMB	4 x per jaar 2 uur.	Taak	Werkoverleg
Bilateraal 1x WMB	2x per maand 1 uur	Taak, sociaal	Werkoverleg

Tabel 21 Beoordeling overleg Werk- en Materiaalbeheer.

Bijlage 17 Advies nieuwe overlegstructuur

Teamleider Engineering

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie en duur huidig:	Frequentie en duur nieuw:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	1x per 3 weken 1 uur (na verandertraject schrappen)
Kader	Clustermanager, teamleiders WMB, ITO,BTO,MER	1x per 2 weken 2 uur	1x per 2 weken 2 uur
Huisstijl	Engineering (E, W en B), ITO, BTO, M&R, E.V	1x per 6 weken 2 uur	1x per 6 weken 2 uur
BRM	BRM, Engineers	1x per 3 weken 2,5 uur	1x per 3 weken 2,5 uur
Vakgroep	Engineers.	1x per maand 2 uur	1x per maand 2 uur
Bilateraal CM	Clustermanager GBI	1x per week 1 uur	1x per week 1 uur
Bilateraal WMB	Teamleider WMB	1x per 2 weken 1 uur	1x per maand 1 uur

Tabel 22 Huidige en advies overlegstructuur Teamleider

Bouwkundig Engineers

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie en duur huidig:	Frequentie en duur nieuw:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	1x per 3 weken 1 uur (na verandertraject schrappen)
Team Wit, rood, blauw	Engineers team rood, wit blauw	1x per week 1 uur	1x per 2 weken 1 uur
BRM (Bureau ruimtemanagement)	BRM, Engineering	1x per 3 weken 0,5 uur	1x per 3 weken 0,5 uur
DSO (Dienst stedelijke ontwikkeling)	Bedrijfsbrandweer, gemeente, gemeente brandweer, BRM, bouwkunde Engineers	1x per 6 weken 2,5 uur	1x per 6 weken 2,5 uur
Huisstijl /Vakgroep	Engineers, onderhoud bouwkunde, WMB, Engineers inrichting	1x per 6 weken 1,5 uur	1x per 6 weken 1,5 uur
Autocad	B-engineers, ruimteman, teamleider engineering en WMB	1x per 6 weken 1 uur	1x per 6 weken 1 uur

Tabel 23 Huidige en advies overlegstructuur Bouwkundige Engineers

Elektrotechnische Engineers

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie en duur huidig:	Frequentie en duur nieuw:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	1x per 3 weken 1 uur (na verandertraject schrappen)
Team Wit, rood, blauw	Engineers team rood, wit blauw	1x per week 1 uur	1x per 2 weken 1 uur
BAM	E-engineer en projectleider/ hoofdmonteur leverancier (BAM)	1x per 2 weken 1 uur	1x per 6 weken 1 uur
Imtech	E-engineers, projectleider en hoofdmonteur leverancier (Imtech)	1x per 6 weken 1 uur	1x per 6 weken 1 uur
Tele & datacom	E-engineer, systeembeheerders cluster tele & datacom, beveiliging	1x per 2 weken 1 uur	1x per 2 weken 1 uur
Vakgroep E	E-Engineers, WMB, TB, ITO	1x per 4 weken 2 uur	1x per 4 weken 2 uur
BRM	Engineers, teamleider en BRM	1x per 3 weken 1 uur	1x per 3 weken 1 uur
Huisstijl	E-engineers en teamleider Engineering	1x per 2 weken 2,5 uur	1x per 2 weken 2,5 uur

Tabel 24 Huidige en advies overlegstructuur Elektrotechnische Engineers

Werktuigbouwkundige Engineers

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie en duur huidig:	Frequentie en duur nieuw:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	1x per 3 weken 1 uur (na verandertraject schrappen)
Team Wit, rood, blauw	Engineers team rood, wit blauw	1x per week 1 uur	1x per 2 weken 1 uur
Waterbeheer	Hoofd energievoorziening, wachtchef energievoorziening, Engineers.	1x per maand 1,5 uur	1x per maand 1,5 uur
Infectie preventie commissie	ZHIP, hoofd energievoorziening, Engineering	1x per maand 1,5 uur	1x per maand 1,5 uur
Vakgroep	ITO,BTO,EV,M&R . Verschillen per keer.	1x per maand 2 uur	1x per maand 2 uur
Huisstijl	Engineers, energievoorziening en ITO	1x per 2 maanden 1,5 uur	1x per 2 maanden 1,5 uur
Klimaatbeheer	Hoofd M&R, BRM ARBO, E.V en engineering.	1x 6 weken 2 uur	1x 6 weken 2 uur
BRM	Engineers, BRM, teamleider	1x per 3 weken 1 uur	1x per 3 weken 1 uur
Aannemers	BAM bouw en techniek.	1x per week 1 uur	1x per 2 week 0,5 uur
Imtech	Electra	1x per week 1 uur	1x per 2 week 0,5 uur
Van Dort	Werktuigbouw	1x per week 1 uur	1x per 2 week 0,5 uur
Kropman	Werktuigbouw	1x per week 1 uur	1x per 2 week 0,5 uur

Tabel 25 Huidige en advies overlegstructuur Werktuigbouwkundige Engineers

Team Inrichtingen

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie en duur huidige:	Frequentie en duur nieuw:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	1x per 3 weken 1 uur (na verandertraject schrappen)
Team Inrichtingen	Team Inrichtingen	1x per week 1 uur	1x per 2 weken 1 uur
BRM	BRM en Inrichtingen	1x per 3 weken 1 uur	1x per 3 weken 1 uur
Fa Geijtenbeek	Uitvoerder, administratie.	1x per week 1 uur	1x per week 1 uur
Fa Eltink	Externe leverancier, directie, ontwerper, uitvoering en administratie	1x per maand 4 uur	1x per maand 4 uur
Convoy	Externe leverancier	1x per 2 maanden 2 uur	1x per 2 maanden 2 uur
Huisstijl	Engineers, onderhoud bouwkunde, WMB, Engineers inrichting	1x per 6 weken 1,5 uur	1x per 6 weken 1,5 uur

Tabel 26 Huidige en advies overlegstructuur team Inrichtingen

Projecten manager(s)

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie en duur huidige:	Frequentie en duur nieuw:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	1x per 3 weken 2 uur.	1x per 3 weken 1 uur (na verandertraject schrappen)
Projectpresentatie BRM	BRM	2x per jaar 2 uur	Projectenoverzicht het komende jaar

Tabel 27 Huidige en advies overlegstructuur Projecten manager

Werk- en Materiaalbeheer (Tekenaars WMB)

Naam overleg:	Relaties:	Frequentie en duur huidige:	Frequentie en duur nieuw:
Engineering	Alle Engineers + Clustermanager	n.v.t.	1x per 3 weken 1 uur (na verandertraject schrappen)
WMB werkoverleg	WMB (team) Teammanager Engineering	1x per kwartaal 2 uur	1x per maand 1 uur
CAD	Teamleider WMB, tekenaars, 2 FMIS medewerkers	4 x per jaar 2 uur.	Lopende zaken, werkstructuur, verbeterpunten

Tabel 28 Huidige en advies overlegstructuur Werk- en Materiaalbeheer