

“If you don’t know where you’re going,
any road will take you there”



Organisatie- en communicatiebeleid, de “weg” naar professionaliteit

**“If you don’t know where you’re going,
any road will take you there”**



Organisatie- en communicatiebeleid, de “weg” naar professionaliteit

Annelies Meester
Leiden, 05 januari 2004

Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Drs A. Schnetz
Medebeoordelaar: S. H. van Doorne

TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium
Oude Waalsdorperweg 63
2509 JG Den Haag

Opdrachtgever: Facilitaire Dienst
Mentor: C. P. W. de Graaf

Afstudeerprofiel: Consultancy
Onderzoekperiode: oktober 2003– maart 2004

Auteursreferaat

Dit rapport bevat een onderzoek naar **organisatorische en communicatieve maatregelen** ter verbetering van de **Facilitaire Dienst van TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium (FEL)**. TNO is een onderzoeksinstituten bestaande uit 15 instituten waarvan het FEL er één is. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Facilitaire Dienst van TNO-FEL. Het onderzoek heeft moeten uitwijzen welke organisatorische en communicatieve maatregelen toegepast kunnen, worden om te komen tot een **geoptimaliseerde dienst**. Bij de aanvang van het onderzoek was niet bekend wat het **imago** van de dienst was bij zowel de **klanten, leveranciers** als de **medewerkers** van de dienst. Door middel van interviews en twee brainstormsessies met deze groepen is een beeld over de huidige en gewenste situatie ontstaan. Aan de hand van literatuuronderzoek en de geuite wensen van de onderzoeksparticipanten, zijn organisatorische en communicatieve maatregelen ter verbetering van de Facilitaire Dienst beschreven.

Het belangrijkste advies voor de dienst is het **doorvoeren van de kanteling** van aanbod naar vraaggestuurd. De belangrijkste maatregelen die daarvoor ingevoerd moeten worden zijn: **zelfsturende teams** en een **Facility Management Informatie Systeem**.

In de bijlagen zijn onder meer de organogrammen, achtergrondinformatie, interviewverslagen, uitwerkingen en het implementatieadvies opgenomen.

MANAGEMENT SAMENVATTING

“If you don’t know where you’re going, any road will take you there”, is de titel van dit adviesrapport. Wanneer je niet weet waar je naar toe wilt, kan je nog iedere kant op. Wanneer er één weg is ingegaan, zijn er minder vervolgwegen om naar het eindpunt te komen. Indien de weg naar een professionele organisatie is ingeslagen, moet daar vervolg aan gegeven worden. Dat is precies waar het in dit rapport omgaat.

Welke organisatorische en communicatieve maatregelen kunnen leiden tot een beter functioneren van de Facilitaire Dienst bij TNO-FEL?

Naar aanleiding van deze probleemstelling is onderzoek verricht naar communicatieve en organisatorische verbetering voor de Facilitaire Dienst. Er zijn interviews gehouden met de medewerkers en de leveranciers van de dienst. Verder zijn er twee brainstormsessies met de interne klant gehouden. De Facilitaire Dienst van TNO-FEL, een onderzoeksinstituting, is enige jaren geleden na een reorganisatie gekanteld, van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde organisatie. De vraaggestuurde organisatie is ingezet, maar er is daarna niet meer onderzocht of deze verbeterd kon worden.

De belangrijkste conclusies zijn dat de er behoefte aan verbetering ofwel professionaliteit is, ofwel doorvoering van de kanteling, waardoor er zowel communicatieve als organisatorische maatregelen getroffen moeten worden.

In het rapport zijn adviezen voor maatregelen beschreven. De belangrijkste adviezen zijn:

- Het motiveren van de medewerkers door klantgericht te zijn, door middel van: invoeren zelfsturende teams en een targetsysteem.
- Het inzichtelijk maken van de dienst en de communicatie verbeteren door middel van:
 - invoeren van Service Level Agreements,
 - aanschaf van een Facility Management Informatie Systeem,
 - adviezen interne communicatie,
 - opzet van een frontoffice voor interne klant.
- Om de professionaliseringskosten betaalbaar te maken: voering basis pakket en interne verrekening van extra diensten.

Voorwoord

Zo, het einde is in zicht. Na vier en een half jaar op de Haagse Hogeschool is het dan bijna zover, ik ga HBO af te studeren!

Toen ik van het MBO afkwam, was het zeker in het eerste jaar aan de Haagse Hogeschool, een ramp; ik begreep de “taal” niet, de lesmethode was anders dan ik gewend was en ik moest nieuwe vrienden maken.

De “taal” leerde ik snel, de lesmethode werd al snel minder vreemd en die vrienden..., die heb ik ontmoet! Twee hiervan zijn Lisa en Daan. Met hen heb ik lief en leed gedeeld. Ze hebben me overal “doorheen gesleept” en we hebben vooral veel buitenschoolse activiteiten “gevierd”. Ik wil hun daarom in de eerste plaats bedanken, want zonder deze twee studievrienden zou ik nooit zover gekomen zijn! Ondanks dat het me na het eerste jaar allemaal een stuk duidelijker was geworden, lesmethoden e.d., had ik een half jaar studievertraging opgelopen. Wanneer je studievertraging oploopt val je buiten het systeem van de Haagse hogeschool en ontvang informatie over bijvoorbeeld roosterwijzigingen, later of helemaal niet. Hierbij was Ton van de Zon, ook wel Ton de Toveraar genoemd, een engel in nood! Ik wil hem bedanken voor alle begeleiding gedurende deze drie jaar!

Het laatste jaar van de opleiding facility management wordt afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. De vorm van het eindproduct is veelal een scriptie, waarin verslag wordt gedaan van het uitgevoerde onderzoek.

Zonder dat ik erg achteraan had gezeten kreeg ik in september 2003 een emailtje van Arjan Janson. Ik mocht contact opnemen met het Hoofd Facilitaire Dienst van TNO-FE te Den Haag om daar mijn afstudeer opdracht te doen. Ik heb contact opgenomen en ben aan de slag gegaan. Ik heb een geweldige tijd gehad en enorm veel geleerd.

De stage is met hulp van een aantal mensen zo gelopen en daarvoor wil ik Arjan bedanken voor de stage en natuurlijk het meerijden, Carel voor de verhitte discussies en de wijze lessen en Henk(L) en Rob voor het meekijken in jullie “facilitaire keuken”. Verder wil ik Anneke, Evelien, Ferry, Ger, Hans, Henk(S), Jaap, Patrick, Ria en Teun, bedanken voor alle open en eerlijke gesprekken!

Verder zou ik van deze gelegenheid gebruiken willen maken om mijn dank te uiten aan Annelies Schnetz, docentbegeleider, alsmede Phine van Doorne, medebeoordelaar, voor hun tijd, adviezen en begeleiding vanuit de opleiding.

Als laatste maar niet als minste wil ik Chris, mijn ouders, Frank en Joyce bedanken voor hun hulp. Natuurlijk voor het corrigeren van het stuk, maar ook voor alle steun en geloof in mij!

Annelies Meester

Leiden, 27 januari 2004

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	1
1. ONDERZOEKSOPZET	3
1.1 Oriëntatie	3
1.2 Theoretisch diepteonderzoek	4
1.3 Empirisch onderzoek	4
1.3.1 Type onderzoek.....	4
1.3.2 Onderzoekspopulatie.....	5
1.3.3 Betrouwbaarheid onderzoek.....	6
1.3.4 Open interview	6
1.3.5 Brainstormsessie	6
2. ORGANISATIE OMSCHRIJVING	8
2.4 TNO	8
2.5 TNO-FEL	9
3. FACILITAIRE ORGANISATIE.....	11
3.1 Facilitaire Dienst	11
3.1.1 Missie	12
3.1.2 Strategie.....	12
3.1.3 Structuur	12
3.2 Primair Proces.....	13
3.3 Management	13
3.4 Leveranciers	14
3.5 Klanten	14
4. CULTUUR	16
4.1 Theoretisch kader: cultuur.....	16
4.2 Huidige situatie: cultuur	17
5. COMMUNICATIE	19
5.1 Theoretisch kader.....	19
5.1.1 interne communicatie	19
5.1.2 Externe communicatie.....	22
5.2 Communicatie structuur	22
5.3 Huidige situatie: medewerkers.....	23
5.3.1 Hoofden	23vi

5.3.2	Service Desk	24
5.3.3	Technische Dienst	26
5.3.4	Samenvatting medewerkers	27
5.4	Huidige situatie: Klanten	28
5.4.1	Knelpunten	28
5.4.2	Sterktepunten	29
5.4.3	Samenvatting klanten	29
5.5	Huidige situatie:Leveranciers	30
5.5.1	ISS schoonmaak	30
5.5.2	Sodexo	30
5.5.3	Westvliet	31
5.5.4	Knelpunten	31
5.5.5	Sterktepunten	32
5.5.6	Samenvatting leveranciers	33
5.6	Samenvatting huidige situatie	34
6.	GEWENSTE SITUATIE	35
6.1	Beleid	35
6.2	Openheid	35
6.3	Teamgevoel	36
7.	CONCLUSIE	37
8.	ADVIES EN IMPLEMENTATIE	40
8.1	Zelfsturende teams	40
8.2	Service Level Agreements	42
8.3	Targets	42
8.4	Interne verrekening van diensten	43
8.5	Frontoffice voor interne klant	43
8.6	Interne Communicatie	44
8.7	FMIS intranetsite	45
8.8	Samenvatting	46
9.	FINANCIELE ONDERBOUWING	48
9.1	Kosten	48
9.2	Baten	51
10.	PROCESEVALUATIE	53

AFKORTINGEN EN BEGRIPPEN.....	55
--------------------------------------	-----------

LITERATUUROPGAVE.....	56
------------------------------	-----------

BIJLAGEN.....	58
----------------------	-----------

(De bijlagen zijn apart genummerd)



INLEIDING

TNO-FEL (Fysisch en Elektronisch Laboratorium) is een onderzoeksinsituut dat voornamelijk Defensie Onderzoek(DO) verricht voor de Staat. Het instituut bestaat uit een aantal divisies. Divisie één tot en met vijf werken aan het ‘primaire proces’: hieraan ontleend heeft het TNO-FEL zijn bestaansrecht. De andere divisies worden gevormd door de ondersteunende diensten. De Facilitaire Dienst is er hier één van. De Facilitaire Dienst verricht werkzaamheden die betrekking hebben op het gebouwonderhoud tot aan vergaderfaciliteiten.

Hoe de beleving over de Facilitaire Dienst van TNO-FEL met betrekking tot de te leveren diensten is, is onbekend. Momenteel is niet duidelijk in hoeverre de dienstverlening goed of slecht is. Een onderzoek moet uitwijzen welke zwakke punten het beste aangepakt kunnen worden.

Tijdens het eerste inventariserende gesprek met het hoofd Facilitaire Dienst kwam de volgende probleemstelling naar voren:

“Voldoet het facilitair beleid van TNO FEL aan de criteria van de organisatie en de wensen van de medewerkers en gebruikers en wat kan er nog verbeterd worden?”

Naar aanleiding van deze probleemstelling zijn oriënterende interviews met verschillende medewerkers van TNO-FEL gehouden.

Enige jaren geleden heeft een reorganisatie plaats gevonden. Er is toen heel wat veranderd binnen de dienst. Er zijn arbeidsplaatsen verloren gegaan, de dienst is gekanteld van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd, er is bezuinigd en er zijn diensten uitbesteed. Tegenwoordig worden er geen grote veranderingen doorgevoerd en draait de dienst zoals hij draait.

Er zijn veel klachten met betrekking tot de communicatie en organisatie binnen de dienst naar voren gekomen uit de oriënterende interviews. Hieruit is de volgende definitieve probleemstelling voor dit onderzoek naar voren gekomen:

Welke organisatorische en communicatieve maatregelen kunnen leiden tot een beter functioneren van de Facilitaire Dienst bij TNO-FEL?

Met de volgende sub-probleemstellingen:

1. Wat is de organisatiestructuur van TNO?
2. Wat is de organisatiecultuur van TNO?
3. Wat is de huidige communicatie structuur?
4. Wat zijn de knelpunten van de huidige situatie?
5. Wat is de gewenste situatie?
 - Wat zijn de wensen van de medewerkers van de Facilitaire Dienst
 - Wat zijn de wensen van de interne klanten
 - Wat zijn de wensen van de leveranciers van de dagelijks uitbestede diensten?
6. Wat zijn de consequenties?



- Welke gevolgen heeft de geadviseerde situatie voor het personeel en organisatorisch gezien?
 - Welke financiële gevolgen heeft de geadviseerde situatie?
7. Hoe kan de implementatie van de geadviseerde situatie het beste plaats vinden?

De doelstelling van het onderzoek is het komen tot organisatorische en communicatieve maatregelen ter verbetering van de Facilitaire Dienst, ofwel professionalisering van de dienst.

Het onderzoek is te verdelen in drie fasen: oriëntatiefase, diepteonderzoeksfase en de adviesfase. Tijdens de oriëntatiefase hebben deskresearch (uit bestaande literatuur) en oriënterende-interviews plaatsgevonden. In de diepteonderzoeksfase hebben diepte-interviews met de medewerkers en leveranciers van de dagelijkse diensten en twee brainstormsessies met de interne klant van de Facilitaire Dienst plaatsgevonden. De adviesfase vindt plaats door middel van een beschrijving in dit rapport.

Het rapport is opgebouwd uit een onderzoeksverantwoording (hoofdstuk 1); beschrijving van de huidige en gewenste situatie binnen de organisatie(hoofdstuk 2 tot en met 7), een advies voor verbetering met implementatieadvies en financiële onderbouwing (hoofdstuk 8 tot en met 9) en het rapport wordt afgesloten met een procesevaluatie in hoofdstuk10. Achter in het rapport staat een literatuuropgave, afkortingen- en begrippenlijst.



1. ONDERZOEKSOPZET

¹Het onderzoek kan globaal in drie hoofdvormen onderverdeeld worden, te weten; de oriëntatie, het theoretisch diepteonderzoek en het empirisch onderzoek.

De eerste onderzoeksvorm, de oriëntatie, is verricht ter verduidelijking en afbakening van het probleem. De tweede onderzoeksvorm was het theoretisch diepteonderzoek. Dit is een literatuurstudie, waar gebruik wordt gemaakt van bestaande informatie. De derde onderzoeksvorm was het empirisch onderzoek. Hierbij zijn gegevens verworven door middel van interviews en brainstormsessies.

1.1 Oriëntatie

Naar aanleiding van een intakegesprek met de opdrachtgever kwam de volgende probleemstelling naar voren:

Voldoet het facilitair beleid van TNO FEL aan de criteria van de organisatie en de wensen van de medewerkers en de gebruikers en wat kan er nog verbeterd worden?

Vanuit deze probleemstelling is het oriëntatietraject gestart. De fase was geheel gericht op het verwerven van een goede uitgangspositie voor een effectief adviestraject. Als eerste vond er verkenning plaats van de organisatie en het probleem. Door middel van bestaande gegevens (desk research) is een beschrijving gemaakt van de organisatie.

Vervolgens heeft door middel van oriënterende interviews een verdieping van het probleem plaatsgevonden. De interviews zijn gehouden met het middenkader. Er is gekozen voor deze groep, omdat zij tussen het topmanagement en de werkvloer staan en dienen als doorgeefluik van informatie. Het middenkader is daarnaast goed op de hoogte van wat er op de werkvloer leeft en representatief voor de meningen, inzichten en gevoelens van de medewerkers.

Aan de hand van alle verzamelde informatie, aan het eind van de oriëntatiefase, is de definitieve probleemstelling geformuleerd, waar vanuit het verdere onderzoek gestart is, namelijk;

Welke organisatorische en communicatieve maatregelen kunnen leiden tot een beter functioneren van de Facilitaire Dienst bij TNO-FEL?

¹ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2003–2004. 9 e herz. druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, Opleiding Facility Management, 2003. ISBN 90.73077.09.5



1.2 *Theoretisch diepteonderzoek*

Voor de theoretische ondersteuning van het onderzoek is gebruik gemaakt van relevante literatuur. Naast boeken is ook gebruik gemaakt van artikelen, syllabi, gegevens van internet en informatie uit andere afstudeerscripties. Relevante oplossingen en ideeën zijn gebruikt bij de beantwoording van de probleemstelling. De literatuurverwijzingen staan als eindnoten in de tekst en verwijzen naar de literatuurlijst.

1.3 *Empirisch onderzoek*

Bij ²empirisch onderzoek worden de gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gebruikt. Denk hierbij aan; interviews, mondelinge of schriftelijke enquêtes, verrichten van metingen, observaties en het maken van situatieanalyses.

Naar aanleiding van de probleemstelling is onderzoek verricht naar de organisatie, communicatie en cultuur van de Facilitaire Dienst van TNO–FEL. Aangezien de cultuur niet losgezien kan worden van de organisatie en communicatie, is deze meegenomen in het onderzoek. Hiervoor is gebruik gemaakt van een kwalitatief open vragen interview en twee kwalitatieve brainstormsessies.

1.3.1 *Type onderzoek*

Volgens Baarda en de Goede (1995) kan dit onderzoek worden getypeerd als een kwalitatief onderzoek. ³ Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt wanneer onderzoek wordt verricht naar de aard en eigenschappen van de te onderzoeken verschijnselen. Daarnaast maken Baarda en de Goede een onderscheid tussen beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek. Het is afhankelijk van de probleemstelling welk type onderzoek er wordt gekozen. Dit onderzoek heeft een beschrijvend en een explorerend onderdeel. Het beschrijvende onderdeel bestaat uit, een beschrijving van de huidige communicatiesituatie bij de Facilitaire Dienst van TNO–FEL. In het explorerend gedeelte wordt er gekeken naar de invloeden van de wensen van de doelgroepen en de randvoorwaarden die de organisatie stelt aan de communicatie.

² Baarda D.B., Goede M.P.M. de; 'basisboek Methoden en technieken', Stenfert Kroese, 2e herz. druk 1995. ISBN 90 207 2589 0

³ Baarda D.B., Goede M.P.M. de; 'basisboek Methoden en technieken', Stenfert Kroese, 2e herz. druk 1995. ISBN 90 207 2589 0 pag. 21



1.3.2 Onderzoekspopulatie

Bij dit onderzoek zijn verschillende onderzoekseenheden te onderscheiden;

- Medewerkers van de Facilitaire Dienst
 - medewerkers van het Technische Dienst (3)
 - medewerkers van de Service Desk (7)
 - hoofden Facilitaire Dienst (3)
- Leveranciers (3)
- Interne klanten (9)

De medewerkers van de Facilitaire Dienst hebben het meest belang bij goede organisatie en communicatie en hebben daarom een zeer belangrijk onderdeel gevormd voor dit onderzoek. De groep vormt een dusdanig klein aantal dat er geen steekproef is getrokken. De totale groep was de onderzoekspopulatie.

De beleving over de Facilitaire Dienst vanuit de gebruikers, is mede afhankelijk van de te leveren service, middelen en diensten van de leveranciers. Daarom vormt deze groep een belangrijk deel van de onderzoekspopulatie. Uit de totale groep leveranciers van de Facilitaire Dienst zijn de leveranciers van de dagelijks uitbestede diensten gekozen als onderzoekspopulatie; te weten, de leveranciers van de schoonmaak, beveiliging en de catering. Zij leveren dagelijks hun diensten aan de Facilitaire Dienst en hebben dus het meest te maken met het geformuleerde probleem.

De interne klant is een belangrijke participant voor de Facilitaire Dienst. TNO-FEL is een “verboden plaats”⁴, hierdoor komen er weinig externe bezoekers in het gebouw. De grootste groep gebruikers van de Facilitaire dienst is dan ook de interne klant, daarom is er voor gekozen deze in het onderzoek mee te nemen. De interne klant-groep bestaat uit honderden onderzoekseenheden. De populatie is te groot om haar in het geheel te onderzoeken. Om deze reden moest er een steekproef getrokken worden. Bij kwantitatief onderzoek is het van groot belang dat de steekproef representatief is voor de gehele populatie.⁵ Bij kwalitatief onderzoek is de “representativiteit” van de steekproef minder belangrijk, omdat er geen nauwkeurige en betrouwbare uitspraken over de populatie als geheel gedaan hoeven te worden. Daarom is bij dit onderzoek de steekproef (onderzoekspopulatie) getrokken naar aanleiding van de sociotechniek⁶. De sociotechniek gaat uit van de “wet van Ashby”: *External variety requires internal variety*, “externe variatie heeft interne variatie nodig”. Hierbij moeten de interne klanten gezien worden als external

⁴ Ingevolge wet bescherming staatsgeheimen, uittreksel koninkrijkbesluit, 25 maart 1986 stb. 198

⁵ Genet. C.M.: Sheets MvO en de markt, : 1999/2000, Den Haag: Opleiding Facilitaire diensverlening, Haagse Hogeschool, 1999. code 2380 pag. 21

⁶ Krimpen van J.: Facility Management in Perspectief organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening; studiejaar 2002/2003, Den Haag: Opleiding Facility management, Haagse Hogeschool, 2001. code 2318 pag. 56



variety (externe variatie). Het betekent wanneer er een grote variatie aan interne klanten is er een grote variatie aan diensten moeten zijn. Er is selectief gekozen voor bepaalde onderzoekselementen om zo te komen tot een zo groot mogelijke variëteit.

1.3.3 Betrouwbaarheid onderzoek

⁷Alle gevonden resultaten zijn teruggekoppeld naar de betrokkenen. Hierdoor is vastgesteld dat de gestelde situatie de juiste is, zodat er bij een tweede onderzoek dezelfde resultaten uit komen. Daarnaast is het onderzoek controleerbaar, dat wil zeggen: een andere onderzoeker kan het onderzoek zonder problemen herhalen aangezien alle onderzoeksstappen zijn opgenomen in het rapport.

1.3.4 Open interview

⁸ Bij een open interview worden vragenderwijs gespreksonderwerpen behandeld, zodat de onderzoeker kan ontdekken hoe de geïnterviewde tegen bepaalde zaken aankijkt. Een open interview lijkt hierbij meer op een informeel gesprek met iemand, dan op een formeel gestructureerd interview. Het is een niet, of weinig gestandaardiseerde vorm van interviewen. Bij dit onderzoek is gekozen voor een interview waarbij een aantal vragen van te voren zijn geformuleerd.

Zoals bij de onderzoekspopulatie te lezen valt, zijn de open interviews afgenomen bij de hoofden, leveranciers en de medewerkers van Facilitaire Dienst.

De interviews met de medewerkers van de Facilitaire Dienst zijn allemaal anoniem afgenomen. Een aantal van de participanten heeft dit aangegeven, omdat ze anders niet deelnamen. Om een zo reëel en compleet mogelijk advies te schrijven, is hiermee akkoord gegaan. De resultaten van de interviews zijn uitgewerkt in een samenvatting.

1.3.5 Brainstormsessie

⁹Voor het empirisch onderzoek is gekozen voor twee kwalitatieve brainstormsessies voor de interne klant. Er was nooit onderzoek gedaan naar de houding en beleving van de interne klant, ten op zichte van de Facilitaire Dienst. Bij onderzoek naar klantbeleving kunnen verschillende methodes toegepast worden. Bij een individueel en /of gesloten interview vind er geen kruisbestuiving plaats en komen er minder vernieuwende ideeën los. Bij een open groepsgesprek komen er meer kritiekpunten naar voren. Vanuit dit oogpunt is gekozen voor de kwalitatieve brainstormsessies.

¹⁰ De brainstormtechniek is ontwikkeld door Osborn (Eekles & Roozenburg, 1981) en is relatief gemakkelijk toe te passen op nagenoeg alle problemen en zowel individueel als met teams (tot vijftien deelnemers) te gebruiken. Het algemene doel van brainstormen is, om in korte tijd een grote hoeveelheid ideeën te ontwikkelen voor een duidelijk omschreven probleem zonder daarbij te evalueren.

⁷ Baarda D.B., Goede M.P.M. de; 'basisboek Methoden en technieken', Stenfert Kroese, 2e herz. druk 1995. ISBN 90 207 2589 0

⁸ Genet. C.M.: Methode van onderzoek en de markt.; 1999/2000, Den Haag: Opleiding Facilitaire diensverlening, Haagse Hogeschool, 2009. code 2384 pag. 47

⁹ Reijnders, E.: interne communicatie: aanpak en achtergronden; 2^e herz, druk. Koninglijke Van Gorcum & Comp BV, Assen 2000 pag. 47 & Baarda D.B., Goede M.P.M. de; 'basisboek Methoden en technieken', Stenfert Kroese, 2e herz. druk 1995. ISBN 90 207 2589 0

¹⁰ <http://home.student.utwente.nl/e.m.hoekman/> (26/11/04)



Er zijn verschillende vormen van brainstormen. Destructief – constructief brainstormen, is één van de brainstormtechnieken. Deze is zeer geschikt bij het genereren van opties bij abstracte begrippen, zoals ‘klantvriendelijk’ of ‘veilig’. Het destructieve gedeelte van de sessie moet eerst het probleem verergeren. Door de resultaten daarvan te vertalen naar oplossingen voor het echte probleem, het constructieve deel, komen vaak oplossingen naar voren die zonder de destructieve stap niet waren gevonden.



2. ORGANISATIE OMSCHRIJVING

In de oriëntatiefase vond verkenning plaats van de organisatie en het probleem. Om te komen tot een goed advies is het van belang te weten wat de plaats van de Facilitaire Dienst binnen TNO–FEL was. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gemaakt van TNO en TNO–FEL.

2.4 TNO

¹¹ TNO is een kennisorganisatie voor bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Meer dan 5400 medewerkers werken aan het ontwikkelen en toepassen van kennis. Er wordt contractresearch en specialistische advisering geleverd. Er worden licenties op octrooien en specialistische software verleend. De organisatie test en certificeert producten en diensten en geeft een onafhankelijk kwaliteitsoordeel. Er worden nieuwe bedrijven opgericht om innovaties naar de markt te brengen. Ontwikkelen en toepassen van innovatieve kennis, daar draait het om bij TNO.

De vijf kerngebieden waar TNO actief is:

- Defensie en maatschappelijke veiligheid
- Kwaliteit van leven
- Geavanceerde producten, processen en systemen
- Duurzaam ruimtegebruik en milieu
- ICT en diensten

¹² TNO werd in 1930 bij wet opgericht en is op grond daarvan een ‘publieksrechtelijk rechtspersoon’. De TNO-wet is voor TNO, wat statuten zijn voor een gewoon ‘civielrechtelijk rechtspersoon’. Dat maakt TNO tot een ‘rechtspersoon van eigen aard’: alle onderdelen van TNO vallen onder deze rechtspersoon, TNO is dus bijvoorbeeld geen N.V., B.V., stichting of vereniging. De bestuurlijke relatie tussen overheid en TNO loopt primair via de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap: als coördinator wetenschapsbeleid voor zeven andere ministers.

TNO is onderverdeeld in 15 instituten¹³. In ieder instituut functioneert een managementteam (MT), dat bestaat uit een directeur, adjunct directeur, divisiehoofden en stafafgevaardigden. De directieleden van alle instituten worden benoemd door de Raad van Bestuur.

¹¹ http://www.tno.nl/wie_we_zijn/index.html (07/10/03)

¹² Vogel J.a. & Veen G. van der: Instituuthandboek van TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium(TNO–FEL);TNO–FEL 2002

¹³ Zie Bijlage 1: Organogram TNO



2.5 TNO-FEL

Ieder van de veertien instituten levert kennis op een eigen gebied. TNO heeft drie Defensie-Onderzoek instituten (TNO-DO). TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium (TNO-FEL) is één van de Defensie-Onderzoek (TNO-DO) instituten en houdt zich dus voornamelijk bezig met onderzoek op het gebied van Defensie en Maatschappelijke Veiligheid¹⁴.

¹⁵ TNO-FEL heeft ruim 550 medewerkers in dienst, deze zijn verdeeld over verschillende divisies. De specialismen van divisies 1 tot en met 5 vormen samen het 'primaire proces': hieruit heeft het TNO-FEL zijn bestaansrecht. De andere divisies worden gevormd door de ondersteunende diensten.

Divisie 01:	Kennisgebied Operations Research & Bedrijfsvoering:
Divisie 02:	Kennisgebied Command&Control en Simulatie:
Divisie 03:	Kennisgebied Elektronica & EOV
Divisie 04:	Kennisgebied Waarnemingssystemen
Divisie 05:	Kennisgebied Telecommunicatie & Beveiliging
Divisie 06:	Financiën
Divisie 07	Business Services
Stafdiensten	Ondersteuning

Divisie 01 Operations Research & Bedrijfsvoering

Operationele Research is een discipline die beslissingsondersteunende methoden en technieken aanbiedt waarmee een aanmerkelijke verbetering in de beleidsvoorbereiding en besluitvorming kan worden gerealiseerd.

Defensie betreft dit kennisgebied in een vroegtijdig stadium bij onderwerpen die betrekking hebben op samenstelling van de Krijgsmacht, operationele behoeftestelling, materieelverwerving, logistiek, onderhoud en tactische inzet van militaire eenheden. Deze kennis en ervaring is ook goed toepasbaar op de civiele markt.

Divisie 02 Command & Control en Simulatie

Binnen deze divisie zijn een aantal disciplines ondergebracht die toepassingen zoeken die gebaseerd zijn op informatietechnologie en simulatietechnieken. Door middel van simulatie en demonstrators worden de nieuwe concepten geëvalueerd en wordt de gebruiker vertrouwd gemaakt met de mogelijkheden die de technologie te bieden heeft.

TNO-FEL heeft op deze gebieden een goede en internationaal gerespecteerde en toonaangevende positie opgebouwd; daardoor heeft Defensie op het terrein van simulatoren een voorsprong kunnen krijgen ten opzichte van de civiele wereld en wordt TNO-FEL bij een toenemend aantal projecten met toepassing van interactieve simulatietechnieken in de civiele wereld betrokken.

¹⁴ <http://www.tno.nl/instit/fel/wie-we-zijn/nl/missie.html> (07/10/03)

¹⁵ Zie bijlage 2: Organogram TNO-FEL



Divisie 03 Elektronica & EO

De divisie richt zich op het vergroten van systeemprestaties: bij defensiesystemen kan daarbij gedacht worden aan wapens en ('slimme') munitie, mijnen en mijnenbestrijding, elektronische oorlogvoering en gedrag van systemen in een elektromagnetische omgeving (compatibiliteit: EMC en interferentie: EMI).

Divisie 04 Waarnemingssystemen

De divisie richt zich op de technologieën die van belang zijn voor elektronische, optische en akoestische waarnemingssystemen. De bundeling draagt bij tot een efficiënte en multidisciplinaire aanpak van de waarnemingsproblematiek en de achterliggende informatieverwerking en –presentatie.

Divisie 05 Telecommunicatie & Beveiliging

De divisie richt zich op de Informatie- en Communicatie-technologie (ICT) waarbij het gaat om de acquisitie, integratie, visualisatie en transmissie van informatie ten behoeve van de bedrijfsvoering.

De explosief groeiende informatiestroom bij defensie, overheid en bedrijfsleven, vraagt om ondersteuning bij verwerving van producten en diensten die een veilige en betrouwbare beschikbaarstelling van deze bedrijfsinformatie kunnen waarborgen. De communicatie moet ongehinderd plaats kunnen vinden vanuit gefixeerde locaties (via netwerken) of vanuit mobiele locaties (draadloos).

De omvang van de activiteiten op het gebied van telecommunicatie (inclusief satellietcommunicatie) is zodanig dat TNO-FEL het grootste onafhankelijke kenniscentrum is van Nederland. TNO-FEL is een actief lid van standaardisatiecommissies voor beveiligingsnormen.

Divisie 06: Financiën

Onder de afdeling financiën vallen alle afdelingen die te maken hebben met alle “geldzaken” binnen TNO-FEL; zoals: bedrijfseconomische administratie; financiële administratie; bedrijfsbureau; inkoop

Divisie 07 Business Services

Business Services is verantwoordelijk voor het integraal managen van de ondersteunende diensten ten behoeve van het primaire proces van TNO-FEL. De diensten die onder de Business Services vallen zijn onderverdeeld in drie verschillende afdelingen, te weten; Documentatie & Kennis Diensten (DKD), Facilitaire Dienst¹⁶ (FD) en Informatie & Communicatie Diensten (ICD).

Stafdiensten

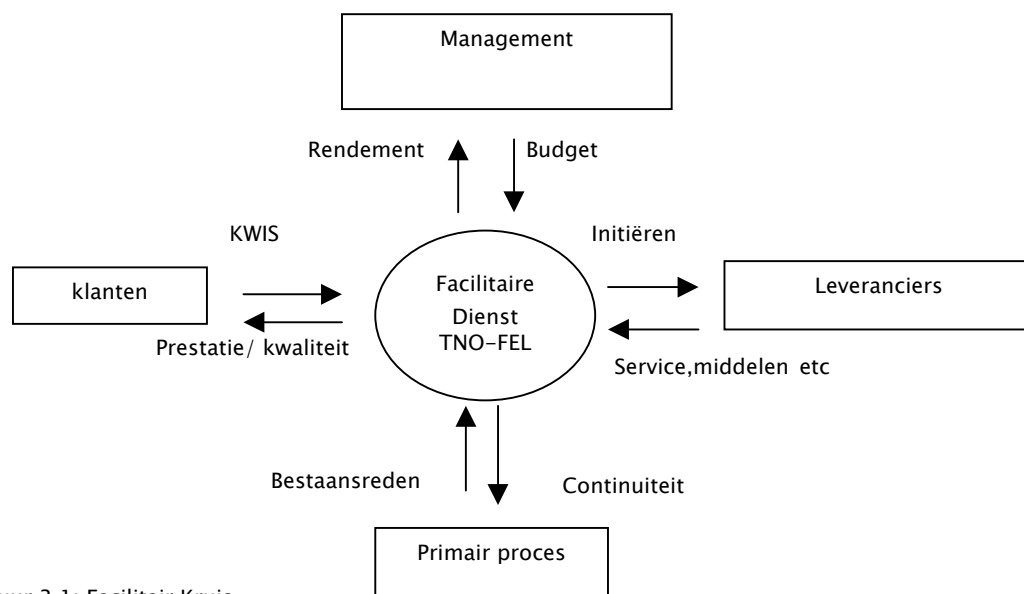
De stafdiensten geven ondersteuning aan het primair proces. De taken die de stafdienst verricht zijn: programmamanagement beveiliging, arbo- en milieumanagement, bedrijfshulpverlening; kwaliteitsmanagement; marketing, programma-planning, account management, in- en externe communicatie; Personeel en Organisatie (P&O).

¹⁶ Zie bijlage 3: Organogram Facilitaire Dienst



3. FACILITAIRE ORGANISATIE

¹⁷Aan de hand van het Facilitair Kruis kan de positie van de Facilitaire Dienst inzichtelijk gemaakt worden. Het Facilitair Kruis (zie Figuur 3.1: Facilitair Kruis¹⁸) geeft aan wat het spanningsveld van de facilitaire organisatie is en met welke partijen en krachten de organisatie te maken heeft.



Figuur 3.1: Facilitair Kruis

3.1 *Facilitaire Dienst*

De facilitaire organisatie, als een spin in een web, het middelpunt van het Facilitair Kruis. Vanuit deze positie moet de facilitaire organisatie met alle partijen en krachten samenwerken. Hieronder staat een beschrijving van de Facilitaire Dienst van TNO-FEL.

¹⁷ Kok.H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, concureren op een interne markt, Samsom, Alphen aan den Rijn/ Diegemn 1999. ISBN90 14 05657 5

¹⁸ Zie bijlage 4: Facilitair Kruis



3.1.1 Missie

De Facilitaire Dienst heeft een missie opgesteld. De missie van de Facilitaire Dienst is:

Het bieden van optimale facilitaire ondersteuning aan het primaire proces en de externe klant binnen de afgesproken voorwaarden.

Hoe er aan de optimale ondersteuning van de facilitaire ondersteuning voor het primaire proces invulling wordt gegeven, is niet in een beleid of beleidsplan uitgewerkt.

3.1.2 Strategie

De Facilitaire Dienst heeft naar aanleiding van de definitie van Regterschot¹⁹ haar strategie vertaald:

“De Facilitaire Dienst draagt zorg voor de integrale beheersing van dienstverlening ten behoeve van de gebruikers, door middel van ruimte, middelen, diensten en bescherming op een zo klantvriendelijke, efficiënte en effectieve wijze, resulterend in een optimale productiviteit en kostenbeheersing voor de organisatie”.

3.1.3 Structuur

²⁰ Mintzberg onderscheidt zeven organisatietypen die onderling verschillen in coördinatiemechanisme en structuurelementen. De structuur die het beste bij de Facilitaire Dienst van TNO–FEL past, is de divisiestructuur. Bij deze structuur is er sprake van specialisatie van de taken. Hierdoor vindt er een verdere splitsing plaats in divisies. De divisiestructuur bestaat uit een centrale eenheid met autonome organisaties, die aan de centrale eenheid rapporteren en verantwoording moeten afleggen.

De Facilitaire Dienst van TNO–FEL, die onder Business Services valt en aangestuurd wordt door het hoofd Facilitaire Dienst, is onderverdeeld in de Service Desk en de Technische Dienst. De Service Desk en de Technische Dienst zijn twee geheel aparte diensten. De Service Desk bestaat uit een frontoffice en een backoffice. De frontoffice van de Service Desk die gevestigd is bij de ingang van het pand, neemt alle klachten, wensen, meldingen en telefoongesprekken van externen aan en geeft informatie door aan de backoffice. De backoffice is als het ware, de frontoffice voor de interne klant. Bij de backoffice kan de interne klant terecht voor de post, vragen, klachten, meldingen enzovoorts. De Service Desk werkt volgens een producten- en

¹⁹ Facility Management, Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting, Jan Regterschot, Kluwer Bedrijfswetenschappen 1988

²⁰ Krimpen van J.: Facility Management in Perspectief organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening studiejaar 2002/2003. Den Haag: Opleiding Facility management, Haagse Hogeschool, 2001. code 2318 pag. 53



dienstencatalogus. Deze staat op het intranet en is voor alle interne klanten in te zien. In de toekomst wil de Facilitaire Dienst gaan werken volgens Service Level Agreements (SLA's). Dit zijn vooropgestelde afspraken omtrent de te leveren diensten, waaraan de Facilitaire Dienst zich moet houden. Zo weet de klant wat ze kan verwachten.

Bij de Service Desk zijn zeven medewerkers werkzaam die worden aangestuurd door het hoofd van de Service Desk. De medewerkers moeten allemaal flexibel inzetbaar zijn, maar toch werken de meeste aan hun "eigen" dagelijkse taken.

De Technische Dienst ondersteunt en geeft advies bij alle werktuigbouwkundige – en elektrotechnische vraagstukken. De Technische Dienst is primair verantwoordelijk voor het gebouw, ze plannen en begeleiden het groot- en dagelijks onderhoud. De meldingen voor de Technische Dienst, zoals; storingen, calamiteiten en overige incidenten, worden door de Service Desk in behandeling genomen. Deze sturen de melding vervolgens door aan de Technische Dienst.

Er zijn drie medewerkers die aangestuurd worden door het hoofd Technische Dienst. Alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor eigen deeltaken.

3.2 *Primair Proces*

TNO-FEL is de kennisorganisatie op gebied van Defensie en Maatschappelijke Veiligheid. Er wordt in het gebouw dus voornamelijk onderzoek verricht. Er zijn veel kantoorwerkplekken en een aantal onderzoeksruimten, variërend van een bassin voor onderwater-onderzoek tot computersimulatieruimte.

²¹Binnen TNO-FEL wordt omgegaan met staatsgeheimen. Defensie (de Staat) verwacht dat TNO zich houdt aan de daarvoor vastgestelde regelgeving. Met betrekking tot de veiligheid van de staatsgeheimen wordt voortdurend rekening gehouden. Dit is het wat mede de ondersteunende diensten zo belangrijk maakt. De veiligheid is in alle processen merkbaar, zoals; gebouw-, persoon-, pc-, archief-, reproductiebeveiliging.

Een aantal jaren geleden werkte de Facilitaire Dienst, vooral de Technische Dienst, mee aan het primair proces van TNO-FEL, door te ondersteunen bij onderzoek. Sinds drie jaar is uit kostenoverweging besloten dat de Facilitaire Dienst enkel facilitair ondersteunend opereert en dus niet meer bij het primair proces assisteert.

3.3 *Management*

Volgens het Facilitair Kruis krijgt de Facilitaire Dienst een budget en levert het rendement. De Facilitaire Dienst valt volgens de divisiestructuur onder het Divisiemanagementteam(DMT). Het Divisiemanagementteam valt onder het Managementteam (MT) van TNO-FEL. Het Managementteam stelt het jaarlijkse budget voor de divisie vast, aan de hand van het te verwachten rendement. Hierna wordt door het Divisiemanagementteam het budget voor de Facilitaire Dienst vastgesteld. Het budget wordt weergegeven in een Meerjaren Investerings Plan (MIP), Groot

²¹ Beveiligingsvoorschriften Defensieonderzoek TNO, beveiligingsvoorschriften en -werken. Jan. 2001



Onderhoud budget en een Exploitatiebegroting. De controller van iedere divisie bewaakt de budgetten en grijpt in wanneer er te veel uitgegeven wordt.

3.4 *Leveranciers*

Volgens het Facilitair Kruis leveren de leveranciers middelen, service en diensten. Voordat er wordt geleverd, moet er als eerst over het in- en uitbesteedvraagstuk nagedacht worden. Wanneer er wordt gekozen voor uitbesteden, moet dit geïnitieerd (ingevoerd) worden. Dit initiatietraject maakt het voor de leveranciers mogelijk om te leveren.

Bij de Facilitaire Dienst van TNO-FEL zijn enkele diensten uitbesteed. Vroeger waren alle diensten inbesteed. De uitbesteding is tot stand gekomen door een bezuinigings- en reorganisatievraagstuk van enkele jaren geleden. Er is heeft een reorganisatie plaats gevonden welke ertoe geleid heeft dat er arbeidsplaatsen zijn verloren gegaan. Alle diensten zijn “onder de loep genomen” en er is bekeken of het in- of uitbesteed moest worden. Er zijn een aantal diensten uitbesteed en enkele zijn inbesteed gebleven. De uitbesteede diensten, zijn zowel diensten die onder de Service Desk vallen als onder de Technische Dienst. De uitvoering van de catering, beveiliging en de schoonmaak vallen onder verantwoording van het hoofd Service Desk. Werkzaamheden die betrekking hebben tot het onderhoud en verbouwingen vallen onder de verantwoordelijkheid van het hoofd Technische Dienst. Verder zijn voor de meeste technische-installaties onderhoudscontracten afgesloten.

3.5 *Klanten*

Volgens het Facilitair Kruis levert een facilitaire organisatie prestatie en kwaliteit aan de klanten en ontvangt een facilitaire organisatie Klachten, Wensen, Informatie en Suggesties (KWIS) van de klanten.

Een facilitaire organisatie kan twee soorten klanten hebben, te weten; interne klanten en externe klanten. Interne klanten zijn de “bewoners” van een pand en medewerkers van de organisatie. Externe klanten kunnen verschillende redenen hebben om het gebouw te bezoeken, maar ze komen in ieder geval van “buiten” het pand en de organisatie.

Bij TNO-FEL is de interne klant de grootste gebruikersgroep van de Facilitaire Dienst. Het gebouw is een “verboden plaats”²², wat wil zeggen dat het geen openbaar gebouw is. Zonder toestemming mag niemand het pand betreden. De veiligheidseisen zijn getroffen omdat er binnen het gebouw aan geheime defensie projecten wordt gewerkt. Uitlekken van informatie is absoluut ontoelaatbaar. Alle gebouwbetreeders moet gescreend zijn door de binnenlandse veiligheidsdienst (BVD) of een “verklaring omtrent het gedrag (VOHG)” kunnen overleggen. . Het gebouw wordt dan ook het meeste wordt gebruikt door de interne klant, voor externe is er een hoge drempel om binnen te komen. Hiermee is de Facilitaire Dienst dan ook het belangrijkste voor de interne klant. Daarom is er bij het onderzoek gekozen voor

²² Ingevolge wet bescherming staatsgeheimen, uittreksel koninkrijksbesluit, 25 maart 1986 stb. 198



interne klant. Indien de bezoeker geen screening of verklaring heeft mag deze zich alleen onder begeleiding van een “gastheer” door het pand verplaatsten. De gastheer is een medewerker van TNO-FEL, deze begeleidt de externe bezoeker door het pand. Een aantal externe klanten (en leveranciers) zijn bevoegd om vrij door het pand te bewegen, omdat zij gescreend zijn.

De Facilitaire Dienst van TNO-FEL levert prestatie en kwaliteit aan de interne klant, volgens een vraaggestuurde aanpak. De klant vraagt een prestatie aan via een e-mail-systeem en de Facilitaire Dienst levert de prestatie. Via dit e-mail-systeem worden alle “KWISsen” (Klachten, Wensen, Informatie en Suggesties) aangeleverd.



4. Cultuur

De communicatie- en de organisatiecultuur beïnvloeden elkaar wederzijds. De cultuur heeft invloed op de manier waarop gecommuniceerd wordt en communicatie houdt de cultuur in stand. ²³Uit onderzoeken is gebleken dat cultuur in organisaties een sterke, harde en constante factor is. Bij het optimaliseren van de communicatie en dus de organisatie, moet dus met deze factor rekening worden gehouden.

4.1 Theoretisch kader: cultuur

“Cultuur is als het ware een stem die continue in de organisatie te horen is en waardoor mensen hun gedrag laten beïnvloeden”²⁴.

Deze simpele beschrijving van cultuur geeft goed weer hoe ongrijpbaar cultuur is. Wel is het een belangrijke factor om rekening mee te houden. Cultuur heeft invloed op vele aspecten. ²⁵Wie in een organisatie werkt, neemt zijn omgeving voortdurend waar, en beoordeelt zijn waarnemingen op basis van organisatienormen en – waarden. Waarden en normen zijn geschreven en ongeschreven regels binnen het bedrijf.

- Waarden: collectieve beelden over wat goed en niet goed is. Voorbeelden: moed, eerlijkheid, zorgvuldigheid, gehoorzaamheid, betrouwbaarheid.
- Normen: gemeenschappelijke opvattingen over hoe mensen zich in een groep hebben te gedragen.

Normen zijn gebaseerd op waarden. Bij de waarde: “eerlijkheid”, hoort de norm: “altijd de waarheid spreken”.

Cultuur valt, zoals hierboven beschreven staat, niet los te zien van de organisatie en communicatie. Het heeft dus invloed op alle beslissingen en handelingen binnen een organisatie. Om grip te krijgen op een organisatie en om draagvlak te creëren is het van belang een beeld te krijgen van de cultuur van een organisatie.

²⁶Om de cultuur in een organisatie inzichtelijk te maken kan er gebruik gemaakt worden van de cultuuranalyse. De cultuuranalyse is een procesinstrument, hulpmiddel, om de cultuur in een organisatie bespreekbaar te maken.

²³ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 286, Van Cultuur, apen en bananen.

²⁴ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 303

²⁵ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 287

²⁶ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 291



De cultuuranalyse die in het boek van Bos en Harting (2001) staat beschreven is gebaseerd op de cultuurgebieden in en rond een project²⁷. Deze is verdeeld in vier cultuurgebieden;

- Gebruikers van het resultaat
- aansturingvelden
- projectteam
- moederorganisatie

Voor ieder van deze cultuurgebieden kan een aparte analyse uitgevoerd worden. Bos en Harting hebben een aantal kernvragen²⁸ uitgewerkt welke gebruikt kunnen worden voor de analyse.

4.2 Huidige situatie: cultuur

Door middel van interviews met de medewerkers van de facilitaire Dienst en aan de hand van observaties is een beschrijving gemaakt van de cultuur binnen de Facilitaire Dienst van TNO FEL. Het onderzoek is verricht met behulp van de cultuuranalyse uit Bos en Harting (2001) .

Binnen de Facilitaire Dienst van TNO–FEL heerst een informele en een formele organisatiecultuur. Formeel vanwege de vele vaste richtlijnen, de uitstraling en de gedragsvormen. De informele cultuur ondersteunt de formele cultuur. Indien de formele weg teveel tijd vergt of omslachtig is, wordt de informele weg bewandeld. De Facilitaire Dienst heeft formeel een missie opgesteld (zie hoofdstuk 3.1.1. Missie). Een missie wordt opgesteld als een doel en het dient meegenomen te worden in ieder besluit. De missie van de Facilitaire Dienst is te lezen op intranet, maar verder wordt er niets mee gedaan. De missie dient niet als uitgangspunt voor ieder besluit of project en heeft dus eigenlijk geen meerwaarde dan formeel een missie te zijn.

²⁹ Bij de Facilitaire Dienst is er sprake van een procescultuur. Deze cultuur wordt gekenmerkt door het lage risico dat het bedrijf loopt bij een verkeerde beslissing en de lage snelheid, waarmee het bedrijf de gevolgen van een besluit invoert. Veel dienstverlenende organisaties hebben een procescultuur. Vaste werkpatronen en procedures zijn kenmerkend.

De medewerkers van de Facilitaire Dienst hebben een lang arbeidsverleden achter de rug bij TNO–FEL. De meesten zijn van functie naar functie overgeplaatst. Doordat de medewerkers dit meestal niet vrijwillig deden, heerst er binnen de dienst veel oud–zeer. Een van de gevolgen hiervan is de welbekende “eilandjescultuur”. De eilandjescultuur bij de Facilitaire Dienst van TNO–FEL is een cultuur waarbij iedereen

²⁷ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 figuur 18.1 Cultuurgebieden in en rond het project

²⁸ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 293

²⁹ Koeleman, H.: Interne Communicatie 3e druk. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9



voor zijn eigen “eilandje” c.q. functie vecht. De functie wordt zo uitgevoerd, dat het voor een ander onmogelijk is, of lijkt deze zó uit te voeren. Hierdoor denkt de taakuitvoerder “onmisbaar” te zijn. Dit kan geheel bewust of onbewust plaats vinden. De medewerkers “creëren” hun eilandje om houvast te hebben en een obstakel te hebben tegen veranderingen. Er heerst als het ware: “Wanneer je niets zegt en dus niets verandert en je werkwijze niet inzichtelijk is, ben je veilig”.

Cultuur valt, zoals in de theorie beschreven staat, niet los te zien van de organisatie en communicatie. Doordat er een procescultuur heerst is het voor de medewerkers niet van dusdanig belang te veranderen. Daarbij komt dat de eilandjescultuur ervoor zorgt dat de medewerkers ook niet willen veranderen. Doordat deze twee factoren een rol spelen bij de Facilitaire Dienst, zal het zorgen voor weerstand bij veranderingen. Buiten de weerstand die er heest voor veranderingen is hier geen sprake van een team. Doordat er geen team is, is er weinig flexibiliteit en zorgt dit voor een slechte werksfeer.

Wanneer de dienst wil professionaliseren moet het belang van het proces geoptimaliseerd worden en moet er een team gevormd worden.



5. Communicatie

Organisaties hebben te maken met externe- en interne communicatie. Bij de externe communicatie spreekt men over de communicatie met de belangengroepen in de omgeving. Dit zijn onder andere de (potentiële) klanten, de overheid, financiële doelgroepen en de media³⁰. Gezien vanuit de Facilitaire Dienst binnen een organisatie, kan er in de communicatie met de interne klant (medewerkers van de organisatie) ook gesproken worden van externe communicatie.

5.1 *Theoretisch kader*

Er zijn veel verschillende omschrijvingen en definities te geven van communicatie. Belangrijk is het daarom om het begrip 'communicatie' helder te krijgen. Ten eerste moet een onderscheid worden gemaakt tussen communicatie en informatie. 'Informatie verwijst naar het concrete materiaal, communicatie is te omschrijven als:

*de uitwisseling van informatie tussen mensen die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn.'*³¹

Bij deze uitwisseling is interactie tussen de partijen, er is tweerichtingsverkeer, waarbij de zender en de ontvanger allebei actief kunnen zijn. Iedere boodschap bouwt voort op de vorige.

5.1.1 *interne communicatie*

Er zijn vele definities te onderscheiden voor het begrip interne communicatie. Er is besloten de definitie van Koeleman (1997) te hanteren gedurende het onderzoek, aangezien deze het begrip duidelijk en eenvoudig omschrijft.

Interne communicatie is³²: “ *Het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol verwisselen.*”

Soorten informatie

Om naar behoren te kunnen functioneren in de organisatie hebben medewerkers informatie nodig. Informatie kan worden gezien als de “drijfveer” van de organisatie.

³⁰ Veenman, R. en A. van Doorn, 'Grondslagen van de professionele communicatie', Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997 ISBN 90.313.1930.9 pag. 151

³¹ Reijnders, E.: interne communicatie: aanpak en achtergronden: 2^e herz, druk. Koninklijke Van Gorcum & Comp BV, Assen 2000 pag. 8

³² Koeleman, H.: Interne Communicatie 3^e druk. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9 pag. 3



In grote lijnen kan er voor wat betreft de interne informatie een onderscheid gemaakt worden in vier soorten informatie.

- *Taakinformatie*: Dit omvat de informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk naar behoren te kunnen uitvoeren.
- *Beleidsinformatie*: Dit omvat de informatie aan medewerkers over beleidsbeslissingen in het bedrijf en de visie voor de toekomst, waaronder bijvoorbeeld reorganisatieinformatie³³.
- *P&O informatie*: Het betreft hier informatie over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- *Motiverende informatie*: Het gaat hier om informatie die nodig is om medewerkers te motiveren.³⁴.

Communicatiekanalen

De communicatie binnen de organisatie kan verschillende vormen aannemen en via uiteenlopende kanalen verlopen. De communicatie kan op basis van de *aard van het kanaal* worden ingedeeld in drie groepen, te weten: formele directe communicatie; formele indirecte communicatie (ook wel parallelle communicatie genoemd); en de informele communicatie.³⁵

Formele directe communicatie

Bij deze communicatievorm wordt vooral taakinformatie overgedragen tussen de leidinggevend en de medewerkers. De communicatie is formeel als de informatieoverdracht verloopt via de formele lijnen, vastgelegd in de formele organisatiestructuur. Bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en werkoverleg.

Formele, indirecte communicatie

De *formele, indirecte communicatie* dient voornamelijk voor de overdracht van beleidsinformatie en motiverende informatie. Het is gericht op een bredere groep en biedt ondersteuning aan de formele, directe communicatie. Bijvoorbeeld nieuwsbrieven en personeelsbijeenkomsten.

Informele communicatie

De *informele communicatie* omvat de communicatie die niet langs de vastgestelde lijnen verloopt. Het betreft de 'wandelgangeninformatie' en roddels en geruchten. Deze vorm van interne communicatie is niet bij voorbaat slecht of negatief voor de organisatie, zolang ze maar wordt gevoed door de formele communicatie. Als er sprake is van een slecht georganiseerde formele communicatie, krijgt de informele

³³ Onderzoek van Foehrenbach en Rosenberg (1982) heeft aangetoond dat medewerkers wel degelijk behoefte hebben aan voldoende beleidsinformatie

Zie bijlage 5: informatiebehoefte binnen Amerikaanse organisaties

³⁴ Koeleman, H.: *Interne Communicatie* 3^e druk. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9 pag. 20-26

³⁵ Veenman, R. en A. van Doorn, '*Grondslagen van de professionele communicatie*', Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997 ISBN 90.313.1930.9, pag. 183



communicatie de overhand, wat leidt tot onrust in de organisatie³⁶. De informele communicatie is dus een essentieel onderdeel van de totale communicatie binnen de organisatie. Zij zorgt voor een prettige werksfeer en een sterke cultuur. Voor wat betreft de vormen van communicatie kan er een onderscheid gemaakt worden tussen persoonlijke communicatie en niet-persoonlijke communicatie, waaronder schriftelijke, audiovisuele en digitale communicatie. De niet-persoonlijke communicatie, oftewel de interne media, vormt een belangrijke ondersteuning van de persoonlijke communicatie. Deze bewuste overlap c.q. redundantie in de informatieoverdracht verhoogt de kans dat de boodschap overkomt. Voor de kenmerken van deze vormen van communicatie en een vergelijking tussen de persoonlijke en niet-persoonlijke communicatie wordt verwezen naar de bijlage³⁷.

Richtingen van de informatie

De verschillende vormen van communicatie die hierboven zijn besproken kunnen in verschillende richtingen worden ingezet. De richtingen waarin de informatie kan stromen zijn: top-down, bottom-up, horizontaal, diagonaal en lateraal³⁸.

Top-down

Het gaat hier over de “neerwaardse” informatie die het topmanagement via het middenkader aan de medewerkers doorgeeft. De informatie die in deze richting gegeven wordt is veelal taak- en beleidsinformatie.

Bottom-up

Dit is de informatiestroom waarbij het topmanagement informatie ontvangt afkomstig van de medewerkers. Medewerkers beneden in de organisatie voeren het werk uit, dus zij weten ook als geen ander hoe het werk beter uitgevoerd kan worden. Bottom-up communicatie omvat beheersinformatie over het functioneren van de organisatie zelf, ideeën van de medewerkers over het werk en het beleid en feedback van de medewerkers op de top-down informatie.

Horizontale communicatie

Deze vorm van communicatie zorgt voor de informatie-uitwisseling op hetzelfde hiërarchische niveau. Het gaat hier om de communicatie tussen medewerkers van dezelfde afdeling (individueel niveau) of om de communicatie tussen verschillende afdelingen (afdelings- / divisieniveau). Op individueel niveau gaat het bij de horizontale communicatie meestal om de uitwisseling van taakinformatie³⁹.

Diagonale communicatie

³⁶ Hofstra, A., artikel ‘Interne communicatie’, pag. 5

³⁷ Zie bijlage 6 kenmerken communicatie en vergelijking persoonlijke en niet-persoonlijke communicatie

³⁸ Zie bijlage 7: informatierichtingen

³⁹Koeleman, H.: Interne Communicatie (3^e dr.) Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9 pag. 35



Er is sprake van diagonale communicatie als een manager van de ene afdeling met een medewerker van een andere afdeling informatie uitwisselt. Dit heeft vooral tot doel beheersinformatie op elkaar af te stemmen. Bij projectmatige werkzaamheden komt diagonale communicatie veel voor.

Laterale communicatie

Er is sprake van laterale communicatie als er dwarsverbindingen bestaan tussen afdelingen op hetzelfde en op verschillende niveaus. Het voordeel van laterale communicatie is dat de communicatielijnen kort zijn waardoor men veel directer zaken met elkaar kan bespreken en de informatiestroom dus efficiënt verloopt⁴⁰.

5.1.2 Externe communicatie

Externe concerncommunicatie is gericht op de maatschappij en dient om te beïnvloeden en af te stemmen. Een goede externe communicatie houdt in dat de organisatie:

- zich op goede wijze presenteert aan het brede publiek
- zijn belangen zo goed als mogelijk behartigt ten opzicht van overheden en andere instanties
- het beleid zoveel mogelijk afstemt op de omgeving.

De facilitaire organisatie heeft verschillende externe communicatiedoelgroepen; zoals klanten, leveranciers en de overheid. De klanten zijn zoals eerder is aangegeven te verdelen in interne en externe klanten. Toch valt de communicatie met de interne klant (de medewerkers van de organisatie) ook onder externe communicatie. Interne communicatie is zoals hierboven beschreven staat te verdelen in taak, beleid, P&O en motiverende informatie, dit is niet de informatie die aan de interne klant gecommuniceerd wordt. De facilitaire organisatie wil zich op goede wijze presenteren aan de interne klant en stemt zijn beleid op af op hen. Hierom is de interne klant een externe communicatie doelgroep.

5.2 Communicatie structuur

De organisatiestructuur is vastgelegd in het organogram⁴¹. Uit het organogram is, behalve de structuur, ook af te lezen welke interne communicatieve verbindingen tussen welke hiërarchische posities formeel worden erkend. Men spreekt hier van de formele communicatiestructuur. De organisatiestructuur bepaalt dus in belangrijke mate de vormgeving van de formele interne communicatiestructuur⁴².

⁴⁰ Alblas, G. en E. Wijsman: Gedrag in organisaties. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1993. ISBN 90 01 03097 1 pag. 254

⁴¹ Zie bijlage 3: Organogram Facilitaire Dienst

⁴² Stoffelsen, B.: communicatiebeleid en communicatieplannen : een onderzoek naar de interne communicatie van een professionele organisatie in de implementatiefase van een veranderingsproces. Enschede: Universiteit Twente, 1992.pag.13



Bij de Facilitaire Dienst is de formele communicatie structuur, zoals eerder vermeld, te herleiden uit het organogram. Er zijn verschillende formele overlegorganen. De overlegorganen die bij dit onderzoek nader toegelicht zijn, zijn het werkoverleg van de hoofden, de Service Desk, de Technische Dienst en het ROC gesprek(functioneringsgesprek). Het hoofd Facilitaire Dienst heeft met andere organen ook overleg, maar deze zijn niet meegenomen omdat het van minder belang was voor dit onderzoek. Bij dit onderzoek ligt de nadruk op de overlegstructuren van de Facilitaire Dienst zelf en de communicatie met de interne klant en de leveranciers.

5.3 *Huidige situatie: medewerkers*

Goede communicatie tussen de medewerkers onderling en met de leidinggevenden is van groot belang voor de organisatie. Het personeel is namelijk in elke organisatie, profit of non-profit, een factor die het al dan niet goed functioneren van de organisatie bepaalt. Medewerkers zijn de spil van de organisatie, het zogenaamde menselijke kapitaal. Dit geeft al een indicatie hoe belangrijk en in feite onmisbaar een goede interne communicatie is.

In deze paragraaf wordt ingegaan op de interne communicatie zoals deze naar voren is gekomen aan de hand van de interviews. Allereerst wordt besproken wat uitkomsten waren van de interviews met de hoofden. Vervolgens wordt er ingegaan op de gehouden interviews van de medewerkers van de Service desk en Technische Dienst.

⁴³In de bijlagen zijn de vragen van de interviews opgenomen. De concrete uitkomsten per persoon echter niet. De interviews zijn anoniem afgenomen.

5.3.1 *Hoofden*

Een keer per week vindt er een mondeling hoofdenwerkoverleg plaats. Dit overleg wordt gevoerd met het hoofd Facilitaire Dienst, hoofd Service Desk en het hoofd Technische Dienst. Het overleg dient als beslismoment. Tijdens het overleg kunnen besluiten genomen worden over lopende of startende zaken. Tevens dient het overleg als informatieve bijeenkomst, de hoofden houden elkaar op de hoogte van alle gebeurtenissen. Tijdens dit overleg worden alle onderwerpen besproken welke op dat moment aan de orde zijn. Er is een standaard agenda, waarop een aantal onderwerpen staat vermeld. Deze onderwerpen worden iedere week behandeld.

⁴³ Zie bijlagen 8: interviews medewerkers



5.3.1.1 Knelpunten

Structuur

Uit het onderzoek is aan het licht gekomen, dat er weinig structuur is in het wekelijks overleg. Dit is te merken in, zowel het tijdstip van overleg, als de agenda. Er wordt makkelijk een week overgeslagen. Het komt voor, dat de notulen van het vorige overleg nog niet klaar zijn tijdens het nieuwe overleg. Er kunnen dan onduidelijkheden ontstaan, over de genomen besluiten. Tijdens het overleg worden de agendapunten “verzonnen” aan de hand van de algemene agenda. Het gevolg hiervan is, dat er zaken vergeten worden en vervolgens buiten het formele werkoverleg besproken moeten worden en er vaak ad hoc beslissingen worden genomen. Dit heeft tot gevolg dat de consequenties niet goed te over zien zijn. Er worden beloftes gedaan aan medewerkers, leveranciers of klanten, die niet altijd waargemaakt kunnen worden.

Strategisch verzwijgen

De hoofden geven aan, dat er een open communicatie binnen het overleg is. Maar niet alles wordt binnen het overleg besproken. Dit heeft te maken met de “eilandjescultuur” die tussen de functies en diensten heerst. Verder heerst er een onbesproken concurrentiepositie tussen de hoofden onderling. De drie hoofden willen op hun manier het beste van hun functie maken, waardoor sommige problemen betreffende bijvoorbeeld werkzaamheden niet met elkaar besproken worden, omdat dat strategisch beter uit komt. Hierdoor worden er zaken en besluiten buiten het overleg gehouden.

5.3.1.2 Sterktepunten

Openstaan open voor professionalisering

De hoofden hebben allen te kennen gegeven dat ze het beste met de Facilitaire Dienst voor hebben. Ze geven aan dat ze graag werkzaamheden willen veranderen als dit ten goede van de dienst is.

5.3.2 Service Desk

Om alle neuzen dezelfde kant op te laten wijzen houdt de Service Desk een keer per twee maanden een mondeling werkoverleg. De zeven medewerkers van de Service Desk worden uitgenodigd voor dit gesprek. Het hoofd maakt de agenda, zit voor en notuleert. Tijdens het overleg worden alle lopende en ingebrachte zaken besproken. Een keer per jaar wordt er een ROC gesprek gehouden. Het gesprek wordt gevoerd door het hoofd Facilitaire Dienst met een medewerker van de Service Desk. De regels voor het gesprek en onderwerpen die aan de orde moeten komen, zijn “TNO breed” (alle TNO’s in Nederland) bepaald en er kan niet van worden afgeweken. De input komt voort uit een informeel evaluatiegesprek, die met het hoofd Service Desk een half jaar eerder gehouden is en uit het vorige ROC gesprek.



5.3.2.1 Knelpunten

Open communicatie

Er heerst bij de Service Desk geen open communicatie structuur. Bij open communicatie kan en mag alles besproken worden. Er heerst bij enkelen, als het ware, een angst om te spreken. Deze angst was ook te merken in dit interview omdat enkelen wilden dat het anoniem behandeld werd. Deze angst komt voort uit hun arbeidsverleden.

De Service Desk is een team waarin de zogenaamde “eilandjescultuur” heerst. De eilandjescultuur is in een samenwerkingsverband een obstakel voor de teamvorming, omdat er bij de Service Desk veel samengewerkt moet worden (omdat iedereen flexibel inzetbaar moet zijn).

Structuur

In het werkoverleg zit volgens de medewerkers te weinig structuur. Uit nader onderzoek is gebleken dat dit verschillende oorzaken heeft.

Het werkoverleg wordt ervaren als een “uitlaatklep” waar van alles gezegd kan worden, maar waar uiteindelijk weinig uitkomt. Er kan enorm lang over een onbelangrijk punt gediscussieerd worden. Hierdoor worden urgente zaken overgeslagen, of krijgen minder aandacht dan ze verdienen.

Het overleg vindt maar een keer per twee maanden plaats. Dit heeft ook als gevolg dat er belangrijke discussiepunten of besluiten buiten het overleg komen te vallen. De agenda wordt opgesteld door het hoofd Service Desk. De medewerkers mogen agenda punten inbrengen, maar er wordt bijna niets ingebracht. De medewerkers hebben het gevoel dat er dan toch niets meegedaan wordt.

bottum-up communicatiestructuur

Er wordt naar de medewerkers geluisterd, maar de gemaakte afspraken worden niet altijd waargemaakt. Hier kan wel weer over gesproken worden met het hoofd, maar dat wordt als niet-motiverend ervaren. Er heerst dus geen bottum-up communicatie gevoel.

5.3.2.2 Sterktepunten

ROC gesprek

De meningen over de ROC gesprekken zijn over het algemeen positief. Voor een aantal hebben deze gesprekken niet echt een toegevoegde waarde omdat ze financieel niet vooruit kunnen gaan of hun tijd wel uitzitten. Het hoofd Facilitaire Dienst probeert er echter wel voor te zorgen om dit op te vangen, doormiddel van andere extraatjes; eenmalige bonus, financiële of materialistische regeling.



5.3.3 Technische Dienst

De Technische Dienst heeft een keer per week een mondeling werkoverleg. De medewerkers en het hoofd van de Technische Dienst nemen deel aan dit overleg. Tijdens het overleg worden alle lopende en ingebrachte zaken besproken. Het hoofd Technische Dienst zit het overleg voor. Tijdens het overleg wordt geen agenda gebruikt en er worden geen notulen opgemaakt.

Een keer per jaar wordt er, net als bij de Service Desk een ROC gesprek gehouden. De input komt voort uit een informeel evaluatiegesprek, die met het hoofd Technische Dienst, een half jaar eerder gehouden is en uit het vorige ROC gesprek.

5.3.3.1 Knelpunten

Structuur en beleid

Tijdens het werkoverleg worden geen agenda, notulen en actiepuntenlijst gehanteerd. Hierdoor worden dingen vergeten en zit er geen structuur in het overleg. Tijdens het overleg worden alle lopende zaken besproken die op dat moment worden ingebracht.

Op het moment van het onderzoek was er onduidelijkheid over wie welke taken en bevoegdheden heeft en over de structuur, strategie en toekomstplannen. Vaak worden er ad hoc afspraken gemaakt over taken, bevoegdheden, structuur, strategie en toekomstplannen. Doordat de beslissingen ad hoc genomen en niet goed overwogen zijn, worden ze of vergeten, of zijn ze niet goed te gebruiken. Hierdoor ontstaat onrust.

5.3.3.2 Sterktepunten

ROC

Een keer per jaar wordt er, net als bij de Service Desk, een ROC gesprek gehouden. De meningen over de ROC gesprekken is bij de Technische Dienst positief. Hierbij geldt, net als voor de medewerkers van de Service Desk wanneer er financieel niet meer groeien valt, het hoofd Facilitaire Dienst probeert te zorgen om dit op te vangen doormiddel van andere extraatjes.

Open communicatie structuur

Bij de Technische Dienst heerst gevoel van een open communicatie structuur. De medewerkers hebben het gevoel dat alles besproken en geuit kan worden.

Bottum-up communicatie

De medewerkers van de Technische dienst hebben het gevoel dat ideeën bottum-up geuit kunnen worden en dat er in de meeste gevallen iets meegedaan wordt.



5.3.4 Samenvatting medewerkers

Uit de interviews met de medewerkers zijn een aantal knel- en sterktepunten naar voren gekomen (zie tabel 5.1: Medewerkers). Uit de interviews met de hoofden is gebleken dat ze openstaan voor professionalisering. Dit is de eerste vereiste voor een verandering en deze is er dus. Alle medewerkers van de beide diensten zijn zeer tevreden over de ROC gesprekken, deze worden als prettig ervaren. Bij de Technische Dienst heerst in tegenstelling tot de Service Desk een open communicatiestructuur en er kan bottum-up gecommuniceerd worden. Bij de Service Desk en bij de hoofden (i.v.m. strategisch zwijgen) heerst geen open communicatiestructuur, dit heeft wederom te maken met de eilandjescultuur die heerst binnen de dienst.

Alle drie de partijen hebben aangegeven dat de structuur van het werkoverleg een knelpunt is voor de communicatie. Hierover is geen van de onderzoeksparticipanten tevreden.

Als laatste wordt er bij de Technische Dienst aangegeven dat er behoefte is aan een opgesteld organisatie en communicatiebeleid.

Hoofden	
<i>sterktepunten</i>	<i>knelpunten</i>
Openstaan open voor professionalisering	Structuur Strategisch verzwijgen
Service Desk	
<i>sterktepunten</i>	<i>knelpunten</i>
ROC gesprek	Open communicatie Structuur bottum-up communicatie
Technische Dienst	
<i>sterktepunten</i>	<i>knelpunten</i>
ROC Open communicatie structuur Bottum-up communicatie	Structuur en beleid

Tabel 5.1: Medewerkers



5.4 Huidige situatie: Klanten

In het Facilitair Kruis staan een aantal partijen die behoren tot de externe communicatiestructuur van de Facilitaire Dienst (zie figuur1 Facilitair Kruis). De klanten en leveranciers behoren tot de “externe” onderzoekspopulatie van dit onderzoek⁴⁴.

De klanten zijn te verdelen in twee groepen: de externe klanten en de interne klanten. Bij dit onderzoek is gekozen om de beleving van de interne klanten te onderzoeken. Om een zo groot mogelijke variatie aan gebruikers te onderzoeken zijn een aantal onderzoekselementen getrokken met verschillende functies en taken; de secretaressen, medewerkers van de marketing programma en communicatie (MPC); de Ondernemings Raad en van iedere divisie twee personen. Met deze personen zijn twee kwalitatieve brainstormsessies gehouden, waarin de beleving over de Facilitaire Dienst aanbod kwam. Vervolgens is er destructief en daarna constructief gebrainstormd. Hieruit zijn een aantal dingen naar voren gekomen.

5.4.1 Knelpunten

Gesloten organisatie

De klanten ervaren de Facilitaire Dienst als een gesloten organisatie, waar weinig informatie naar buiten komt. De meer dan de helft van de onderzoekspopulatie ervaart dit als vervelend. De anderen hebben hier geen mening over.

Bereikbaarheid Service Desk

Over de fysieke plaats van de Service Desk in het gebouw, bestaat onzekerheid. De Service Desk is verdeeld in twee balies; de frontoffice en de backoffice. Voor de ene vraag moet de klant bij de frontoffice zijn en voor de ander vraag bij de backoffice. De backoffice is officieel voor de interne klant, de frontoffice is voor de externe klant.

Emailsysteem

Officieel moet alle communicatie via de mail verlopen. De Service Desk heeft een emailadres waarnaar alle KWISsen gestuurd moeten worden. De Service Desk beantwoordt de mail en handelt het af. Alle emails voor de Technische Dienst worden hier ook heen gestuurd.

Onder de klanten heerst geen vertrouwen in het emailsysteem van de Service Desk. De ene keer wordt de mail helemaal niet beantwoord, de andere keer wordt het wel beantwoord, maar niet afgehandeld en weer een ander keer wordt de mail direct beantwoord en afgehandeld. Met andere woorden: de klant weet niet waar hij/zij aan

⁴⁴ Zie bijlage 9: brainstormsessies



toe is en bij wie hij/zij kan aankloppen over de afhandeling. De klanten hebben echter wel ervaren dat als er snel iets geregeld moet worden, de persoonlijke weg naar de Service Desk het snelst is. Informeel kan veel geregeld worden, formeel is de beantwoording en afhandeling onzeker.

Communicatie Technische Dienst

De klanten ervaren de communicatie met de Technische Dienst als te omslachtig. De medewerkers van de Service Desk kunnen weinig toevoegen aan een email die direct bestemd is voor de Technische Dienst.

Bereikbaarheid hoofden

Vanuit de interne klanten is aangegeven dat de Hoofden van de Facilitaire Dienst moeilijk te bereiken zijn. Als een interne klant persoonlijk contact wil met een van de hoofden, is deze telefonisch slecht te bereiken. Via de “openbare digitale agenda” lukt een afspraak maken overigens wel.

Communicatie medewerkers onderling

De klant ervaart dat de communicatie tussen de medewerkers van de Service Desk onderling niet altijd even goed verloopt. Dit oogt naar de klanten als onprofessioneel.

5.4.2 Sterktepunten

Verbetering

De mening van de interne klanten variëren van negatief tot positief, met daartussen een groep neutrale klanten. Over het algemeen vindt iedereen dat de Facilitaire Dienst sinds de laatste jaren een stuk verbeterd is.

FD actueeltjes

De FD actueeltjes zijn informatieve berichten op het intranet over de stand van zaken bij de Facilitaire Dienst. Hierop worden verbouwingen, verhuizingen en andere facilitaire zaken aangegeven. De klant vindt het zeer prettig om geïnformeerd te zijn en ervaart dit als zeer positief.

Tijdens de gesprekken met de medewerkers van de Facilitaire Dienst zijn de punten die hierboven genoemd zijn, veelal ook naar voren gekomen. De medewerkers ervaren zelf ook, dat de communicatie en de samenwerking tussen de Service Desk en de Technische dienst niet altijd even goed verlopen.

5.4.3 Samenvatting klanten

Uit de brainstromsessies met de interne klant zijn verschillende knel en sterktepunten naar voren gekomen (zie tabel 5.: klanten). De onderzoeksparticipanten hebben opgemerkt dat de service van de Facilitaire Dienst sinds de laatste drie jaar sterk verbeterd is dan daarvoor.

Het voornaamste knelpunten waar de klanten tegen aan lopen zijn de communicatie met de dienst. De klant weet niet wie het aanspreekpunt is, de klant weet niet



wanneer een KWIS wordt behandeld en de klant weet niet hoe de dienst het beste te bereiken is.

Klanten	
<i>Sterkte punten</i>	<i>knelpunten</i>
FD actueeltjes Verbetering	Gesloten organisatie Bereikbaarheid Service Desk Emailsysteem Communicatie Technische Dienst Bereikbaarheid hoofden Communicatie medewerkers onderling

Tabel 5.2.: klanten

5.5 *Huidige situatie:Leveranciers*

Uit interviews met de leveranciers, deze zijn na te lezen in de bijlagen⁴⁵, zijn een aantal knel- en sterktepunten naar voren gekomen

5.5.1 *ISS schoonmaak*

Bij de Facilitaire Dienst van TNO–FEL is de schoonmaak uitbesteed bij ISS. ISS is een international schoonmaakbedrijf. Naast schoonmaken voert ISS enkele andere werkzaamheden uit, dit zijn o.a. interne verhuizingen. Het operationeel personeel van ISS wordt aangestuurd door de gebouwleider van ISS. De gebouwleider wordt weer aangestuurd door de rayonbeheerder.

De communicatie met ISS verloopt primair met het hoofd Service Desk. Een keer per week komen het hoofd Service Desk en de gebouwleider bij elkaar om de lopende zaken voor de komende week te bespreken. Er wordt een keer per maand een gesprek gehouden met het hoofd Service Desk en de rayonbeheerder en gebouwleider van ISS.

De klanten hebben direct contact met de medewerkers van ISS omdat het gebouw en de kantoren overdag worden gereinigd. Verder kunnen de klanten hun KWISsen uitspreken via het emailsysteem van de Service Desk.

Om vanuit ISS te zorgen dat de kwaliteit hoog is en blijft worden er verschillende onderzoeken uitgevoerd. Er wordt twee keer per jaar een telefonische enquête uitgevoerd door een extern bedrijf. Twee keer per jaar een VSR(Vereniging Schoonmaak Resource) kwaliteitsmeting door ISS zelf en een keer per jaar een NEN en ISO audit gehouden. De uitkomsten worden besproken met het hoofd Service Desk en er worden consequenties aan verbonden. Deze kunnen zowel positief als negatief zijn; bijvoorbeeld een extra schoonmaakronde op kosten van ISS.

5.5.2 *Sodexho*

Sodexho is de cateraar bij TNO–FEL. De cateraar verzorgt o.a. de lunch in het bedrijfsrestaurant, koffie bij vergaderingen en de drank en hapjes bij borrels. Het personeel van Sodexho wordt aangestuurd door de cateringmanager. De

⁴⁵ Zie bijlage 10: interviews leveranciers



communicatie met TNO–FEL verloopt primair tussen de cateringmanager en de opdrachtgever, maar dit is niet structureel. Om de kwaliteit hoog te houden worden er door Sodexho kwaliteitsmetingen verricht. Een keer per jaar wordt er een interne audit verricht. Hiervan ziet de opdrachtgever de uitkomsten niet. Er worden door Sodexho zelf consequenties aan verbonden. Verder wordt er een keer per jaar de SGS (Société Generale de Surveillance Holding) kwaliteit en veiligheid audit verricht, hiervan ziet de opdrachtgever de uitkomst wel.

De communicatie met de klant verloopt direct met de catering. De catering heeft een eigen email- en reserveringssysteem. Klanttevredenheid-onderzoeken worden meestal landelijk verricht, deze worden niet met de opdrachtgever overlegd.

5.5.3 Westvliet

Westvliet beveiliging is het beveiligingsbedrijf waarmee TNO–FEL al jaren samenwerkt. Tijdens kantooruren vervullen beveiligingsmedewerkers van TNO de beveiligingstaken. Buiten deze uren worden de beveiligingstaken uitgevoerd door Westvliet. Het hoofd Service Desk is het aanspreekpunt voor Westvliet, hij is overigens ook hoofd beveiliging en heeft al zijn beveiligingspapieren.

De communicatie met Westvliet vindt plaats via een dagelijks rapportageboek, brieven, en informele gesprekken met het objecthoofd en zijn chefs. Het objecthoofd is direct aanspreekpunt voor TNO–FEL. Doordat Westvliet buiten kantooruren aanwezig is, zijn er een aantal eisen gesteld aan het personeel en hun werkzaamheden. Alle personeelsleden van Westvliet moeten in bezit zijn van hun beveiligingspapieren en moeten gescreend zijn door de BVD.

Met Westvliet is afgesproken dat de beambte per nacht een aantal controlerondes door het gebouw loopt. Het toegangscontrolesysteem biedt hulp bij de controle op de gelopen rondes. Het toegangscontrolesysteem heeft door het gehele gebouw (toegang)pasjeslezers. Wanneer een beambte zijn pasje langs de pasjeslezer haalt, staat op dat moment geregistreerd dat hij/ zij op die plaats in het gebouw geweest is. Hierdoor blijft er controle op de gelopen rondes door het gebouw.

5.5.4 Knelpunten

ISS

Verwarring aanspreekpunt

Er is vanuit ISS aangegeven, dat er soms verwarring heerst over, wie je waar voor moet aanspreken. In principe verloopt de communicatie via het hoofd Service Desk, maar soms moet hoofd Facilitaire Dienst beslissingen nemen. Dit wordt vaak niet door gecommuniceerd. Er kan dan verwarring ontstaan over de genomen beslissing.

Sodexho

Verwarring aanspreekpunt

Net als bij de schoonmaak is er bij de catering sprake van verwarring wie het aanspreekpunt is, niet alleen extern, maar in dit geval intern ook:



- Hoofd Service Desk: geeft aan dat er weinig tot geen communicatie tussen hem, als aanspreekpunt, en de cateraar en is.
- Cateringmanager: geeft aan dat de communicatie goed verloopt tussen hem en het hoofd Facilitaire Dienst.
- Hoofd Facilitaire Dienst: geeft aan dat het contact met de leveranciers niet tot zijn taken behoort.

Hieruit valt af te lezen dat zowel de twee hoofden van TNO als de cateraar niet weten wie het aanspreekpunt is.

Ontwikkelingen

De cateringmanager heeft aangegeven dat hij niet altijd op de hoogte is van alle ontwikkelingen binnen TNO-FEL en dan specifiek met betrekking tot de vergaderruimtes en bedrijfsrestaurant. Het is lastig om dan nog op ontwikkelingen in te springen bijvoorbeeld een plan om de keuken te verbouwen.

Westvliet

Controle werkzaamheden

Het hoofd Service Desk geeft aan dat er niet genoeg controle uitgevoerd wordt op de nachtploeg. Er is vanuit het hoofd Service Desk op dit moment geen zicht op de prestaties van Westvliet

Contact Westvliet

Zowel vanuit TNO-FEL als uit Westvliet wordt aangegeven dat het wederzijds contact met elkaar moeilijk verloopt.

Het hoofd Service desk geeft aan, dat als het contact met het objecthoofd niet lekker verloopt en hij contact wil met het hoofdkantoor van Westvliet, deze moeilijk te bereiken is.

Het objecthoofd van Westvliet geeft aan dat er de laatste drie maanden geen informeel overleg is geweest. Het hoofd Service desk is moeilijk te bereiken. Verder geeft hij aan dat vaak veranderingen in het gebouw niet worden gemeld. Dit kan belangrijk zijn voor de alertheid van de nachtbewaker. Wanneer er ergens in het gebouw een verbouwing is en er om die reden bijvoorbeeld het beveiligingssysteem buiten bedrijf is, moeten er 's nachts extra rondes gelopen worden om de veiligheid van het gebouw te waarborgen.

5.5.5 Sterktepunten

ISS

Samenwerking

Beide partijen, hoofd Service Desk en ISS, hebben aangegeven dat de samenwerking prettig verloopt en een open communicatiestructuur is en vanuit ISS is aangegeven dat de binding met TNO groot is.

Klantbeleving



Over schoonmaak wordt alleen geklaagd als een ruimte “vuil” wordt beleefd. Als de ruimte als schoon wordt beleefd, wordt er niets over gemeld⁴⁶. Uit de brainstormsessie is niets negatiefs over de schoonmaak naar voren gekomen.

Sodexho

Zelfstandig

De cateraar is een geheel zelfstandig opererend bedrijf binnen TNO. Vanuit alle partijen wordt dit zo gezien, niet alleen vanuit Sodexho en de Facilitaire Dienst, maar de interne klant heeft dit ook aangegeven. Dit is een voordeel voor de Facilitaire Dienst van TNO-FEL omdat ze geen zorgen hebben over de uitvoering en hier ook niet over aangesproken worden.

Westvliet

Lange samenwerkingsrelatie

Westvliet en TNO-FEL werken al heel wat jaren samen, hierdoor is een “hechte” band ontstaan tussen de twee bedrijven. Het personeel van Westvliet voelt zich betrokken bij TNO-FEL, ze worden ook voor ander taken ingezet, bijv. postkamer en repro. Het voordeel hiervan is dat de personeelsleden geheel gescreend zijn en dus bevoegd om “vrij” door het gebouw rond te lopen.

5.5.6 Samenvatting leveranciers

Per leverancier zijn een aantal knel en sterktepunten naar voren gekomen uit de interviews. Het knelpunt wat bij iedere leverancier naar voren is gekomen is het feit alle leveranciers verwarring hebben in wie het aanspreekpunt vanuit TNO-FEL is.

ISS	
<i>Sterktepunten</i>	<i>knelpunten</i>
Samenwerking Klantbeleving	Verwarring aanspreekpunt
Sodexho	
<i>Sterktepunten</i>	<i>knelpunten</i>
Zelfstandig	Verwarring aanspreekpunt Niet op de hoogte van ontwikkelingen
Westvliet	
<i>Sterktepunten</i>	<i>knelpunten</i>
Lange samenwerkingsrelatie	Controle werkzaamheden Contact Westvliet

Tabel 5.3: leveranciers

⁴⁶ Boer, J.B. de: Facilitaire Diensten; Sector economie en management. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000/2001. FD.vt.2330



5.6 *Samenvatting huidige situatie*

Hieronder staat een samenvatting (zie tabel 5.4: Knel- en sterktepunten) van alle knel en sterktepunten die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek.

Tabel 5.4: Knel- en sterktepunten

Knelpunten	Sterktepunten
- Geen eenduidig organisatorisch beleid - Geen structuur in interne communicatie - Geen open organisatie en communicatie - Bereikbaarheid Hoofden, Service Desk(Fysiek) en bereikbaarheid Technische Dienst - Geen eenduidig beleid en communicatie naar de klanten - Geen structuur in overleg en controle leveranciers	- Openstaan voor professionalisering - Organisatorisch beleid sinds de laatste jaren al een stuk verbeterd - Communicatie beleid sinds de laatste jaren al een stuk verbeterd - Teamvorming sinds de laatste jaren al een stuk verbeterd - Samenwerkingsrelatie leveranciers



6. GEWENSTE SITUATIE

Uit de interviews en brainstormsessies zijn wensen van uit de hiervoor genoemde knelpunten naar voren gekomen. De wensen en de daarbij behorende randvoorwaarden zijn in dit hoofdstuk beschreven per doelgroep.

6.1 *Beleid*

Bij een overheidsinstellingen zijn alle procedures en systemen op papier vastgelegd. Vaak wordt gesproken over: “de grote bureaucratische rompslomp”. TNO is semi-overheid en heeft ook heel veel van zijn procedures en regels op papier vastgelegd. Bij de Facilitaire Dienst van TNO-FEL is weinig op papier vastgelegd. Waardoor er geen “bureaucratische rompslomp” is en dit zou rust moeten geven aan de hoofden, de medewerkers, de leveranciers en de klanten. Echter, dit is niet zo, alle partijen hebben te kennen gegeven dat dit zelfs als heel vervelend wordt ervaren.

Alle partijen geven aan, dat ze regels en procedures voor de organisatie en communicatie van de Facilitaire Dienst willen; organisatie- en communicatiebeleid. De Facilitaire Dienst draait zoals hij draait, maar wil de dienst zich professionaliseren moet er iets aan gedaan worden.

Er moeten afspraken gemaakt worden over het beleid. Zo zijn er wensen vanuit de klanten en wensen vanuit de Facilitaire Dienst. De onderzoeksparticipanten hebben elk hun eigen wensen te kennen gegeven tijdens de interviews en brainstormsessies. (zie tabel 2: Wensen).

Klanten	Leveranciers	Facilitaire Dienst
Klantvriendelijkheid Professionaliteit Duidelijkheid en inzichtelijk - Aanspreekpunt - Producten en diensten - afspraken Call-systeem - gebruiksvriendelijk - betrouwbaar - status van aanvraag	Duidelijkheid en inzichtelijk - Aanspreekpunt - afspraken	Doorberekenen van kosten Hoofden minder operationeel Call systeem - gebruiksvriendelijk Beleid - verantwoordelijkheden en bevoegdheden - producten en diensten - toekomstverwachting

Tabel 2: Wensen

6.2 *Openheid*

In de gewenste situatie moet er sprake zijn van een open communicatieklimaat. Medewerkers zijn van mening dat openheid, eerlijkheid en duidelijkheid over en weer



een belangrijke basis scheppen voor effectieve interne communicatie. Men moet de benodigde informatie op het juiste moment en in de juiste vorm aan elkaar verstrekken. Een open cultuur creëert vertrouwen en dat maakt de weg naar het vormen van een hecht team een stuk gemakkelijker. De gewenste openheid vereist wel een gedragsverandering van de medewerkers, maar ook van de hoofden. Medewerkers en de hoofden moeten in de communicatie niet enkel in het eigen belang of het belang van de afdeling handelen, maar in het belang van de (facilitaire) organisatie in zijn geheel. Voor de hoofden betekent het, dat zij de openheid moet uitdragen. Een meer gesloten communicatieklimaat kan demotiverend werken, mensen onzeker maken en het geruchtencircuit in de hand werken⁴⁷. Buiten de openheid, naar de medewerkers, heeft de interne klant aangegeven ook geïnformeerd te willen worden. De interne klant ervaart de Facilitaire Dienst als een gesloten organisatie, waarbij het moeilijk is om geïnformeerd te worden. Doordat de klant zijn informatie moeilijk verkrijgt is er weinig begrip voor de gestelde regels en procedures. Wanneer de Facilitaire Dienst meer open naar buiten wordt, zal de interne klant meer begrip hebben voor de werkzaamheden van de dienst.

6.3 Teamgevoel

Tot slot wil men dat er in de ideale situatie sprake is van een teamgevoel binnen facilitaire Dienst. Medewerkers moeten meer over hun eigen afdeling heen kijken en de te leveren dienst in het geheel plaatsen. Men moet inzien dat Faciliteiten een team is en dat men elkaar nodig heeft in een goede dienstverlening naar de klant. Belangrijk in dit verband, is dat er een visie en een gemeenschappelijk doel worden benoemd waar de afdelingen gezamenlijk naar toe werken. Hierover moet goed gecommuniceerd worden naar alle medewerkers zodat de visie en de doelstelling ook duidelijk zijn voor en leven onder al het facilitaire personeel. Er wordt op deze wijze een basis gecreëerd voor goede samenwerking en een gevoel van eenheid. Alhoewel het creëren van een wij-gevoel een mooi streven is van het team Faciliteiten en vele andere organisaties met hen, moet men realiseren dat dit een moeilijk te bereiken streven is. Vooral omvangrijke facilitaire organisaties met uiteenlopende diensten en een grote diversiteit aan medewerkers hebben op dit gebied nog een lange weg te gaan. Als professionals in hun vak zullen facilitaire medewerkers eerder een wij-gevoel ontwikkelen binnen hun eigen afdeling c.q. vakgebied, dan binnen het team in zijn geheel. Het is daarom moeilijk te voorkomen dat men de belangen van de afdeling boven die van het team stelt. Desondanks zal het blijven streven naar samenhang een belangrijke rol spelen bij de gewenste sfeer binnen Faciliteiten.

⁴⁷ Reijnders, E.: interne communicatie: aanpak en achtergronden; 2^e herz. druk. Koninklijke Van Gorcum &Comp BV, Assen 2000 pag. 64



7. CONCLUSIE

“If you don’t know where you’re going, any road will take you there” De beroemde tekst uit “Alice in Wonderland”: “als je niet weet waar je heen wilt, zal elke weg je er heen brengen”. Deze tekst is heel toepasselijk voor de Facilitaire Dienst van TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium (FEL).

Doelstelling van het onderzoek was het komen tot organisatorische en communicatieve maatregelen ter verbetering van de Facilitaire Dienst, ofwel professionalisering van de dienst.

De Facilitaire Dienst van TNO–FEL is enkele jaren geleden gekanteld van productgerichte naar een deels vraaggestuurde aanpak. Vraaggestuurde aanpak betekent dat het bedrijf alleen nog maar werkt vanuit de vraag van de klant.

⁴⁸Bij een volledige doorvoering van de kanteling zullen er een aantal gevolgen voor de organisatie ontstaan; hieronder staan ze beschreven:

- De facilitaire organisatie moet zich richten op veranderende product–markt combinaties. Service en comfortelementen ten behoeve van de klanten nemen daarbij een belangrijke rol in.
- Er ontstaan nauwere samenwerkingsverbanden met externe aanbieders van de facilitaire organisatie.
- De druk tot markcomformiteit zal verder toenemen, waardoor steeds effectiever en efficiënter gewerkt moet worden.
- Doorberekening van de kosten naar interne en externe afnemers zal meer regel dan uitzondering worden.
- Productdifferentiatie is onvermijdelijk: de dienstverlening zal in meer losse componenten moeten worden aangeboden. Flexibilisering van het assortiment is eveneens onvermijdelijk: het aanbod wordt afgestemd op de wensen van de klant.
- Ook de organisatie moet flexibeler kunnen inspelen op de wensen van de klant.
- De facilitaire organisatie moet transparant worden: er moet aangegeven worden wat voor producten er geleverd worden, tegen welke prijs en welk kwaliteitsniveau.

De vraaggestuurde aanpak is maar voor een deel doorgevoerd bij de Facilitaire Dienst van TNO–FEL. Als er gekeken wordt naar de missie en strategie van de Facilitaire Dienst, de knel– en sterktepunten en de wensen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, is te zien dat er behoefte is aan verdere doorvoering van de kanteling⁴⁹.

⁴⁸ handout: Wijsbroek D. e.a.: Communicatie en managementvaardigheden 3, 2001–2002 opleiding facility management Haagse Hogeschool, Bijlage: Beleidsplan Facilitys gekanteld

⁴⁹ Zie bijlage 11: Wensen, knel– en sterke punten van de Facilitaire Dienst van TNO–FEL



Hieronder staan de punten die tot nu toe zijn doorgevoerd:

- Er is een emailsysteem waar de klanten hun KWISsen(vragen) kunnen uiten
- De organisatie is klantgerichter dan voor de kanteling
- Er worden een aantal diensten doorberekend, dit zijn vooral eenmalige diensten; bijvoorbeeld: extra keer kamer verven.
- Er is een nauwere samenwerking met een aantal leveranciers.

Om de organisatie van de Facilitaire Dienst te professionaliseren en de kanteling verder door te voeren moeten er een aantal maatregelen getroffen worden. Wanneer deze maatregelen getroffen worden, zal de te volgen weg duidelijker en inzichtelijker worden voor alle betrokken partijen.

Zelfsturende teams

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de medewerkers graag een team willen vormen. De hoofden hebben aangegeven dat ze minder operationeel willen werken en vanuit het oogpunt: de kanteling, moet het team flexibeler worden. Dit kan opgelost worden door invoering van zelfsturende teams.

De zelfsturende teams zorgen voor een dynamischere organisatie en er komt taakverruiming, zelfsturing en beslissingsruimte tot stand:

- Medewerkers kunnen zich meer ontplooiën. De beslissingsbevoegdheid wordt groter en het is in feite een uitbereiding van de taken. Ze krijgen er organiserende taken bij, zoals zelf werkroosters maken, dienstverlening zelf inrichten enz.
- Kosten reduceren; door het breder maken van het takenpakket van de medewerkers wordt de slagkracht en de flexibiliteit van de dienst groter. Hierdoor neemt de klantgerichtheid toe, zonder dat er hoge extra kosten aan verbonden zijn.
- Span of control van de leidinggevende te verruimen, de leidinggevende wordt gedwongen om op meer afstand te gaan sturen en de medewerkers ruimte te geven. Zij hebben geen tijd meer om zich met details te bemoeien.
- Teamgevoel komt tot stand, omdat de medewerkers verantwoording tegenover elkaar en het proces hebben en als team hun beslissingen naar de leidinggevende moet doorspelen.

Service Level Agreements

Wanneer de Facilitaire Dienst de kanteling verder wil doorvoeren en de zelfsturende teams wil inzetten moet de facilitaire organisatie transparant zijn⁵⁰. Er moet aangegeven worden wat voor producten er geleverd worden, tegen welke prijs, kwaliteitsniveau en wat de grenzen zijn voor de verwachting van de klant. Een hulpmiddel hierbij is de invoering van Service Level Agreements (SLA's)

⁵⁰ handout: Wijsbroek D. e.a.: Communicatie en managementvaardigheden 3, 2001–2002 opleiding facility management Haagse Hogeschool, Bijlage: Beleidsplan Facilitys gekanteld



Targets

Wanneer de Service Level Agreements zijn ingevoerd is het van belang deze te blijven meten, zowel op tevredenheid als op percentage afhandeling. Wanneer de Facilitaire Dienst blijft meten weet hij precies wat er speelt bij de klant. Om zowel de servicegerichtheid te stimuleren als de meting c.q. controle aantrekkelijk te maken voor de medewerker, is het advies te werken met targets. Targets worden ingezet als doel, het behalen van bijvoorbeeld een bepaald percentage klanttevredenheid.

Interne verrekening van diensten

De klant heeft aangegeven tijdens de brainstormsessies een meer klantgerichte Facilitaire Dienst te willen en dus eigenlijk meer service. Aangezien service geld kost, moet dit betaald worden. Hiervoor kan de interne verrekening van diensten doorgevoerd worden.

Front office voor interne klant

De interne klant geeft de Facilitaire Dienst zijn bestaansreden en is daarbij ook nog eens de belangrijkste klant. Uit de interviews is gebleken dat de facilitaire Dienst zich wil gaan professionaliseren en klantgerichter te werk wil gaan. Dan moet er een front office ingevoerd worden voor de interne klant. De interne klant verdient deze service ook, net zo als de externe klant.

Interne communicatie

Uit interviews met de medewerkers is gebleken dat het bij de interne communicatie nog aan het een en ander schort. Door de kanteling en de zelfsturende teams zal de bottom-up en de onderlinge informele communicatie vermeerderen, maar de formele overleggen zullen even ongestructureerd zijn als in het heden het geval is, indien er niets aan gedaan wordt.

FMIS intranet site

Tijdens de brainstormsessies kwam heel duidelijk naar voren dat de interne klant, buiten klantgerichtheid en professionaliteit, behoefte heeft aan een goed werkend communicatiesysteem bij de Facilitaire Dienst. Een oplossing hiervoor is een FMIS intranetsite.



8. ADVIES EN IMPLEMENTATIE

Het advies en de implementatie worden gegeven op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek. De aanbevelingen die hier gegeven worden vormen een bruikbare manier waarop de geconstateerde problemen van de Facilitaire Dienst kunnen worden aangepakt en verbeterd. De verbeteringen zullen een verdere professionalisering van de Facilitaire Dienst tot gevolg hebben. In de bijlage is een implementatie advies opgenomen⁵¹.

8.1 Zelfsturende teams

Veel organisatorisch en communicatieve knelpunten en wensen uit het onderzoek hebben betrekking op het menselijke aspect van bedrijfsvoering. Mede vanuit de druk tot marktconformiteit en het flexibeler kunnen inspelen op de wensen van de klanten, is het eerste advies de invoering van zelfsturende teams.

Begrippen als empowerment en zelfsturende teams zijn de laatste jaren in de mode. Medewerkers kunnen vaak meer dan ze op hun werk laten zien. Op het werk vallen ze niet op en zijn ze alleen maar met uitvoerend en routinematig werk bezig, terwijl ze in hun vrije tijd hele sportverenigingen runnen⁵².

Om het begrip zelfsturende teams toe te lichten is hier de volgende omschrijving:

“Een zelfsturend team is een vaste groep medewerkers die samen verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin een product/ dienst tot stand komt, dat aan interne of externe klant wordt geleverd. Het team doet de planning en voortgangscontrole, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen zonder een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten⁵³”.

Het invoeren van zelfsturende teams is een complexe zaak. Maar als aan alle factoren wordt voldaan is de effectiviteit voor de organisatie zeer hoog. Klantgericht, doelgericht en mensgericht zijn kenmerken van een zelfsturende organisatie.

Het omgaan met veranderingen vereist een grote mate van flexibiliteit. Een organisatie waar de verantwoordelijkheid volledig bij de top van de onderneming ligt, kent een grote mate van bureaucratie en is weinig flexibel. Flexibiliteit volgt na invoeren van zelfsturende teams waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd wordt.

⁵¹ Zie bijlage 12: implementatie advies

⁵² Thomassen J.-P. R.: Waardering door klanten: klantmanagement als fundament voor totale kwaliteit. Kluwer bedrijfsInformatie B.V. 1^e druk ISBN 90.267.288.6.7 pag.220

⁵³ Artikel zelfsturende teams: <http://www.grafimedia.nl4-publicaties/compre-03-01.html> 02-04-02 10:58



Bij TNO-FEL is een grote mate van bureaucratie en ligt veel verantwoordelijkheid bij de hoofden van Facilitaire Dienst, technische Dienst en Service Desk. Veel klachten worden bij hen neergelegd omdat de medewerkers zich hier niet verantwoordelijk voor voelen en de klanten niet weten bij wie ze moeten zijn. Door de verantwoordelijkheden bij de medewerkers neer te leggen worden de hoofden ontlast. Doordat de medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen zullen zij de KWISsen beter afhandelen en is de klant en de medewerker meer tevreden.

Het invoeren van zelfsturende teams is een complexe zaak, dat goed en op goede volgorde gecoördineerd dient te worden. Het is daarom als eerste aan te bevelen, te leren van implementaties bij andere organisaties bijvoorbeeld TNO-TPD. Hier kan bestudeerd worden wat wel en niet goed zou kunnen werken voor de organisatie.

Zelfsturende teams kennen echter twee kanten, die van de medewerker en die van de organisatie. De een kan niet zonder de ander. De medewerker kan niet zelfsturend zijn, als de organisatie daar niet op ingesteld is en anderzijds kan de organisatie niet zelfsturend zijn als de medewerkers dat niet zijn.

De organisatie moet zelfsturend willen en kunnen zijn. Bij de Facilitaire Dienst van TNO-FEL moeten de leidinggevend (hoofden) zorgen voor de goede omstandigheden, de goede manier van leidinggeven(coachen), het beleid, de informatie en de leermogelijkheden. Verder moet de organisatie er voor zorgen dat de medewerkers zelfsturend willen zijn.

Medewerkers ervaren veranderingen doorgaans als bedreigend. Veranderingen brengen immers altijd onzekerheid met zich mee; "hoe zit het met de continuïteit van mijn baan, wat zijn mijn verantwoordelijkheden, de beoordeling en de beloning, welke richting gaan we uit, wat wordt er van mij verwacht?" Vragen die onrust en weerstand oproepen. Het is dan ook van groot belang dat de medewerker goed begeleid wordt tijdens het veranderingsproces.

De Technische Dienst is al voor een groot deel zelfsturend. De medewerkers delen zelf hun werkzaamheden in, doen de voortgangscontrole, lossen dagelijkse problemen op en verbeteren zelf processen.

In de definitie hierboven staat beschreven, dat deze zaken worden verricht zonder een beroep te doen op de leidinggevende. Echter bij de Technische Dienst, wordt vaak het hoofd Facilitaire Dienst gevraagd, omdat er onzekerheid bestaat over de verantwoordelijkheden; "in hoeverre mogen de medewerkers zelf beslissingen nemen".

Om de zelfsturing bij de Technische Dienst door te voeren moet er beleid geschreven worden over wat de beslissingsbevoegdheid van de medewerker is. Verder voelen de medewerkers van de Technische Dienst zich in mindere mate verantwoordelijk voor de afhandeling van KWISsen. De medewerkers moeten zich gezamenlijk verantwoordelijk gaan voelen en moeten hiervoor beoordeeld en beloond worden (zie hoofdstuk 8.3 Targets).



De Service Desk kent een grote mate van bureaucratie en is weinig flexibel. Het zal voor deze afdeling moeilijk zijn om een zelfsturend team te verwezenlijken en de invoering ervan zal veel weerstand oproepen. Echter zijn de voordelen, na invoering, voor de organisatie groot en zullen de medewerkers uiteindelijk meer tevreden zijn dan dat nu het geval is.

Er is vanuit de medewerkers zelf aangegeven, dat ze een aantal knelpunten en wensen hebben met betrekking tot de huidige situatie en deze graag verbeterd willen zien. Verbetering betekend verandering, daar is niet aan te ontkomen. Het is dus ook de verantwoordelijkheid van de medewerkers, mee te helpen aan een verbetering!

Indien er bij de Service Desk een aantal “STIFO’s”(Staat niet In mijn Functie Omschrijving)⁵⁴ zijn, kan wellicht voor deze medewerkers de functieomschrijving aangepast worden door middel van een omschrijving van de resultaatgebieden en gedragscriteria (klantgericht, flexibel inzetbaar).

8.2 Service Level Agreements

De kwaliteit van een dienst wordt bepaald door de verwachting minus de geleverde prestatie. Als de klant niet op de hoogte is van de afspraken over de gewenste prestatie, is de verwachting vaak hoger dan de prestatie⁵⁵. De service zal hierdoor negatief beoordeeld worden. Indien de klant wel op de hoogte is van de afspraken, zal hij de juiste verwachting hebben. Dit leidt tot minder klachten en vragen en een transparantere organisatie.

Het advies is het opnemen van de belangrijkste afspraken in de bestaande producten- en dienstencatalogus door middel van de invoering van Service Level Agreements (SLA's). SLA's zijn “afspraken” met de klant over de te leveren service. Bij de SLA's kan een standaard aanbod omschreven worden. Bijvoorbeeld de hoeveelheid schoonmaak of het aantal koffiemachine-vullingen per week. De leveranciers vallen ook onder de te leveren diensten naar de klanten toe. Er moeten dus ook afspraken met de leveranciers gemaakt worden over de te leveren kwaliteit. Wanneer de kwaliteit niet geleverd wordt zoals hij afgesproken is, moet de leverancier hierop worden aangesproken door de Facilitaire Dienst.

8.3 Targets

Klanttevredenheid is te meten aan de hand van het aantal bepaalde KWISsen in een bepaalde periode. KWISsen worden afgehandeld aan de hand van de producten- en dienstencatalogus met de daaraan hangende SLA's. Indien er over de afhandeling

⁵⁴ De Nederlandse bank noemt mensen STIFO die zich precies aan hun functie omschrijving houden en daar niet buiten komen

⁵⁵ Boomsma, S. en Borrendam, A. van Kwaliteit van de dienstverlening (2e druk) Kluwer BedrijfsInformatie, Deventer 1997 ISBN 90 267 2025 4



klachten zijn, is het aan de zelfsturende teams zelf, deze op een passende manier af te handelen.

Om de medewerkers te stimuleren is het advies om een kwartaalscore van de KWIS-afhandeling en een klanttevredenheidonderzoek als target voor het team te hanteren. Het KWIS-afhandelingpercentage kan gemeten worden in een callsysteem (zie hoofdstuk 8.7 FMIS). Dit heeft als voordeel dat dit voor de dienst een cijfer kan opleveren over een bepaald aantal geleverde diensten per een bepaalde periode. Het klanttevredenheidonderzoek kan een enquête op intranet zijn met een aantal vragen aan de interne klant over de geleverde service.

De target kan bestaan uit het afhandelingpercentage en een klanttevredenheidspercentage en kan beloond worden met bijvoorbeeld een etentje voor het hele team. De beloning en het werken aan de target kan het teamgevoel versterken. Omdat het hier niet om commerciële dienstverlening gaat is het bestraffen van niet behaalde targets niet nodig en niet stimulerend.

8.4 Interne verrekening van diensten

Wanneer het aanbod wordt afgestemd op de wensen van de klant, is productdifferentiatie onvermijdelijk en zal doorberekening van de kosten naar de afnemers meer regel dan uitzondering moeten worden.

De productdifferentiatie zal plaats vinden door invoering van de SLA's (zie hoofdstuk 8.2 Service Level Agreements). Hierbij zal het voor de Facilitaire Dienst noodzakelijk zijn om een basispakket van producten en diensten aan te bieden. Naast het basispakket kan het beste interne verrekening ingevoerd worden voor een bepaald aantal Facilitaire producten en diensten. Interne verrekening mag echter geen doel op zich zijn, maar een middel om een aantal doelen te bereiken. Het uitgangspunt van het decentraliseren van de budgetten is, om een prikkel tot kostenbewustzijn neer te leggen bij de klant, om zo de Facilitaire kosten beter te kunnen beheersen.

8.5 Frontoffice voor interne klant

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de klanten een professionaliteit, duidelijkheid en inzichtelijkheid en een aanspreekpunt willen hebben voor alle KWISsen.

Bij de Facilitaire Dienst is een frontoffice-balie, maar deze is alleen voor de externe klant. De interne klant moet alle KWISsen aanleveren via de email. De frontoffice-balie van de externe klant zou ook voor de interne klant moeten zijn, omdat dit ten behoeve van een goede communicatie en klantvriendelijkheid een pre is. De frontoffice heeft hierbij niet alleen de rol van 'doorgeefluik', maar speelt ook een actieve rol bij het op gang brengen van het dienstverleningsproces, waarbij ook het bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant hoort. Aangezien de interne klant de grootste gebruiker is van de Facilitaire Dienst, hebben zij het recht een frontoffice te hebben.



De ingebruikname van deze balie heeft als voordeel dat het nu al altijd bemand is, omdat de beveiliging hier ook zijn werk doet. Verder ligt het centraal in het gebouw en is het gebruiksklaar.

Deze frontoffice heeft als nadeel dat het bij de entree van het pand is en als de gemoederen hoog oplopen, de externe klant hiervan kan mee genieten. Maar aan de andere kant is het aan de medewerker zijn professionaliteit te zorgen dat de gemoederen niet zo hoog oplopen of de medewerker even mee te nemen naar een andere ruimte en het daar probeert op te lossen.

Om de taken van de frontoffice te verlichten kunnen aangevuld worden met een Facility Management informatie systeem (zie hoofdstuk 8.7 FMIS),.

8.6 *Interne Communicatie*

Zoals in de conclusie is aangegeven moet de interne communicatie verbeteren. Indien informatie op tijd wordt doorgespeeld, zal de communicatie minder ad hoc verlopen. Het is dan ook van belang, net zoals hierboven is gezegd, dat besluiten direct worden gecommuniceerd naar andere belanghebbenden.

Het oplossen van dit knelpunt gaat samen met het invoeren van een FMIS (zie hoofdstuk 8.7 FMIS) zowel informatie naar de klant toe als informatie naar de medewerkers toe (notulen, plannen acties) en doormiddel van effectief vergaderen waarbij er voor elke vergadering notulen, agenda's en actielijsten zijn. Verder is het aan te raden en een agendapunt: beleid, verbeteringen en MT (Management Team) – acties mee te nemen voor iedere vergadering, zowel voor de hoofden als voor de medewerkers. Vervolgens moeten alle notulen op de FMIS geplaatst worden (eventueel met wachtwoord) zodat alle notulen door alle medewerkers in te zien zijn.

Om de medewerkers bewust te maken van het belang van effectief vergaderen en te stimuleren om hieraan mee te doen, is het advies: het volgen van een vergadercursus voor het gehele team. Er moet training gegeven worden in communicatieve vaardigheden, maar er dient ook gewerkt te worden aan de houding en attitude van de medewerkers ten opzichte van formele communicatie. Hierbij moet het maken van notulen, agenda's en actielijsten aan bod komen.

Communicatie bij projecten behoeft speciale aandacht. Elk project betreft een ander onderwerp, een andere doelgroep en dus ook een andere communicatieaanpak. Er bestaat geen standaard communicatiestructuur voor projecten. 'Een gedegen communicatieplan als onderdeel van het totale projectplan is onontbeerlijk; communicatie draagt bij aan het bewerkstelligen van kennis, draagvlak, betrokkenheid en uiteindelijk tot een goede implementatie van het project.'⁵⁶ Het tijdig inschakelen van een communicatiespecialist kan in het geval van een project nuttig zijn voor ondersteuning.

⁵⁶ <http://domino01.ao.nl.abnamro.nl>



8.7 FMIS intranetsite

Uit het onderzoek is gebleken dat de communicatie via het emailsysteem met de Facilitaire Dienst niet goed verloopt. Daarom is het advies; aanschaf van een FMIS (Facility Management informatie systeem).

De internetsite moet een aantal items bevatten:

- Actuele activiteiten van de Facilitaire Dienst
- Toekomstplannen
- Call-systeem met statusmelding en afhandelingpercentage
- Producten en dienstcatalogus
- Service Level Agreements

- Actuele activiteiten en toekomstplannen

Op de site moeten alle actuele activiteiten en de toekomstplannen te lezen zijn. De dienst wordt hierdoor doorzichtiger en inzichtelijker voor de klant, waardoor de Facilitaire Dienst een meer open structuur krijgt.

- Call-systeem met status melding en afhandelingpercentage

De klanten hebben aangegeven dat ze het bestaande call-systeem van de ICD (Informatie & Communicatie Diensten) erg prettig vinden. Zo een soort systeem zien ze graag ook bij de Facilitaire Dienst. Het ICD call-systeem is een computerprogramma waarbij de klant zijn KWISsen kan uiten via een voorgeprogrammeerd scherm. Er kan gekozen worden voor een dienst, product of handeling. Vervolgens kan de status afgelezen worden van de in behandeling zijnde KWIS.

De klanten hebben aangegeven dat ze graag de status van werkopdrachten willen kunnen achterhalen. Er moet een terugkoppeling van de KWIS in het systeem opgenomen worden. Door op de intranetsite een link te maken met het programma waar de statussen op te vragen zijn, moet de interne klant zelf zijn status kunnen controleren.

Het afhandelingpercentage kan gemeten worden in een callsysteem. Dit heeft als voordeel dat dit voor de dienst een cijfer kan opleveren over de geleverde diensten per een bepaalde periode.

- Producten- en dienstencatalogus & Service Level Agreements

Op de site moeten de producten en diensten catalogus opgenomen worden, met daaraan vast een automatische link naar de SLA's.

Bij het hoofdstuk "de schoonmaak", kan op de site bijvoorbeeld het aantal keer stofzuigen per week per afdeling worden genoemd of het aantal keer gevelreiniging per jaar.

Om er voor te zorgen dat de medewerkers met de FMIS overweg kunnen moet het programma gebruikvriendelijk zijn en indien nodig moeten de medewerkers een cursus krijgen.



Om te zorgen dat de website gebruikt gaat worden door de klanten, moet de site gepromoot worden.

Dit kan door middel van:

- FD-actueeltjes te voorzien van een link naar de website.
- een berichtje in het personeelsblad, de FEL-gekleurd, met een uitleg voor het gebruik
- belonen van het gebruik van de site door extra informatie aan te bieden die alleen op de site staat. 'Intranet wordt gezien als een haalmedium. Dat wil zeggen dat de leden van een organisatie zelf op zoek moeten gaan naar informatie. Als het intranet echter geen toegevoegde waarde biedt, zal de bron niet geraadpleegd worden⁵⁷.'
- Een eenmalige ludieke actie zal ook helpen om de site te promoten bijv. een muismat of pen met de internetsite.

Om te zorgen dat de site geüpdate wordt, moet er een persoon of personen aangewezen worden die de site up to date houden, deze dienst ervoor te zorgen dat alle informatie van enig belang op de site komt te staan.

8.8 *Samenvatting*

In deze paragraaf staan alle adviezen kort op een rijtje.

Het eerste advies voor de Facilitaire Dienst is de doorvoering van de kanteling , van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd, hierdoor zal een meer professionele organisatie ontstaan.

1) Invoeren zelfsturende teams

- Leren van implementaties bij andere organisaties
- De organisatie moet zelfsturend willen en kunnen zijn.
- De organisatie ervoor zorgen dat de medewerkers zelfsturend willen en kunnen zijn.
- Er moet beleid geschreven worden, over wat de beslissingsbevoegdheid van de medewerker is.

2) Invoeren van Service Level Agreements

- Aan de hand van precieze beschrijving van de te leveren dienst a.d.v. producten en diensten catalogus
- Er moeten goede afspraken gemaakt worden met de leveranciers over de te leveren kwaliteit.

⁵⁷ Scholten, O. Handboek Interne Communicatie; Samson, Alphen aan de Rijn 2000 ISBN 90 1406 555 8.
pag. 455



- 3) Invoering targetssysteem aan de hand van resultaten:
 - Afhandelingpercentage van de KWISsen
 - Klanttevredenheidspercentage d.m.v. klanttevredenheidsonderzoek
- 4) Invoering interne verrekening van diensten
 - Standaard pakket
 - Doorberekende diensten
- 5) Opzet frontoffice voor interne klant
 - In de bestaande frontoffice van de externe klant
- 6) Interne Communicatie
 - Advies: maak van iedere vergadering een notulen, agenda en actielijst en plaats deze ook op de FMIS
 - Advies: neem bij ieder werkoverleg een aantal vaste agendapunten op met betrekking tot het beleid, verbeteringen en MT-acties
 - Advies: plaats alle notulen op de FMIS
 - Advies: cursus effectief vergaderen voor alle medewerkers
 - Advies: Stel een communicatiebeleid op voor ieder nieuw project
- 7) Aanschaf van een FMIS
 - Eisen aan het systeem: Call-systeem met statusmelding, afhandelingpercentage en gebruiksvriendelijk
 - Onderwerpen op de site: activiteiten van de dienst, toekomstplannen, producten en dienstcatalogus, Service Level Agreements
 - Promotie FMIS: FD-actueeltjes te voorzien van een link, een berichtje in het personeelsblad, de FEL-gekleurd, met een uitleg voor het gebruik, belonen van het gebruik van de site, een eenmalige ludieke actie.
 - Redactie voor de site



9. FINANCIËLE ONDERBOUWING

In dit hoofdstuk worden de kosten en baten van de organisatorische en communicatieve maatregelen uiteengezet.

9.1 Kosten

In deze paragraaf worden de kosten voor de in te voeren maatregelen beschreven. Onder aan iedere kostenpost staat een tabel met daarin de structurele en de initiële kosten beschreven. Structurele kosten zijn kosten die ieder jaar terug komen. Initiële kosten zijn kosten die eenmalig zijn.

a) Zelfsturende teams

De kosten voor de zelfsturende teams bestaan uit: het leren van implementaties bij andere organisatie en literatuur, beleid schrijven, de invoering en een proces evaluatie.

Voor het leren van implementaties bij andere organisaties zijn 40 uur van een leidinggevende begroot. Het schrijven van het beleid voor de beslissingsbevoegdheid is gecalculeerd op 40 uur van een leidinggevende.

Voor de invoer van de zelfsturende teams is een hele ruwe schatting gemaakt van €20.000,- met daarbij de jaarlijks terug komende kosten voor de procesevaluatie die geschat zijn op 13 (medewerkers), maal iedere maand een uur evaluatie.

a) zelfsturende teams	initieel	structureel
Leren van implementaties en literatuur	40 uur * €50,- = €2000,-	
Beleid beslissingsbevoegdheid	40 uur * €50,- = €2000,-	
Invoering	Ruwe schatting = €20.000,-	
Procesevaluatie		12 mnd * 13 pers. * €25,- = €3900,-
totaal	€24000,-	€3900,-

Tabel 9.1: kosten, zelfsturende teams

b) Schrijven producten en dienstencatalogus., Service Level Agreements en doorberekenen.

De kosten uit categorie **b)** bestaan uit de kosten voor het schrijven van de producten en diensten catalogus(cat.), het schrijven van de Service Level Agreements (SLA's) en het berekenen van de doorberekende diensten (berek.). Hier zijn 80 uur van een leidinggevende voor berekend(zie Tabel 4: kosten schrijven cat., SLA's en .berek.). Om deze kosten te drukken kan het een idee zijn om een derdejaars HBO-stagiaire Facilitaire Management aan te nemen, die de standaardprocedures in kaart gaat brengen. De kosten hiervan zijn het aantal stagemaanden maal een eventuele vergoeding. Dit wordt vier maanden maal een gemiddelde vergoeding van €400,- = 1600,-



b) schrijven cat., SLA's en .berek.	initieel	
80 uur leidinggevend* €50,-		€4000,-
totaal		€4000,-

Tabel 9.2: kosten schrijven cat., SLA's en .berek.

c) Invoer producten en dienstencatalogus, Service Level Agreements en doorberekenen

De kosten van categorie c) bestaan uit de kosten voor het invoeren van de producten en diensten catalogus(cat.), het schrijven van de Service Level Agreements (SLA's) en het berekenen van de doorberekende diensten (berek.) en het evalueren van het proces. De initiële kosten voor de invoer zijn kosten die bestaan uit uren, bijscholing personeel enz. die voor de implementatie nodig zijn. Deze zijn ruw geschat op €1000,-.

De structurele kosten bestaan uit de uren van een hoofd, die hij jaarlijks nodig heeft om de SLA's en doorberekeningen aan te passen(zie tabel 5: kosten, invoer cat., SLA's en berek.) .

c) invoer cat., SLA's en berek.	initieel	structureel
Implementatie kosten	€1000,-	
Procesevaluatie		30 uur*€50,- = €1500,-
totaal	€1000,-	€1500,-

Tabel 9.3: kosten, invoer cat., SLA's en berek

d) frontoffice

De frontoffice voor de interne klant zal ingevoerd worden in de bestaande frontoffice van de externe klant. Daarom zijn er zeer lage kosten voor dit proces(zie tabel 6: kosten, frontoffice. Er zijn alleen wat verhuiskosten (computer) en onvoorziene kosten.

d) frontoffice	initieel	
Verhuis + onvoorzien		€500,-
totaal		€500,-

Tabel 9.4: kosten, frontoffice

e) interne communicatie

De kosten voor de verbetering van de interne communicatie zullen neer komen op eenmalige kosten voor een vergadertraining (en jaarlijks terug komende kosten voor het structureel bijhouden van notulen, uitwerken van agenda's enz. (zie Tabel 7: kosten externe comm.)

e) interne comm.	initieel	structureel
cursus	€13000,-	
Informatie verwerking		52 uur * 25,- = €1300,-
totaal	€13000,-	€1300,-

Tabel 9.5: kosten externe comm.



f) FMIS

De aanschaf van een FMIS (Facility Management Informatie Systeem) zal ongeveer €40.000,- gaan kosten (zie tabel 8: kosten FMIS). De kosten voor het computerprogramma worden in vijf jaar afgeschreven. Er moet een onderhoudscontract voor 5 jaar worden afgesloten waarin meegenomen wordt, dat indien er nieuwere versies van het programma verschijnen, deze kosteloos geïnstalleerd worden.

Om de FMIS actueel te houden moet er een redactie samengesteld worden. Deze kosten voor de redactie zitten in de uren die deze aan de FMIS moet besteden, ze zijn gecalculeerd op één uur per week.

Als de FMIS van start gaat moet deze gepromoot worden. Dit kan gebeuren door middel van bestaande communicatie middelen zoals het personeelsblad, maar ook door middel van een eenmalige ludieke actie bijvoorbeeld een pen met het intranet adres van de Facilitaire Dienst.

f) FMIS	initieel	Structureel
aanschaf	€40.000,-	
redactie		52 uur * €25,- = €1300,-
promotie	Eenmalige ludieke actie € 450,-	
totaal	€40.450,-	€1300,-

totaalTabel 9.6: kosten FMIS

i) Targetsysteem

Bij de invoering van een target systeem moet er elk kwartaal onderzoek verricht worden naar de behaalde targets. Hiervoor staan 4 maal een uur berekend van een medewerker. De controle op de behaalde targets wordt verricht door één van de hoofden, dit kost hem elk kwartaal een uur.

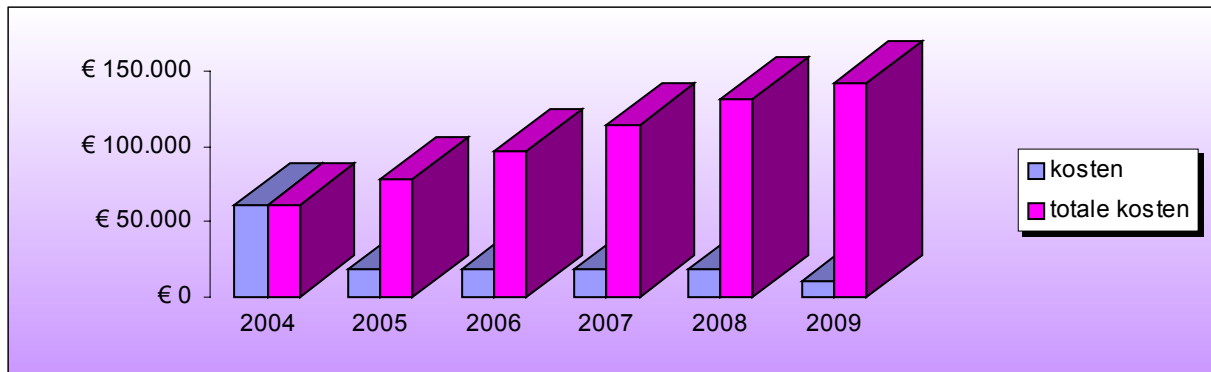
Wanneer de target behaald is, is er voor iedere medewerker (incl. hoofden) €25,- per kwartaal gecalculeerd voor bijvoorbeeld een borrel.

i) Targetsysteem	Structureel
onderzoek	(4 uur * €25,-) * 4 kwartalen = €400,- + (4 * €50,-) = €600,-
bonus	4 kwartalen * 13 personen * €25,- = €1300,-
totaal	€1900,-

Tabel 9.7: kosten Targetsysteem

Totale kosten

De totale kosten voor de in te voeren maatregelen zijn €82.950,- initiële kosten en €9.900,- jaarlijkse terug komende kosten. In figuur 2 (zie figuur 2: kostenanalyse) staan de totale en de kosten per jaar uiteen gezet. Er valt af te lezen dat de jaarlijkse kosten hoog beginnen en van 2005 tot en met 2008 laag zijn, waarna in 2009 de kosten nog lager worden. De totale kosten stijgen ieder jaar een beetje.



Figuur 9.1: kosten analyse

9.2 Baten

Met een goed georganiseerde Facilitaire Dienst verloopt het primaire proces beter. Verder geeft Koeleman⁵⁸ 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. Daarnaast kunnen de werkzaamheden in de organisatie beter op elkaar afgestemd worden door goede communicatie en organisatie. Dit komt de efficiency en de effectiviteit ten goede. Deze voordelen zijn echter moeilijk in bedragen weer te geven. Voor enkele zaken is dit wel te doen (zie: tabel 10: baten) .

Door invoering van de maatregelen zal de efficiency stijgen, dit komt onder andere tot stand door zelfsturende teams, de interne communicatie en het FMIS. Doordat de efficiency zal stijgen vermindert de werkdruk per medewerker en zal er in de nabije toekomst bijvoorbeeld geen nieuwe medewerker aangenomen hoeven te worden. Hierover wordt in wandelgangen al over gesproken. De jaarlijkse kosten die hiermee bespaard blijven zijn €24000,-. Deze baten worden in het eerste jaar niet meegerekend, omdat de maatregelen hun effect hoogst waarschijnlijk pas echt in 2005 hun vruchten af zullen werpen.

Een ander voorbeeld van kostenbesparing komt tot stand door het bekend maken van de SLA's. 40% van de binnenkomende emails bij de Service Desk zijn klachten. De meeste klachten zijn over de afhandeling van KWISsen. Als er meer wordt gecommuniceerd met de klant over de afspraken; zoals bijvoorbeeld dat een verhuizing binnen een week in behandeling wordt genomen, zullen klachten afnemen met circa 10%. Dit betekent dat de medewerkers van de Service Desk minder tijd aan klachtenafhandeling kwijt zijn en deze tijd kunnen besteden aan andere werkzaamheden. Een medewerker van de Service Desk kost circa 25 € per uur. Indien er 10% op de kosten kan worden bespaard, betekent dit een kostenverlaging in de personeelskosten van circa € 20,- per dag; per medewerker

⁵⁸ Koeleman, H.: Interne Communicatie 3^e druk. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9



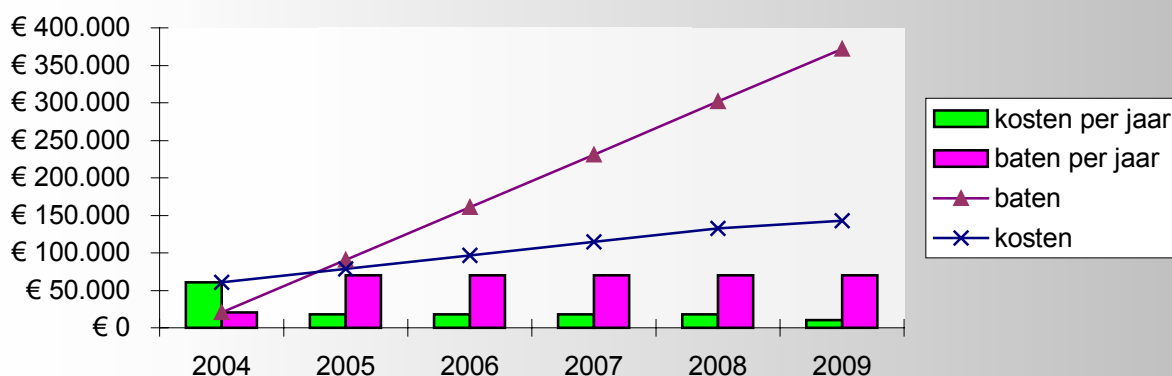
dat is op jaarbasis €5.200,-. De baten worden pas voor het jaar 2005 toegerekend omdat de doorgevoerde maatregelen dan hun effect laten zien.

Het derde voorbeeld van baten zijn de doorberekende diensten. Door bij iedere geleverde dienst een half procent servicekosten te calculeren kunnen uiteindelijk de kosten gedekt worden. In deze berekening wordt het half procent berekend over €8.200.000,- wat nu gerekend wordt voor de jaarlijkse facilitaire kosten. Dit zal jaarlijks een bedrag van €41000,- opleveren ten bate van de service van de Facilitaire Dienst. Het bedrag wordt in 2004 vanaf juli ingevoerd waardoor het de helft minder is dan in 2005.

baten		2004	2005
werkdrukvermindering	geen nieuwe medewerker	€ 0	€ 24.000
klanttevredenheid	klachtvermindering	€ 0	€ 5.200
doorberekening van diensten	0,5% service kosten	€ 20.500	€ 41.000
totaal per jaar		€ 20.500	€ 69.800
totale baten		€ 20.500	€ 90.300

Tabel 9.8: batenDe totale kosten en baten

Aan de hand van figuur 3 (zie figuur 2: kosten baten analyse) is af te lezen dat de kosten voor de in te voeren maatregelen in het eerste jaar veel hoger zijn dan de baten. In 2005 nemen de kosten af en zijn en blijven de baten hoger. In 2009 is het FMIS afbetaald en worden de kosten nog lager.



Figuur 9.2: kosten baten analyse

De totale baten blijven stijgen naarmate de jaren vorderen, de kosten stijgen langzaam en in 2009 blijven ze bijna gelijk.

In de bijlagen is de hierboven beschreven informatie terug te lezen in een investeringsbegroting⁵⁹.

⁵⁹ Zie bijlage13: kosten baten analyse



10. PROCES-EVALUATIE

In deze procesevaluatie worden mijn persoonlijke ervaringen met betrekking tot de afstudeerperiode beschreven. Er wordt ingegaan op het traject dat gevolgd is, de knelpunten van het traject en de leermomenten voor een volgende keer dat onderzoek wordt uitgevoerd.

In september 2003 is de afstudeeropdracht bij TNO-FEL geregeld. In oktober 2003 ben ik aan de slag gegaan met mijn onderzoek. De eerste weken heb ik mij bezig gehouden met de oriëntatie, bestaande uit een literatuurstudie en oriënterende interviews, om de probleemstelling helder te krijgen. De oriënteerde interviews leverden elk hun eigen informatie. De knelpunten en wensen stapelden zich op. Iedere dag kwamen er weer nieuwe probleemstellingen bij en wist ik op een gegeven moment, dat ik voor een grote uitdaging stond om een goed adviesrapport te schrijven.

Op dat moment ben ik alle verzamelde informatie gaan stapelen (methode Bouter) en er bleven drie probleemstellingen over. Eén met het thema inkopen van TNO-breed, één met het thema samenvoegen van de Business Services diensten en één met betrekking tot de communicatie en organisatie van de Facilitaire Dienst. Aangezien ik aangenomen was door de Facilitaire Dienst en de medewerkers mij al in vertrouwen hadden genomen, betreffende de organisatie en communicatie bij de dienst, heb ik in samenspraak met mijn docentbegeleider en opdrachtgever gekozen voor het probleem: betreffende de organisatie en de communicatie bij de Facilitaire Dienst.

Naar aanleiding van dit onderzoeksthema liep ik tegen een obstakel op: de medewerkers van de Facilitaire Dienst wilden dat de interviews anoniem afgenomen werden. Om een goed advies te schrijven is er toch gekozen om de interviews anoniem af te nemen. Het is mij echter wel zwaar gevallen, omdat je tijdens het onderzoekstraject een benauwend gevoel hebt dat je over informatie beschikt, die niet mag uitlekken. Ik had ook het gevoel dat ik met mijn opdrachtgever niet meer over de voortgang kon praten, omdat dit mijn onderzoek, tegenover de geïnterviewde erg ongeloofwaardig maakte. Ik heb er voor gekozen om het resultaat pas bij het concept te laten lezen aan de opdrachtgever, zodat er geen, mij in vertrouwen gegeven informatie van tevoren kon uitlekken of verkeerd geïnterpreteerd kon worden.

Deze manier van adviseren is lastig en geeft spanning voor de adviseur, maar zorgt wel voor een objectief advies en zal ik bij een volgend onderzoek, indien nodig, wederom hanteren.

De brainstormsessie heb ik als zeer positief ervaren. Aangezien TNO een onderzoeksinstelling is en de medewerkers niet echt staan te springen op enquêtes, wilde ik heel graag een ander onderzoeksinstrument toepassen. Daarom is gekozen voor een brainstormsessie. Vanuit de opleiding en vanuit de Facilitaire Dienst, werd



niet direct enthousiast gereageerd. Na een goed gesprek met de docent die het vak Methoden van Onderzoek geeft, hebben de brainstormsessies een beter onderbouwde ondergrond gekregen en is er vanuit de opleiding enthousiaster gereageerd. De interne klant heeft zeer positief gereageerd en heeft laten weten dit een prettige manier van onderzoek te vinden.

Als ik terug kijk op de afstudeerperiode vind ik dat ik trots kan zijn op mezelf. Ik heb me goed ingezet, zelfstandig gewerkt en doorzettingsvermogen getoond. Door mijn oprechte en soms misschien vervelende nieuwsgierigheid, ben ik aan de informatie gekomen die ik nodig had om mijn onderzoek goed uit te voeren.

Ik heb tijdens dit onderzoek weer veel geleerd over mezelf, groepen, maar vooral ook over het facilitair werkveld. Ook op het gebied van interne communicatie ben ik door dit onderzoek veel te weten gekomen. Ik heb het afstuderen daardoor als zeer leerzaam en erg leuk ervaren en een ervaring waarvan ik in de toekomst zeker profijt zal hebben.



AFKORTINGEN EN BEGRIPPEN

- BS Business Services
- BVD Binnenlandse Veiligheidsdienst
- DKD Documentatie & Kennis Diensten
- DO(instituut) Defensie Onderzoek(instituut)
- FD Facilitaire Dienst
- ICD Informatie & Communicatie Diensten
- Kanteling “van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde aanpak, naar betekent dat het bedrijf alleen nog maar werkt vanuit de vraag van de klant”.
- KWIS Klachten, wensen, informatie en suggesties
- ROC Functioneringsgesprek
- SD Service Desk
- TD Technische Dienst
- TNO Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
- TNO-FEL TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium
- VOHG verklaring omtrent het gedrag
- Zelfsturende teams “Een zelfsturend team is een vaste groep medewerkers die samen verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin een product/ dienst tot stand komt, dat aan interne of externe klant wordt geleverd. Het team doet de planning en voortgangscontrole, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen zonder een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten⁶⁰”.

⁶⁰ Artikel zelfsturende teams: <http://www.grafimedia.nl4-publicaties/compre-03-01.html> 02-04-02



Literatuuropgave

Boeken

- Alblas, G. en E. Wijsman: Gedrag in organisaties. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1993. ISBN 90 01 03097 1
- Baarda D.B., Goede M.P.M. de; 'basisboek Methoden en technieken', Stenfert Kroese, 2e herz. druk 1995. ISBN 90 207 2589 0
- Boomsma, S. en Borrendam, A. van Kwaliteit van de dienstverlening (2e druk) Kluwer BedrijfsInformatie, Deventer 1997 ISBN 90 267 2025 4
- Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2003–2004. 9 e herz. druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie & Management , Opleiding Facility Management, 2003. ISBN 90.73077.09.5
- Koeleman, H.: Interne Communicatie 3^e druk. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9
- Kok.H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, concureren op een interne markt, Samsom, Alphen aan den Rijn/ Diegemn 1999. ISBN90 14 05657 5
- Reijnders, E.: interne communicatie: aanpak en achtergronden; 2^e herz. druk. Koninklijke Van Gorcum &Comp BV, Assen 2000 pag. 47
- Regterschot J.: Facility Management, Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting, Kluwer Bedrijfswetenschappen 1988
- Scholten, O. Handboek Interne Communicatie; Samson, Alphen aan de Rijn 2000 ISBN 90 1406 555 8.
- Stoffelsen, B.: communicatiebeleid en communicatieplannen : een onderzoek naar de interne communicatie van een professionele organisatie in de implementatiefase van een veranderingsproces. Enschede: Universiteit Twente
- Thomassen J.-P. R. :Waardering door klanten; klantmanagement als fundament voor totale kwaliteit.Kluwer



bedrijfsInformatie B.V. 1^e druk ISBN 90.267.288.6.7
Veenman, R. en A. van Doorn, 'Grondslagen van de professionele communicatie',
Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997 ISBN
90.313.1930.9

Syllabi

- Boer. J.B. de: Facilitaire Diensten; Sector economie en management.
Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire
Dienstverlening. 2000/2001. FD.vt.2330
- Genet. C.M.: Sheets MvO en de markt, ; 1999/2000. Den Haag:
Opleiding Facilitaire diensverlening, Haagse
Hogeschool, 1999. code 2380
- Krimpen van J.: Facility Management in Perspectief organiseren van
maatwerk in facilitaire dienstverlening ;studiejaar
2002/2003. Den Haag: Opleiding Facility management,
Haagse Hogeschool, 2001. code 2318
- Mante, Y.: Nederlands/Taalbeheersing. Den Haag: Haagse
Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening.
1998. Nr. 1FD.vt.2318

Internet pagina's

- <http://home.student.utwente.nl/e.m.hoekman/> (26/11/04)
- http://www.tno.nl/wie_we_zijn/index.html (07/10/03)
- <http://www.tno.nl/instit/fel/wie-we-zijn/nl/missie.html> (07/10/03)
- [Http://www.grafimedia.nl4-publicaties/compre-03-01.html](http://www.grafimedia.nl4-publicaties/compre-03-01.html) (02/04/02)
- <http://domino01.ao.nl.abnamro.nl> (24/10/03)

Bedrijfsinformatie

- Vogel J.a. & Veen G. van der: Instituuthandboek van TNO Fysisch en
Elektronisch Laboratorium(TNO-FEL);TNO-FEL 2002
- Beveiligingsvoorschriften Defensieonderzoek TNO, beveiligingsvoorschriften
en -wenken. Jan. 2001

Artikelen

- Hofstra, A.: 'Interne communicatie'. In: Handboek Facility Management.
Aflevering 15. 1998.
- Wijsbroek D. e.a.: Bijlage: Beleidsplan Facility management. In Communicatie en
managementvaardigheden 3, 2001-2002 opleiding facility
management Haagse Hogeschool,



Bijlagen

“If you don’t know where you’re going,
any road will take you there”

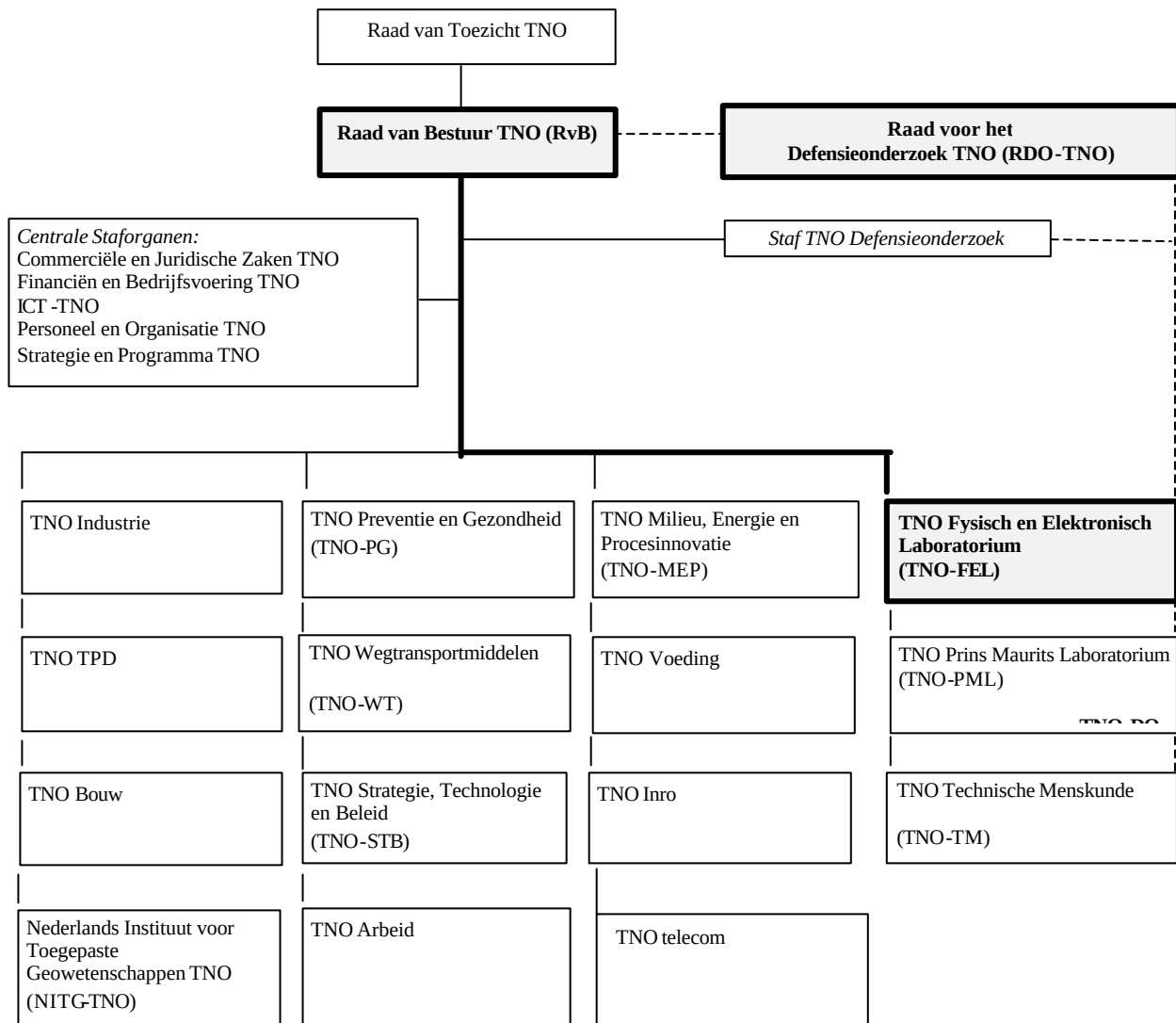


Organisatie- en communicatiebeleid, de “weg” naar professionaliteit

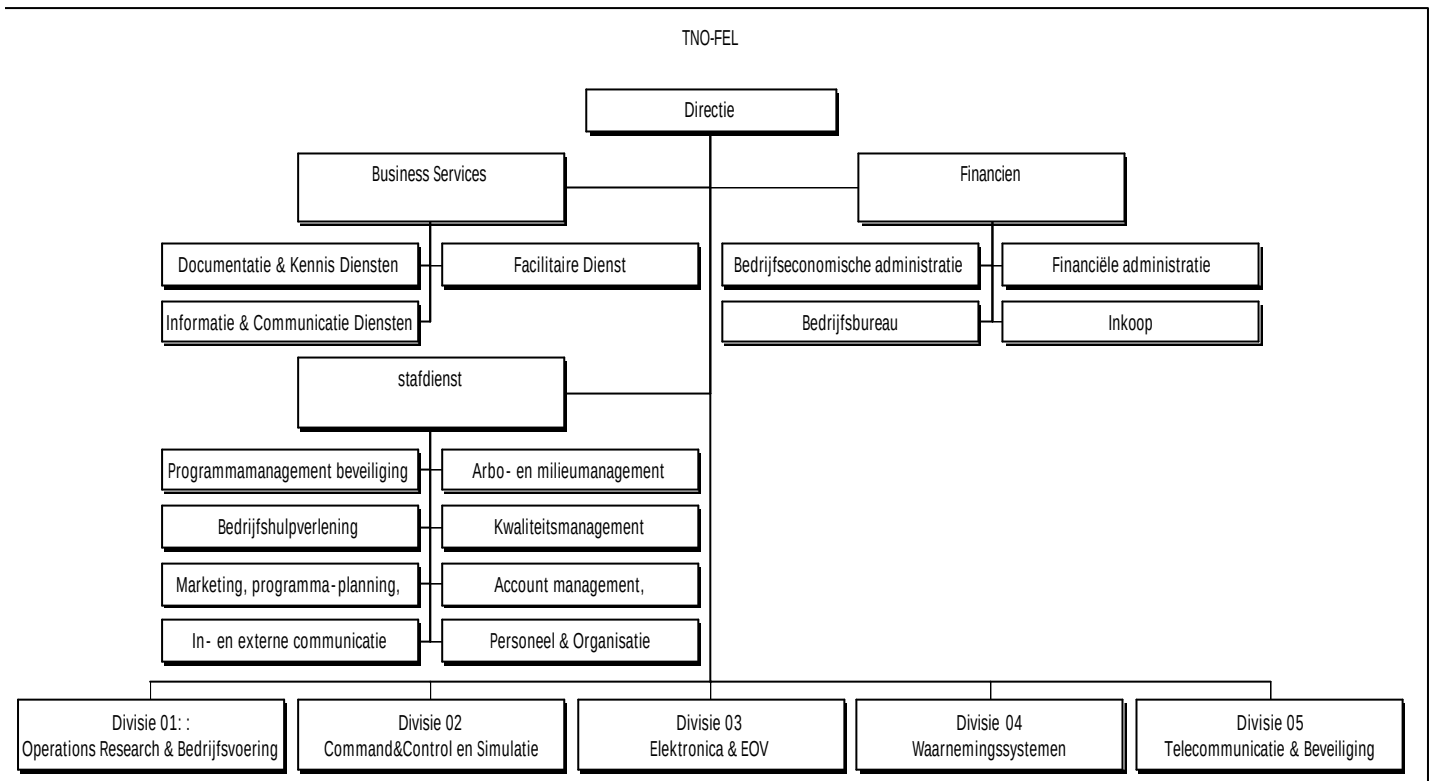
Inhoudsopgave Bijlagen

Bijlage 1: Organogram TNO	2
Bijlage 2: Organogram TNO-FEL	3
Bijlage 3: Organogram Facilitaire Dienst	3
Bijlage 4: Facilitaire Kruis	4
Bijlage 5: Informatiebehoefte binnen Amerikaanse organisaties	6
Bijlage 6: kenmerken communicatievormen en vergelijking persoonlijke en niet- persoonlijke communicatie	7
Bijlage 7: Informatierichtingen	8
Bijlage 8: Interviews medewerkers	9
Interview Hoofden	9
Interview medewerkers Service Desk en Technische Dienst	11
Samenvatting	11
Bijlage 9: Brainstromsessies	14
Brainstromsessie 16 december 2003	14
Brainstromsessie 18 december 2003	15
Bijlage 10: Interview leveranciers	16
Interview Leveranciers ISS	16
Interview Leveranciers SODEXHO	17
Interview Leveranciers Westvliet	18
Bijlage 12: Implementatie advies	20
Bijlage 13: Kosten baten analyse	22

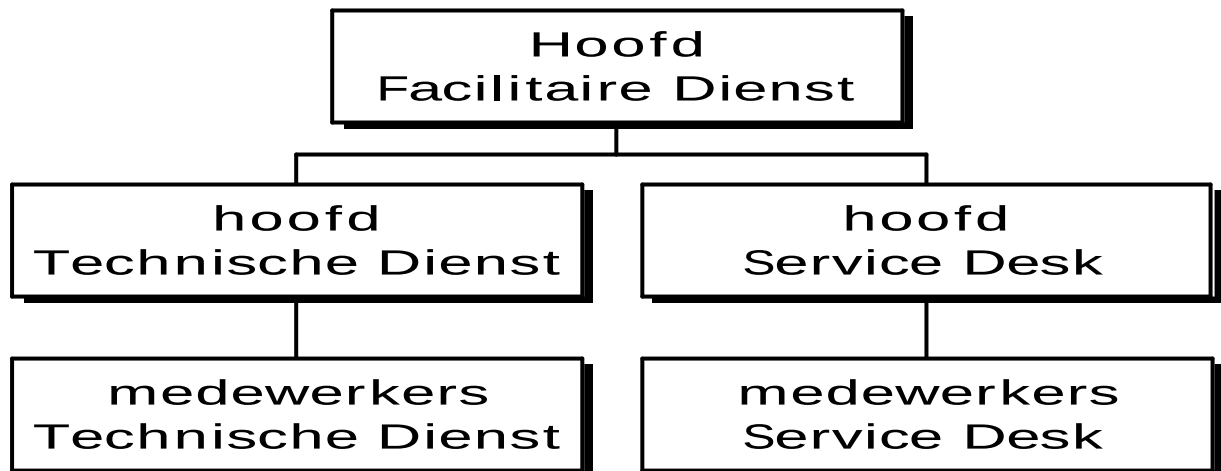
Bijlage 1: Organogram TNO



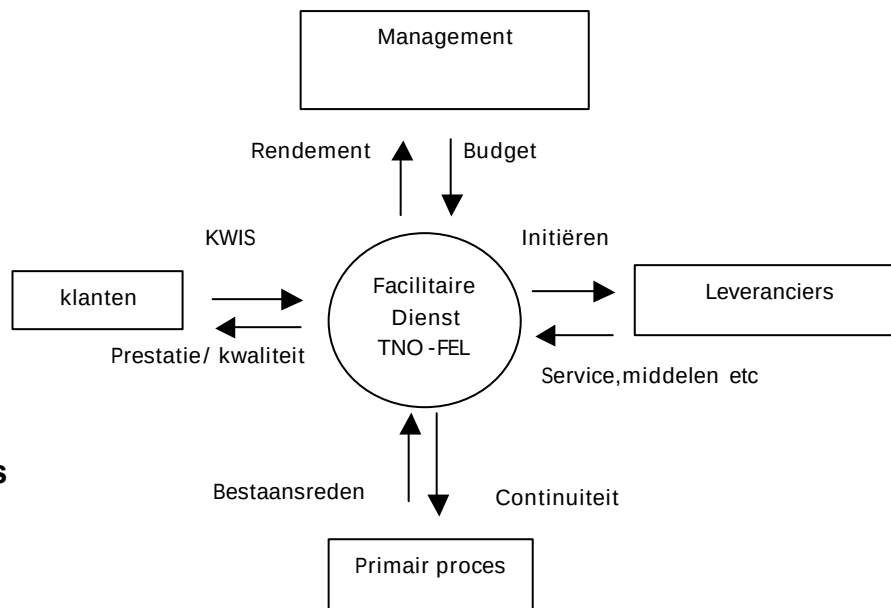
Bijlage 2: Organogram TNO-FEL



Bijlage 3: Organogram Facilitaire Dienst



Bijlage 4: Facilitaire Kruis



Facilitair Kruis

Facilitaire Dienst TNO FEL De Facilitaire Dienst is een onderdeel van de Business Services Divisie 07 van TNO FEL Diensten: Catering, Vergaderfaciliteiten, Afvalverwerking, Beveiliging, Receptie, Bestellingen en uitgifte Kantoorartikelen, Postverzorging, Rijwielen & Parkeren, Schoonmaak, Klimaatbeheersing, Groenvoorziening, Kantoorinrichting & verhuizingen, Sleutelbeheer, Logistiek en Technisch Onderhoud			
Klanten Interne : Bewoners van het pand Externe Bezoekers van het pand Met name Defensie.	Leveranciers Afvalverwerking Klimaatbeheersing Groenvoorziening (incl. Planten voorziening) Kantoor inrichting en verhuizingen Groot technisch onderhoud Pakket dienst Dagelijks uitbestede diensten: Beveiliging Catering Schoonmaak	Primair proces: TNO -FEL is werkzaam op de gebieden: defensie, maatschappelijke veiligheid, ICT, transport en logistiek, lucht- en ruimtevaart en elektronische systemen	Management Directie & Managent Team TNO FEL Hoofd Business Services Divisie 07 (tevens MT lid)

Bijlage 5: Informatiebehoefte binnen Amerikaanse organisaties

Top 10 van onderwerpen	Percentage geïnteresseerd
1. Beleidsplannen van de organisatie	95
2. Verbeteringen van de productiviteit	90
3. Personeelsbeleid	90
4. Taakinformatie	89
5. Promotiemogelijkheden	88
6. De invloed van externe gebeurtenissen op het werk	88
7. De plaats van het werk in de organisatie	85
8. Activiteiten buiten mijn afdeling	85
9. Onze plaats t.o.v. de concurrentie	83
10. Personeelsmutaties	81

Bron: Koeleman, H.: Interne communicatie als managementinstrument, p. 23

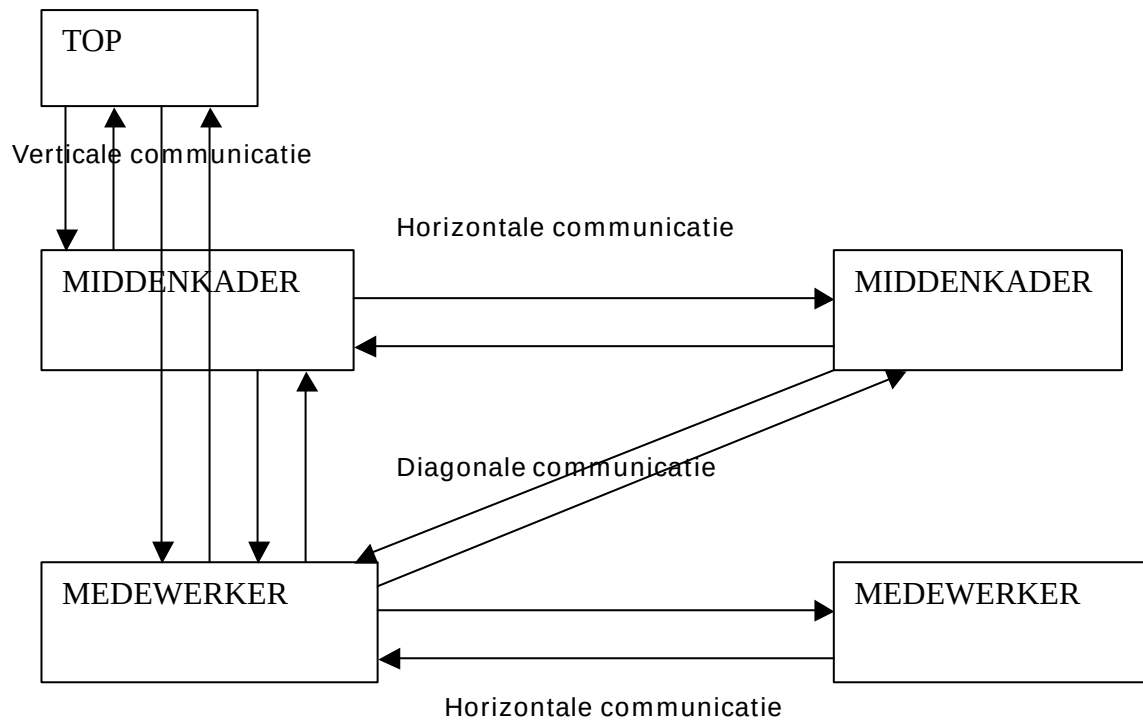
Bijlage 6: kenmerken communicatievormen en vergelijking persoonlijke en niet-persoonlijke communicatie

Bron: Koeleman, H.: Interne communicatie als managementinstrument, p. 29 en 31

	Kenmerken	Type informatie
<i>Persoonlijk</i>	- Terugkoppeling is mogelijk - Zender krijgt indruk van het effect - Bereik is klein - Boodschap is aan te passen aan doelgroep - kan het gedrag beïnvloeden - is geschikt voor bottom- up communicatie Nadeel: - vertekening van de boodschap is mogelijk	- taakinformatie - beleidsinformatie - motiverende informatie (schouderklopje)
<i>Schriftelijk</i>	- eenrichtingsverkeer - bereik is groot - nadruk ligt op informeren en bewust worden - iedereen krijgt dezelfde boodschap Nadeel: - boodschap is moeilijk aan te passen aan doelgroep - zender heeft weinig idee van het effect - is zelden geschikt voor bottom- up	- beheerinformatie - commerciële informatie - beleidsinformatie (achtergronden)
<i>AV-media</i>	Zie boven Extra voordeel: - grote impact Extra nadeel: - duur en arbeidsintensief per bereikte persoon	- beleidsinformatie - commerciële informatie en voor educatieve doeleinden (taakinformatie)
<i>Digitale media</i>	- snel, actueel - minder papier - tweerichtingsverkeer nadeel - duur in opzet	- alle vormen van informatie

Persoonlijke communicatie	Niet-persoonlijke communicatie
§ terugkoppeling is § zender krijgt indruk van het effect § bereik is klein § boodschap is aan te passen aan doelgroep § kan gedrag beïnvloeden § § is duur en arbeidsintensief per bereikte persoon § § is geschikt voor bottom - up communicatie § is langzaam	§ is eenrichtingsverkeer § zender heeft weinig idee van het effect § bereik is groot § boodschap is moeilijk aan te passen aan de doelgroep § nadruk ligt op informeren en bewust worden § vertekening van boodschap is mogelijk § is goedkoop per te bereiken persoon § is zelden geschikt voor bottom - up § is snel

Bijlage 7: Informatierichtingen



Bron: Veenman, R. en A. van Doorn: Grondslagen van de professionele organisatie, p. 184

Bijlage 8: Interviews medewerkers

Interview Hoofden

1. Wat is uw functie en wat houdt deze in?
2. Wat is uw visie op het geformuleerde probleem (ontbreken van communicatiestructuur)?
3. Hoe zou u de cultuur van de facilitaire dienst omschrijven? Heeft dit invloed op de communicatie?
4. Wat zijn de communicatiedoelgroepen van de facilitaire dienst? Interne doelgroep & externe doelgroepen, Wat is de informatiebehoefte van de doelgroep?
5. Wie is verantwoordelijk voor de communicatie?
6. Is er sprake van beleid op het gebied van interne communicatie? Hoe liggen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor wat betreft de interne communicatie? Zo ja, hoe is hier invulling aan gegeven
7. Wat zijn de meest gangbare informatiestromen (top-down, bottom-up, horizontaal, diagonaal en/of lateraal)? En welke middelen worden hierbij ingezet? Wat wordt er met bottom up informatie gedaan?
8. Voelt u zich voldoende betrokken bij al uw medewerkers? En worden de medewerkers voldoende betrokken bij de ontwikkelingen binnen de facilitaire dienst? Hoe wordt omgegaan met wantrouwen/ weerstand van de werkvloer? Op welke manier wordt de betrokkenheid van de medewerkers bevorderd?
9. Welke knelpunten ondervindt u in de interne communicatie van de facilitaire dienst?
10. Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen/ moeten worden? En wat is uw rol en die van andere betrokkenen in het oplossen ervan?
11. Hoe gaat de communicatie met de leveranciers van de dagelijkse diensten?
12. Welke knelpunten ondervindt u in de communicatie van de leveranciers van de dagelijkse diensten?
13. Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen/ moeten worden? En wat is uw rol en die van andere betrokkenen in het oplossen ervan?

14. Hoe gaat de communicatie met de interne klanten van de dagelijkse diensten?
15. Welke knelpunten ondervindt u in de interne communicatie van de interne klanten van de dagelijkse diensten?
16. Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen / moeten worden? En wat is uw rol en die van andere betrokkenen in het oplossen ervan?
17. Welke randvoorwaarden gelden er volgens u bij de ontwikkeling en de implementatie van gestructureerde communicatie?
18. Heeft u nog adviezen / aanbevelingen t.b.v. van mijn onderzoek?

Interview medewerkers Service Desk en Technische Dienst

1. Wat is uw functie en wat houdt deze in?
 2. Hoe is de cultuur binnen de dienst (top down, bottom up/ allemaal inspraak/ teamgevoel) ?
 3. Wat zijn de communicatiedoelgroepen van de functie? Interne doelgroep & externe doelgroepen,
 4. Hoe wordt er gecommuniceerd?
 5. Wie is verantwoordelijk voor welke communicatie?
 6. Wat zijn de knelpunten?
 7. Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen/ moeten worden?
 8. Welke randvoorwaarden gelden er volgens u bij de ontwikkeling en de implementatie van gestructureerde communicatie?
- Heeft u nog adviezen / aanbevelingen t.b.v. van mijn onderzoek?

Samenvatting

Tijdens het onderzoek zijn er open interviews gehouden met alle medewerkers van de Facilitaire Dienst en de leveranciers van de dagelijkse diensten. De interviews zijn te verdelen in gesprekken met de medewerkers van de Technische Dienst, de Service Desk, de Hoofden en de leveranciers. De antwoorden van de medewerkers zijn hieronder uitgewerkt in een samenvatting. De persoonlijk uitgewerkte antwoordenlijst wordt in het verslag niet weergegeven vanwege privacy reden.

Service Desk

Aan de hand van gesprekken met de medewerkers van de Service Desk is de volgende informatie naar voren gekomen.

De meeste medewerkers vinden dat bottom up alles gezegd kan worden, maar er wordt naar hun gevoel dan niet altijd iets meegedaan. Top down wordt naar de medewerkers idee veel niet verteld en er worden vaak beslissingen veel te snel genomen. Waarna je vervolgens het weer kan veranderen, maar als er even langer over nagedacht wordt kom je eerder tot een goede oplossing. In het team van de Service Desk was in het begin helemaal geen sprake van teamgevoel, iedereen voelde zich een bijeengeraapt zootje, maar nu drie jaar later is het aan het groeien. Zo werd er drie jaar geleden door sommige geen woord gewisseld met elkaar, zo wordt er nu koffie voor elkaar gehaald en wordt er aangegeven dat er wel behoefte aan een teamuitje.

Het werkoverleg wordt ervaren als een uitlaatklep waar alles gezegd kan worden, maar waar uiteindelijk weinig uitkomt. In het werkoverleg zit volgens de medewerkers te weinig structuur. Er kan enorm lang over een onbelangrijk punt gediscussieerd worden. Er wordt door de medewerkers bijna niets ingebracht voor de agenda, ze hebben het gevoel dat er dan toch niets meegedaan wordt. Ook heerst er een angst. Deze angst was ook te merken in dit interview omdat enkele wilden dat het anoniem behandeld werd. Tijdens het werkoverleg wordt niet door iedereen actief mee-vergaderd omdat men bang is voor het uiten van hun mening. Deze angst komt hoogst waarschijnlijk door het arbeidsverleden van de medewerkers. Er heerst bij de Service desk geen open communicatie structuur, er wordt echter wel veel informeel overlegd en besproken, maar doordat dit niet met iedereen (open en eerlijk) wordt gedaan komt vaak de werksfeer niet ten goede.

De Service Desk is een team waarin de zogenaamde “eilandjescultuur” heerst. De eilandjescultuur wil ik omschrijven als een cultuur waarbij iedereen voor zijn eigen “eilandje” vecht. Het eilandje zijn de werkzaamheden c.q. taken van een persoon. De werkzaamheden c.q. taken worden zo uitgevoerd dat het voor een ander onmogelijk is of lijkt deze zó uit te voeren. Hierdoor denkt de uitvoerder “onmisbaar” te zijn. Dit kan geheel bewust of onbewust plaats vinden. Dit eilandjesgedrag komt hoogstwaarschijnlijk voort uit dat de medewerkers in het verleden van functie naar functie zijn verplaatst. Onder de medewerkers heerst dus een verleden dat eerst afgesloten moet worden en creëren hun eilandje om houvast te hebben en een obstakel tegen veranderingen te kunnen inzetten. De eilandjescultuur is bij de Service Desk lastig, omdat iedereen alle taken moet uitvoeren en dus zeer flexibel inzetbaar moet zijn. Samenhangend met de eilandjescultuur en het flexibel-inzetbaar zijn wordt er vaak niet naar elkaar terug gekoppeld. De medewerks moeten veel samenwerken en zijn afhankelijk van elkaar. Er moet dus vaak terug gekoppeld worden over wie met wat bezig is. Dit is een belemmering voor efficiënt werken.. De middelen om flexibel inzetbaar te zijn, zijn er ook niet in de mate waarin het de bedoeling is¹.

Er zijn er veel klachten over de werkdruk, of het nu komt door inefficiënt werken of dat er daadwerkelijk te hoge werkdruk is weten de medewerkers niet².

Er is aangegeven dat er behoefte is aan het vaker doorspreken van de dagelijkse en wekelijkse taken, liefst niet onder de noemer werkoverleg, maar meer informeel.

De mening over de ROC gespreken is over het algemeen wel positief. Er wordt naar de medewerkers geluisterd, maar de gemaakte afspraken worden niet altijd waargemaakt. Hier kan wel weer over gesproken worden met het hoofd, maar het is niet motiverend als de medewerkers hier zelf achteraan moeten. Voor een aantal hebben deze gesprekken niet echt een toegevoegde waarde omdat ze financieel niet vooruit kunnen gaan of hun tijd wel uitzitten.

De medewerkers van de Service desk geven aan dat het contact met de interne klant goed is. De interne klant zou nog wel voor een aantal dingen opgevoed moeten worden. Telefoon beantwoorden en doorschakelen en als gastheer mee lopen met externe klanten.

Technische Dienst

Tijdens de gesprekken met de medewerkers van de Technische Dienst is naar voren gekomen dat er een gevoel van een open communicatie structuur heerst. De medewerkers hebben het gevoel dat alles besproken en geuit kan worden. Ideeën worden bottom up formeel en informeel geuit en in de meeste gevallen wordt er iets meegedaan.

De Technische Dienst is een hecht team, maar werkt wel volgens de zogenaamde “eilandjescultuur”. Dit eilandjesgedrag komt niet zo zeer voort uit angst voor de eigen functie, maar meer uit dat er in het verleden geen afspraken zijn gemaakt over de uitwisselbaarheid van taken.

De technische dienst is echter wel bezig met het veranderen van deze eilandjescultuur. De medewerkers staan hier allemaal voor open. Dit willen ze doen door eenduidige afspraken over bepaalde werkzaamheden, opbouw van een archief en een inzichtelijke planning maken. Hierdoor worden alle werkzaamheden voor iedereen inzichtelijk en overdraagbaar.

¹ N.B. In het laatste werkoverleg (...nov. 2003) is afgesproken dat alle medewerkers via een roulatieschema alle handelingen en werkzaamheden uitgelegd krijgen en er gedurende een tijdje op gaan werken.

² N.B. in het hoofdenoverleg (...dec. 2003) is afgesproken dat er samen met de medewerkers naar een oplossing gezocht gaat worden

Het hierboven genoemde proces staat nog helemaal in de kinderschoenen. Pas sinds enige maanden wordt er over gedacht om het zo te gaan uitvoeren. De plannen moeten nog uitgewerkt worden.

De hierop aansluitende informatie die het onderzoek opleverende was dat de medewerkers van de technische dienst meer duidelijkheid willen over de structuur, strategie en toekomstplannen van de Technische Dienst. Er heerste op het moment van de gesprekken onduidelijkheid over wie welke taken en bevoegdheden heeft. Dit is voornamelijk gericht op de hoofden. Vaak worden er adhoc afspraken gemaakt over taken en bevoegdheden, waarvan er vervolgens niet iets op papier komt of aan de medewerkers wordt verteld. Daardoor weten de medewerkers soms niet voor wat ze bij wie moeten zijn.

De medewerkers zouden graag willen dat er een strategie met toekomstplannen uitgezet wordt. Aan de hand hiervan kan er nu al aan de toekomst gewerkt worden.

De medewerkers van de Technische Dienst hebben zelf te kennen gegeven dat de communicatie naar de interne klant beter kan. De emailtjes die binnen komen, worden niet altijd teruggekoppeld. SLA's waarmaken wat je belooft

Omdat de Service Desk de emails naar de Technische Dienst door moet sturen is er veel samenwerking. Deze samenwerking verloopt niet altijd even goed. Alleen de hoofden van de twee diensten communiceren met elkaar, voor de rest zijn het twee aparte diensten.

Bijlage 9: Brainstromsessies

Brainstromsessie 16 december 2003

Deelnemers:

P.C.M van Wezenburg

S.H.E Lentze Muller

C.J. Wiersum

D.J. Coetsier

De beleving over de Facilitaire Dienst

- De mening is over het algemeen positief (wel per medewerker verschillend)
- *Er heerst onduidelijkheid over bij wie er voor wat aangeklopt moet worden. Geen aanspreekpunt (door email)*
- De communicatie met de TD wordt te omslachtig ervaren
- *Niet veel vertrouwen op afhandeling*, en laat het dan maar zitten
- Behoefte aan SLA's
- Niet heel erg geïnteresseerd in de FD
- FD is verbeterd sinds laatste jaren
- Legt probleem neer, maar wordt weer door gestuurd (SD is nu geen service desk)
- (Te weinig communicatie naar OR)

Destructief brainstormen

- Manier waarop je antwoord krijgt is niet altijd goed
- "Stuur maar ene e-mail" is heel vervelend als je zelf een kapotte lamp komt melden, volgende keer doe je het niet meer
- SD is niet echt klant gericht
- Wellicht is de werkdruk te hoog
- Worden doorgestuurd of naar mail, of naar back office.
- Het telefoonnummer van de SD is niet bekend, is de SD wel telefonisch bereikbaar? Of alleen via de mail?

Constructief brainstormen

- Kan de schoonmaak niet ook melden
- De ene groep wil graag meedenken met oplossingen en de andere groep wil alleen meedenken als het ook iets bereikt en weer een andere groep wil geen zeggenschap hebben.
- de FD actueeltjes worden als heel positief ervaren
- ICD call systeem bij Service Desk

Conclusie

SD klantgericht

Duidelijkheid over bij wie wat, direct aanspreekpunt

ICD call systeem

SLA's moeten duidelijkheid in afspraken geven

Brainstromsessie 18 december 2003

Deelnemers:

M. van de Steen

G. Roerdink

M. van Zanten

T. Voghten

A.L.D. Beckers

De beleving over de Facilitaire Dienst

- De meningen variëren van negatief, naar neutraal, naar positief
- Mail wordt niet altijd beantwoord, wanneer je dan naar de persoon toegaat waarmee je goed kan, komt het goed
- Informeel kan er veel geregeld worden (bij en voor de een wel de ander niet), dit geldt overigens voor heel TNO
- Officieel moet alles via de mail, maar als je iets snel geregeld wil hebben moet je, persoonlijk, naar de SD toe gaan.
- geen vertrouwen in mail afhandeling

Destructief brainstormen

- troep verbouwing, stof in de gangen, geen gezicht voor de klanten
- groepenkasten, slotjes vitrines, plasma schermen, maak je werk af!
- Geen vertrouwen in mail afhandeling: of er gebeurd niets, versloft of je krijg t een CC- the, terugkoppeling is slecht, er is geen controle vanuit de service desk.
- Leidinggevende is niet bereikbaar, na afspraak in agenda gaat het wel goed.
- SD is niet echt klantgericht
- Bezoekersgastheerschap: wat zijn hier de regels van

Constructief brainstormen

- ICD call systeem werkt goed, maar moet voor FD gebruiksvriendelijker
- SLA's aan de ene kant heel goed, maar aan de andere kant timmer je alles dicht.
- Belangrijk dat externen (klanten) niet door de troep hoeven te lopen
- Persoonlijke benadering is wel heel klantvriendelijk, maar email systeem niet.
- FD actueeltjes worden als zeer positief ervaren; kan hier ook lange termijn planning bij
- *Inzichtelijk maken van de FD; breng naar buiten waar je voor staat en wat er gaat gebeuren, afspraken met leveranciers (SLA's) in hoeverre klantvriendelijkheid en zet een beleid uit*
- *Aanspreekpunt hebben*, en interactie kunnen hebben met service desk.

Conclusie

De technische bereikbaarheid (callsysteem, SLA's) van de Service desk is wel belangrijk, maar de klant wil ook klantvriendelijkheid en professionaliteit.

Bijlage 10: Interview leveranciers

Interview Leveranciers ISS

1. Naam? En naam bedrijf? Wat is uw functie en wat houdt deze in?
 - Debbie Seitzinger ISS Rajonbeheerder (tactisch manager, bekijkt wat de problemen zijn tussen gebouwleider en opdrachtgever en contracttechnische aspecten)
 - C. Gajapersad (Aniel) ISS gebouwleider (operationeelmanager: schoonmaak en interne dienst (verhuizingen))
2. Is er spraken van beleid op het gebied van communicatie? Hoe liggen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor wat betreft de communicatie naar TNO FEL? Zo ja, hoe is hier invulling aan gegeven?
 - 1x per maand ranjonbeheerder en gebouwleider en hoofd SD
 - 1x per week gebouwleider en hoofd SD
 - dagelijks rapportageboek (gebouwleider) en wandelgang(Er is gewerkt aan de een systeem opzetten voor de bewoners. De bewoners waarvan de kamer niet schoongemaakt kan worden, ivm bv vergadering, wordt genoteerd zodat als er klachten komen de schoonmaak gedekt is. Verhuizingen worden dagelijks via een rapportage boek doorgenomen zodat het ingeplant kan worden)
 - VSR kwaliteitmeting 2x per jaar (ISS)
 - Telefonische enquête 2x per jaar (intermarkt)
 - Audit: ISO en NEN 1x per jaar (OSB)
3. Hoe gaat de communicatie met TNO FEL?
 - Heel goed, open communicatie cultuur, de binding met TNO is groot.
4. Welke knelpunten ondervindt u in de communicatie?
 - Verwarring in structuur; wie moet je waarvoor aanspreken? Inpriciepe verloopt de communicatie via het hoofd SD, maar soms moet hoofd FD beslissingen nemen en doet dit buiten Hoofd SD om.
 - Er is dan verwarring cateringruimte daar zijn nog geen goede afspraken over
5. Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen/ moeten worden? En wat is uw rol en die van andere betrokkenen in het oplossen ervan?
 - Er is sinds de laatste 3 jaar hard gewerkt aan de samenwerking. De communicatie met hoofd SD gaat heel goed. Nu moet de communicatie tussen hoofd FD en SD nog goed verlopen.
6. Welke randvoorwaarden gelden er volgens u bij de ontwikkeling en de implementatie van gestructureerde communicatie?
 - Alles via hoofd SD en dan moet hij hoofd FD erbij betrekken en hoofd FD moet hoofd SD betrekken in genomen beslissingen
7. Heeft u nog adviezen / aanbevelingen t.b.v. van mijn onderzoek?

Nee, maar kom gerust vragen als je nog iets wilt weten.

Interview Leveranciers SODEXHO

1. Naam? En naam bedrijf? Wat is uw functie en wat houdt deze in?
 - Etienne Deul SODEXHO cateringmanager van TNO FEL en CSM van andere locaties

2. Is er sprake van beleid op het gebied van communicatie? Hoe liggen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor wat betreft de communicatie naar TNO FEL? Zo ja, hoe is hier invulling aan gegeven?
 - 3-4x per jaar gesprek cateringmanager, opdrachtgever en SODEXHO
 - audit intern 1x per jaar, opdrachtgever ziet deze niet, wordt intern aangewerkt
 - audit SGS 1x per jaar, opdrachtgever ziet de uitkomst hiervan
 - klanttevredenheidsonderzoek is meestal landelijk, heel soms zelf

3. Hoe gaat de communicatie met TNO FEL?
 - De communicatie met hoofd FD gaat goed (hiermee wordt er het meest overlegt)
 - De communicatie met hoofd SD gaat goed
 - Geen verder structureel overleg
 - Communicatie met de klant verloopt direct met de catering(vergaderingen en recepties)
 - Open cultuur

4. Welke knelpunten ondervindt u in de communicatie?
 - Is niet op de hoogte van TNO ontwikkelingen
 - Communicatie TD verloopt slecht

5. Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen / moeten worden? En wat is uw rol en die van andere betrokkenen in het oplossen ervan?
 - 1x per jaar een bijeenkomst over alle spelende zaken en ontwikkelingen
 - is al (hopelijk) opgelost

6. Welke randvoorwaarden gelden er volgens u bij de ontwikkeling en de implementatie van gestructureerde communicatie?
 - Niet te vaak wel daadkrachtig!

7. Heeft u nog adviezen / aanbevelingen t.b.v. van mijn onderzoek?
 - Nee

Interview Leveranciers Westvliet

1. Naam? En naam bedrijf? Wat is uw functie en wat houdt deze in?

Alex Bruggeman, objecthoofd,

2. Is er sprake van beleid op het gebied van communicatie? Hoe liggen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor wat betreft de communicatie naar TNO FEL? Zo ja, hoe is hier invulling aan gegeven?

aanspreekpunt vanuit Westvliet, heeft direct contact met het hoofd Service Desk via een informeel overleg

3. Hoe gaat de communicatie met TNO FEL?

Sinds de laatste 3 maanden is er geen informeel overleg geweest, hoofd Service Desk heeft het heel erg druk.

4. Welke knelpunten ondervindt u in de communicatie? Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen/moeten worden? En wat is uw rol en die van andere betrokkenen in het oplossen ervan?

- Drukbezette agenda van hoofd Service desk, Vaker overleg
- Veranderingen worden niet gecommuniceerd, daardoor neemt alertheid af!, Vaker overleg
-

5. Welke randvoorwaarden gelden er volgens u bij de ontwikkeling en de implementatie van gestructureerde communicatie?

nvt

6. Heeft u nog adviezen / aanbevelingen t.b.v. van mijn onderzoek?

nee

Bijlage 11: Wensen, knel- en sterke punten van de Facilitaire Dienst van TNO-FEL

Knelpunten	Sterke punten
- Geen eenduidig organisatorisch beleid - Geen structuur in interne communicatie - Geen open organisatie en communicatie - Bereikbaarheid Hoofden, Service Desk(Fysiek) en bereikbaarheid Technische Dienst - Geen eenduidig beleid en communicatie naar de klanten - Geen structuur in overleg en controle leveranciers	- Staan open voor professionalisering - Organisatorisch beleid sinds de laatste jaren al een stuk verbeterd - Communicatie beleid sinds de laatste jaren al een stuk verbeterd - Teamvorming sinds de laatste jaren al een stuk verbeterd - Samenwerkingsrelatie leveranciers
Wensen Algemeen	
- Beleid - Openheid - Teamgevoel	
Wensen Klanten	Wensen Facilitaire Dienst
Klantvriendelijkheid professionaliteit Duidelijkheid en inzichtelijk • Aanspreekpunt • Producten en diensten • afspraken Call-systeem • gebruiksvriendelijk • betrouwbaar • status van aanvraag	Doorberekenen van kosten Hoofden minder operationeel Call systeem • gebruiksvriendelijk • verantwoordelijkheden en bevoegdheden • producten en diensten • toekomstverwachting klant en leveranciers moeten zich ook aan de gemaakte afspraken houden

Bijlage 12: Implementatie advies

Implementatie advies		
Wat	Wie	Wanneer
a) Invoeren zelfsturende teams		
Leren van implementaties bij andere organisaties en literatuur	Hoofden	Feb, mrt, apr, 2004
De organisatie en medewerkers moet zelfsturend willen en kunnen zijn.	Hoofden	Feb, mrt, apr, 2004
Beleid geschreven worden, over de beslissingsbevoegdheid	Hoofden	Feb, mrt, apr, 2004
Invoering	allen	N.a.v. opgedane informatie
Procesevaluatie	Hoofden	Hoofden werkoverleg
b) Invoeren van Service Level Agreements		
Producten en diensten catalogus	Hoofden of stagiair	Feb, mrt, apr, mei 2004
Service level Agreements (a.d.h.v. Producten en diensten catalogus)	Hoofden	Feb, mrt, apr, mei 2004
Afspraken dagelijkse leveranciers over de te leveren kwaliteit.	Hoofd SD	Feb, mrt, apr, mei 2004
Deadline: Producten en diensten catalogus, SLA's	Hoofden	mei 2004
Invoer: Producten en diensten catalogus, SLA's	Hoofden	juni 2004
Procesevaluatie	Hoofden	Hoofden en med. werkoverleg
c) Invoering interne verrekening van diensten		
Standaard pakket (a.d.h.v. SLA's)	Hoofd FD	Feb, mrt, apr, mei 2004
Doorberekende diensten	Hoofd FD	Feb, mrt, apr, mei 2004
Deadline: berekeningen	Hoofden	mei 2004
Invoer: berekeningen	Hoofden	juni 2004
Procesevaluatie	Hoofden	Hoofden en med. werkoverleg
d) Opzet frontoffice voor interne klant		
Invoer frontoffice	Med. SD	Direct
Reclame via FD actueeltje	Med. SD	Direct
Wijzigen personeelsindeling	Med. SD	Direct
e) Interne Communicatie		
cursus effectief vergaderen voor alle medewerkers	allen	Zo snel als mogelijk
Opstellen notulen agenda en actielijst en plaats deze ook op de FMIS	Med.	leder werkoverleg
Opstellen notulen agenda en actielijst en plaats deze ook op de FMIS	Hoofden	leder werkoverleg
Neem bij ieder werkoverleg een aantal vaste	allen	leder werkoverleg

agendapunten op met betrekking tot het beleid, verbeteringen en MT -acties		
plaats <u>alle</u> notulen op de FMIS	Allen of redactie FMIS	Na invoering FMIS
Stel een communicatiebeleid op voor ieder nieuw project	Project(bege)leider	Voor aanvang project
f) Aanschaf van een FMIS		
Samenstellen projectgroep	allen	maart
Start Oriëntatie FMIS leveranciers	projectgroep	april
Opstellen programma van eisen (budget, gebruikseisen, onderhoudseisen enz.)	Projectgroep met input van allen	april
Beslissing en aanschaf	Hoofd FD	Mei 2004
invoering	leverancier	Juni 2004
Procesevaluatie	Projectgroep en Hoofden	Project- en werkoverleg
g) Redactie FMIS		
Onderhouden van de site	Projectgroep of redactie	Na invoer FMIS
h) Promotie FMIS en frontoffice:		
FD-actueeltes te voorzien van een link	Projectgroep of redactie	Na invoer FMIS(juni 2004)
een berichtje FEL-gekleurd, met een uitleg voor het gebruik	Projectgroep of redactie	Na invoer FMIS(juni 2004)
belonen van het gebruik van de site	Projectgroep of redactie	Na invoer FMIS(juni 2004)
een eenmalige ludieke actie	Projectgroep of redactie	Na invoer FMIS(juni 2004)
i) Invoering targetssysteem aan de hand van resultaten		
Afhandelingpercentage van de KWISsen	Med. FD	Max. ieder kwartaal
Klanttevredenheidspercentage d.m.v. klanttevredenheidsonderzoek	Med. FD	Max ieder kwartaal
Beoordeling resultaten	Hoofden	Max ieder kwartaal

Hoofden= de drie hoofden van de Facilitaire Dienst

Hoofd FD, SD, TD= hoofd Facilitaire Dienst; Service Desk; Technische Dienst

Med.FD = medewerkers Facilitaire Dienst

Med. SD of TD= medewerkers Service Desk of Technische Dienst

Bijlage 13: Kosten baten analyse

bijlage 13: Kosten baten analyse

Kosten	initieel	structureel	2004	2005	2006	2007	2008	2009
a) zelfsturende teams								
leren van implemenaties en literatuur	€ 2.000		€ 2.000					
beleid: beslissingsbevoegdheid	€ 2.000		€ 2.000					
invoering	€ 20.000		€ 20.000					
procesevaluatie		€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900	€ 3.900
b) schrijven cat., SLA's en berek.	€ 4.000		€ 4.000					
c) invoer cat., SLA's en berek.								
implemenatiekosten	€ 1.000		€ 1.000					
procesevaluatie		€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
d) frontoffice	€ 500		€ 500					
e) interne comm.								
cursus	€ 13.000		€ 13.000					
verwerken informatie		€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300
f) FMIS								
aanschaf	€ 40.000		€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	
redactie		€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300
promotie	€ 450		€ 450					
g) targetsysteem								
onderzoek		€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
bonus		€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300	€ 1.300
totaal	€ 82.950	€ 9.900						
totaal per jaar			€ 60.850	€ 17.900	€ 17.900	€ 17.900	€ 17.900	€ 9.900
totale kosten			€ 60.850	€ 78.750	€ 96.650	€ 114.550	€ 132.450	€ 142.350

Baten		2004	2005	2006	2007	2008	2009
werkdrukvermindering	geen nieuwe medewerker	€ 0	€ 24.000	€ 24.000	€ 24.000	€ 24.000	€ 24.000
klantevredenheid	klachtvermindering	€ 0	€ 5.200	€ 5.200	€ 5.200	€ 5.200	€ 5.200
doorberekening van diensten	0,5% service kosten	€ 20.500	€ 41.000	€ 41.000	€ 41.000	€ 41.000	€ 41.000
totaal per jaar		€ 20.500	€ 70.200	€ 70.200	€ 70.200	€ 70.200	€ 70.200
totale baten		€ 20.500	€ 90.700	€ 160.900	€ 231.100	€ 301.300	€ 371.500

analyse			
bruto omvang werkweek	40 uur		
aantal fortatie eenheden (fte's)	13		
aantal medewerkers	€ 10	gem. Loonkosten	€ 25
aantal hoofden	€ 3	gem. Loonkosten	€ 50

