

No **visibility** without vision

Een onderzoek naar de geschikte profilering van Facilities

AUTEUR Tessa van Rikxoort | OPLEIDING Facility Management, Hogeschool
Rotterdam | OPDRACHTGEVER Unit4: Facilities | DATUM 7 augustus 2017

unit**4**

No visibility without vision

Een onderzoek naar de geschikte profilering van Facilities

VERSIE 2 | AUTEUR Tessa van Rikxoort | STUDENTNUMMER 0879237 | OPLEIDING Facility Management | ONDERWIJSINSTELLING Hogeschool Rotterdam | STUDIEJAAR 4 | MODULE Afstudeerstage (FMAAFS43) | ONDERZOEKSPERIODE 14 februari 2017 – 6 juni 2017 | OPDRACHTGEVER Unit4: Facilities | BEDRIJFSBEGELEIDER Frank Laven | DOCENTBEGELEIDER Claudia Bongers | PLAATS Rotterdam | DATUM 7 augustus 2017

Managementsamenvatting

Deze scriptie betreft het onderzoek naar de benodigde professionalisering voor een betere interne profilering van de afdeling Facilities binnen Unit4. De aanleiding voor dit onderzoek is dat gebleken is dat de afdeling niet voor iedereen zicht- en vindbaar is en dat er veel vragen zijn over het precieze product- en dienstenaanbod van de afdeling. Om intern te kunnen profileren dient er eerst naar de afdeling zelf gekeken te worden. De afdeling is bezig zich te professionaliseren en een belangrijke eerste stap hierin is het formuleren van een visie.

Doelstelling, onderzoeksvraag en methode van onderzoek

Om bovenstaande probleemstelling te onderzoeken, is de volgende doelstelling opgesteld:

‘Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te krijgen op welke wijze Facilities verder dient te professionaliseren, zodat er beter voldaan kan worden aan de informatiebehoeften van de interne klant en de afdeling zich meer zicht- en vindbaar kan profileren.’

Bijgaand aan deze doelstelling, is de volgende onderzoeksvraag gehanteerd:

*‘Hoe kan de afdeling Facilities zich **professionaliseren**?’*

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag, zijn er verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd. Er zijn interviews afgenomen met de interne klant, er is een associatiesessie georganiseerd met het management van Facilities, er zijn interviews afgenomen met verschillende extern deskundigen en bezoek gebracht aan twee externe facilitaire organisaties.

Tijdens het onderzoek is het 4B-model (De Vries,2012) gehanteerd. Het model koppelt de behoeften van de klant aan de belofte van de organisatie. De beleving gaat over de huidige ervaring van de klant, en het bewijs kan zich uiten in de vorm van een verhoogde klanttevredenheid.

Behoeften

Om de behoeften van de interne klant in kaart te brengen, zijn er interviews afgenomen met 39 respondenten. Over het algemeen is de interne klant zeer te spreken over Facilities. Gastvrijheid, snelheid en betrouwbaarheid worden als meest genoemd. De punten die ruimte laten voor verbetering, waren: proactiviteit, zichtbaarheid en transparantie. De interne klant wil graag weten wat hij kan verwachten en op de hoogte gehouden worden. De fysieke (offline) zichtbaarheid wordt als voldoende ervaren, maar de online zichtbaarheid laat nog veel te wensen over.

De bovengenoemde drie onderwerpen (proactiviteit, zichtbaarheid en transparantie), in combinatie met verwachttingsmanagement, voerden in het gehele onderzoek de boventoon. Zowel de extern deskundigen als de externe facilitaire organisaties benoemden het belang van deze onderwerpen. Hulpmiddelen hiervoor zijn een PDC, een FMIS-systeem en een intranetpagina.

Belofte

De belofte van Facilities is opgesteld tijdens een associatiesessie met het management van de afdeling. De belofte fungeert als leidraad voor de profilering. De belofte die hier is opgesteld, luidt: *‘Wij faciliteren maximale ontzorging voor onze klant.’*. Tevens heeft het management tijdens de sessie hun sterke en zwakke punten benoemd.

De behoeften en belofte zijn gekoppeld aan de interne analyse en de doelgroep- en omgevingsanalyse. Hieruit zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen gekomen. Deze zijn in een confrontatiematrix geplaatst.

Uit de confrontatiematrix blijkt dat de beste strategie voor Facilities ‘verbeteren’ is. De kansen uit de matrix hebben een zeer positieve uitwerking op de zwakten van Facilities. Dit betekent dat de kansen benut kunnen worden om de zwakten te verbeteren. Vooral de kans ‘verwachtingsmanagement’ heeft een zeer positieve uitwerking op de zwakten. Door met behulp van verschillende middelen de verwachting te managen en transparantie te vergroten, kan er winst behaald worden op veel vlakken. Tevens kunnen deze middelen, samen met de belofte, ingezet worden om de afdeling en haar dienstverlening meer zicht- en herkenbaar te maken.

Om ervoor te zorgen dat de interne klant weet wat ze kunnen verwachten en dat Facilities meer eenduidigheid kan uitstralen en beter één lijn kan trekken, wordt er geadviseerd de afdeling administratief te structureren. Deze professionalisering zal helpen naar de belofte toe te werken; het maximaal ontzorgen van de interne klant.

Aanbevelingen

Om invulling te geven aan de belofte en te gaan voldoen aan de behoefte, worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Het opzetten van één centraal online servicepunt op SharePoint waar alle Facilities informatie samenkomt zodat de interne klant maximaal ontzorgd wordt, de afdeling hun online zichtbaarheid verhoogt en de transparantie verbetert. Hierbij gebruik maken van het opgestelde ontwerp met KSF's en het hanteren van de one-liner *'With you, for you!'*.
- Het opstellen van een product- en dienstencatalogus. Dit zorgt ervoor dat de dienstverlening zichtbaar wordt gemaakt, de verwachting wordt gemanaged en het zal zorgen voor minder vragen, wat de overzichtelijkheid van de gezamenlijke mailbox ten goede zal komen. Tevens dient de PDC als 'onderpand'; het geeft medewerkers op verschillende locaties de mogelijkheid ergens op terug te vallen en één lijn te trekken in de dienstverlening.
- Het inzetten van de 'customer journey'. De in kaart gebrachte (vaste) klantcontactmomenten geven inzicht in de huidige knelpunten binnen het klantcontact en kunnen ingezet worden om de dienstverlening meer zichtbaar te maken, zoals bij de pasuitgave van een nieuwe medewerker.
- Het hanteren van de waardeproposities 'Customer Intimacy' en 'Operational Excellence'.
- Het verder toepassen van de Behaviors om aan te sluiten bij de organisatiecultuur en het toepassen van de belofte in bijeenkomsten met de operationele medewerkers van alle locaties om draagvlak te creëren en de afdelingscultuur te versterken.
- Het implementeren van de quick wins: één Facilities Yammer account, bedrijfskleding en mailinglijsten.

Voorwoord

Rotterdam, 7 augustus 2017

‘Nothing endures, but change.’

Deze uitspraak van Griekse filosoof Heraclitus beschrijft de omgeving waarin ik mijn afstudeeronderzoek heb uitgevoerd zeer treffend. Ook is het kenmerkend voor het proces wat ik de afgelopen maanden heb doorlopen. Het schrijven van mijn scriptie was voor mij een dynamisch proces met continu evalueren, aanpassen, verbeteren en doorgaan. Naarmate de tijd vorderde en het onderzoek steeds tastbaarder werd, werd ik steeds enthousiaster en nu presenteer ik vol trots (de herkansing van) mijn scriptie.

Mijn scriptie heb ik geschreven ter afronding van de hbo-opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. Het onderzoek betreft de benodigde professionalisering van de afdeling Facilities om zich meer zichtbaar te kunnen profileren binnen Unit4. De verantwoording en beantwoording van mijn onderzoek en onderzoeksvraag zijn weergegeven in deze scriptie.

Allereerst wil ik mijn begeleider bij Unit4, Frank Laven, hartelijk danken voor de begeleiding die ik tijdens de gehele afstudeerperiode van hem heb mogen ontvangen. Ons wekelijkse (eigenlijk half-) uurtje op de vrijdagmorgen heb ik goed kunnen benutten om mijn gedachten, ideeën, en soms twijfels met hem te kunnen delen en bespreken. Frank heeft mij veel vrijheid gegeven, zonder dat ik ooit het gevoel had zomaar in het diepe gegooid te worden. Ten tweede wil ik de Facility Manager Martijn Dekker en Facilities Coördinatoren Nancy van Reeuwijk en Astrid Preuter danken voor hun open houding en de input waarvan ze mij tijdens het onderzoek hebben voorzien.

Daarnaast wil ik alle medewerkers van Facilities danken voor het welkome gevoel dat ze mij gegeven hebben en de interesse in mijn afstudeeronderzoek. Ook wil ik alle respondenten danken die de tijd hebben genomen hun mening en ervaringen met mij te delen.

Claudia Bongers wil ik graag bedanken voor haar persoonlijke en betrokken begeleiding vanuit haar rol als stagebegeleider. Ook wil ik alle medestudenten uit mijn afstudeeratelier bedanken voor hun feedback en het delen van hun ‘smart’. Tot slot wil ik al mijn lieve vrienden en familie bedanken voor hun betrokkenheid en interesse tijdens mijn afstudeerperiode.

Ik kijk met plezier terug op de afgelopen periode en ik hoop dat mijn scriptie met evenveel plezier gelezen wordt.

Tessa van Rikxoort

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
Voorwoord	5
Inleiding	8
Hoofdstuk 1: Organisatiebeschrijving	10
1.1 Unit4 Business Software	10
1.3 Facilities.....	11
Hoofdstuk 2: Methode van onderzoek.....	12
2.1 Type onderzoek	12
2.2 Onderzoeksopzet	12
Stap 1: Interne analyse	12
Stap 2: Contextanalyse	13
Stap 3: Externe analyse.....	13
Stap 4: Inventariseren behoeften.....	14
Stap 5: Formuleren belofte	14
Stap 6: SWOT-analyse en confrontatiematrix.....	15
Stap 7: Waardepropositie	15
Stap 8: Conclusies en aanbevelingen.....	15
Stap 9: Implementatieplan.....	15
2.2 Kwaliteit van het onderzoek.....	16
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	17
3.1 Profileren.....	17
3.2 4B-model	18
3.4 Trends en ontwikkelingen	20
Hoofdstuk 4: Resultaten	21
4.1 Interne analyse	21
4.2 Contextanalyse	22
4.3 Externe analyse.....	24
4.4 Behoeften klant	25
4.5 Klantprofielen en customer journey	27
4.6 Belofte	28
4.7 SWOT-analyse.....	29
4.8 Confrontatiematrix	30

4.9 One-liner	30
Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen	31
5.1 Belofte en behoeften	31
5.2 Aanbevelingen	32
5.3 Strategisch nut	34
5.4 Toegevoegde waarde werkveld	35
Hoofdstuk 6: Implementatieplan	36
1.4 Richten	36
6.2 Inrichten	36
6.3 Verrichten	38
6.4 Quick wins	38
Hoofdstuk 7: Kritische reflectie	39
7.1 Reflectie	39
7.2 Rol als onderzoeker	40
7.3 Toekomst	40
Literatuurlijst	41
Verklarende woordenlijst	44

Inleiding

*No **visibility** without vision.*

‘Vision’ kan hier op twee manieren vertaald en geïnterpreteerd worden. De eerste, en meest voordehand liggende interpretatie, is zicht. De tweede, en in deze scriptie gehanteerde vertaling, is visie. Om zichtbaar te zijn, is het hebben van een visie essentieel.

Deze scriptie is geschreven in het kader van de vierdejaars afstudeerstage van de voltijdopleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de afdeling Facilities Benelux van Unit4 Business Software B.V. (hierna ‘Unit4’).

Er is in het kader van de afstudeerstage onderzoek gedaan naar de benodigde professionalisering met als doel het verbeteren van de interne profilering van de afdeling Facilities Benelux (hierna ‘Facilities’).

Het vraagstuk is ontstaan doordat er een halfjaar voor de start van het onderzoek een reorganisatie heeft plaatsgevonden. Facilities is van decentraal, naar centraal georganiseerd. Deze stap is er één in een reeks van stappen die gezet worden om de afdeling Facilities verder te professionaliseren. Een andere stap waarin dit zich uit, is het afnemen van een enquête onder de interne klant. In december 2016 nam Facilities haar eerste enquête af, waaruit bleek dat een aanzienlijk deel van de interne klanten niet voldoende op de hoogte is van wie of wat Facilities is, wat ze precies doen en hoe deze diensten te verkrijgen zijn. Dit kost de klant meer tijd en moeite en zorgt er tevens voor dat er meer vermijdbare klantcontactmomenten voorkomen dan dat nodig is, wat ook de facilitaire afdeling meer tijd kost dan nodig. Een samenvatting van de resultaten van deze enquête is te vinden in Bijlage I: Resultaten Facilities enquête 2016.

Vanuit deze bevindingen is de wens ontstaan zich verder te professionaliseren, zodat zij zich meer zicht- en vindbaar binnen de organisatie kunnen profileren. Tot op heden zijn er geen duidelijke missie, visie of doelstellingen geformuleerd die richting kunnen geven aan deze wens. Door deze te formuleren, kan er richting gegeven worden aan zowel de professionalisering als de profilering.

Zodoende dient er onderzocht te worden welke missie, visie en doelstellingen het beste passen bij de drie locaties die gecombineerd zijn tot één afdeling en hoe deze aansluiten op de visie en cultuur van het moederbedrijf. Tevens wordt de wens en behoefte van de interne klant onderzocht en hoe hierop het best ingespeeld kan worden. De verdere uitdieping van het probleem en de toelichting op de deelvragen zijn te vinden in Bijlage II: 6W-analyse en toelichting deelvragen.

Aan de hand van het bovenstaande is de volgende doelstelling opgesteld:

‘Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te krijgen op welke wijze Facilities verder dient te professionaliseren, zodat er beter voldaan kan worden aan de informatiebehoeften van de interne klant en de afdeling zich meer zicht- en vindbaar kan profileren.’

De onderzoeksvraag die hierbij hoort luidt als volgt:

*‘Hoe kan de afdeling Facilities zich **professionaliseren**¹?’*

¹ Operationalisering is te vinden in Bijlage III: Operationalisering onderzoeksvraag.

Ondersteunend aan de onderzoeksvraag zijn onderstaande deelvragen geformuleerd. Om invulling te geven aan de professionalisering, wordt er gewerkt met het principe richten, inrichten, verrichten. In de deelvragen is deze indeling tevens gehanteerd.

Richten	1. In welke directe omgeving bevindt Facilities zich en wat is hun rol hierin?
	2. Welke belofte doet Facilities?
Inrichten	3. Wie is de interne klant en wat zijn haar behoeften?
	4. Welke externe bevindingen zijn van invloed?
Verrichten	5. Op welke wijze kunnen de belofte en behoefte vertaald worden naar de praktijk?
	6. Hoe kan de nieuwe inrichting gewaarborgd worden?

Bovenstaande deelvragen worden beantwoord door een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden. Er is literatuuronderzoek verricht voor relevante theorieën en modellen. Er zijn interviews afgenomen met de interne klant, er heeft een associatiesessie plaatsgevonden met het management van Facilities en er is een externe oriëntatie uitgevoerd in de vorm van drie interviews met extern deskundigen en bezoek aan twee externe facilitaire organisaties.

Leeswijzer

In hoofdstuk één wordt de moederorganisatie, Unit4 beschreven. Wat is de *core business*? Welke missie, visie en strategie worden er gehanteerd? Wat is de plaats van Facilities binnen de organisatie?

Hoofdstuk twee beschrijft de gehanteerde onderzoeksmethode. Stapsgewijs wordt er beschreven welke methodes er zijn gehanteerd om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Keuzes worden hier verantwoord en ook worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk drie, theoretisch kader, worden alle relevante theorieën en modellen uit de literatuurstudie beschreven. Tevens wordt er een opsomming gemaakt van de meest relevante en bruikbare trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het onderzoek.

Alle opgedane onderzoeksresultaten en de analyse hiervan, staan weergegeven in hoofdstuk vier. Dit bevat onder andere analyses, de onderzochte behoeften, de belofte van Facilities, de SWOT-analyse, confrontatiematrix en waardepropositie.

In hoofdstuk vijf worden de conclusies en aanbevelingen die bij de onderzoeksresultaten horen, weergegeven.

De conclusies en aanbevelingen worden toepasbaar gemaakt in het implementatieplan, wat te vinden is in hoofdstuk zes. Hierin worden mogelijke personele, organisatorische en financiële consequenties beschreven, wordt een planning weergegeven en worden verschillende quick wins beschreven.

Tot slot wordt er in hoofdstuk zeven gereflecteerd op de onderzoeksvraag en doelstelling, het literatuuronderzoek, de onderzoeksmethode en de onderzoeksresultaten.

Achterin de scriptie is een verklarende woordenlijst te vinden.

Hoofdstuk 1: Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie Unit4 beschreven aan de hand van het primaire proces, de missie, visie en de strategie.

1.1 Unit4 Business Software

Unit4 is een wereldwijde leverancier van gebruiksvriendelijke bedrijfssoftware voor dienstverlenende organisaties, opgericht in 1980. Unit4 levert ERP- en bedrijfsapplicaties in de cloud. Dankzij Unit4-oplossingen kunnen organisaties sneller en tegen lagere kosten innoveren en anticiperen op veranderingen: eenvoudig, snel en kostenefficiënt. De software is ontworpen voor mensen en past zich aan de manier van werken aan. Daarom is het motto: Unit4. In business for people.

Unit4 bedient wereldwijd klanten in meer dan 100 landen en heeft zelf locaties in 26 verschillende landen. Er zijn in totaal zo'n 4200 medewerkers werkzaam bij Unit4, waarvan ruim 800 in Nederland.

In Nederland is Unit4 Business Software B.V. werkzaam, gericht op de markt in Nederland en België. Daarnaast bevindt de N.V. met het bestuur en de holding met Global afdelingen zich deels in Nederland. Het Benelux-deel van de organisatie is verantwoordelijk voor bedrijfssoftware voor onder andere de accountancymarkt, de groothandelsmarkt, de overheid en dienstverlenende sector en de gezondheidszorg. Ze hebben vooraanstaande posities op de markt voor salarisadministratie, verzuimsoftware, business intelligence en cloud computing.

Binnen het Benelux deel van de organisatie vallen vijf 'Domestic lines of business', die elk een eigen markt bedienen:

- Product Services
- Cloud & HR Solutions
- Healthcare
- Financial Services
- SME



Figuur 1.1 Landen waarin Unit4 actief is

Unit4 heeft drie panden in Nederland; één in Utrecht, één in Sliedrecht en één in Hengelo. Het hoofdkantoor van Unit4 bevindt zich officieel in Sliedrecht. In de praktijk is dit echter niet het geval; het bestuur van de organisatie bevindt zich op de locatie in Utrecht.

Allereerst communiceert Unit4 een duidelijke slogan: *"In business for people."*

De missie van Unit4 luidt als volgt:

"Unit4's mission is to improve the quality of business processes through the development of client-orientated software together with the timely delivery of additional services. Unit4 aspires to be a successful provider of software in certain niche markets like (local) government, financial services and healthcare."

Bijgaand aan bovenstaande missie, is de volgende visie geformuleerd:

“Unit4 wishes to be a responsible partner in society, acting with integrity towards its shareholders, customers, employees, suppliers and business partners, competitors, governments, resellers, and others who can be affected by its activities.”

Het organogram van de B.V. is te vinden in Bijlage IV: Organogram Unit4 Business Software B.V. De missie, visie en strategie zijn terug te vinden in Bijlage VI: Strategiedocument Unit4: The 2020 vision. Tevens wordt de gehele organisatie beschreven in Bijlage X: Organisatiebeschrijving.

1.3 Facilities

De afdeling Facilities valt onder Global Procurement, wat een afdeling van de Holding is. Facilities beheert de drie Nederlandse kantoorpanden van Unit4 in Utrecht, Sliedrecht en Hengelo en bedient alle werknemers die daar werkzaam zijn. Dit is een uiteenlopend klantbestand; er zijn in Nederland werknemers werkzaam voor zowel de Benelux-tak van de moederorganisatie als het Global deel. Dit zorgt voor een verscheidenheid aan nationaliteiten en talen, waardoor de tweede voertaal Engels is (dit geldt vooral voor locatie Utrecht, waar zich deels de N.V. bevindt).

Facilities bestaat uit negentien medewerkers. Het grootste gedeelte hiervan is in dienst van Unit4, een aantal wordt ingehuurd bij externe dienstverlenende partijen als Trigion, Sparq en Sodexo, maar werken wel volledig voor Unit4 en worden ook als eigen beschouwd. Op ieder van de locaties is een Facility Coördinator werkzaam die zorg draagt voor zijn of haar locatie. Per locatie verschilt het aantal operationele krachten en de mate van uitbesteding. De coördinatoren rapporteren aan de Facility Manager, die op zijn beurt zorgdraagt voor de faciliteiten op de vestigingen in zowel Nederland als België (Sliedrecht, Utrecht, Hengelo, Antwerpen en Brugge).

Facilities levert de volgende diensten:

- Beveiliging;
- Schoonmaak;
- Receptie;
- Mobiele telefonie;
- Pasfoto's en pasuitgave;
- Poolauto's;
- Catering;
- Post- en pakketvoorziening;
- Gebouwbeheer- en onderhoud;
- Bloemen;
- Afvalbeheer;
- Kantoorartikelen;
- (Interne) verhuizingen;
- Organisatie van evenementen;
- Conciërgewerkzaamheden;
- Klaarzetten vergaderruimtes.

Met bovenstaande diensten ondersteunt Facilities de hoofdzakelijke afnemer; de interne klant. Andere afnemers van de diensten zijn leveranciers en extern bezoek. Voor een uitgebreide beschrijving van Facilities, zie Bijlage XI: Organisatiebeschrijving Facilities.

Hoofdstuk 2: Methode van onderzoek

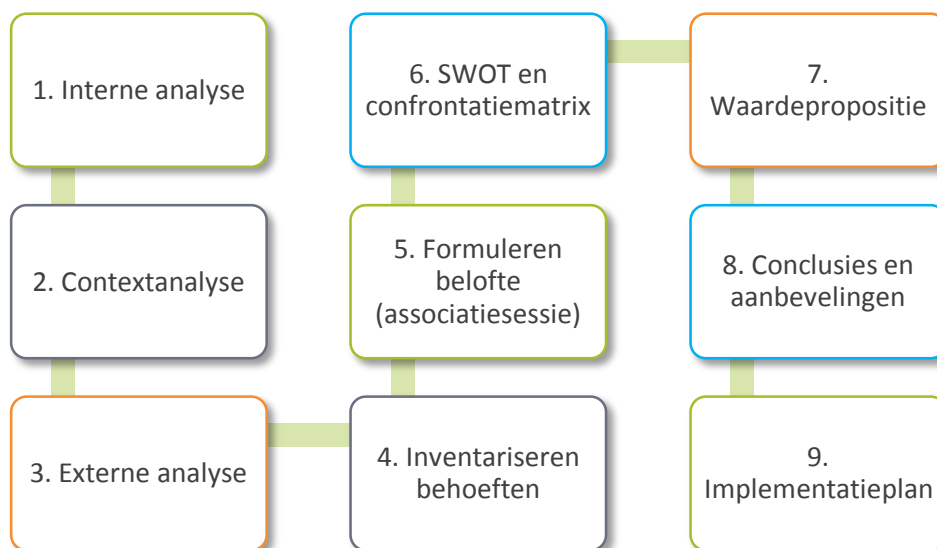
In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek uiteengezet. De methode wordt stapsgewijs beschreven, waarbij bij elke stap wordt uitgelegd welke acties er zijn ondernomen en de gemaakte keuzes zijn verantwoord.

2.1 Type onderzoek

Om de onderzoeks- en deelvragen van het onderzoek te beantwoorden, is er gebruik gemaakt van verschillende soorten onderzoek. De beginfase bestaat voornamelijk uit descriptief/beschrijvend onderzoek. Deze soort is met name geschikt om de interne- en contextanalyse in te vullen. In de hoofdfase van het onderzoek is er deels toetsend en deels explorerend te werk gegaan. Er is voortgeborduurd op enkele resultaten uit de Facilities enquête. Deze resultaten zijn getoetst aan de werkelijkheid. De verdieping in het onderzoek is echter explorerend van aard. Typerend bij explorerend onderzoek is dat de onderzoeker gegevens verzamelt en analyseert en dat er vooraf geen restricties worden gegeven. Op deze manier staat de onderzoeker geheel vrij in zijn blik en kan er objectief onderzoek gedaan worden.

Er is voornamelijk kwalitatieve data verzameld, met behulp van semigestructureerde diepte-interviews en een associatiesessie. Kwantitatief onderzoek uit zich in de deskresearch dat verricht is. Door de combinatie van verschillende dataverzamelmethode is het probleem van verschillende objectieve kanten belicht.

2.2 Onderzoeksopzet



Figuur 2.1 – Onderzoeksopzet

Stap 1: Interne analyse

De interne analyse is ingevuld aan de hand van het 7s model van McKinsey. De analyse beslaat zowel de moederorganisatie (wat input zal vormen voor de contextanalyse; directe omgeving) en de afdeling Facilities (wat input levert voor de interne analyse).

De analyse is gevormd door het uitvoeren van oriëntatie, observatie en meelopen. Tevens is deze opgesteld met behulp van interne documenten (HR-bestanden, visiedocumenten, etc.) en gesprekken met de medewerkers en het management van de afdeling. Aanvullende input die is meegenomen in de interne analyse is de enquête die voorafgaand aan het onderzoek is afgenomen en de resultaten van de Facilities Kick-Off die plaatsvond op 6 april 2017 in Hengelo. Tevens is er een teammeeting bijgewoond met het gehele bedrijf, wat zorgt voor een goede impressie van de cultuur.

Stap 2: Contextanalyse

Om tot een professionalisering en profilering te komen die voldoende aansluiting vindt bij zowel de moederorganisatie als de interne klant, is er een contextanalyse uitgevoerd. Binnen de contextanalyse valt de directe omgeving waarin het onderzoek zich afspeelt (Unit4, locaties in Nederland) en de doelgroepanalyse.

Omgevingsanalyse

Om inzichtelijk te krijgen op welke wijze communicatie verloopt, welke cultuur er heerst en welke waarden er belangrijk zijn binnen Unit4, heeft er op 2 maart 2017 een oriënterend gesprek plaatsgevonden met de communicatie coördinator van Unit4.

Tevens is er een inventarisatie gedaan naar de mogelijkheden binnen de communicatieplatformen die Unit4 hanteert. Op 30 maart 2017 is er gesproken met de IT-architect die medeverantwoordelijk is voor de informatiestromen binnen de organisatie en zorgdraagt voor het platform SharePoint.

De overige gegevens die nodig zijn voor de contextanalyse zijn verkregen doormiddel van het uitvoeren van deskresearch en oriënterende gesprekken. De contextanalyse is uitgewerkt met behulp van het 7s-model.

Doelgroepanalyse

Gezien Facilites te maken heeft met een heterogeen klantenbestand en om de profilering zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de doelgroep, is het van waarde een doelgroepanalyse uit te voeren. Binnen deze analyse vallen aspecten als gender, functie, afdeling, leeftijd, nationaliteit en diensttijd bij Unit4. Deze gegevens zijn verkregen via de HR-afdeling (o.a. medewerkersbestand).

Stap 3: Externe analyse

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende externe oriëntaties uitgevoerd. Ten eerste heeft de onderzoeker een bezoek gebracht aan twee facilitaire organisaties. Daarnaast zijn er interviews afgenomen met drie extern deskundigen op het gebied van het onderzoeksonderwerp. Ook is er als deel van de externe analyse naar recente en relevante trends en ontwikkelingen gekeken op het vlak van Facility Management en communicatie en informatietechnologie.

Facilitaire organisaties

De onderzoeker heeft een bezoek gebracht aan twee externe facilitaire organisaties, namelijk:

- **Coolblue:** er is voor Coolblue gekozen omdat zij in 2016 de Internal Branding Award wonnen. Het is daarom interessant om te onderzoeken hoe de facilitaire organisatie deze internal branding in haar eigen strategie en profilering toepast. Er is een interview afgenomen met de Facility Manager van Coolblue;
- **Reinier de Graaf:** zorgverlener Reinier de Graaf onderscheidt zich in klantbeleving (gasthuis in plaats van ziekenhuis), ook hier is het interessant om te onderzoeken hoe de facilitaire organisatie dit toepast in haar strategie en profilering. Bij Reinier is er een interview afgenomen met de Kwaliteitsfunctionaris van het Facilitair Bedrijf;

Tijdens de interviews is er gevraagd naar onder andere strategievorming- en borging, profilering en zichtbaarheid en klantcontact. De vragenlijsten voor de externe interviews zijn terug te vinden in Bijlage VII: Vragenlijsten externe facilitaire organisaties.

Extern deskundigen

Naast de bezoeken die zijn gebracht aan facilitaire organisaties, is er gesproken met een aantal extern deskundigen, namelijk:

- De interne communicatiespecialist van bol.com;
- De positionerings- en profileringsadviseur van CP Positioneringsadvies;
- De Marketing Strategist van Total Identity.

De geselecteerde deskundigen kunnen vernieuwende inzichten en invalshoeken bieden vanuit hun eigen vakgebied en expertise. Dit zorgt ervoor dat het onderwerp van meerdere kanten belicht wordt en de onderzoeker niet vanuit één blik naar het onderwerp blijft kijken. De externe interviews zijn ongestructureerd van aard. Hiervoor is gekozen omdat iedere respondent gespecialiseerd is in een ander vakgebied en het onderwerp zo van verschillende kanten bekeken is. Wel is er met topics gewerkt. De topics die gebruikt zijn om de interviews vorm te geven zijn voortgekomen uit de operationalisering en indicatoren. Deze zijn te vinden in Bijlage III: Operationalisering onderzoeksvraag.

Stap 4: Inventariseren behoeften

Op dinsdag 18, woensdag 19 en donderdag 20 april zijn er interviews afgenomen met de doelgroep. De interviews hadden als doel om de huidige ervaring, de verwachting en behoeften van de interne klant in kaart te brengen. De onderzoeker is op elk van de drie locaties één dag aanwezig geweest en heeft willekeurig respondenten aangesproken voor een interview. Hiervoor is gekozen omdat dit tijd-efficiënt is en er op deze manier vooraf geen restricties worden gegeven.

De interviews zijn semigestructureerd van aard, met mogelijkheid tot uitweiding. De interviews zijn afgenomen met behulp van een iPad in combinatie met Google Forms. Dit maakt het mogelijk antwoorden direct in steekwoorden in te voeren. Na afloop van de interviews zijn deze steekwoorden uitgetypt. Het direct invoeren van de antwoorden heeft als voordeel dat deze later niet meer uitgewerkt hoeven te worden, wat de kans op fouten verkleint en tijd bespaart. De vragenlijst van de interviews is te vinden in Bijlage VIII: Vragenlijst interviews interne klant.

In Utrecht zijn er achttien respondenten geïnterviewd, in Sliedrecht elf en in Hengelo tien. Deze verhouding correspondeert met de daadwerkelijke werknemersverhouding per locatie. Na drie dagen is het punt van verzadiging bereikt, wat betekent dat er zich geen nieuwe informatie meer voordeed.

Locatie	M	V	Totaal
Utrecht	9	6	15
Sliedrecht	5	2	7
Hengelo	7	3	10
Combinatie	2	5	7
Totaal	23	16	39

Tabel 2.1 – Overzicht respondenten interne interviews

Stap 5: Formuleren belofte

Op dinsdag 25 april 2017 is er een associatiesessie georganiseerd met de Facilities Manager en Facilities Coördinatoren te Utrecht. Het doel van de sessie was het vaststellen van de basiskenmerken en basisvaardigheden van de afdeling en in kaart brengen van de klantrelatie die het management wenst te hebben. Met bovenstaande gegevens is vervolgens een (voorlopige) belofte geformuleerd. Vanuit de basiskenmerken, basisvaardigheden, visie op de klant(relatie) en belofte kan vervolgens de waardestrategie/waardepropositie geformuleerd worden. Dit betreft de indicatoren die horen bij *professionaliseren*. Voor theorie betreffende de kernvaardigheden, de belofte en de waardepropositie, zie Hoofdstuk 3: Theoretisch kader.

Om het denkproces op gang te brengen, is ervoor gekozen om gebruik te maken van associatiekaarten. De kaarten zijn ontwikkeld om een bepaald gevoel op te roepen en thema's bespreekbaar te maken die doorgaans moeilijk zijn om te zetten in woorden. Voor de sessie is de set 'Associatiekaarten' van R. Dommisse en P. Quant gebruikt. Vervolgens zijn met behulp van een PowerPointpresentatie verschillende vragen aan de deelnemers gesteld, waarvan de antwoorden zijn opgeschreven op flipovervellen. De antwoorden zijn geformuleerd aan de hand van de associatie-kaarten.

Bij het formuleren van een gezamenlijke belofte, is het belangrijk om ook de input van de operationele medewerkers van de afdeling mee te nemen. Om dit te waarborgen, is gebruik gemaakt van de output van de 'Facilities Kick-Off', die plaatsvond op donderdag 6 april. Tijdens de Kick-Off is aan de medewerkers gevraagd verschillende Behaviors (waarden van Unit4) te interpreteren en op te schrijven wat deze voor hen in hun dagelijkse werkzaamheden betekenen. Tijdens de sessie met het management is aan elk van de deelnemers gevraagd de meest belangrijke punten uit de output van de Kick-Off te kiezen. Deze punten zijn uiteindelijk meegenomen in de formulering van de belofte.

De vragen die gesteld zijn tijdens de sessie zijn te vinden in Bijlage IX: Vragen FM associatiesessie (PowerPoint). Om er zeker van te zijn dat er geen fouten zijn gemaakt en iedereen het eens is over de belofte, zijn de uitkomsten van de sessie achteraf naar alle deelnemers gemaild ter goedkeuring.

Stap 6: SWOT-analyse en confrontatiematrix

Doormiddel van het analyseren van alle intern en extern opgedane data wordt inzicht verkregen in de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van en voor de afdeling Facilities. Deze zijn verwerkt in een SWOT-analyse (Strenghts, Weaknesses, Oppurtunities en Treaths).

De sterkten, zwakten, kansen en bereidingen zijn vervolgens in een confrontatiematrix geplaatst, waarna een schematisch overzicht is ontstaan van punten die elkaar versterken en punten die elkaar afzwakken. De confrontatiematrix geeft vier verschillende strategieën, namelijk: groeien, verdedigen, verbeteren en terugtrekken (Intemarketing, 2016).



Figuur 2.2 – Strategieën confrontatiematrix (Intemarketing, 2016)

Stap 7: Waardepropositie

Met de gegevens die uit de sessie, SWOT en confrontatiematrix naar voren kwamen, is de waardepropositie bepaald. De te onderscheiden waardeproposities zijn Product Leadership, Operational Excellence en Customer Intimacy (zoals beschreven in Hoofdstuk 3: Theoretisch kader).

Stap 8: Conclusies en aanbevelingen

Alle verzamelde data is vervolgens met elkaar vergeleken, resulterend in concrete conclusies en aanbevelingen. Er worden concrete handvatten (KSF's) toegereikt om passende professionalisering en profilering te bereiken, en uiteindelijk beter zicht- en vindbaar te kunnen zijn.

Stap 9: Implementatieplan

Tot slot is er een implementatieplan opgesteld waarin de mogelijke organisatorische, financiële en personele consequenties worden beschreven.

2.2 Kwaliteit van het onderzoek

Ter beantwoording van het vraagstuk zijn er verschillende dataverzamelmethode gehanteerd. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd zijn.

2.2.1 Betrouwbaarheid

Door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden, is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Doormidden van oriëntatie, literatuuronderzoek, interviews en een associatiesessie is de benodigde data verzameld.

Externe interviews

Bij de externe interviews is er gewerkt met vaste vragenlijsten. Met toestemming van de respondenten zijn de interviews opgenomen (behalve één) en vervolgens uitgewerkt in een transcript. Het interview wat niet is opgenomen, is met behulp van aantekeningen verwerkt in een gespreksverslag. Door het maken van een transcript met behulp van een opname wordt de kans op het vergeten van dingen en het maken van fouten verkleind. Er is gesproken met mensen met verschillende achtergronden. Dit zorgt ervoor dat het onderwerp van verschillende kanten bekeken wordt. Omdat iedere persoon uniek is, kan niet gegarandeerd worden dat uit interviews met andere respondenten dezelfde resultaten zouden voortkomen. De externe interviews zijn allen op dezelfde manier geanalyseerd; doormiddel van een numeriek codesysteem. De codes zijn zowel afkomstig uit de operationalisering als uit de verzamelde data zelf.

Interviews interne klant

De interviews met de interne klant zijn afgenomen aan de hand van een vaste vragenlijst. De interne interviews zijn in anonimiteit afgenomen, wat ervoor zorgt dat niemand zich geremd voelt zijn of haar ware mening te geven of sociaal wenselijke antwoorden te geven. De antwoorden uit de interne interviews zijn direct ingevoerd op een iPad, en na elke vraag is ter controle aan de respondent voorgelezen wat er opgeschreven was. Op deze manier wordt de foutenmarge verkleind en zo de betrouwbaarheid vergroot.

Omdat het onderzoek een momentopname is kan niet gegarandeerd worden dat er bij een herhaling precies dezelfde resultaten behaald zouden worden. Wel is het, doordat er met het begrip verzadiging (Baarda, 2009) is gewerkt, aannemelijk dat de uitkomsten generaliseerbaar zijn en dat er bij meerdere interviews dezelfde informatie naar boven zou komen.

2.2.2 Validiteit

Om er zeker van te zijn dat het onderzoek valide is, is de vragenlijst van de interne interviews voorafgaand getoetst bij een Facility Coördinator, een medestudent en een compleet onafhankelijke lezer zonder voorkennis. Op deze manier is getoetst of de vragen op de juiste manier geïnterpreteerd worden en of het juiste wordt gemeten.

Gezien het onderzoek reeds is gebaseerd op resultaten voortkomend uit een enquête, is ervoor gekozen semigestructureerde diepte-interviews te houden in plaats van een tweede enquête. Bij kort op elkaar volgende enquêtes treedt de kans op dat de respons aanzienlijk lager is. Daarom is ervoor gekozen om met voorgaande resultaten als fundering, dieper op het onderwerp in te gaan door middel van interviews. Daarnaast kan er in een diepte-interview doorgevraagd worden en is er interactie mogelijk. Dit zorgt voor een uitgebreider perspectief.

Vanzelfsprekend is het niet mogelijk om alle met respondenten een interview af te nemen. Daarom is er gewerkt met het begrip verzadiging (Baarda, 2009). Bij een kwalitatieve steekproef is het verzadigingspunt bereikt wanneer er zich geen nieuwe feiten meer voordoen.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie die gebruikt is tijdens het onderzoek, verantwoord.

Het onderzoek is ingericht volgens het Richten, Inrichten en Verrichten principe. Deze inrichting is afgeleid van het DOR-model (Weggeman e.a., 1997). Het acroniem DOR staat voor Doelen stellen (richten), Organiseren (inrichten) en Realiseren (verrichten).

Richten gaat over het stellen van doelen, het ontwikkelen van een visie. Hiervoor is de belofte uit het 4B-model gebruikt (De Vries, 2012).

Inrichten gaat over het vormgeven van de gestelde doelen en de voorwaarden die daaraan hangen. De geanalyseerde onderzoeksresultaten komen samen in de conclusies en aanbevelingen die gedaan worden. Dit zijn concrete handvatten die de inrichting vormgeven, naar aanleiding van de gekozen richting.



Figuur 3.1 – DOR-model (Weggeman e.a., 1997)

Verrichten gaat over het uitvoeren en het borgen van deze strategie. Dit komt naar voren in het implementatieplan. Hierbij worden concrete acties benoemd die zullen zorgen voor de borging.

3.1 Profileren

Wat wordt er binnen het onderzoek verstaan onder profileren, en welke aspecten komen daarbij kijken?

In het boek Handboek Communicatie schaaft Michels (2016) het begrip profileren onder het vakgebied communicatie. Hij beschrijft dat bij profileren de focus op identiteit en reputatie ligt.

Naar aanleiding hiervan is samen met de opdrachtgever op 21 maart 2017 de volgende definitie aan het woord gegeven:

‘Het zicht- en vindbaar maken van de afdeling met behulp van de identiteit, aansluitend bij de informatiebehoefte en -wens van de interne klant.’

De zichtbaarheid van de facilitaire organisatie is aangetoond belangrijk. Er is een sterk verband tussen de zichtbaarheid van een facilitair bedrijf en de klantwaardering. Dit blijkt uit een onderzoek van Integron (Werkbeleving in Nederland 2015).

Facilitaire organisaties die als zichtbaar worden ervaren, scoren een vol punt hoger in waardering door eindgebruikers. De tevredenheid is namelijk een 7.6 onder eindgebruikers die het facilitair bedrijf als zichtbaar vinden terwijl het cijfer slechts een 6.4 bedraagt wanneer men het als niet zichtbaar ervaart. Zichtbaarheid is dus aantoonbaar van belang en voegt significante waarde toe.

Ook de bekendheid met de producten en diensten van de afdeling heeft invloed op de tevredenheid: een 7.4 versus een 6.7 in waardering voor wel of niet zichtbaar zijn. Het loont dus om als facilitair bedrijf continu te werken aan een goede bekendheid en zichtbaarheid om de klantwaardering binnen de organisatie te vergroten. *‘Maak de dienstverlening zichtbaar, herkenbaar, raak- en voelbaar in het gehele bedieningsproces en interne klanten zullen dit waarderen en productiever zijn’*, aldus Integron in een persbericht (FMM, 2015).

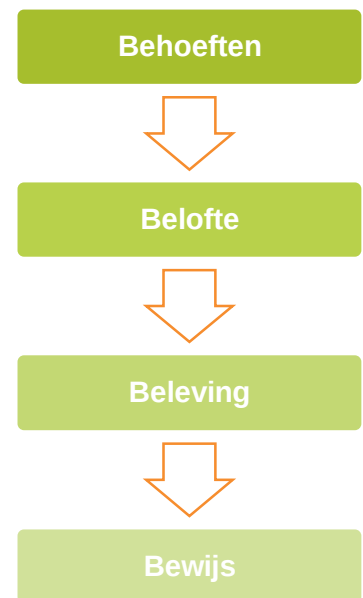
Om zicht- en herkenbaarheid te creëren, omschrijft Joris Graas (2016) het volgende: *‘Herkenbaarheid creëer je bijvoorbeeld door een facilitaire huisstijl of uniforme bedrijfskleding’ ... ‘Neem de eindgebruikers als uitgangspunt, versterk de identiteit van de organisatie en zorg dat FM op een positieve manier in beeld komt. Een professionele en herkenbare uitstraling stelt eindgebruikers in staat om een beeld te vormen over FM. Er ontstaat ruimte om waarde toe te kennen aan de dienstverlening.’* (FMM).

3.2 4B-model

Om richting te kunnen geven aan de profilering, moet er onderzocht worden wat de ‘identiteit’ van de afdeling is, en wie de klant is en wat haar behoeften zijn. Een model wat zich uitstekend leent voor dit doeleinde, is het 4B model (De Vries, 2012) voor diensten-marketing.

Het model combineert interne elementen zoals de kernvaardigheden en waardepropositie van de dienstverlener met de externe elementen, de behoeften van de klant.

1. **Behoeften:** de behoeften van de klant. Hierbij hoort ook de cultuur en segmentatie van de doelgroep en de relevante trends en ontwikkelingen die spelen.
2. **Belofte:** Waar is de organisatie goed in, wat is de relatie met de klant en welke waardepropositie past hierbij? Deze aspecten worden gecombineerd tot een concrete belofte die de organisatie doet aan haar klant.
3. **Beleving:** Hoe ervaart de klant het?
4. **Bewijs:** Welk bewijs kan er aangevoerd worden ter nakoming van de belofte?



Figuur 3.2 – 4B-model (De Vries, 2012)

3.2.1 Behoeften, beleving en bewijs

Allereerst, worden de **behoeften** van de klant onderzocht om een belofte te kunnen doen die daarmee voldoende aansluiting vindt.

- Behoeften kunnen sterk samenhangen met kenmerken van de doelgroep, zoals geslacht, leeftijd en nationaliteit. Ook een aspect als functie kan in een organisatieomgeving invloed hebben op de behoeften van de klant. Om de behoeften te analyseren, dient er dus eerst een doelgroepanalyse uitgevoerd te worden. Wie is de klant die bediend wordt?
- Ten tweede is het, om goed in te kunnen spelen op de behoeften van de doelgroep, belangrijk om inzicht te hebben in de organisatielcultuur. Om de klant zo goed mogelijk te bedienen, dient er aangesloten te worden bij de cultuur.
- Tot slot, om de doelgroep passend te kunnen bedienen, wordt er verdiept in media. Het is belangrijk om inzichtelijk te hebben waar de klant te vinden is en hoe is de klant te bereiken is.

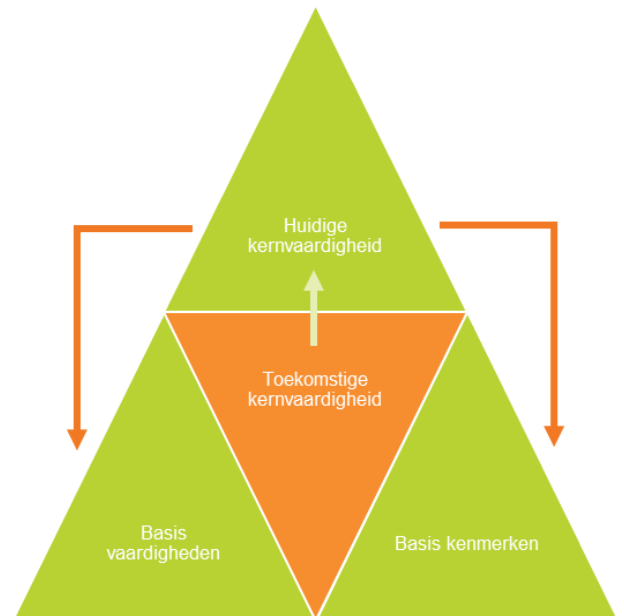
De **beleving** van de klant, gaat over hoe de klant de dienstverlening ervaart. Hier wordt onderzocht hoe de klant de huidige dienstverlening ervaart en wat tips en tops zijn.

Het **bewijs** wat uiteindelijk geleverd wordt, moet zich uiten in bijvoorbeeld een stijging van de klanttevredenheid, of minder onnodige klantcontactmomenten.

3.2.2 Belofte

Om een belofte te kunnen doen, moet de afdeling eerst zelf weten waar ze goed in is en in wil zijn. Wanneer een organisatie dit immers zelf niet weet, weet de klant het al helemaal niet. Om de belofte te formuleren, is er gebruik gemaakt van de piramide van kernvaardigheden van Hamel en Prahalad (1994).

Het model is een breed toepasbaar diensten-marketingmodel dat kijkt naar de sterke punten van een organisatie, om deze vervolgens in te zetten op de markt. Het fundament van de piramide wordt gevormd door de basisvaardigheden en de basiskenmerken. Deze beschrijven de minimale kenmerken en vaardigheden die nodig zijn om goed te kunnen functioneren op de markt.

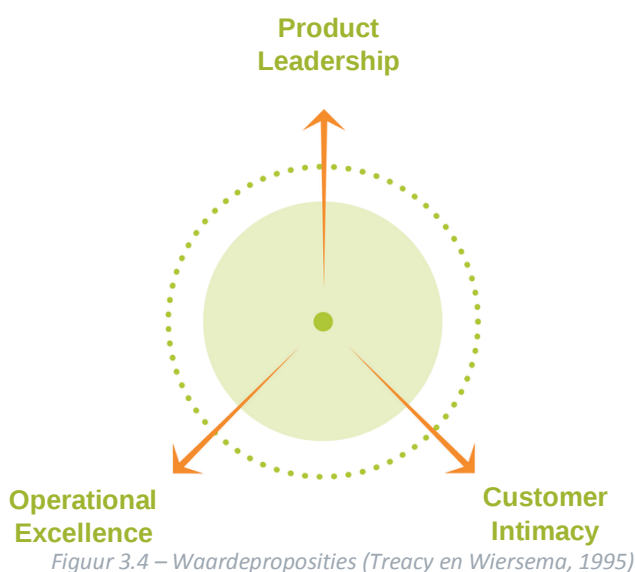


Figuur 3.3 – Piramide van kernvaardigheden (Hamel en Prahalad, 1994)

Met behulp van de toekomstige kernvaardigheid, waar men goed in wil worden, kan er inrichting gegeven worden aan de richting die bepaald is. De processen en diensten kunnen zo ingericht worden dat er naar de toekomstige kernvaardigheid toegewerkt wordt.

Nadat de kernvaardigheid en toekomstige kernvaardigheid zijn vastgesteld en er geformuleerd is wie de klant is en welke relatie de organisatie met haar wenst te hebben, kan de waardepropositie bepaald worden. De waardepropositie vertaalt het dienstverleningsconcept naar een communicatieboodschap, naar een belofte (B. Kok, 2005).

Het model van Treacy en Wiersema (1995) beschrijft drie disciplines. Een organisatie dient alle drie de disciplines te beheersen en te excelleren op één discipline. De lichtgroene cirkel staat voor het basisniveau, ook wel de drempel en de stippellijn representeert het uitblinken. De drie disciplines:



Figuur 3.4 – Waardeproposities (Treacy en Wiersema, 1995)

- **Product leadership:** 'Best product', hierbij ligt de focus op het 'wat'. De dienstverlener onderscheidt zich met het leveren van het beste product. Innovatieve, unieke, markt leidende producten.
- **Operational Excellence:** 'Best total cost', hierbij ligt de focus op het 'hoe'. Bij deze propositie blinkt de dienstverlener uit in het proces. Door standaardisatie wordt het gebruiksgemak van de klant vergroot. Het proces wordt zeer toegankelijk en gemakkelijk gemaakt.
- **Customer Intimacy:** 'Best total solution', ook wel het 'wie' niveau. Hierbij blinkt de dienstverlener uit in zijn kennis omtrent de klant en zijn/haar behoeften. Levert maatwerk en heeft een 'partnerschap' met de klant.

3.4 Trends en ontwikkelingen

Om te zien wat er speelt op de markt, is er onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen die relevant en toepasbaar zijn voor het onderzoek. De trends en ontwikkelingen die aansluiten bij de onderzoeks- en deelvragen en die van toekomstig belang kunnen zijn voor Facilities, zijn:

1. *Wend- en weerbaar FM (customer journey)*

Het is voor organisaties van steeds groter belang om snel in te kunnen spelen op de veranderende markt. Aansluitend op deze dynamische en snelle veranderingen, is er binnen de facilitaire organisatie het vermogen nodig om op hoog tempo te anticiperen op deze nieuwe ontwikkelingen. Op deze trend kan worden ingespeeld door het inzetten van de zogenaamde customer journey. Door klantcontactmomenten en klantreizen in kaart te brengen en te onderzoeken wat de klant ervaart, kan er inzicht verkregen worden in de wensen, behoeften en drijfveren van de klant. Door hierop in te spelen kan de zichtbaarheid en klanttevredenheid vergroot worden (FMN, 2017). Dit is voor Facilities een makkelijk toepasbare trend die goed aansluit op de aard van het probleem en daardoor zeer waardevol kan zijn.

2. *Klantverwachting managen*

Een goede service-organisatie weet wat de wensen en behoeften van haar klanten zijn en wat het effect is van haar maatregelen en handelingen. Juist door vooraf de verwachting te managen ontstaat een betere aansluiting op wat de klant daadwerkelijk verlangt. Hierdoor stijgt ook de mate van klanttevredenheid. Een voorbeeld van een middel waarmee de klantverwachting gemanaged kan worden, is een product- en dienstencatalogus (PDC) (Arrange Group & FMM, 2016). Ook deze trend is makkelijk toepasbaar en kan veel waarde toevoegen voor Facilities, gezien het een geschikte oplossing biedt voor het probleem.

3. *Ambassadeurs*

Communicatie binnen organisaties verschuift steeds meer van enkel 'zenden' naar informatie-uitwisseling. Door te werken met ambassadeurs, kunnen boodschappen door de organisatie gecommuniceerd worden. Mensen die midden in de organisatie staan en hun collega's kunnen meetrokken. Dit kan zo ook bij facilitaire communicatie en veranderingen ingezet worden (Frankwatching, 2016). Deze trends kan door Facilities gebruikt worden om breder te communiceren binnen de organisatie.

4. *Kies je communicatiemiddel*

Werknemers binnen organisaties bevinden zich op veel verschillende platformen en kiezen vaak hun eigen communicatiemiddel. Het is van belang deze goed in het vizier te hebben en de communicatie aan te laten sluiten bij deze verschillende platformen. Dit kan voor de zichtbaarheid en profilering van Facilities ook een belangrijk punt zijn (Frankwatching, 2016).

5. *Personalization 2.0*

Klanten verwachten steeds meer persoonlijk benaderd te worden. Er wordt door 72% van de klanten verwacht dat een dienstverlener bekend is met hun contactgegevens, productdetails en service-geschiedenis (Microsoft, 2016). Met technologische ontwikkelingen als Big data en Internet of Things wordt deze gepersonaliseerde data makkelijker bereikbaar. Ook voor een facilitaire afdeling kan het interessant zijn om een systeem te gebruiken waarin alle meldingen en klantcontact vastgelegd en opgeslagen worden, zodat er een persoonlijke benadering gecreëerd wordt (Customerthink, 2016). Dit is op het moment nog niet haalbaar, maar het kan zeker de moeite waard zijn deze trend in de toekomst in de gaten te houden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de verschillende dataverzamelmethode weergegeven. De deskanalyses zijn grotendeels uitgevoerd met behulp van modellen. De fieldanalyses (interviews) zijn uitgevoerd met behulp van labels en coderingen, afgeleid uit de indicatoren (Bijlage III: Operationalisering onderzoeksvraag).

4.1 Interne analyse

De interne analyse is uitgevoerd aan de hand van het 7s model (McKinsey). De volledige uitwerking van deze analyse is te vinden in Bijlage X: Organisatiebeschrijving (Unit4) en Bijlage XI: Organisatiebeschrijving Facilities.

4.1.1 Strategie

De focus van Facilities ligt momenteel niet verder dan ongeveer één jaar. De directe omgeving waarbinnen Facilities zich bevindt is er één die zich kenmerkt met internationale overnames en organisatorische veranderingen. Dit zorgt voor een grote dynamiek en het reactief vermogen van de afdeling wordt hierdoor vaak op de proef gesteld. De afdeling is goed in ad hoc reageren en het hoofd boven water houden, maar dit uit zich ook in het feit dat de focus niet verder ligt dan een jaar. Om deze reden heeft de afdeling nog geen missie, visie of strategie ontwikkeld.

De wens om te professionaliseren ligt er echter wel. Een jaar voor de aanvang van het onderzoek is heeft Facilities besloten zich te centraliseren tot één afdeling. Een eerste stappen die hierin gezet werden, waren het terugbrengen van de verschillende facilitaire mailadressen naar één gezamenlijk adres en het hanteren van een vestiging overstijgende taakverdeling. Momenteel is dus de strategie om één afdeling te vormen en ook zodanig eenheid uit te stralen, dat de interne klant dit ook zo ervaart. In de praktijk blijkt dit echter nog niet het geval. Uit de enquête die in december 2016 is afgenomen, bleek dat de dienstverlening niet altijd als eenduidig wordt ervaren door de interne klant.

Het terugbrengen van de mailadressen wordt door de interne klant hoofdzakelijk als positief ervaren. Aan de ‘achterkant’ werkt dit echter nog niet optimaal. De drie locaties hebben afwisselend ‘sleepdienst’, waarbij de inkomende mails naar de daarvoor bestemde mappen gesleept moeten worden. Dit is af en toe nog lastig en de onderlinge communicatie over de mailbox verloopt soms nog stroef. Dit heeft als gevolg dat mails niet altijd in de goede mappen terecht komen en daardoor later of niet behandeld worden. Ook worden mails soms geopend en dan pas gesleept. Hierdoor komen ze niet als ongelezen in de map, waardoor het lijkt alsof ze al behandeld zijn. Dit is de tweede reden waarom mails soms blijven liggen. Tot slot is er soms onduidelijkheid over welke locatie er op dat moment sleepdienst heeft. Hierdoor zijn er meerdere mensen tegelijk mails aan het verplaatsen, wat zorgt voor veel verwarring.

4.1.2 Offline zichtbaarheid

De offline zichtbaarheid is in het pand in Utrecht het grootst. Hier bevindt zich een receptie met koffiebar, een facilitaire servicedesk en er is een huismeester werkzaam die zichtbaar is op de vloer. In Sliedrecht is er een zichtbare receptie en een niet zichtbare backoffice en ook hier is een huismeester werkzaam. In Hengelo is er een receptie, waarachter zich de backoffice bevindt.

4.1.3 Online zichtbaarheid: Communicatie en informatievoorziening

De hoofdzakelijke oorzaak voor het zichtbaarheidsprobleem, is het feit dat Facilities geen overstap gemaakt heeft van het oude intranet Connect naar het nieuwe, SharePoint. Voor de overstap naar

SharePoint en Yammer² werd er gebruik gemaakt van Connect. Dit was het intranet van Unit4. Facilities had hier een 'Facilities homepage' met vaste basisinformatie. Sinds de overstap naar de nieuwe platforms heeft Facilities geen eigen pagina meer en is de informatie die op Connect stond verouderd en niet meer bruikbaar in de huidige situatie.

Facilities maakt momenteel solitair gebruik van Yammer. Hier worden hoofdzakelijk meldingen geplaatst die van invloed zijn op de werkomgeving, maar ook 'leuke' berichten, zoals winacties. Per locatie is er een locatiegroep waarvan medewerkers lid kunnen worden. In deze groepen worden door verschillende Facilities medewerkers meldingen geplaatst.

Om basisinformatie te verstrekken heeft Facilities per locatie een handboek. In dit handboek staan de producten en diensten die zij bieden en huisvesting gerelateerde zaken beschreven. Het handboek dient als gids voor zowel de facilitaire medewerkers als de interne klant. Dit handboek is ooit op Yammer geplaatst, maar is eigenlijk niet vindbaar. Naast het facilitaire handboek zijn er geen facilitaire beleidsdocumenten beschikbaar. Facilities heeft sinds de overgang naar 'One Facilities' één centraal mailadres voor alle locaties.

Binnen Unit4 zijn er voldoende kanalen voor communicatie. Echter zou hier door Facilities optimaler gebruik van gemaakt kunnen worden. Een centraal mailadres is goed ontvangen door de interne klant en zorgt op digitaal gebied voor eenheid en eenvoud. Echter is Facilities op SharePoint nog niet te vinden en blijkt uit de enquête voorafgaand aan het onderzoek dat berichten op Yammer niet altijd duidelijk zijn en nog regelmatig gemist worden. Tevens is de basisinformatie zo goed als niet vindbaar.

4.1.4 Facilities Kick-off

Tijdens de Facilities Kick-Off zijn er verschillende opdrachten uitgevoerd met alle Facilities medewerkers. Dit is waardevolle input voor het onderzoek.

Hieruit kwam onder andere naar voren dat medewerkers het lastig vinden om één lijn te trekken in de dienstverlening, omdat er niets is om op terug te vallen. Gezien er nergens terug te vinden is wat er precies wel en niet binnen het takenpakket van Facilities valt is het moeilijk te bepalen waar de grens getrokken moet worden. Tevens kwam er naar voren dat de onderlinge communicatie soms nog niet optimaal is. De medewerkers geven dit dan ook aan als speerpunt, wat betekent dat er draagvlak voor is. Er is een zekere eilandencultuur voelbaar, waarbij iedere locatie onafhankelijk van elkaar zijn eigen ding doet.

Ook kwam er naar voren dat er een zeker draagvlak is voor het hanteren van een belofte in plaats van een missie en visie. Tevens hebben de medewerkers twee van de vijf Behaviors geoperationaliseerd. Deze input is meegenomen in de FM associatiesessie om te waarborgen dat ook de input van operationele medewerkers wordt meegenomen. De resultaten van de Kick-Off zijn te vinden in Bijlage XVI: Resultaten Facilities Kick-Off.

4.2 Contextanalyse

4.2.1 Omgevingsanalyse

De directe omgeving van Facilities is geanalyseerd aan de hand van het 7s model (McKinsey). De volledige uitwerking van deze analyse is te vinden in Bijlage X: Organisatiebeschrijving.

² De informatieomgeving wordt toegelicht in paragraaf 4.2 Contextanalyse.

Zoals in Hoofdstuk 1: Organisatiebeschrijving reeds beschreven is, is Unit4 Business Software een toonaangevende, internationale marktspeeler. Wereldwijd is Unit4 de zesde ERP-leverancier voor middelgrote bedrijven (IDC).

Vanaf het jaar 2000, 20 jaar na de oprichting, nam Unit 4 het Noorse Agresso over. Dit was de eerste overname in een daaropvolgende reeks van overnames. In 2014 is Unit4 in zijn geheel overgenomen door de Amerikaanse investeringsmaatschappij Advent International. Daarmee is de organisatie van de beurs, wat zorgt voor een andere dynamiek. Dit uit zich met name in besparingen en reorganisaties. Dit zorgt ervoor dat de business blijft groeien en steeds meer corporate wordt. Dit heeft gevolgen voor zowel de structuur als de cultuur van de organisatie.

Structuur

Unit4 is een matrixorganisatie. Dit kenmerkt zich met het feit dat afdelingen zijn ingedeeld op het soort werkzaamheden die er verricht worden. In mei 2017 heeft Unit4 haar laatste structuurwijziging begaan. De B.V. is heringericht en heeft sindsdien één centrale directeur, ofwel Executive Vice President. Binnen het Benelux deel vallen de eerdergenoemde Domestic Lines Of Business, die zich elk richten op de bediening van hun eigen markt. Elk van deze lijnen heeft een eigen manager en sales afdeling. Daarnaast bestaat de Global Suite. Deze richt zich op de internationale markt.

De ondersteunende afdelingen zijn georganiseerd als stafafdelingen over beide organisatiedelen. De afdelingen dienen ter ondersteuning van het primaire proces en zijn als dergelijk georganiseerd om eenduidigheid van de geboden ondersteuning te waarborgen.

Cultuur

Binnen het onderzoek is het belangrijk om te kijken naar de cultuur van de moederorganisatie. Hoe gaat men met elkaar om binnen de organisatie? Hoe kan daarop ingespeeld worden?

Mede door de verschillende overnames, de groei van de organisatie en het feit dat de organisatie zich verspreid over de wereld bevindt, is er geen organisatiebrede, hechte cultuur.

Met name in het pand in Utrecht hangt een professionele en vriendelijke sfeer. De sfeer op de andere locaties doet wat informeler aan, maar ook daar blijven professioneel en vriendelijk de hoofdzakelijke constatering. Ook de stijl en het gedrag van de medewerkers reflecteren deze kenmerken. Het is belangrijk om hier met de professionalisering en profilering op in te spelen. Merkbaar is dat de cultuur ietwat verloren lijkt te zijn gegaan met alle fusies en overnames. Het bestuur heeft in maart, om weer meer focus te leggen op de cultuur en het teamgevoel, office meetings georganiseerd op elke locatie. Hierbij spraken de CEO en de nieuwe Executive Vice President. Hierbij werd de nadruk gelegd op de cultuur en de waarden die daarbij horen.

Waarden

Binnen Unit4 wordt er door het bestuur duidelijk gecommuniceerd over de waarden die zij belangrijk vinden, ook wel Behaviors. Deze waarden geven vorm aan de cultuur: 'Behavior drives culture', aldus de CEO. Er zijn vijf Behaviors opgesteld, richtlijnen die het gewenste gedrag beschrijven:

- *Behavior 1: We invest our time in the achievement of our goals*
- *Behavior 2: When in charge take control*
- *Behavior 3: We create an environment for people around us to be successful*
- *Behavior 4: We drive our success by supporting our customers' success*
- *Behavior 5: We are in business for people*

De verdere toelichting van de Behaviors is terug te vinden in Bijlage X: Organisatiebeschrijving.

Communicatie- en informatieomgeving

Om tot een profileringsadvies te komen is het belangrijk om in kaart te brengen in welke communicatie- en informatieomgeving het vraagstuk en de afdeling zich bevinden.

Sinds een halfjaar voor de start van het onderzoek is de gehele online (informatie) omgeving van Unit4 vernieuwd. Voorheen werd er gewerkt met het platform Connect, wat fungeerde als intranet. Elke afdeling had hier een eigen pagina met de benodigde links en informatie. Voor Connect zijn de platformen SharePoint en Yammer in de plaats gekomen.



Outlook, een software van Microsoft, wordt met e-mail als centrale functie, gebruikt voor zowel interne als externe communicatie. Ook agenda's worden beheerd in Outlook. Iedere medewerker van Unit4 heeft een eigen mailadres binnen het Unit4 domein.



Sharepoint (ook van Microsoft), fungeert binnen Unit4 als intranet. Hier vindt de medewerker algemene informatie over afdelingen. Ook zijn er updates, links naar de Unit4 Blog en andere handige links te vinden, zoals het IT-ticketsysteem.



Ook Yammer valt binnen het Microsoft pakket. Yammer is een sociaal, platform waarin alle Unit4 medewerkers posts kunnen plaatsen. Ook kunnen ze lid worden van groepen en elkaar volgen. Faciliteiten gebruikt hier locatie-groepen om gebouw-gebonden berichten te plaatsen.



Via Skype for business kunnen werknemers intern onderling met elkaar communiceren. Ze kunnen elkaar bellen en berichten sturen via Messenger. Deze vorm wordt gebruikt voor snelle communicatie of korte vragen.

In de praktijk blijken de nieuwe platforms nog niet helemaal goed aan te slaan. Er staat veel ruis op Yammer, waardoor steeds minder mensen gebruik maken van het medium. Tevens is er veel verwarring over de groepen die ontstaan. Ook SharePoint is nog in ontwikkeling, veel afdelingen hebben nog geen eigen pagina of pagina's met zeer beperkte informatie. De overstap van Connect naar SharePoint is achter de schermen nog steeds gaande. Alle informatie moet overgezet worden, wat geen makkelijke klus blijkt te zijn.

4.3 Externe analyse

4.3.1 Extern deskundigen

- Door het gebruik van de customer journey, kunnen de klantcontactpunten achterhaald worden. Door te kijken waar knelpunten ontstaan, kan er ook gekeken worden waar verbetering nodig is en welke contactmomenten beter benut kunnen worden om de dienstverlening zichtbaar te maken en de afdeling te profileren.
- Het 4B-model is ook een onderwerp waarover gesproken is. De profileringsadviseur gaf aan dat dit model een tast- en bruikbare methode biedt, die goed past bij profileringsvraagstukken.

4.3.2 Externe facilitaire organisaties

- Bij beide externe organisatiebezoeken werd het belang van verwachttingsmanagement benoemd. Wanneer de facilitaire organisatie transparant is over wat ze doen, en waarom ze dingen doen, is de kans dat de klant begrip op kan brengen voor bepaalde situaties groter. Dit kan zorgen voor minder ergernis en ultiem voor een betere klantrelatie. Als

succesfactoren hierbij werden benoemd het uitleggen van de situatie, mede met behulp van een goed intranet en een goede PDC.

- Om solidair aan elkaar te zijn en één lijn te kunnen trekken in de dienstverlening, is het belangrijk een onderpand te hebben. Dit kan in de vorm van een PDC en dit komt ten goede van het wederzijdse vertrouwen onder de medewerkers.
- Om zichtbaar te zijn werden ook bij de externe facilitaire organisaties klantcontactmomenten genoemd. Een moment als bijvoorbeeld een verhuizing, waarbij klanten de facilitaire organisatie wel moeten tegenkomen, zijn goede momenten op zichtbaar te worden. Door na te gaan op welke vaste momenten de klant in aanraking komt met de dienstverlening, kunnen deze momenten ten goede ingezet worden om de afdeling en dienstverlening zichtbaar te maken. Een vast moment wat bij bijna iedere facilitaire organisatie plaatsvindt, is bijvoorbeeld pasuitgave bij een nieuwe medewerker.
- Om te voorkomen dat meldingen blijven liggen in mailboxen en om transparantie voor de klant en voor de afdeling zelf te waarborgen, wordt het gebruik van een FMIS-systeem als zeer positief ervaren. Ook dit heeft invloed op verwachtingsmanagement, omdat de klant altijd inzicht heeft in wat er met zijn of haar melding gebeurt.

Alle externe respondenten gaven aan dat het van belang is om met de visie/belofte van Facilities goed aan te sluiten op de waarden en cultuur van het moederbedrijf. Ook gaven zij als best practice mee dat het belangrijk is alle medewerkers te betrekken bij de formulering hiervan. Als mensen het eens zijn met de visie/belofte, dan is het waarschijnlijker dat ze hier ook daadwerkelijk achter staan en invulling aan zullen geven in hun eigen werkzaamheden.

4.4 Behoeften klant

Na drie dagen interviews is het punt van verzadiging bereikt. Dit betekent dat er zich geen nieuwe informatie meer voordoet en er herhaling optreedt tijdens het afnemen van interviews. Er zijn 39 respondenten geïnterviewd, verspreid over de drie locaties. De volledige data-analyse is te vinden in Bijlage XIV: Data-analyse.

Allereerst is er gevraagd naar de kennis van de afdeling Facilities. Weet de klant wie ze zijn, wat ze doen, en hoe ze te bereiken zijn?

89,7 procent van de respondenten gaf aan bekend te zijn met de afdeling Facilities, 10,3 procent was dit niet. Slechts 51,3 procent gaf aan te weten wat Facilities wel en niet doet. 30,8 procent wist niet hoe een melding te doen of aanvraag in te dienen. De meest gebruikte manier om Facilities te bereiken is mail; de meerderheid gebruikt het centrale mailadres (56 procent).

4.4.1 Ervaring – verwachting

Ten tweede is er gevraagd naar de ervaring en verwachting van de klant ten aanzien van Facilities.

- De drie meest genoemde verwachtingen zijn **snelheid, zicht- en bereikbaarheid** en **gastvrij- en benaderbaarheid**;
- De drie kenmerken die de huidige klantervaring goed beschrijven zijn **gastvrij, snel en betrouwbaar**;
- De drie kenmerken die de huidige klantervaring niet beschrijven zijn **proactief, zichtbaar en transparant**.

De eerste verwachting, snelheid, wordt door Facilities dus al waargemaakt. Ook de verwachting gastvrijheid wordt veel ervaren in de praktijk. Echter laat de verwachting zichtbaarheid, maar ook de kenmerken proactiviteit en transparantie nog wat te wensen over.

4.4.2 Offline zichtbaarheid

De offline, ofwel fysieke zichtbaarheid van de afdeling wordt als goed ervaren. Hoewel niet alle respondenten ervan op de hoogte zijn dat de receptiemedewerkers ook bij Facilities horen, zijn ze over de zichtbaarheid van de recepties, servicebalie in Utrecht en de conciërges in Utrecht en Sliedrecht tevreden.

4.4.3 Online zichtbaarheid

Om te bepalen hoe er meer zichtbaarheid bij de klant behaald kan worden, is het belangrijk te inventariseren waar de klant online te vinden is. In het diffuus medialandschap van Unit4, kan het voor een afdeling moeilijk zijn de klant te bereiken. Uit de interviews komt naar voren dat er veel onvrede heerst over de huidige informatieomgeving, en dat het gebruik van de huidige kanalen per respondent sterk varieert.

Respondenten gaven aan dat ze niet weten waar ze facilitaire informatie kunnen vinden en beschrijven het als 'te veel inspanning' hier zelf achteraan te moeten. Er is veel behoefte aan 'één centraal servicepunt', één pagina waar alle Facilities informatie te vinden is, zonder veel moeite.

4.4.4 Proactiviteit

Proactiviteit wordt door de interne klant op verschillende manieren uitgelegd. Hoofdzakelijk verwacht de klant bij een proactieve houding dat de afdelingen vragen voor is (door adequate informatie-voorziening), en proactief meedenkt in het vinden van een oplossing wanneer iets niet mogelijk is, in plaats van enkel 'nee' te zeggen. De klant moet nu op eigen initiatief informatie verkrijgen, wat hen tijd en moeite kost en daarom ergernis kan veroorzaken.

4.4.5 Transparantie (verwachtingsmanagement)

Transparantie valt op te delen in twee gebieden; transparantie over product en transparantie over proces.

Product

Men wil graag dat Facilities transparant is over haar producten en diensten. Wanneer dit niet het geval is, heeft de interne klant geen goed beeld waarvoor ze bij Facilities terecht kunnen. Op het moment dat Facilities een bepaald product of dienst niet levert, moet er een 'nee' verkocht worden. Dit is voor zowel de afdeling zelf als voor de klant vervelend. Op het moment dat Facilities transparant is over de diensten en producten die ze wel en niet leveren, weet de klant wat hij kan verwachten en is de kans op teleurstelling minder groot. Ook dit verwachtingsmanagement is een thema wat vaker naar voren kwam.

Proces

Ten tweede is er transparantie over het proces. Men gaf aan graag op de hoogte gehouden te willen worden van gebeurtenissen die van invloed zijn op hun werkomgeving. Op het moment dat er bijvoorbeeld iets niet werkt, kan dit irritatie opwekken wanneer de klant hier niet van op de hoogte is. Tevens zijn updates op dit gebied ook zeer gewenst. Men wil graag weten waar ze aan toe zijn en wat ze verder kunnen verwachten.

4.4.6 Eenduidigheid

Eenduidigheid was tijdens het afnemen van de interviews een thema wat meerdere keren genoemd werd. De dienstverlening op verschillende locaties en van verschillende medewerkers wordt niet altijd als eenduidig ervaren. Wat bij één medewerker wel kan, kan bij de ander niet. Er zijn medewerkers die meer meedenken, anderen stellen zich bureaucratischer op.

4.4.7 Soort informatie

De hoofdsort informatie die er mist, is de basisinformatie. De interne klant heeft voornamelijk behoefte aan informatie over de producten en diensten van de afdeling, de processen die horen bij het aanvragen hiervan en actuele praktische meldingen. Ook informatie over de afdeling en de mensen die er werken, lopende projecten/plannen en 'leuk' nieuws werd door ongeveer 40% van de respondenten als wenselijk benoemd. In dieper perspectief werden ook aspecten als te verwachten kwaliteit en kostencentra genoemd als gewenste informatie.

Ook het verkrijgen van informatie over de rest van de organisatie komt in meerdere interviews naar voren. De interne klant ervaart het als fijn om met vragen van allerlei aard bij Facilities terecht te kunnen, ook als dat is om doorverwezen te kunnen worden naar de juiste persoon of afdeling. Gewenst is dat Facilities als 'wegwijzer' binnen de organisatie fungeert.

4.4.8 Meldingen

Bij meldingen komt het thema transparantie nogmaals aan bod. De interne klant gaf aan graag inzicht te hebben in bij wie hun melding terecht komt, wat ermee gedaan wordt en wat de status is. Dit inzicht wordt momenteel niet ervaren. Ook is er geen standaard afhandeltermijn bepaald, waardoor de interne klant geen idee heeft van wanneer zijn of haar melding opgepakt wordt. De wijze waarop men graag een melding doet, varieert hoofdzakelijk tussen een ticketsysteem en het sturen van een mail. Het belangrijkste wat genoemd wordt, is dat de wijze gebruiksvriendelijk blijft.

4.4.9 Media/Kanalen

Hoewel de interne klant het er grotendeels over eens is dat de huidige communicatiekanalen niet aan de eisen voldoen, zijn er niet veel andere alternatieven. Men wenst dat Facilities voornamelijk via mail bereikbaar is, en actuele meldingen doet via Yammer. De klant ziet graag een centraal servicepunt en heeft geen duidelijke voorkeur voor een medium voor dat servicepunt (overwegend SharePoint), zolang het maar duidelijke gecommuniceerd wordt.

4.4.10 Verschil in dienstdtijd

Wat tevens merkbaar is, is dat de respondenten die langer werkzaam zijn bij Unit4, bekender zijn met de afdeling. De respondenten die minder lang werkzaam zijn bij Unit4 hebben vaak veel minder kennis over het bestaan van de afdeling en wat de afdeling doet.

4.5 Klantprofielen en customer journey

Met behulp van de doelgroepanalyse, te vinden in Bijlage XII: Doelgroepanalyse, en de uitkomsten van de interviews met de interne klant, zijn er twee klantprofielen opgesteld. Het eerste profiel beschrijft Jan, een medewerker van de afdeling Research & Development. Jan is 43 jaar oud en is sinds negen jaar in dienst bij Unit4. Het tweede profiel beschrijft Sarah, 26 jaar oud. Sarah is sinds twee jaar werkzaam bij de afdeling Marketing & Communications. Een uitgebreide toelichting per profiel is terug te vinden in Bijlage XV: Klantprofielen en customer journey.

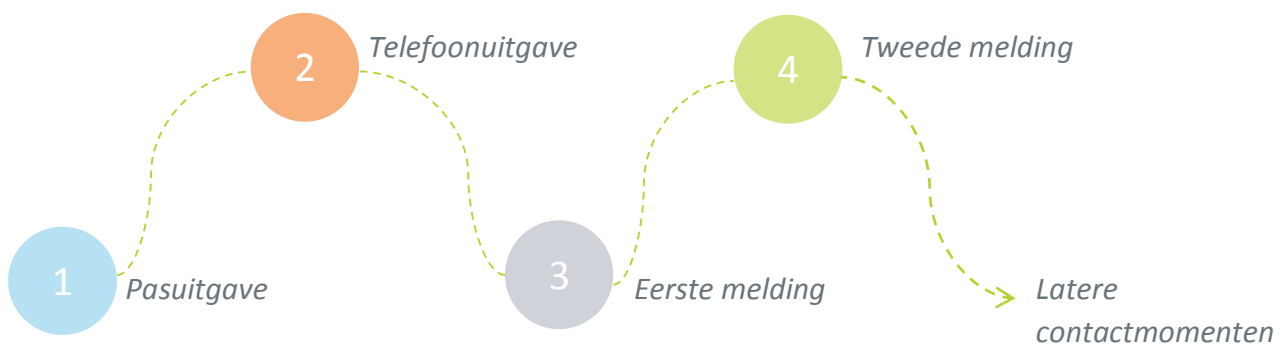




Figuur 4.1: Klantprofiel Sarah

Met behulp van de klantprofielen is de customer journey ingericht. De gehele uitwerking van de customer journey is te vinden in Bijlage XV: Klantprofielen en customer journey.

Uit de opgedane data kan geconstateerd worden dat de interne klant op contactmoment drie de meeste moeite ervaart. De klant weet niet met welke meldingen ze naar Facilities toe kunnen en of hun melding überhaupt tot het facilitaire takenpakket behoort.



Figuur 4.3: Customer journey

Ook komt het veel voor dat de interne klant niet weet hoe hij Facilities moet bereiken. Er wordt bij de voorgaande contactmomenten onvoldoende facilitaire informatie verstrekt waardoor de interne klant contactmoment drie als knelpunt ervaart. Door het gebrek aan belangrijke basisinformatie moet de interne klant zelf veel actie ondernemen, wat moeite kost en niet efficiënt is.

4.6 Belofte

Op 25 april 2017 heeft de associatiesessie met het management van de afdeling Facilities plaatsgevonden. Het doel van de sessie was het vaststellen van de belofte met behulp van de basiskenmerken, basisvaardigheden, kernvaardigheid, input van de operationele medewerkers en de visie op de relatie met de klant. Tijdens de sessie zijn de volgende vragen gesteld:

- Wie zijn we?
- Waar staan we voor?
- Wat vinden we belangrijk?
- Waar zijn we goed in?
- Wat zijn onze successen?
- Wie is onze klant?
- Hoe kijken we tegen de klant aan, welke relatie willen we hebben?
- Wat willen we uitstralen?
- Welke belofte doen we?

De voorlopige belofte die uit de sessie kwam, luidt:

‘Wij faciliteren maximale ontzorging voor onze klant.’

Belangrijke punten die uit de sessie naar voren kwamen waren de volgende:

Sterke punten	Valkuilen
- Goed in hard werken - Inspelen en ad hoc reageren op de dynamische werkomgeving	- Reactievermogen tevens valkuil; vaak reactief te werk - Onzichtbaar
Waarden	Wensen
- Facilities zorgt voor een goede en veilig werkomgeving - Verbinden - Ondersteunen - Aandacht	- Opereren als één team; One Facilities - Meer proactief te werk gaan - Klantrelatie; samenwerken met de klant met als gezamenlijk doel het succesvol houden van Unit4

Figuur 4.3 Resultaten associatiesessie

4.7 SWOT-analyse

De interne analyse, omgevingsanalyse, externe analyse, behoeften en de belofte vormen de input voor de SWOT-analyse. Per letter zijn de vier belangrijkste of meest samenvattende punten gekozen. Door deze prioritisering blijft de confrontatiematrix overzichtelijk en worden daadwerkelijk de belangrijkste issues behandeld.

		Behulpzaam	Schadelijk
Intern	Sterkten		Zwakten
	S1	Vermogen om ad hoc te reageren en zich aan te passen aan veranderende omgeving	Z1 Klant weet niet wat hij of zij kan verwachten waardoor er vragen en zelfs ontevredenheid ontstaat
	S2	Interne klant waardeert de gastvrijheid en snelheid erg goed	Z2 Facilitaire dienstverlening wordt niet altijd als eenduidig en transparant ervaren
	S3	Draagvlak bij management voor professionalisering	Z3 Facilitaire medewerkers hebben moeite met eenduidigheid en het trekken van één lijn, omdat er niets is om op terug te vallen
	S4	Goed rendement halen uit beperkte middelen	Z4 Eilandencultuur
Extern	Kansen		Bedreigingen
	K1	Nieuwe platforms als SharePoint	B1 Lastige informatieomgeving Unit4
	K2	Focus op Behaviors	B2 Heterogeen en groeiend klantenbestand
	K3	Wend- en weerbaar FM (customer journey)	B3 Dynamische omgeving met veel veranderingen
	K4	Verwachtingsmanagement doormiddel van PDC/FMIS/Intranet	B4 Facilities wordt niet altijd als transparant en proactief ervaren

Figuur 4.4 SWOT-analyse

Doordat de SWOT behulpzame en schadelijke factoren van interne en externe aard beschrijft, kan er doormiddel van de confrontatiemix bekeken worden wat voor uitwerking de verschillende factoren op elkaar hebben. Hierbij worden de volgende vragen gesteld:

- Stelt deze sterkte de afdeling in staat om deze kans te benutten?
 - Stelt deze sterkte de afdeling in staat om deze bedreiging te weren?
 - Verhindert deze zwakte de afdeling om deze kans te benutten?
 - Verhindert deze zwakte de afdeling om deze bedreiging te weren?
- (Strategischmarketingplan.com, 2016)

4.8 Confrontatiematrix

De punten uit de SWOT-analyse zij vervolgens in de confrontatiematrix geplaatst, waar vanuit strategische keuzes gemaakt kunnen worden. De vier verschillende strategieën zijn beschreven in Hoofdstuk 2: Methode van onderzoek, stap 6. SWOT en confrontatiematrix.

Zeer gunstig effect	+2									
Gunstig effect	+1									
Geen effect of relatie	0									
Ongunstig effect	-1									
Zeer ongunstig effect	-2									
		Sterkten				Zwakten				
		S1	S2	S3	S4	Z1	Z2	Z3	Z4	
Kansen	K1	+2	0	+2	+1	+2	+1	+2	+1	11
	K2	+2	0	+2	+1	0	+2	+1	+2	10
	K3	+2	+1	+2	0	+1	+1	+1	0	8
	K4	+1	0	+2	+2	+2	+2	+2	+2	13
Bedreigingen	B1	+2	0	+1	+1	-1	-1	-2	0	0
	B2	+2	0	0	0	-1	0	0	0	1
	B3	+2	0	0	0	-1	-1	-2	-2	-4
	B4	-1	0	+1	0	-2	-2	-2	-2	-8
		12	1	10	5	0	2	0	1	

Figuur 4.5 Confrontatiematrix

Zoals in de matrix te zien is, heeft het confrontatievlak van de kansen en de zwakten de hoogste totaalscore. Dit betekent dat de kansen goed ingezet kunnen worden om de zwakten te verbeteren. Dit houdt in dat de beste strategie voor Facilites de strategie 'verbeteren' is. Door de beschreven kansen op de juist manier te benutten worden de zwakten verbeterd, waardoor de afdeling verder kan professionaliseren.

4.9 One-liner

Hoewel de deelnemers van de associatiesessie het er allen over eens waren dat de opgestelde belofte de essentie heel goed vangt, is het niet de beste leidraad voor de profilering. Het is geen pakkende, en bovendien geen Engelse (internationaal karakter Unit4) zin om de afdeling mee neer te zetten. Alle deelnemers hebben suggesties ingeleverd voor een one-liner, waarna de onderzoeker alle medewerkers van Facilites in staat heeft gesteld om te stemmen op één van deze suggesties. De uitkomsten hiervan zijn te vinden in Bijlage XVIII: One-liner.

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *‘Hoe kan de afdeling Facilities zich professionaliseren?’*. Gedurende het onderzoek is er gekeken naar de visie, ofwel belofte van Facilities, naar de huidige situatie en de gewenste situatie in de ogen van de klant (de behoeften) en het zichtbaar maken van zowel de afdeling als de dienstverlening.

5.1 Belofte en behoeften

Tijdens de associatiesessie is de volgende belofte opgesteld:

‘Wij faciliteren maximale ontzorging voor onze klant.’

Zoals uit de onderzoeksresultaten blijkt, wordt deze belofte momenteel nog niet waargemaakt. De klant is tevreden over de dienstverlening, maar verwacht meer zichtbaarheid, transparantie en proactiviteit in de informatievoorziening. Van maximale ontzorging is nog niet te spreken, omdat de klant zelf moeite moet doen om essentiële facilitaire informatie te verkrijgen. Om de klant maximaal te ontzorgen, moet ingespeeld worden op de klantbehoefte.

Zichtbaarheid

Uit de interviews blijkt dat de interne klant de offline zichtbaarheid als goed ervaart. De conciërges zijn zichtbaar op de vloer en de interne klant is over het algemeen erg tevreden over de recepties/gastvrouwen. De online zichtbaarheid is echter nog niet voldoende. De updates die op Yammer geplaatst worden bereiken lang niet iedereen en naast Yammer, is Facilities online niet vindbaar. Om de dienstverlening zichtbaar te maken dient er ingespeeld te worden op de behoefte door het gebruik van verschillende platformen.

Eenduidigheid

Zoals uit de sessie naar voren is gekomen, wil Facilities, met name nu ze gecentraliseerd zijn, eenduidigheid uitstralen. Eén afdeling vormen. Ook uit de literatuur blijkt dat eenduidigheid samengaat met herkenbaarheid en zichtbaarheid. Echter bleek uit de interviews met de interne klant dat eenduidigheid nog niet voldoende ervaren wordt. Vanuit de Kick-Off bleek dat oorzaken hiervan zijn dat de communicatie tussen de drie locaties soms nog niet optimaal is en omdat er niets is om op ‘terug te vallen’. Omdat er geen duidelijke kaders zijn wat er wel en niet binnen het takenpakket van Facilities valt, is het voor operationele medewerkers van Facilities lastig om één lijn te trekken in de dienstverlening. Ook dit verschil wordt ervaren door de interne klant.

Verwachtingsmanagement en transparantie

Het thema verwachtingsmanagement, in combinatie met transparantie, kwam vaak naar voren binnen het onderzoek. Niet alleen gaven de externe referenties aan dat dit een belangrijk thema is en speelt er een trend op dit gebied, ook de interne kant gaf aan graag te willen weten wat hij wel en niet van Facilities kan verwachten. Als de klant hiervan goed op de hoogte is, is de kans op teleurstelling en een ‘nee’ minder groot.

Transparantie wordt verwacht op twee gebieden. De eerste hiervan is op productniveau. Men wil graag weten wat Facilities wel en niet doet, in plaats van hier zelf achter te moeten komen. Ten tweede is transparantie op procesniveau gewenst. Dit gaat over de status van meldingen die zij doen, of de status van meldingen die invloed hebben op de werkomgeving.

Om ervoor te zorgen dat de klant weet wat ze kunnen verwachten en dat Facilities meer eenduidigheid kan uitstralen en beter één lijn kan trekken, wordt er geadviseerd de afdeling

administratief te structureren. Deze professionalisering zal helpen naar de belofte toe te werken; het maximaal ontzorgen van de interne klant.

Zoals uit de confrontatiematrix blijkt, is de beste strategie voor Facilities ‘verbeteren’. De zwakten kunnen verbeterd worden met behulp van de kansen. Vooral de kans ‘verwachtingsmanagement’ heeft een zeer positieve uitwerking op de zwakten. Door met behulp van verschillende middelen de verwachting te managen en transparantie te vergroten, kan er winst behaald worden op veel vlakken. Tevens kunnen deze middelen, samen met de belofte, ingezet worden om de afdeling en haar dienstverlening meer zicht- en herkenbaar te maken.

Waardepropositie

Tijdens de sessie waarin de voorlopige belofte is vastgesteld, is ook de gewenste klantrelatie bepaald. ‘Samen zorgen voor een goede wedstrijd’ is een uitspraak die de gewenste situatie juist beschrijft. De klant wordt als partner gezien in het gezamenlijke doel om Unit4 succesvol te houden. Juist voor dit partnerschap is een goede relatie nodig met de interne klant. Tevens is er in de wat turbulente informatieomgeving focus nodig op het proces. Om de interne klant zo veel mogelijk tijd en moeite te besparen en, zoals beloofd, maximaal te kunnen ontzorgen, dient het proces zo aangenaam en makkelijk mogelijk gemaakt te worden.

Dit zorgt voor een combinatie van een focus op de klant, en een focus op het proces. Dit vertaalt naar de waardeproposities *Customer Intimacy* en *Operational Excellence* zoals beschreven in Hoofdstuk 3: Theoretisch kader. De aanbevolen waardepropositie zal geen gevolgen hebben voor de besturingsvorm, gezien Facilities tussen de besturingsvormen kostencenter en servicecenter in zit. Mocht ervoor gekozen worden een waardepropositie te hanteren die meer neigt naar Customer Intimacy, dan zal de besturingsvorm iets meer naar servicecenter ingericht moeten worden.

5.2 Aanbevelingen

5.2.1 SharePoint

Zoals uit de interne interviews bleek, heeft de klant behoefte aan één centraal online servicepunt waar alle Facilities informatie samenkomen. Wanneer alle benodigde informatie op één plek verzameld te vinden is, zal de klant zo min mogelijk zelf moeten opzoeken. Ondanks dat men aangeeft de nieuwe platformen niet veel te gebruiken, wordt SharePoint als gewenst platform genoemd. SharePoint biedt mogelijkheid tot integratie van verschillende soorten informatie.

Hier kunnen meldingen die op Yammer geplaatst zijn, weergegeven worden, hier kunnen vaste bestanden gedeeld worden, zoals bijvoorbeeld een PDC, hier kunnen telefoonnummers en het mailadres gedeeld worden voor vragen en er kan een link naar het FMIS-systeem geplaatst worden. De SharePoint omgeving fungeert als het centrale online servicepunt waar men voor allerlei soorten informatie terecht kan. De opzet van de SharePoint omgeving ondersteunt het waarmaken van de belofte. Omdat de SharePoint omgeving het bewijs op de belofte levert, kunnen deze twee aspecten gelden als leidraad voor de profilering. Geadviseerd wordt om het ontwerp en bijbehorende checklist (KSF's) te hanteren die zijn opgesteld naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. Deze zijn terug te vinden in Bijlage XIX: SharePoint ontwerp en checklist (KSF's).

5.2.2 PDC

Als fundament voor eenduidigheid, transparantie en verwachtingsmanagement, wordt geadviseerd een PDC op te stellen. FMM (2012) stelt dat het opstellen van een PDC soms lastig is voor facilitaire organisaties. Een goede indeling voor de PDC is het basispakket, het pluspakket en het maatpakket. Binnen het basispakket vallen diensten die Facilities aan iedereen en kosteloos levert, zoals schoonmaak en koffie- en theevoorzieningen.

Het pluspakket bevat diensten waarvoor extra kosten worden gerekend, zoals een lunch tijdens een vergadering. Maatwerkdiensten zijn diensten die op maat worden samengesteld. Deze diensten zijn vooraf niet beschreven, omdat ze niet vaststaan. De noodzakelijke informatie die een goede PDC bevat:

- Een omschrijving van de producten en diensten die de organisatie **biedt**;
- De kwaliteitskenmerken die hierbij horen. Indien de organisatie verschillende kwaliteitsniveaus biedt, dient dit vermeld te worden (bijvoorbeeld verschil in vergaderzalen);
- De bestelprocedure van producten en diensten. Wie kan het aanvragen? Is er akkoord van een manager nodig, of bijvoorbeeld een bestelformulier?;
- De leveringsvoorwaarden. Dit gaat om aspecten als levertijd van de producten en diensten, of plek van ophalen of bezorgen;
- Een toelichting waar de klant met zijn of haar KWIS-meldingen terecht kan. (FMM,2012)

Door het opstellen van een duidelijke PDC, weet de klant wat hij kan verwachten van Facilities. Dit zorgt ervoor dat hij beter op de hoogte is van het product- en dienstenaanbod, wat betekent dat er minder vermijdbare klantcontactmomenten zullen plaatsvinden. Dit zal er tevens voor zorgen dat er minder mails gestuurd worden, waardoor de overzichtelijkheid in de centrale mailbox beter wordt. Wanneer de mailbox overzichtelijker is, is de kans dat mails blijven liggen of vergeten worden minder groot. Dit zal een positief effect hebben op de klanttevredenheid. De transparantie gaat omhoog en de verwachting wordt gemanaged, wat zorgt voor minder ontevredenheid. Tevens dient het PDC als onderpand voor de Facilities medewerkers. Zij kunnen hierop terugvallen en tevens één lijn trekken in de dienstverlening. Hierdoor ontstaat voor Facilities de mogelijkheid meer te acteren als één front, waardoor ook door de klant meer eenduidige dienstverlening ervaren zal worden.

5.2.3 FMIS-systeem

Een verdere stap richting professionalisering, is de ingebruikneming van een Facility Management Informatie Systeem (FMIS). Om alle in- en output van processen te kunnen registreren en de gewenste managementinformatie te kunnen genereren op basis waarvan verdere professionalisering kan plaatsvinden, is een FMIS een essentieel hulpmiddel. (FMM, 2016). Er wordt aanbevolen verder onderzoek te verrichten naar de mogelijke ingebruikneming hiervan.

De interne klant gaf aan graag te weten wat er met een melding gebeurt. Een uitstekend product voor het verkrijgen van meer inzicht en transparantie voor zowel de klant als voor de facilitaire organisatie zelf, is een FMIS. Met het gebruik van een FMIS worden de facilitaire processen en meldingen transparant en inzichtelijk. Dit biedt Facilities de mogelijkheid tot het verhogen van de proactiviteit, door adequaat in te spelen op de inzichten die zij opdoen uit het FMIS.

Momenteel weet men niet altijd waar of bij wie zijn of haar mail terechtkomt, en doordat er veel mailverkeer plaatsvindt en er soms onduidelijkheid is over de taakverdeling binnen de mailbox, komt het voor dat meldingen laat of zelfs niet worden opgepakt. Met een FMIS kan een facilitaire organisatie veel beter zichtbaar maken wat ze allemaal doet, wat leidt tot een hogere klanttevredenheid (Facto, 2017).

Tevens wordt de backoffice ontlast, doordat de klant zelf meldingen kan doen. Het tweede voordeel wat hieraan hangt, is dat de klant voortdurend informatie ontvangt van de stand van zaken rondom zijn melding. Dit zorgt voor beter verwachtingsmanagement en een hogere transparantie.

Een kritische succesfactor bij de ingebruikneming, is de gebruiksvriendelijkheid. Men gaf aan dat inzicht gewenst is, maar dat het proces makkelijk moet blijven. Dit kan gerealiseerd worden door zoveel mogelijk te werken met standaardoplossingen en -formulieren.

Tevens werd door de Unit4 IT-specialist aangegeven dat meldingbeheer ook een optie is binnen SharePoint. Er wordt binnen Unit4 al met TOPdesk gewerkt, een bekende aanbieder van onder andere FMIS-systemen. Dit resulteert in de aanbeveling de twee onderstaande mogelijkheden en de toegevoegde waarde die zij kunnen hebben, verder te onderzoeken:

- SharePoint: binnen SharePoint zijn er veel verschillende inrichtingsmogelijkheden. Ook een tool waarmee meldingen gemaakt kunnen worden, kan ontwikkeld worden. Deze mogelijkheid zou ten goede komen aan het maximale ontzorgen van de interne klant. Een nadeel kan zijn dat dit veel tijd gaat kosten en er geen gebruik gemaakt kan worden van de standaardoplossingen en expertise van een externe leverancier.
- TOPdesk: TOPdesk is een leverancier die gespecialiseerd is in onder andere FMIS-systemen. TOPdesk wordt binnen Unit4 reeds gebruikt door de HR-afdeling. Doordat Unit4 een bestaande klant is bij TOPdesk kan er wellicht klantvoordeel behaald worden.

5.3.4 Klantcontactpunten

Om zichtbaar te zijn, is het belangrijk om na te gaan op welke momenten de klant in contact komt met de afdeling. Er wordt aanbevolen gebruik te maken van de opgestelde klantprofielen en de customer journey. De klantcontactmomenten kunnen gebruikt worden om de afdeling en dienstverlening zichtbaar te maken. Niet alleen is dit een trend binnen wend- en weerbaar FM, ook werd dit benoemd als een belangrijk punt in de externe interviews. Een belangrijk, dan wel niet het belangrijkste, klantcontactmoment is het eerste. Uit de interviews met de interne klant, bleek dat medewerkers die minder lang in dienst zijn bij Unit4 het minst bekend zijn met de afdeling Facilities. Dit komt voornamelijk omdat er geen introductiedag is, en er geen basisinformatie wordt verstrekt aan nieuwe medewerkers vanuit Facilities. Wel heeft de afdeling een vast eerste contactmoment; de pasuitgave. Iedere nieuwe medewerker krijgt een nieuwe pas van Facilities, wat Facilities een mooie gelegenheid biedt om zich zichtbaar te profileren. Er wordt aanbevolen hier te verwijzen naar de centrale SharePoint omgeving en daarmee de afdeling te profileren als 'wegwijzer'. Facilities wil de brug tussen de medewerker en de organisatie zijn en ook de klant geeft aan dat het wenselijk is voor alle vragen bij Facilities terecht te kunnen.

5.2.5 Cultuur

Zoals duidelijk geworden in de verschillende cultuuranalyses, biedt Unit4 concrete handvatten om de waarden van de organisatie toe te passen in de eigen werkzaamheden. Tijdens de Kick-Off is de eerste stap hierin gemaakt. Er wordt aanbevolen om deze lijn door te zetten en te blijven monitoren op de Behaviors, om adequaat op de organisatiecultuur in te spelen. Om aan te sluiten bij de basisveronderstellingen (Schein, 1999) van de cultuur dient de klant op een gastvrije, professionele wijze benaderd te worden. Dit is reeds een sterkte van Facilities.

Ten tweede bleek dat er binnen Facilities sprake is van een lichtelijke eilandencultuur. Dit komt niet ten goede van het uitstralen van eenduidigheid en het vormen van één front. Geadviseerd wordt om, in ieder geval het eerste jaar, ééns per kwartaal een bijeenkomst te organiseren, om het verdere teamgevoel te ontwikkelen. Er wordt aangeraden tijdens deze bijeenkomsten aan de slag te gaan met zowel de Behaviors als de opgestelde belofte en de vertaling daarvan. Tevens is het goed om als gehele afdeling per kwartaal te evalueren en afdelingsdoelen op te stellen.

5.3 Strategisch nut

Bovenstaande conclusies en aanbevelingen richten zich op het zichtbaar en transparant maken van de dienstverlening. Facilitaire bedrijven die als zichtbaar worden ervaren, scoren een vol punt hoger in waardering door eindgebruikers. De tevredenheid is namelijk een 7.6 onder eindgebruikers die het facilitair bedrijf als zichtbaar vinden terwijl het cijfer slechts een 6.4 bedraagt wanneer men het als niet zichtbaar ervaart.

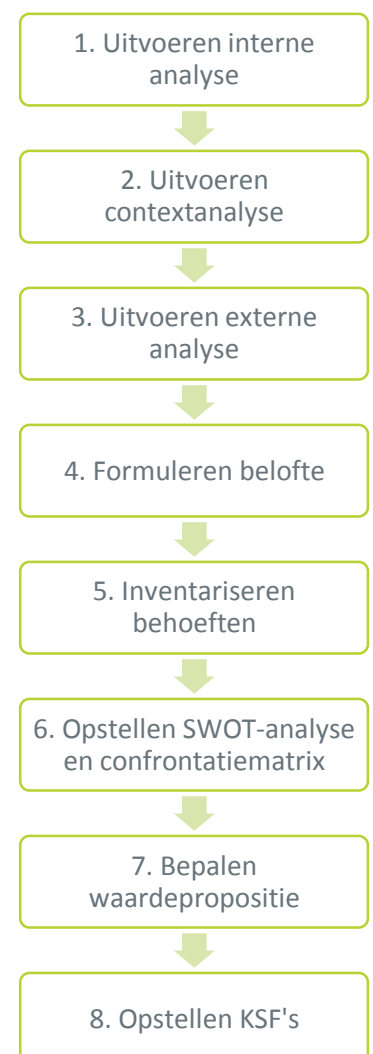
Ook de bekendheid met de producten en diensten van de afdeling heeft invloed op de tevredenheid: een 7.4 versus een 6.7 in waardering voor wel of niet zichtbaar zijn. Het loont dus om als facilitair bedrijf continu te werken aan een goede bekendheid en zichtbaarheid om de klantwaardering binnen de organisatie te vergroten. *‘Maak de dienstverlening zichtbaar, herkenbaar, raak- en voelbaar in het gehele bedieningsproces en interne klanten zullen dit waarderen en productiever zijn’*, aldus Integron in een persbericht (FMM, 2015). Wanneer werknemers productiever zijn, heeft dit een positief effect op de bedrijfsresultaten.

Wanneer er volledige transparantie is zullen er minder vragen zijn, wat zowel de klant als de afdeling ontlast. Dit zorgt ervoor dat beide partijen minder tijd kwijt zijn, wat betekent dat er efficiënter gewerkt kan worden.

5.4 Toegevoegde waarde werkveld

De resultaten van het onderzoek kunnen breder getrokken worden naar het facilitaire werkveld. Uit het Facility Beleving onderzoek van Integron (2015) blijkt dat facilitaire organisaties die als zichtbaar ervaren worden, hoger scoren in klantwaardering (1,2 punt hoger). Ook wanneer de gebruiker bekend is met de producten en diensten van de facilitaire organisatie, is de waardering hoger. Hier is het verschil 0,7. De zichtbaarheid is dus van aanzienlijk belang. Binnen het werkveld kan een methode of stappenplan hiervoor dus zeer bruikbaar zijn en daadwerkelijk waarde toevoegen. De stappen die binnen het onderzoek doorlopen zijn, zijn binnen een tijdsbestek van een aantal maanden haalbaar en toepasbaar voor facilitaire organisaties die zich op dit punt willen ontwikkelen. Onderstaand stappenplan kan daarvoor aangehouden worden.

1. De eerste stap is het analyseren van de interne organisatie. Hoe zit de organisatie in elkaar en wie is de klant?
2. Bepaal de doelgroep met behulp van een doelgroepanalyse en bekijk en analyseer de directe omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Deze twee analyses vormen samen de contextanalyse.
3. Om mee te kunnen groeien met de markt, is het belangrijk te kijken naar de concurrentie, trends en ontwikkelingen in de externe analyse.
4. Er wordt aanbevolen om vast te houden aan het 4B-model (De Vries) en een belofte op te stellen. De kernvraag luidt: Wat beloven wij aan onze klant? De Piramide van Kernvaardigheden (Hamel & Prahalad) is hierbij een uitstekend hulpmiddel.
5. Om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de klant, wordt aanbevolen deze te inventariseren met behulp van interviews en/of enquêtes.
6. Alle intern en extern verkregen data worden opgenomen in een SWOT-analyse. Deze wordt vertaald naar een confrontatiematrix, waaruit de strategische opties kunnen worden afgeleid.
7. Met alle opgedane data kan de volgende vraag gesteld worden: Waar legt de afdeling haar focus op? Dit vertaalt naar de waardestrategie.
8. Tot slot kunnen de Kritische Succesfactoren opgesteld worden. Deze factoren vormen een (toetsings-)kader dat sturing geeft aan de professionalisering en profilering.



Figuur 5.1: Stappenplan voor het facilitaire werkveld

Hoofdstuk 6: Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan toegelicht. Aan de hand van het Richten, Inrichten, Verrichten model (Hoofdstuk 3: Theoretisch kader) wordt de implementatie met de bijbehorende organisatorische, personele en financiële consequenties beschreven. Tevens worden er een aantal quick wins beschreven; realistische, kleine veranderingen die snel geïmplementeerd en doorgevoerd kunnen worden.

1.4 Richten

Doordat er binnen het management draagvlak is voor verdere professionalisering en de belofte is opgesteld in een sessie waaraan alle managementleden hebben deelgenomen, wordt deze gedragen binnen de afdeling. Om de belofte verdere draagkracht te geven, is het van belang deze ook te toetsen bij de operationele medewerkers van de afdeling. Wanneer zij allen achter deze belofte staan en zich er goed bij voelen, wordt het wij-gevoel bevorderd. Er dient gestuurd te worden op de belofte, wat zorgt voor nieuwe taken binnen het management van Facilities, omdat er eerder nog niet met een visie of belofte werd gewerkt. Dit typeert als een personele consequentie.

Door de belofte te toetsen bij en toe te passen met de operationele medewerkers, kunnen er concrete doelstellingen opgesteld worden. Door deze doelstellingen op individueel niveau en SMART te operationaliseren, net als de Behaviors, kan er gemonitord worden of deze doelstellingen behaald worden en bijdragen aan het waarmaken van de belofte. Aangeraden wordt om dit mee te nemen in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Tevens dienen er doelstellingen op afdelingsniveau opgesteld te worden. Ook hierin is de input van de medewerkers waardevol. Door de medewerkers te betrekken in dit proces, zal het afdelingsgevoel groeien en wordt er draagvlak voor de veranderingen gecreëerd. Dit zal een taak zijn die bij de Facility Manager ligt, met ondersteuning van de coördinatoren. Aan de hand van de opgestelde doelstellingen, kan per jaar een jaarplan worden opgesteld. Deze verantwoordelijkheid ligt bij het management van de afdeling.

Ieder jaar dient de belofte geëvalueerd te worden. Wat doet Facilities om deze waar te maken? Welk bewijs is er ontstaan? Ervaart de interne klant dat deze belofte waargemaakt wordt? De eerste twee vragen kunnen beantwoord worden door te kijken of de doelstellingen behaald zijn. Geadviseerd wordt om de derde vraag te beantwoorden middels een jaarlijks KTO. Dit zal ook een nieuwe taak met zich meebrengen. Deze is het best onder te brengen bij een van de Facilities Coördinatoren.

6.2 Inrichten

Om de belofte inrichting te geven, wordt er een SharePoint omgeving ontwikkeld, ondersteund door een PDC en wordt er onderzoek verricht naar de mogelijkheden tot verdere professionalisering in de vorm van een melding- of zelfs FMIS-systeem. Dit brengt verschillende consequenties met zich mee. Voor een totaaloverzicht van deze consequenties, zie Bijlage XX: Consequenties.

6.2.1 SharePoint

In samenwerking met de IT-specialist die verantwoordelijk is voor SharePoint zal de omgeving opgezet worden. Belangrijk is om hierin goed voor ogen hebben wat er allemaal op deze pagina komt te staan. Aangeraden wordt dit aan de hand van de conclusies te doen. Dit punt zorgt tevens voor personele consequenties. Eén van de coördinatoren zal verantwoordelijkheid gaan dragen over de SharePoint omgeving, wat nieuwe taken met zich meebrengt.

6.2.2 PDC

Om het PDC te ontwikkelen is het van belang nog eens goed naar het dienstverleningspakket te kijken. Het verouderde handboek kan als leidraad voor de nieuwe PDC fungeren. Aangeraden wordt om de verschillende onderwerpen van het PDC over operationele werknemers te verdelen, zodat de werklust verkleind wordt, en ze samen aan één product werken, wat het teamgevoel kan versterken. Ook dit leidt tot de personele consequentie van nieuwe taken. Tevens zal de verantwoordelijkheid en organisatie van het opstellen, onder een van de coördinatoren vallen. Een goede indeling voor de PDC staat beschreven in de paragraaf *PDC* van Hoofdstuk 5: Conclusies en Aanbevelingen.

6.2.3 Melding/FMIS-systeem

Er wordt aanbevolen een vervolgonderzoek te starten naar de mogelijkheden en toegevoegde waarde van een meldingssysteem. Geadviseerd wordt om dit bij een Facilities Coördinator neer te leggen. Dit zorgt wederom voor een nieuwe taak.

Mocht er gekozen worden voor de opzet van een FMIS, dan zijn er met deze implementatie meer consequenties gemoeid. Allereerst zal het personele consequenties tot gevolg hebben, gezien er nieuwe vaardigheden vereist zijn van de medewerkers om met het programma te kunnen werken. Geadviseerd wordt om eerst de Facilities Coördinatoren hiervoor op te leiden, en vervolgens de operationele medewerkers. Op deze manier zijn de coördinatoren in staat ondersteuning te bieden en vragen te beantwoorden wanneer nodig. Tevens hangt er aan een FMIS een financiële consequentie.

De kosten die met een FMIS gemoeid zijn, zijn afhankelijk van veel verschillende factoren. De factoren waarmee in vervolgonderzoek rekening gehouden kan worden (bepaald samen met TOPdesk):

- +/- 800 melders
- +/- 10 afhandelaars
- Modules Selfservice Portal en Meldingenbeheer
- Keuze voor onderhoud in- of uitbesteden

Mocht er gekozen worden om het onderhoud door TOPdesk te laten doen, komt dit samen met de bijbehorende licentiekosten neer op een totaal van grof geschat €2000,- per jaar. Deze kosten kwalificeren als gebruikskosten. Tevens moet rekening gehouden worden met implementatiekosten. Hierbij moet gedacht worden aan opleidings- of trainingskosten en kosten voor de koppeling.

6.2.4 Cultuur en draagvlak

Tevens is aangeraden om ééns per kwartaal een bijeenkomst te organiseren. Door dit in ieder geval het eerste jaar te implementeren, kunnen deze bijeenkomsten gebruikt worden om draagvlak te creëren bij de medewerkers voor de veranderingen. Zodra zij betrokken worden in het proces en hier daadwerkelijk aan mee mogen werken, wordt niet alleen betrokkenheid en draagvlak gecreëerd, maar wordt er ook gewerkt aan de interne cultuur van de afdeling. Wanneer men samen kan nadenken over afdelingsbed onderwerpen is de kans groot dat men elkaar beter gaat begrijpen en het saamhorigheidsgevoel groter wordt. Doordat de afdeling met elkaar een belofte operationaliseert en hier samen naartoe werkt, heeft dit tevens een organisatorische consequentie tot gevolg. Doordat de afdeling samen naar een doel werkt, zullen zij professioneler en gestructureerder te werk gaan, en zullen zij meer en meer één afdeling vormen.

6.3 Verrichten

6.3.1 Planning

De aanbevolen veranderingen en beoogde resultaten zijn opgenomen in onderstaande tijdsplanning.

Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
• Evalueren belofte • Evalueren doelstellingen • Eventueel bijsturen belofte en doelstellingen • Opstellen jaarplan 2 • Meten bewijs (KTO) • Opzetten SharePoint • Opstellen PDC • Onderzoek naar melding- of FMIS-systeem • Afdelingsbijeenkomsten	• Evalueren belofte • Evalueren doelstellingen • Eventueel bijsturen belofte en doelstellingen • Opstellen jaarplan 3 • Meten bewijs (KTO) • Daling vermijdbare klantcontactmomenten • Stijging klanttevredenheid • Afdelingsbijeenkomsten • Eventuele opstart meldingssysteem	• Evalueren belofte • Evalueren doelstellingen • Eventueel bijsturen belofte en doelstellingen • Opstellen jaarplan 4 • Meten bewijs (KTO) • Verdere daling vermijdbare klantcontactmomenten • Verdere stijging klanttevredenheid • Afdelingsbijeenkomsten • Organisatiebrede zichtbaarheid

Figuur 7.1 Tijdsplanning Facilities

De uitgebreide implementatieplanning is opgenomen in Bijlage XXI: Implementatieplanning.

6.3.2 Borging: Plan, Do, Check, Act

Om de professionalisering te borgen, wordt geadviseerd te werken met de PDCA-cirkel (Deming).

PLAN	Door het opstellen van SMART doelstellingen wordt de belofte concreet en kan deze goed geëvalueerd worden.
DO	Het gebruik van het FMIS-systeem maakt het mogelijk met behulp van data de uitvoering te monitoren.
CHECK	Met behulp van de data kan regelmatig geëvalueerd worden of de doelstellingen nog nageleefd worden. Hierdoor intestaat een proces van continue verbetering.
ACT	Waar nodig wordt bijgestuurd. Dit uit zich onder andere in de jaarlijkse evaluatie.

6.4 Quick wins

Tot slot worden er een aantal quick wins beschreven. Dit zijn kleine aanpassingen of verbeteringen die direct geïmplementeerd kunnen worden en waarmee snel winst behaald kan worden:

- In de interne interviews kwam naar voren dat een deel van de respondenten soms over Yammerberichten heen leest, omdat niet duidelijk is dat de persoon die het bericht plaatst, bij Facilities hoort. Een quick-win om dit aan te pakken, is het plaatsten van deze berichten vanuit het Facilities account. Dit zorgt voor eenduidigheid en herkenbaarheid op Yammer.
- Een ander aspect waarop snel winst behaald kan worden in eenduidigheid en herkenbaarheid, is het afdelingsbreed dragen van bedrijfskleding. Dit is tot nu toe enkel in Utrecht het geval. Bedrijfskleding zorgt niet alleen onderling voor meer uniformiteit, ook voor de klant zal Facilities zich herkenbaarder en eenduidiger profileren. Tevens sluit dit aan bij de organisatiecultuur.
- Een deel van de interne klanten gaf aan belangrijke updates of meldingen graag via e-mail te ontvangen, omdat deze op Yammer niet altijd iedereen bereiken. Aangeraden wordt om mailinglijsten op te stellen waarop men zich kan inschrijven, en deze te gebruiken voor het verspreiden van belangrijke berichten.

Hoofdstuk 7: Kritische reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de doelstelling en onderzoeksvraag, de gehanteerde onderzoeksmethoden en de onderzoeksresultaten. Er wordt tevens gereflecteerd op de rol als onderzoeker en er wordt een korte blik geworpen op de toekomst.

7.1 Reflectie

7.1.1 Doelstelling

Aan het begin van het onderzoek is de volgende doelstelling opgesteld:

‘Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te krijgen op welke wijze Facilities verder dient te professionaliseren, zodat er beter voldaan kan worden aan de informatiebehoeften van de interne klant en de afdeling zich meer zicht- en vindbaar kan profileren.’

Achteraf kan gesteld worden dat de doelstelling behaald is. Inzichtelijk is gemaakt wat de informatiebehoeften van de interne klant zijn, hoe de afdeling meer zichtbaar kan worden en welke professionaliseringsstappen er nodig is om dit waar te maken.

7.1.2 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die aan het begin van het onderzoek is opgesteld, was de volgende:

‘Op welke wijze dient de afdeling Facilities Benelux van Unit4 zich te profileren, aansluitend bij de informatiebehoefte en –wens van de interne klant met behulp van interne communicatie?’

Na enige tijd bleek deze onderzoeksvraag de lading van het onderzoek onvoldoende te dekken. Om het onderzoek meer op de interne processen van de afdeling te richten, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

‘Hoe kan de afdeling Facilities zich professionaliseren?’

Doormiddel van het beantwoorden van alle deelvragen met behulp van de verschillende onderzoeksmethoden is de onderzoeksvraag beantwoord. De verschillende deelvragen dekken de lading die nodig is om de onderzoeksvraag adequaat te beantwoorden.

7.1.3 Interviews interne klant

De gehanteerde onderzoeksmethode had de gewenste uitkomst. Door de keuze voor interviews is de mogelijkheid ontstaan tot doorvragen, waardoor er veel meer informatie is verzameld dan bij een enquête het geval was geweest. Voor een hogere respons was een enquête wellicht bruikbaar geweest, maar een hoge respons was geen succesfactor binnen het onderzoek, omdat er met het begrip verzadiging gewerkt werd en het kwalitatief onderzoek betrof. De doelgroep is door de methode goed bereikt en ook de verscheidenheid aan verschillende respondenten is hoog doordat de respondenten willekeurig benaderd zijn.

De onderzoeker liep tijdens het afnemen van de interviews aan tegen een sociaal dilemma; kun je mensen zomaar storen op hun werkplek? Dit bleek voor de onderzoeker soms lastig en lang niet iedereen uit de doelgroep had tijd of zin om een interview te doen. De respons heeft hier niet onder geleden en het was een tijd efficiënte oplossing, maar het was wel een klein aandachtspuntje. Mocht de respons hier wel onder geleden hebben, dan was er voldoende tijd geweest om nogmaals interviews op locatie af te nemen. In het vervolg is het van belang af te wegen of deze methode binnen de bedrijfscultuur past.

Omdat er met het begrip verzadiging gewerkt is, had de onderzoeker het idee om de resultaten nogmaals te toetsen bij een klantpanel. In verband met beperkte tijd, is dit niet mogelijk geweest.

7.1.4 Externe interviews

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergtoren, had de onderzoeker bij meer facilitaire organisaties op bezoek kunnen gaan. Er stond een bezoek gepland bij de facilitaire organisatie van bol.com, maar door de drukke agenda van desbetreffende respondent heeft dit geen plaats meer kunnen vinden. Het interview had kunnen gelden voor andere inzichten of verdere onderbouwing van opgedane data.

7.1.5 Associatiesessie

Het gebruik van de associatiekaarten tijdens de sessie werkte verfrissend en motiverend voor de deelnemers. Echter hadden de kaarten inhoudelijk meer toe kunnen voegen, gezien er weinig verscheidenheid zat in de afbeeldingen, waardoor vaak dezelfde kaarten gekozen zijn. Wanneer er een bredere set was gebruikt, was er misschien meer 'out of the box' gedacht door de deelnemers.

7.1.6 Onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten voldoen aan de verwachting en zijn niet uitzonderlijk verrassend. Echter bieden de resultaten voldoende inzichten om de onderzoeksvraag te beantwoorden en dienen deze inzichten ter onderbouwing van de aanbevolen professionalisering.

Voor de totstandkoming van de onderzoeksresultaten is er gebruik gemaakt van een verscheidenheid van dataverzamelmethode die het vraagstuk ieder vanuit een ander standpunt belicht hebben. Voor complete triangulatie, is het gewenst de onderzoeksresultaten nogmaals te toetsen.

Er werd door zowel extern deskundigen als bij de externe facilitaire organisaties aangegeven dat het bij visievorming (belofte) van belang is om de operationele medewerkers te betrekken. Tijdens de associatiesessie is de input van de medewerkers meegenomen, maar de onderzoeker had dit graag nog geverifieerd bij de operationele medewerkers, om de belofte meer draagvlak binnen de afdeling te geven. Daarom is ervoor gekozen dit na de deadline van de scriptie uit te voeren.

7.2 Rol als onderzoeker

Tijdens het onderzoek heeft de onderzoeker het streven gehad een verfrissende aanpak te hanteren, zo tast- en bruikbaar mogelijk voor de organisatie. De onderzoeker heeft een voor haar en voor de organisatie nieuw model gebruikt en toegepast in de situatie, in combinatie met innovatieve dataverzamelmethode. Dit alles heeft de onderzoeker zelfstandig opgezet. Bij herhaling van het onderzoek zou de onderzoeker dit op dezelfde wijze uitvoeren, omdat er binnen de organisatie veel draagvlak voor deze aanpak bleek en het vernieuwend werkte.

7.3 Toekomst

Als toekomstig facility manager heeft de onderzoeker veel geleerd van dit onderzoek. De gekozen methode wijkt af van de 'standaard', maar bleek uiteindelijk zeer passend voor Facilities. De complexiteit van het onderzoek en de omgeving zijn beantwoord met een creatieve en innovatieve aanpak. Alle kennis en ervaring die is opgedaan tijdens dit onderzoek, neemt de onderzoeker mee in haar toekomstige carrière.

Literatuurlijst

Boeken

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* (1^e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

De Jong, B., C. v. (2013). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf* (1^e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Geert van den Bosch.

De Jong, B. & Niesten, H. (2007). *De besturing van facilitaire organisaties* (2^e ed.): *Hoe speel je het spel?* Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.

Jacobs, A. (2012). *Cross-cultural communication* (1^e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument* (6^e herz. ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.

Kok, H. B. (2005). *Brugboek marketing voor facilitaire dienstverleners* (5^e ed.). Academic Service

Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W. (2006). *Facility Management* (2^e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.

Michels, W. (2016). *Communicatie handboek* (1^e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Riel, C. van (2010). *Identiteit en imago: recente inzichten in corporate communication; theorie en praktijk* (4^e herz. ed.). Den Haag, Nederland: BIM Media B.V.

Thuis, T.H.J. (2014). *Toegepaste organisatiekunde* (5^e ed.). Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers

Vries, W. de, & Helsdingen, P. J. C. van. (2009). *Dienstenmarketingmanagement* (2^e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Rapporten

Diepen-Knegjens, C. & Veenstra, J. (2017). *De Nederlandse Facility Management Markt. Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen*. FMN, Twynstra Gudde.

Integron (2016). *Rapport Facilitybeleving in Nederland*. Via
<http://www.facilitybeleving.nl/rapport-facility-beleving-nederland-2016/>

Interne documenten

Unit4 Facilities Benelux (2016). *Enquête Facilities*.

Unit4 (2015). *The 2020 vision*. Geraadpleegd via:
<http://cloud.unit4.com/corp/docs/Strategy%20White%20Paper%20UNIT4%20-%202012%20Jan%202015.pdf>

Websites

Arrange Group (2015). *Acht belangrijke trends in Facility Management*. (Geraadpleegd op 15 maart 2017):

<https://arrangegroup.nl/nieuws/acht-belangrijke-trends-facility-management/>

CBS (2017). *Bevolking; kerncijfers*. (Geraadpleegd op 20 maart 2017):

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37296NED&D1=8->

Communicatietraining (2016). *Drie-lagenmodel van cultuur*. (Geraadpleegd op 15 mei 2017):

<https://communicatietraining.nl/inspiratie/drie-lagenmodel-van-cultuur/>

Computable (2016). *Dit zijn de ICT-trends van 2017*. (Geraadpleegd op 23 maart 2017):

<https://www.computable.nl/artikel/achtergrond/magazine/5907435/5215853/dit-zijn-de-ict-trends-van-2017.html>

Customerthink (2017). *Top 10 Customer Service Trends for 2017*. (Geraadpleegd op 15 maart 2017):

<http://customerthink.com/top-10-customer-service-trends-for-2017/>

Facto (2017). *'FMIS ervaringen Inclusief Groep: 'Je maakt veel beter zichtbaar wat je doet''*.

(Geraadpleegd op 25 mei 2017):

<http://facto.nl/fmis-ervaringen-inclusief-groep-je-maakt-veel-beter-zichtbaar-wat-je-doet/>

Facto (2015). *'Hoe zichtbaarder het FB, hoe hoger de klantwaardering'*. (Geraadpleegd op 25 februari 2017):

<http://facto.nl/facilitair-bedrijf-hoe-zichtbaarder-hoe-hoger-de-klantwaardering/>

FMM (2016). *'7 succesfactoren voor een facilitair meldpunt'*. (Geraadpleegd op 18 maart 2017):

<https://www.fmm.nl/topics/servicedesk-klantmanagement/achtergrond/7-succesfactoren-voor-een-facilitair-meldpunt>

FMM (2016). *'Zo krijgt u een herkenbare facilitaire organisatie'*. (Geraadpleegd op 2 maart 2017):

<https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/zo-krijgt-u-een-herkenbare-facilitaire-organisatie>

FMM (2015). *'Werknemers productiever bij een zichtbare facilitaire dienstverlening'*. (Geraadpleegd op 2 maart 2017):

<https://www.fmm.nl/topics/performance-management/nieuws/werknemers-productiever-bij-een-zichtbare-facilitaire-dienstverlening>

FMM (2013). *De facilitaire trends voor 2014*. (Geraadpleegd op 21 maart 2017):

<https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/de-facilitaire-trends-voor-2014>

FMM (2012). *'Opstellen PDC moeilijk voor facilitaire organisaties'*. (Geraadpleegd op 13 mei 2017):

<https://www.fmm.nl/topics/fmis/nieuws/opstellen-pdc-moeilijk-voor-facilitaire-organisaties>

Frankwatching (2016). *Dit verandert er op jouw communicatieafdeling in 2016*. (Geraadpleegd op 15 mei 2017):

<https://www.frankwatching.com/archive/2016/01/12/dit-verandert-er-op-jouw-communicatieafdeling-in-2016/>

Hospitality Management (2015). *5 trends in facility management*. (Geraadpleegd op 21 maart 2017):
<https://www.hospitality-management.nl/5-trends-in-facility-management-16789>

Intemarketing (2015). *7S-model*. (Geraadpleegd op 23 februari 2017):
<http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>

Intemarketing (2015). *Confrontatiematrix* (Geraadpleegd op 5 mei 2017):
<http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/confrontatiematrix>

Intemarketing (2015). *DESTEP analyse*. (Geraadpleegd op 23 februari 2017):
<http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>

PDCAcyclus (2016). *'Plan Do Check Act: een krachtig datagedreven verbeterplatform'*. (Geraadpleegd op 25 mei 2017):
<https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/>

Persc (2017). *De communicatietrends van 2017*. (Geraadpleegd op 16 mei 2017):
<https://persc.nl/updates/de-communicatietrends-van-2017>

Rabobank Cijfers en Trends (2016/2017). *ICT-dienstverlening*. (Geraadpleegd op 2 april 2017):
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=ICT-dienstverlening>

Rabobank (2017). *De megatrends die Nederland gaan kleuren*. (Geraadpleegd op 23 maart 2017):
<https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/in-society/netherlands-2025/the-megatrends-that-will-shape-the-future-of-the-netherlands.html>

Rabobank (2013). *Een blik op de arbeidsmarkt van IT'ers*. (Geraadpleegd op 2 april 2017):
<https://economie.rabobank.com/publicaties/2013/april/een-blik-op-de-arbeidsmarkt-van-iters/>

Strategischmarketingplan (2015). *Confrontatiematrix* (Geraadpleegd op 5 april 2016):
<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/confrontatiematrix/>

Unit4 (2017). *How to understand communication part II*. (Geraadpleegd op 8 maart 2017):
<http://ux.unit4.com/howtos/how-to-understand-communication-part-ii/>

Unit4 (2017). *Yammer: All Company group*. Meermaals geraadpleegd, van
<https://www.yammer.com/unit4.com/#/threads/company?type=general>

Userlike (2017). *Customer service trends in 2017*. (Geraadpleegd op 15 maart 2017):
<https://www.userlike.com/en/blog/customer-service-trends-2017>

Wikiquote (2017). *Heraclitus*. (Geraadpleegd op 28 mei 2017):
<https://en.wikiquote.org/wiki/Heraclitus>

Verklarende woordenlijst

A

-

B

Business intelligence

Het verzamelen van gegevens binnen de eigen handelsactiviteit. Het proces van gegevens omzetten in informatie, wat leidt tot kennis en aanzet tot adequate actie.

C

Cloud computing

Het via een netwerk – vaak het internet – op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en gegevens. De cloud staat voor een netwerk dat met al de computers die erop aangesloten zijn.

Cloud & HR Solutions

Afdeling van Unit4 die zich richt op Cloud Computing en software voor Human Resource afdelingen.

D

-

E

ERP

Enterprise Resource Planning. Het combineren van interne bedrijfsinformatie over logistieke, administratieve en financiële bedrijfsprocessen in één bedrijfsbreed informatie- en managementsysteem.

F

Financial Services

Afdeling van Unit4 die zich richt op financiële software en systemen.

FMIS

Facility Management Informatie Systeem.

G

-

H

Healthcare

Afdeling van Unit4 die zich richt op software voor de zorg.

I

-

J

-

K**KTO**

Klanttevredenheidsonderzoek.

KSF

Kritische Succes Factor.

L

-

M**Matrixorganisatie**

Een organisatiestructuur waarbij de deelnemers aan meerdere personen rapporteren. In een matrixorganisatie zitten vaak alle medewerkers die hetzelfde soort werk doen in één afdeling.

N

-

O

-

P**PDC**

Product- en dienstencatalogus.

Product Services

Afdeling van Unit 4 die verantwoordelijk is voor de producten.

Q

-

R

-

S**SME**

Small and Medium sized Enterprises.

T

-

U**Unit4**

Unit4 Business Software B.V.

V

-

W

-