

2019

Een Herontwikkeld Sylryk



Jens van Driel

Saxion

6-5-2019

Dit is de herziene versie van het eerder ingeleverde thesisverslag na gevolg van een snelle herkansing. De wijzigingen zijn na overleg met de eerste examinerator en het in beschouwing nemen van de feedback beschreven in het beoordelingsformulier gedaan in hoofdstuk zeven, het advies, te vinden op bladzijde 41 tot en met 48. Daarnaast is de gehele thesis nagelopen op spellingsfouten, taalfouten en typfouten.

Jens van Driel

06-05-2019

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HB5 aangeboden begeleiding.

Naam: Jens van Driel

Datum: 01-04-2019

Handtekening:



saxion.nl

Thesis Werkstuk

Student:	Jens van Driel
Student nummer:	2429042
Opdrachtgever:	Sylryk Energie- en Bouwmanagement
Eerste examiner:	Nico Kerssens
Tweede examiner:	Diana Boerkamp – Keizer
Toetscode:	T.37178

Voorwoord

Het thesisverslag dat u nu heeft opgeslagen en van plan bent te gaan lezen is het resultaat van een onderzoek gedaan door iemand uit de gastvrijheidsindustrie in een bedrijf dat technische dienstverlening aanbiedt binnen de vastgoedindustrie. Een match die wellicht niet voor de hand ligt, maar daardoor, naar mijn ervaring, extra interessant is. Als student ben ik dan ook zeer dankbaar voor de kans die Sylryk mij heeft geboden. Het onderzoek heeft mij veel persoonlijke inzichten gegeven.

Deze inzichten heb ik opgedaan door het analyseren van een bedrijf in een industrie waar ik niet bekend in ben en heeft mij daarnaast ook een beter begrip van de gastvrijheidsbranche gegeven. Door een bedrijf te onderzoeken dat op het eerste gezicht niets met de gastvrijheidsbranche te maken heeft, maar hier wel kenmerken van wil toepassen op zijn bedrijfsvoering, ben ik mij gaan realiseren dat de gastvrijheidsbranche bijzondere kenmerken bezit die ik tot nu toe als vanzelfsprekend beschouwde.

De kans die mij voor dit onderzoek geboden is door Sylryk, en met name door Sylvia Lisapaly, is voor mij dan ook van een grotere waarde geweest dan ik van tevoren had verwacht. Ik wil dan ook van de gelegenheid gebruik maken om haar persoonlijk, maar ook alle andere medewerkers van Sylryk, te bedanken voor de samenwerking tijdens dit onderzoek en voor de manier waarop zij allen hebben bijgedragen om dit onderzoek tot een succes te maken.

Binnen Saxion hebben ook veel mensen bijgedragen aan dit thesisonderzoek. De eerste die ik wil bedanken is Gerrit Schreiber, die mij op het juiste moment een duwtje in de juiste richting gaf. Hierdoor ben ik in staat om mijn studie alsnog tijdig af te ronden. Hierna wil ik Meneer van Marle en Meneer van Es bedanken voor de feedback die zij hebben gegeven in de tijd dat ik onderdeel was van hun herstartersklas. Vervolgens uit ik veel lof voor Nico Kerssens, die mij als eerste examinerator de begeleiding gaf die ik nodig had. Ondanks het korte tijdsbestek geloofde hij erin dat ik dit project tijdig en succesvol af zou kunnen maken.

Als laatste wil ik mijn familie, vrienden en vriendin bedanken omdat zij altijd zijn blijven geloven in het feit dat ik mijn studie zou afmaken en omdat zij altijd voor mij klaarstonden.

Management Samenvatting

Deze thesis is geschreven voor Sylryk Energie- en Bouwmanagement, een bedrijf dat gespecialiseerd is in technische bouwmetingen en projectmanagement. De groeipotentie voor dit bedrijf is gunstig. Na een periode van zwaar weer trekt de markt aan en ziet Sylryk voldoende kans om te groeien. Hoewel de huidige klanten over het algemeen tevreden zijn over de geleverde servicekwaliteit, ziet Sylryk ruimte voor verbetering. Voordat Sylryk zich focust op groei, wil het eerst zijn huidige dienstverlening optimaliseren. Sylryk is een passende opdrachtgever voor deze thesis omdat het bedrijf kampt met een managementprobleem. Sylryk is van mening dat zijn huidige dienstverlening verbeterd kan worden en dat er meer omzet gehaald kan worden uit bestaande klanten. De adviesvraag die binnen dit onderzoek centraal staat luidt daarom als volgt: *Hoe kan Sylryk zijn dienstverlening aanpassen om zo meer omzet te genereren uit zijn klanten?*

Als basis voor het veldonderzoek is een stevig theoretisch kader opgebouwd. Hierin wordt er op de kernbegrippen servicekwaliteit, klantgerichtheid en cross-selling gefocust. Deze kernbegrippen zijn essentieel voor de uiteindelijke beantwoording van de adviesvraag. Om meer informatie te vinden over deze kernbegrippen zijn er verschillende wetenschappelijke bronnen geëvalueerd en is hieruit de relevante informatie gebundeld in het theoretisch kader.

Om meer inzicht te krijgen in hoe verschillende zaken in zijn werk gaan binnen Sylryk, zijn er interviews afgenomen met de leden van het management en met verschillende medewerkers. Om de bevindingen die gedaan zijn tijdens deze interviews te toetsen, is er een interview afgenomen met een expert binnen de branche. Deze expert wist verschillende bevindingen inderdaad te bevestigen en draagt bij aan de validiteit van het onderzoek.

Tijdens het analyseren van de resultaten is gebleken dat er verschillende obstakels zijn waar het management en de medewerkers van Sylryk tegenaan lopen. In de uitwerking van de resultaten worden deze obstakels benoemd en wordt er tevens belicht welke bedrijfsactiviteiten momenteel goed gaan.

In de conclusies worden de knelpunten belicht waar de medewerkers en het management van Sylryk tegenaan lopen. Op dit punt was het mogelijk om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het wordt in dit hoofdstuk duidelijk hoe zowel het management als de medewerkers denken over de huidige dienstverlening van Sylryk en wat Sylryk kan doen om zijn huidige dienstverlening te verbeteren. Tijdens het expertinterview werd er getoetst of andere bedrijven binnen de branche tegen gelijke problemen aanlopen en hoe deze bedrijven hiermee omgaan. Het bleek dat deze problemen binnen de branche niet uniek zijn voor Sylryk. Het expertinterview heeft geholpen om de bevindingen te bevestigen en de oplossingen voor de problemen te concretiseren in het advies.

Tijdens het expertinterview kwam er een belangrijk gegeven met betrekking tot cross-selling naar voren. Sylryk zou moeite hebben met cross-selling door de positie die het bedrijf inneemt binnen de keten van de industrie.

Het wordt Sylryk geadviseerd om duidelijker te zijn jegens zijn medewerkers, meer structuur aan te brengen binnen de organisatie en de adoptie van het Smartware-systeem te stimuleren. Door middel van een P.D.C.A. Cyclus worden aan Sylryk de handvatten geboden om dit advies te implementeren. Er is bewust voor gekozen om tijdens het advies te focussen op de meer complexe problemen die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek, omdat die immers het moeilijkst zijn te overkomen. Bij het advies wordt een kostenoverzicht weergegeven. De implementatie van het advies zal Sylryk in totaliteit €23.129,- kosten.

Wanneer Sylryk het advies dat gegeven wordt in deze thesis opvolgt, wordt verwacht dat er meer omzet gegenereerd zal kunnen worden uit de huidige klanten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Management Samenvatting	6
1 Inleiding	11
1.1 Het Bedrijf	11
1.2 Aanleiding	11
1.3 Het Managementprobleem	12
1.4 Advies	12
1.5 Onderzoek.....	12
1.6 Leeswijzer	14
2 Theoretisch Kader	15
2.1 Servicekwaliteit van een Dienstverlenende Organisatie.....	15
2.1.1 Beschikbare Modellen.....	15
2.1.2 Het Service Quality Model.....	16
2.2 Klantgerichtheid	18
2.2.1 Kenmerken van een Klantgericht Bedrijf	18
2.2.2 De Weg naar een Klantgericht Bedrijf.....	19
2.3 Cross-selling.....	22
2.4 Overeenkomsten tussen Klantgerichtheid en Cross-selling.....	23
3 Onderzoek	24
3.1 Onderzoekstrategie	24
3.2 Waarnemingsmethode	25
3.3 Onderzoekseenheden	26
3.4 Onderzoeksinstrument	26
3.5 Analysetechnieken	26
4 Resultaten	27
4.1 Gap 2	27
4.1.1 Toewijding van Management aan Servicekwaliteit	27
4.1.2 Doelen Stellen die Bijdragen aan Servicekwaliteit	27
4.1.3 Standaardiseren van Taken.....	29
4.1.4 Perceptie van Haalbaarheid	29
4.2 Gap 3	30

4.2.1 Teamwork.....	30
4.2.2 Mate waarin de Medewerker bij de Baan Past	30
4.2.3 Structuur	31
4.3 Klantgerichtheid	31
4.3.1 Flexibiliteit.....	32
4.3.2 Interactie met de Klant	32
4.3.3 Cross-Selling	32
4.3.2 Interne Bedrijfsstructuur	34
4.4 Expertinterview.....	34
4.4.1 Bevindingen Expertinterview.....	34
5 Conclusies.....	36
5.1 Gap 2	36
5.2 Gap3	36
5.3 Klantgerichtheid	37
5.4 Onderzoeksvragen.....	38
6 Validiteit en Betrouwbaarheid	39
6.1 Interne Validiteit	39
6.2 Externe Validiteit	39
6.3 Begripsvaliditeit	39
6.3 Betrouwbaarheid.....	39
7 Advies	41
7.1 Adviescriteria.....	41
7.2 Het Advies	41
7.2.1 Kwaliteitsbeheersing	41
7.2.2 Cross-Selling	42
7.3 P.D.C.A. Cyclus	44
7.3.1 Plan	44
7.3.2 Do	45
7.3.3 Check	45
7.3.4 Act	46
7.4 Financiële Aspecten van het Advies	46
8. Nawoord	49
Bibliografie.....	51

Bijlagen	54
Bijlagen I Gap Model	54
Bijlagen II Prijs Lijst HumbleFM.....	55
Bijlage III Interview Guide	56
Bijlage IV interview guide expert	57
Bijlage V Axiale Codering Medewerkers	58
Bijlage VI Axiale Codering Management	79
Bijlage VII Axiale Codering Expert	100
Bijlage VIII Openrationalisatie Gap 2	106
Bijlage IX Openrationalisatie Gap 3	107
Bijlage X Openrationalisatie Klantgerichtheid.....	108
Bijlage XI Openrationalisatie Cross-selling	109
Bijlage XII Uren benodigd voor evaluatietraject	110
Bijlage XIII uren benodigd voor bedrijfsoverleg	111
Bijlage XIII Transcrypten	112
XIII-A Medeweker 160.....	112
XIII-B Medewerker 325	126
XIII-C Medewerker 261	145
XIII-D Management Sylvia.....	162
XIII-E Management Paul	179
XIII-F Management Hans	197
XIII-G Expert.....	209

1 Inleiding

1.1 Het Bedrijf

In 2002 is Sylryk Projectmanagement opgericht door Sylvia Lisapaly-de Winkel, dochter van twee hoteliers. Eén van de eerste opdrachten van het bedrijf was een transformatieproject van kantoorruimte naar studentenhuisvesting voor Estrade Projecten, onderdeel van Vestia in Rotterdam. Dit project was een succesvolle samenwerking en daarna is Sylryk door dezelfde partij gevraagd om de ontwikkeling van zorgprojecten te ondersteunen. Uiteindelijk heeft Estrade Projecten in 2006 gevraagd of Sylryk deze ontwikkelingen over wilde nemen omdat zij zich moesten gaan focussen op de ontwikkelingen van de Vogelwijken in Rotterdam. Dat was het moment waarop Sylryk heeft besloten om een organisatie op te bouwen met daarin zowel eigen personeel als ZZP'ers. Naast deze ontwikkelingen in zorgprojecten ontstond ook de behoefte om verduurzaming te gaan faciliteren. Dit in verband met de toekomstige ontwikkelingen in de markt op het gebied van energielabels. Dit heeft er toe geleid dat Sylryk in 2008 het bedrijf heeft uitgebreid met de divisie Energie- en bouwmanagement. In 2008 richtte Lisapaly-de Winkel het bedrijf E+S Advies & Ontwikkeling BV op, een bedrijf dat zich focuste op de markt van duurzaamheid en energie. Vier jaar later is ervoor gekozen om dit bedrijf op te laten gaan in Sylryk. Vandaag de dag bestaat het bedrijf uit Sylryk Projectmanagement, dat advies en projectmanagement op het gebied van duurzaamheid aanbiedt, en Sylryk Energie- en Bouwmanagement, dat zich richt op de herontwikkeling en verduurzaming van bestaand vastgoed.

In 2012 kwam Vestia, destijds de grootste klant van Sylryk, in zwaar vaarwater terecht. Dit had een negatief effect op de bedrijvigheid van Sylryk BV en leidde bijna tot faillissement. Sylryk had inmiddels 21 mensen in dienst. Doordat alle opdrachten van de grootste klant kwamen te vervallen, moest Sylryk een groot deel van zijn medewerkers laten gaan. Daarnaast kampte Nederland tegelijkertijd met een economische recessie. Als gevolg hiervan was een reorganisatie voor Sylryk onvermijdelijk, waarbij het medewerkersbestand daalde naar een totaal van drie personen.

Recentelijk heeft Sylryk een groei doorgemaakt. Dit kon bewerkstelligd worden dankzij de samenwerking met DuurzaamNL. DuurzaamNL was in staat om Sylryk een financiële injectie te geven door vijftig procent van de aandelen te kopen. Momenteel zijn er 13 mensen op vast basis werkzaam bij Sylryk en werkt het bedrijf op projectbasis met ZZP'ers.

Na een snelle groei, een plotse krimp en een economisch zware periode, ziet Sylryk zijn omzet inmiddels groeien en is de prognose van het bedrijfssucces van Sylryk weer positief. De vastgoedmarkt is economisch gezond en voor een bedrijf als Sylryk zijn er kansen in de markt aanwezig. Sylryk wil daarom doorgroeien.

1.2 Aanleiding

Voordat Sylryk initiatieven wil ondernemen om deze groei te bewerkstelligen, wil het eerst de huidige manier van werken onder de loep nemen. Het management is ervan overtuigd dat er hier nog veel ruimte is voor verbetering.

Uit een oriënterend gesprek met het management van Sylryk is gebleken dat er verbetering nodig is op aspecten als teamwork, interne communicatie, pro-activiteit, het onderhouden van relaties met de klant en het nemen van verantwoordelijkheid. Het management merkt bijvoorbeeld dat de medewerkers zich erg op de uitvoering richten en niet proactief meedenken over de wensen van de klant, niet actief contact zoeken met de klant en dat er een terughoudendheid merkbaar is wanneer het

beschikbare personeel gevraagd wordt om verantwoordelijkheden van afwezig personeel over te nemen, in geval van bijvoorbeeld ziekte. Ook heeft Sylryk aangegeven dat het grootste deel van de medewerkers een specialistische, technische achtergrond heeft. Kenmerkend voor dit type medewerker vindt Sylryk dat hij niet het gewenste niveau van communicatievaardigheden beheerst en het moeilijk vindt om een klantgerichte denkwijze toe te passen.

Hierdoor merkt het management dat er bij een deel van de klantenrelaties kansen worden gemist om meer omzet te creëren omdat er niet goed wordt doorgevraagd. Ook wordt er niet gekeken naar of de klant, naast de gevraagde dienst, ook op andere manieren kan worden bediend. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat de klanten op dit moment niet ontevreden zijn over de huidige manier van dienstverlening, maar dat het management verwacht dat er dus meer uit de huidige klanten kan worden gehaald. Sylryk heeft in het verleden al geprobeerd zijn klantrelaties en klantgerichtheid te verbeteren door middel van het implementeren van een CRM-pakket en het aanbieden van relevante trainingen aan zijn medewerkers. Hierbij is samen met de medewerkers een traject over klantgerichtheid doorlopen. Het gewenste effect bleef echter uit.

1.3 Het Managementprobleem

Zoals eerder genoemd heeft het management ervaren dat binnen het eigen team verbeteringen plaats kunnen vinden. Omdat er al eerder initiatieven zijn ondernomen om klantgerichter te werk te gaan met als doel meer omzet te halen uit de huidige klanten, maar deze niet de gewenste resultaten hebben bewerkstelligd, wil het management een andere aanpak hanteren om het gewenste, klantgerichte bedrijf te worden. Dit onderzoek moet een duidelijk beeld schetsen van wat er nu niet goed gaat en hoe er verbetering plaats kan vinden. Op basis hiervan wil Sylryk een actieplan laten opstellen om meer klantgericht te worden en zo de dienstverlening te verbeteren. Deze wensen van Sylryk zullen binnen dit onderzoek centraal staan. Om dit te bewerkstelligen is de volgende adviesvraag geformuleerd.

Adviesvraag: Hoe kan Sylryk zijn dienstverlening aanpassen om zo meer omzet te genereren uit zijn klanten?

1.4 Advies

Omdat de markt waarbinnen Sylryk opereert aantrekt, ziet het bedrijf kans om te groeien. Deze kans wil Sylryk graag aangrijpen. Om toekomstige groei te kunnen realiseren wil de directie ervoor zorgen dat het bedrijf hier klaar voor is. Sylryk ziet ruimte om meer omzet te halen uit zijn huidige klanten door het verbeteren van de huidige dienstverlening. Het worden van een klantgerichtere organisatie staat daarom hoog op de prioriteitenlijst. Sylryk wil beginnen met het analyseren en optimaliseren van interne processen. Het doel van het onderzoek is om erachter te komen hoe Sylryk zijn manier van werken kan aanpassen om zo meer omzet uit zijn klanten te halen.

Het advies zal de vorm aannemen van een ontwikkelplan van de organisatie. In essentie zal het advies het bedrijf helpen inzien welke interne aanpassingen het moet doen om meer omzet uit zijn klanten te halen. Het advies zal omgezet worden in een P.D.C.A. Cyclus die aan Sylryk de handvatten zal bieden om het advies te implementeren binnen het bedrijf. Hierbij zal ook het financiële plaatje dat hoort bij de implementatie geschetst worden.

1.5 Onderzoek

Om antwoord te kunnen geven op de adviesvraag wordt deze opgedeeld in kennis gedreven onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvragen die hieronder zijn weergegeven zullen worden

beantwoord door middel van literatuur. De tweede sectie onderzoeksvragen zal worden beantwoord door middel van veldonderzoek.

Wat is de invloed van klantgerichtheid op dienstverlening en omzet?

- Welke bedrijfsfactoren hebben effect op de dienstverlening?
- Wat is klantgerichtheid?
- Wat kan een bedrijf doen om klantgerichter te worden?
- Wat kan een bedrijf doen om meer omzet uit zijn klant te halen?

Wat is de huidige manier van dienstverlening van Sylryk en welke aanpassingen kunnen leiden tot meer omzet?

- Wat is de mening van het management van Sylryk over hun dienstverlening?
- Wat is de mening van de medewerkers van Sylryk over hun dienstverlening?
- Hoe hebben ander bedrijven het probleem waar Sylryk mee kampt opgelost?
- Welke verbeterpunten zijn er mogelijk voor de dienstverlening van Sylryk die leiden tot meer omzet?

1.6 Leeswijzer

Deze thesis bestaat uit 8 hoofdstukken en borduurt voort op het eerder goedgekeurde thesisvoorstel. Het eerste hoofdstuk van dit thesisverslag bestaat uit een beschrijving van het bedrijf, de aanleiding van het probleem waar het bedrijf mee kampt, het managementprobleem, het advies en het onderzoek. Vervolgens zullen in hoofdstuk twee de kernbegrippen worden geïntroduceerd en zal het theoretisch kader worden behandeld. In hoofdstuk drie zal de onderzoeksopzet worden behandeld. Hierin wordt uitgelegd welke keuzes zijn gemaakt voor de uitvoer van het onderzoek. Het vierde hoofdstuk van dit verslag behandelt het advies dat onderdeel is van het uiteindelijke thesisonderzoek. Hoofdstuk vijf beslaat de tijdsplanning van het thesisverslag. Hoofdstuk zes behandelt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 7 wordt het advies dat wordt gegeven aan Sylryk uitgewerkt en geconcretiseerd. Hoofdstuk 8 sluit de thesis af met een nawoord. Verder wordt er in dit verslag verwezen naar Sylryk. Dit is de opdrachtgever en het bedrijf dat centraal staat binnen dit onderzoek. Met technische dienstverlening wordt verwezen naar de NEN-metingen en de EPA-metingen die gebruikt worden voor het afgeven van energielabels. Smartware is het CRM-systeem waar Sylryk momenteel mee werkt. De leverancier van dit systeem is HumbleFM.

2 Theoretisch Kader

2.1 Servicekwaliteit van een Dienstverlenende Organisatie

Sylryk is een dienstverlenende organisatie. Voordat het bedrijf stappen wil ondernemen om verder te groeien, wil Sylryk eerst de huidige dienstverlening op orde hebben. Het leveren van een goede servicekwaliteit is hierbij van essentieel belang. Hieronder wordt het concept servicekwaliteit verder toegelicht en wordt het duidelijk waarom dit concept van belang is voor een dienstverlenende organisatie.

Het leveren van een constante kwaliteit van dienstverlening is essentieel voor de winstgevendheid van serviceorganisaties (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988). Ten opzichte van de goederensector, is het beoordelen van servicekwaliteit echter ingewikkelder. Dit komt door de basiskenmerken van een dienst: Diensten zijn (1) ontastbaar, omdat een dienst ongelijk is aan een gedefinieerd object dat getest en gemeten kan worden om zo de kwaliteit te onderzoeken; (2) heterogeen, en daarmee uniek; en (3) onscheidbaar, omdat productie en consumptie van een dienst in de meeste gevallen tegelijkertijd plaatsvinden (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Door deze typerende kenmerken van een dienst, is het voor een bedrijf lastig om te achterhalen hoe de consument deze beoordeelt. Desalniettemin is het juist essentieel dat een bedrijf hier een goed beeld van heeft. Met deze kennis kan het namelijk beoordelen hoe de geleverde servicekwaliteit verbeterd kan worden (Gronroos, in Parasuraman et al., 1985). De tastbare elementen waarop een dienst beoordeeld kan worden zijn de fysieke faciliteiten, de uitrusting van de dienstverlener en het personeel. Omdat dit slechts een klein aantal aspecten is dat niet elke dienstverlener bezit, waar noch elke klant mee in aanraking komt, wordt een dienst ook op andere, ontastbare aspecten beoordeeld (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

2.1.1 Beschikbare Modellen

Parasuraman, Zeithaml en Berry (1985) zijn de grondleggers van het nog altijd relevante “Service Quality Model”. Dit model visualiseert vijf gaps die servicekwaliteit beïnvloeden. Deze gaps zijn kernverschillen tussen de perceptie van servicekwaliteit door het management van de dienstverlener en de taken geassocieerd met het leveren van dienst aan de consument. Deze gaps kunnen grote obstakels zijn voor het leveren van een dienst die in de ogen van de consument van hoge kwaliteit is (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Als reactie op het Service Quality Model hebben Cronin, Jr & Taylor (1992) het “SERVPERF-model” ontwikkeld. In tegenstelling tot het Service Quality Model meet het SERVPERF-model servicekwaliteit op basis van de daadwerkelijke uitvoer van de dienst in plaats van het verschil tussen verwachting hiervan en de werkelijke ervaring (Cronin & Taylor, 1992).

Naast de twee bovengenoemde modellen bestaat ook het “INDSERF-model” van Gounaris (2005). Dit model meet servicekwaliteit in de B2B-markt. Het model doet dit in vier dimensies van kwaliteit, zijnde potentiële kwaliteit, harde kwaliteit, zachte kwaliteit en daadwerkelijke kwaliteit. Bij de potentiële dimensie wordt gekeken of de beoogde leverancier in staat is de dienst te leveren zoals gewenst is. In de harde dimensie wordt er gekeken naar feitelijkheden, zoals onder andere het naleven van tijdschema's, budgetten en het halen van deadlines. Bij de zachte dimensie kijkt men hoe de service geleverd wordt. Tot slot is er de dimensie van daadwerkelijke kwaliteit. Hier wordt niet alleen gekeken naar de resultaten van de geleverde dienst, maar ook naar de moeite die hierin is gestoken en naar welk effect de dienst daadwerkelijk heeft gehad voor de afnemende partij (Gounaris, 2005).

Ondanks dat er kritiek is geweest op het Service Quality Model komt uit de onderzoeken van Ladhari (2008) en Ladhari (2009) naar voren dat het Service Quality Model nog steeds een zeer bruikbaar model is om servicekwaliteit te meten en managen. Daarnaast bieden het INDSERF en het SERVPERF-model alleen een vragenlijst die de kwaliteit van dienstverlening zelf evalueert, maar niet de interne processen die hier invloed op hebben. Daarom is gekozen om in dit onderzoek het Service Quality Model te gebruiken.

2.1.2 Het Service Quality Model

Omdat Sylryk zijn kwaliteit van dienstverlening wil verbeteren is het Service Quality Model een goed begin om de huidige dienstverlening in kaart te brengen en te beoordelen welke gaps er aanwezig zijn binnen het bedrijf. Vervolgens zal er geëvalueerd worden welke factoren binnen deze gaps de grootste rol spelen. Er is voor dit onderzoek gekozen om te focussen op Gap 2 en 3. In deze gaps wordt namelijk gekeken naar wat er intern verbeterd kan worden om de dienstverlening te verbeteren. Het management van Sylryk verwacht dat dit het punt is waar de oorzaken liggen die leiden tot het mislopen van omzet. Gaps 1, 4 en 5 worden kort toegelicht, maar verder buiten beschouwing gelaten omdat deze betrekking hebben op de klant en de klanten in principe tevreden zijn over de geleverde diensten. Een visualisatie van het Service Quality Model is te raadplegen in Bijlage I.

Hieronder worden de vijf gaps beschreven. Aan de gaps die later in het onderzoek relevant zijn, wordt meer aandacht besteed dan aan deze waar niet verder op in zal worden gegaan.

Gap 1: Het verschil tussen de verwachtingen van de consument en de perceptie van het management over de verwachtingen van de consument. Er zijn drie factoren die deze gap beïnvloeden, namelijk: (1) marketingonderzoek en marktoriëntatie; (2) opwaartse communicatie van lagere naar hogere hiërarchische niveaus; en (3) het aantal hiërarchische lagen binnen de dienstverlenende organisatie (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988).

Gap 2: Het verschil tussen de perceptie van het management over de verwachtingen van de consument en de specificaties van de kwaliteit van de dienstverlening. Er zijn vier belangrijke factoren die bijdragen aan het ontstaan van deze gap. Allereerst kan de toewijding van het management aan de servicekwaliteit een belangrijke rol spelen. Een dienstverlener kan de neiging hebben om zich te focussen op andere doelen dan servicekwaliteit, zoals de reductie van kosten of korte termijn winstgevendheid. Een verklaring hiervoor is dat deze doelen tastbaar en gemakkelijk meetbaar zijn in tegenstelling tot servicekwaliteit. Bedrijven die zich sterk focussen op dit soort doelen, gaan er vaak aan voorbij de klant centraal te zetten tijdens hun dienstverlening. De tweede factor die bij kan dragen aan Gap 2 is het stellen van doelen. Wanneer een dienstverlener een hoge servicekwaliteit wil waarborgen is het van essentieel belang dat er officiële bedrijfsdoelen worden opgesteld die eraan bijdragen dat de servicekwaliteit verbetert. Deze doelen zorgen er mede voor dat betrokken partijen, zoals de werknemers van het bedrijf, begrijpen wat de dienstverlener wil bereiken. Wanneer deze doelen duidelijk zijn opgesteld, meetbaar zijn, regelmatig worden geëvalueerd en er hierbij onderbouwde feedback wordt gegeven, is de kans groot dat een dienstverlener de grootte van Gap 2 verkleint. De derde factor is het standaardiseren van taken. Heterogeniteit is een belangrijk kenmerk van een dienst (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Hoewel elke dienst uniek is zijn er toch aspecten die bij elke dienst naar voren komen en gestandaardiseerd of routinematig uitgevoerd kunnen worden. Hierbij worden standaarden en richtlijnen gedefinieerd die een bepaalde mate van servicekwaliteit waarborgen. Deze standaardisatie kan ontstaan door een combinatie van harde en

zachte technologie. Harde technologie focust zich op het vervangen van persoonlijk contact en menselijke inspanning, zoals het opstellen van standaarddocumenten. Zachte technologie helpt bij het verbeteren van manieren van werken, zoals een standaard training voor nieuwe werknemers. De laatste factor die de grootte van Gap 2 kan verklaren is de perceptie van haalbaarheid. Het gaat hierbij om de opvatting van het management over de haalbaarheid van het waarmaken van de verwachtingen van de klant. Het kan voorkomen dat het management een goed beeld heeft van de verwachtingen van de klant, maar weet dat deze verwachtingen niet waargemaakt kunnen worden omdat het bedrijf bijvoorbeeld kampt met een hoogseizoen waarin meer vraag is dan normaal en er een tekort is aan personeel (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988).

Gap 3: Het verschil tussen de dienstspecificaties en de daadwerkelijk geleverde dienst. Het gaat hierbij om de mate waarin dienstverleners wel of niet presteren naar de verwachtingen van het management. Gap 3 kan ontstaan doordat werknemers hun werk niet willen of niet kunnen uitvoeren. Oorzaken hiervan kunnen betrekking hebben op teamwork waarbij het gaat om de mate waarin werknemers andere werknemers als klanten zien; het personeel dat direct contact heeft met de klant het gevoel heeft dat het management oprecht om hen geeft; het personeel dat direct contact heeft met de klant het gevoel heeft dat zij samenwerken met anderen binnen de organisatie in plaats van met hen concurreren; medewerkers zich persoonlijk betrokken voelen en toegewijd zijn. Een andere factor van het achterblijven van het leveren van het gewenste niveau aan servicekwaliteit kan te maken hebben met de mate waarin de werknemer bij de baan past. Variabelen die hieraan bijdragen zijn de bekwaamheid van de medewerker om zijn werk te doen en de belangrijkheid van een effectief selectieproces. Daarnaast is het van belang dat de juiste technologie beschikbaar is voor de baan. De juiste tools en technologieën kunnen namelijk helpen om de dienstverlening naar een hoger niveau te tillen. De vierde factor is de perceptie van controle door de werknemer. Het gaat hier over de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat zij de controle hebben over hun baan; werknemers het gevoel hebben dat zij over flexibiliteit beschikken wanneer zij direct contact hebben met de klant; en de vraag vanuit de markt voorspeld kan worden. Het vijfde concept van invloed is het aanwezige systeem dat controle heeft over en toezicht houdt op de prestaties van de medewerkers. Het is hierbij met name belangrijk dat medewerkers worden beoordeeld op wat en op welke manier zij werkzaamheden doen of enkel op de hoeveelheid aan output die zij leveren. Ook kunnen medewerkers te maken hebben met een rolconflict. Er kan een conflict worden waargenomen tussen de verwachtingen van de klant en de verwachtingen van het management. Zo kan het zijn dat het management van zijn medewerker verwacht dat hij zoveel mogelijk klanten met vragen te woord staat, terwijl een klant meerdere vragen kan hebben en juist op zoek is naar een langer gesprek. Hierbij kan het bijvoorbeeld ook voorkomen dat het management wil dat er na elk klantcontact een document wordt ingevuld met een samenvatting van het klantcontact, wat voor de medewerker betekent dat hij minder tijd heeft voor klanten die aan het wachten zijn tot ze te woord worden gestaan. Een andere veelvoorkomende situatie is dat een medewerker veel interne contacten moet leggen om een vraag van een klant te kunnen beantwoorden of een servicetransactie kan voltooien. Het beleid van het management is in deze gevallen ongelijk aan de zelf opgestelde specificaties, zoals zoveel mogelijk klanten helpen. De tijdrovende procedures staan dit in de weg. Ten slotte kan er een dubbelzinnigheid van een rol worden ervaren. Dit kan voorkomen wanneer werknemers niet over de informatie beschikken die zij nodig hebben om hun werk goed te doen. Het kan voor een medewerker bijvoorbeeld onduidelijk zijn wat het management of de klant van hem verwacht. Hierbij speelt de

hoeveelheid aan en kwaliteit van de communicatie vanuit hoger management naar de andere lagen van de organisatie toe een belangrijke rol, evenals de constructieve feedback naar personeel dat in contact staat met de klant. Daarnaast speelt de perceptie van bekwaamheid en vertrouwen een belangrijke rol. Het is als management belangrijk dat het personeel dat in contact staat met de klant voldoende productkennis heeft en de juiste communicatiekwaliteiten beheerst. Het management kan voor beide onderwerpen een trainingsprogramma aanbieden aan zijn personeel om de bekwaamheid en het zelfvertrouwen te waarborgen (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988).

Gap 4: Het verschil tussen de geleverde dienst en wat hierover is gecommuniceerd naar de consumenten. Hierbij spelen twee factoren een grote rol. De eerste factor is horizontale communicatie. Deze informatiestroom vindt plaats binnen en tussen bepaalde afdelingen van een organisatie en dient met name voor de coördinatie van mensen en afdelingen op een manier waardoor de overkoepelende bedrijfsdoelen worden bereikt. De tweede belangrijke factor die invloed heeft op de grootte van Gap 4 is de neiging om te veel te beloven. Dit kan voorkomen wanneer een bedrijf druk voelt om nieuwe klanten te werven en wanneer het de perceptie heeft dat de competitie ook te veel belooft (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988).

Gap 5: Het verschil tussen de verwachting van de consument van de dienst en zijn perceptie van de geleverde dienst. Gap 5 wordt bepaald door het feit of Gap 1 tot en met 4 al dan niet aanwezig zijn en zo ja, in welke mate (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988).

2.2 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is een term die tegenwoordig veel wordt gebruikt. Het zou een oplossing zijn voor bedrijven om hun dienstverlening te verbeteren en klanten meer tevreden te stellen. Desondanks is het onduidelijk wat klantgerichtheid is, hoe een bedrijf klantgericht wordt en waarom klantgerichte bedrijven beter presteren dan niet klantgerichte bedrijven (Lamberti, 2013). In de literatuur is er dan ook geen stappenplan dat vertelt hoe een bedrijf klantgericht te werk kan gaan. Opvallend is dat het niet ongebruikelijk is voor het marketingdomein dat er nieuwe manieren van werken worden ontwikkeld waarbij dergelijke ongedefinieerde termen centraal staan (Varadarajan, 2010). Ondanks dat er geen eenduidig beeld is rondom klantgerichtheid, zijn er wel verschillende literaire publicaties beschikbaar die een beeld vormen van het begrip en die richtlijnen bieden om het concept te operationaliseren. Hieronder volgt een overzicht van de inzichten uit publicaties. Op basis hiervan zal uiteindelijk de definitie van klantgerichtheid worden bepaald die tijdens dit onderzoek gehanteerd zal worden.

2.2.1 Kenmerken van een Klantgericht Bedrijf

Een klantgericht bedrijf stelt de behoeften van de klant centraal tijdens het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten of bij het proces van het verbeteren van al bestaande (Wagner & Majchrzak, 2006/2007; van den Hemel & Rademakers, 2016; Kotler & Armstrong, 2013) om zo een wederzijds bevredigende klantrelatie te ontwikkelen (Lamberti, 2013). Het klantgerichte bedrijf bevindt zich in een betere positie om nieuwe kansen vast te stellen en een strategie uit te zetten met het oog op de langere termijn (Kotler & Armstrong, 2013). Het gaat een klantgerichte bedrijf erom een product of dienst te leveren op maat gemaakt naar de wensen en behoeften van de klant (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Een klantgericht bedrijf kan herkend worden aan verschillende elementen. Het doel van klantgerichtheid is om als bedrijf de optimale en onderscheidende match te maken tussen wat de klant

als waardevol beschouwt en wat het bedrijf aan product of dienst te bieden heeft (van den Hemel & Rademakers, 2016). Om dit te bereiken zorgt het bedrijf er onder andere voor dat de beschikbare kennis over de klant op een systematische manier wordt gedeeld binnen de hele organisatie (Day, 1999; Lamberti, 2013; Shah, et al., 2006). Op deze manier beschikken alle medewerkers hierover en kunnen zij hiervan gebruik maken tijdens het uitoefenen van hun baan. Een manier om klantgerichtheid toe te passen als bedrijf is tijdens de contactmomenten met de klant. Tijdens deze momenten staat het bedrijf immers het dichtst bij de klant en kan het veel over hem te weten komen. Door de directe interactie met de klant kan een bedrijf erachter komen waar de klant echt behoefte aan heeft en hem zo beter begrijpen en een goed beeld van hem vormen (Lamberti, 2013; Gummesson, 2008; Frankenberger et al., 2013). Kenmerkend voor een klantgericht bedrijfsbeleid is dat dit zich niet alleen op marketingactiviteiten focust maar verweven is in het gehele bedrijf (Lamberti & Lettieri, 2011; Lamberti & Noci, 2012). Sterker nog, niet alleen het bedrijf zelf, maar ook zijn leveranciers dienen klantgerichtheid volledig te omarmen (Lamberti, 2013).

2.2.2 De Weg naar een Klantgericht Bedrijf

In de voorgaande paragraaf is naar voren gekomen dat klantgerichtheid verweven moet zijn in het gehele bedrijf (Lamberti & Lettieri, 2011; Lamberti & Noci, 2012). Van den Hemel & Rademakers (2016) concretiseren dit met hun onderzoek dat concludeert dat er negen vormende factoren zijn waar een bedrijf dat klantgericht wil worden zich op kan focussen om zo meer klantgerichtheid te bereiken. De negen factoren worden hieronder opgesomd en toegelicht.

Factor 1: Een klantgericht bedrijf is in staat om flexibel te zijn. Hierbij stelt het de behoeften van zijn klanten centraal en is het in staat om verschillende situaties afzonderlijk te beoordelen en hierop in te spelen. Op deze manier biedt een flexibel bedrijf, waar nodig, aan elke klant een unieke dienst (van den Hemel & Rademakers, 2016). Flexibiliteit is een erg belangrijk aspect van klantgerichtheid aangezien bedrijven die niet in staat zijn om zich flexibel op te stellen, ook niet in staat zullen zijn om klantgericht te worden (Glenn, 2009; Gordon & Perrey, 2015). Enerzijds uit flexibiliteit zich in een bedrijfsvisie die verandering omarmt. De wereld is veranderlijk en bedrijven moeten op deze veranderingen, die nieuwe marktinzichten met zich mee brengen, snel kunnen inspelen. Hierbij is het van belang dat de interne structuur van een organisatie past bij deze veranderlijkheid. Op het moment dat het bedrijf zich wil aanpassen aan een verandering in de markt, moet er hierover snel een doorslaggevende beslissing worden genomen en mogen zaken als het vrijmaken van budget of mankracht dit niet in de weg staan. Anderzijds komt de flexibiliteit terug in het flexibel omgaan met unieke klantsituaties. Doorgaans hanteert een bedrijf regels en richtlijnen en maakt het hierover afspraken met de klant. Een klantgericht, flexibel bedrijf moet in staat zijn te kunnen inschatten wanneer het gepast is om hiervan af te wijken. In eerste instantie in het belang van de klant, maar op de lange termijn ook uit eigenbelang (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Factor 2: Een klantgericht bedrijf interacteert met zijn klant. Een van de meest effectieve manieren om diepgaande kennis en begrip van de klant te vergaren, is door directe interactie met de klant te hebben. Hierbij wordt er tijd gestoken in het luisteren naar wat de klant te zeggen heeft, het achterhalen van zijn voorkeuren en het begrijpen van de problemen waar hij tegenaan loopt. De interactie tussen werknemers en klanten mag zich niet beperken tot de werknemers die vanwege hun functieomschrijving automatisch in direct contact staan met de klant, maar hoort zich ook door te vertalen naar de werknemers voor wie dit niet vanzelfsprekend is. Alleen door in direct contact te staan

met de klant, kan een medewerker de behoefte van de klant echt doorgronden (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Factor 3: Een klantgericht bedrijf is in staat om hiërarchie los te laten en werkt met een systeem dat medewerkers in staat stelt en motiveert om de klantervaring voorop te stellen bij al hun werkzaamheden (van den Hemel & Rademakers, 2016; Day, 1999; Shah et al., 2006). Wanneer een organisatie echt klantgericht wil zijn is het van belang dat de medewerkers die in direct contact staan met de klant worden ondersteund door alle andere divisies binnen de organisatie, inclusief het hoger management. Dit vereist de ontwikkeling en verbetering van systemen die medewerkers in staat stellen, ondersteunen en motiveren om de klantervaring voorop te stellen (Mechinda & Patterson, 2011). Concreet gaat dit gepaard met het beschikbaar stellen van de juiste tools, trainingen en technologieën aan de medewerkers die in direct contact staan met de klant. Hieraan moet een gepast beloningssysteem verbonden zijn en het geheel moet worden ondersteund met inspirerend leiderschap (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Factor 4: Een klantgericht bedrijf werkt met effectieve cross-functionele teams. Veel bedrijven zijn georganiseerd in gespecialiseerde teams waarbij verschillende afdelingen, zoals marketing, sales en IT, afzonderlijk van elkaar opereren. Deze teams focussen zich op hun eigen taken waarbij de veelvoorkomende valkuil is dat ze met name doen wat goed is voor hun afdeling, maar niet per definitie voor de organisatie als geheel. Hiervan is de klant vaak de dupe (van den Hemel & Rademakers, 2016). Cross-functionele teams bestaan uit medewerkers uit verschillende functionele gebieden, afdelingen of bedrijfseenheden en werken samen aan de creatie van een optimale klantervaring van begin tot eind. Het doel van cross-functionele teams is om bedrijfsactiviteiten en – besluiten naadloos op alle bedrijfsafdelingen aan te laten sluiten om zo problemen op te kunnen lossen, nieuwe producten of diensten te ontwikkelen en de klant optimaal te bedienen (Lamberti, 2013; Payne & Frow, 2005). Het is aannemelijk dat het hebben van cross-functionele teams met name voor grote en middelgrote bedrijven bijdraagt aan het zijn van een klantgerichte organisatie (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Factor 5: Een klantgericht bedrijf geeft binnen een bepaald kader aan zijn medewerkers de vrijheid om zelf te werken aan het oplossen van problemen die de klant raken. Binnen het kader van klantgerichtheid is het van groot belang dat verschillende medewerkers binnen een organisatie in staat zijn om hun eigen beslissingen te nemen. Vaak komt het voor dat het personeel dat in direct contact staat met de klant, in bijvoorbeeld de hotelindustrie, veel vragen en klachten van de klant niet kan afhandelen zonder met het hoger management te schakelen. Deze handeling vertraagt het proces, belemmert het personeel in zijn efficiëntie en raakt de klant op een negatieve manier. Personeel dat veel contact heeft met de klant is juist in staat om goed in te schatten wat de klant nodig heeft voor het hebben van een uitstekende klantervaring. Het is daarom van belang dat dit personeel de vrijheid heeft om zoveel mogelijk situaties en problemen met de klant zelf op te lossen. Hierbij is het wel nodig dat er duidelijke kaders worden gesteld met richtlijnen zodat het voor het personeel duidelijk is tot in welke mate zij zelf beslissingen kunnen nemen (van den Hemel & Rademakers, 2016; Day, 1999).

Factor 6: Een klantgericht bedrijf beloont zijn medewerkers op basis van klantervaringen. Een bedrijf dat klantgerichtheid voorop wil stellen heeft er profijt van om zijn medewerkers te beoordelen op klantgerichte factoren. Hierbij kan gedacht worden aan de mate van in staat zijn om een probleem van een klant op te lossen of het actief gebruiken van klantenfeedback voor de evaluatie van de

medewerkers (van den Hemel & Rademakers, 2016). Belangrijk om te weten is dat productiviteitsmaatstaven, zoals de tijd waarin een klantcontactmoment wordt afgehandeld, vaak averechts werkt op de bevordering van klantgerichtheid. Een dergelijke maatstaf spoort een medewerker aan om een klantcontact zo snel mogelijk af te handelen in plaats van zo goed mogelijk (Lamberti, 2013; Shah et al., 2016).

Factor 7: Een klantgericht bedrijf neemt enkel medewerkers in dienst die klantgeoriënteerd kunnen denken. Tijdens het wervingsproces is het van belang dat een klantgericht bedrijf niet alleen de kennis en vaardigheden van zijn potentiële medewerker toetst, maar ook de klantgeoriënteerde denkwijze. Deze denkwijze is essentieel omdat medewerkers het de organisatie mogelijk maken om zich te differentiëren op het gebied van klantgerichtheid ten opzichte van de concurrentie. Deze denkwijze komt terug in hun normen, waarden en persoonlijkheid. Hoewel kennis en vaardigheden erg belangrijk zijn, kunnen deze vaak op korte termijn aangeleerd of bijgeschaafd worden. PERSOONLIJKHEID, normen en waarden zijn daarentegen ontzettend moeilijk bij te sturen (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Factor 8: Een klantgericht bedrijf staat ervoor open om te leren van de klant door hem te betrekken bij de bedrijfsprocessen (Lamberti, 2013; van den Hemel & Rademakers, 2016). Het betrekken van de klant bij bedrijfsprocessen kan variëren in samenwerkingsintensiteit en procesfase. Door de klant te betrekken bij bijvoorbeeld de designfase van een product, komt het bedrijf tot waardevolle inzichten met betrekking tot de behoeften van de klant. Het niet betrekken van de klant bij bedrijfsprocessen kan dramatische gevolgen hebben (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Factor 9: Een klantgericht bedrijf is ertoe in staat om proactief de onuitgesproken behoeften van de klant te achterhalen en hierop in te spelen. Door de klant te betrekken bij de bedrijfsvoering (factor 8) kunnen klantbehoeften worden bevestigd en kunnen klantbehoeften die tot op heden onbekend waren of waar maar weinig focus op was aan het licht gebracht worden. Een klant weet echter niet altijd wat hij wil en daarom is het voor een klantgericht bedrijf ook van belang om ertoe in staat te zijn om de behoeften van de klant, waarvan hij niet wist dat hij deze had, te bevredigen, dan wel een nieuwe behoefte te creëren (van den Hemel & Rademakers, 2016).

Het succes van het worden en zijn van een klantgericht bedrijf valt of staat met de overtuiging en inzet van het management om klantgericht te worden of te zijn. Alleen wanneer het management achter deze bedrijfsvisie staat, zal een klantgerichte aanpak toegevoegde waarde creëren (Burmans, Meurer, & Kanitz, 2011; Shah, et al., 2006). Het management kan dit bewerkstelligen door zich te focussen op de kwaliteit van dienstverlening en de klantrelatie. Dit kan gedaan worden door zelf tijd te besteden aan het bezoeken van de klant om zo een duidelijk beeld te vormen van de behoeften van de klant en van eventuele problemen waar deze mee kampt. Wanneer deze aanpak wordt vertaald naar de bredere markt, kan het management zich verdiepen in nieuwe trends, veranderende consumentenbehoeften en nieuwe verwachtingen die een klant heeft om zo een strategisch voordeel te behalen. Deze praktijken leiden tot een beter begrip van de klant waardoor een bedrijf klantgerichter kan opereren. Er zal vanuit het bedrijf bereidheid om hierin te investeren nodig zijn om deze verandering te kunnen bewerkstelligen (Day, 1999).

Op basis van bovenstaand is de volgende definitie van klantgerichtheid gevormd, die gehanteerd zal worden tijdens dit onderzoek: Klantgerichtheid is het centraal stellen van de klant tijdens alle bedrijfsactiviteiten waarbij het kenmerkend is voor het bedrijf dat het in staat is flexibel te zijn,

proactief interacteert met de klant en zijn onuitgesproken behoeften weet te achterhalen. Hierbij worden de medewerkers door het bedrijf op zoveel mogelijk manieren ondersteund om dit te bewerkstelligen.

2.3 Cross-selling

Zoals in het managementvraagstuk naar voren komt is Sylryk op zoek naar een manier om meer omzet uit zijn huidige klanten te halen. Cross-selling is een manier om dit te doen.

In essentie is het zo dat, om cross-selling te kunnen verwezenlijken, het juiste product aan de juiste persoon op het juiste moment moet worden verkocht (Kamakura, Wedel, de Rosa, & Mazzon, 2003; Ansell, Harrison, & Archibald, 2007). Omdat dit geen toepasbare definitie is voor dit onderzoek zal hieronder een overzichtelijke definitie van cross-selling worden samengesteld op basis van verschillende inzichten binnen de literatuur.

Kamakura et al. (2003) stellen dat cross-selling de activiteit is waarbij wordt geprobeerd het aantal producten of diensten dat een consument afneemt van het bedrijf te vergroten. Wanneer hierdoor de intensiteit en tevredenheid van de klant toeneemt, leert het bedrijf meer over de klant zijn wensen en behoeften. Zo is het bedrijf beter in staat een grotere loyaliteit te creëren en concurrenten de baas te blijven. Hiervoor is het essentieel dat er een goede informatie-infrastructuur is in het bedrijf zodat het bedrijf constant op de hoogte is van de vervulde en onvervulde wensen van de klant. De mogelijkheid bestaat dat de klant in een bepaalde mate afhankelijk wordt van een bedrijf en dat op een bepaald punt het moeilijker zal zijn te veranderen van leverancier omdat loyaliteit en veranderkosten zwaarder zullen wegen naarmate er meer diensten of producten worden afgenomen (Kamakura, et al., 2003).

Ansell et al. (2007) definiëren cross-selling als de strategie om andere producten te verkopen aan een klant die al eerder iets heeft aangeschaft. Dit met als doel de afhankelijkheid van de klant te vergroten en de kans dat deze naar een concurrent gaat te verkleinen. Hierbij geven Ansell et al. (2007) als secundair voordeel dat cross-selling een manier van kostenreductie is omdat het vandaag de dag steeds duurder wordt om nieuwe klanten te werven en er op deze manier meer omzet gehaald kan worden uit eenzelfde klant. Cross-selling kan het bedrijf in staat stellen een langdurige relatie op te bouwen met de klant. Hier kunnen potentiële kansen in een later stadium van de klantrelatie door ontstaan. Het bedrijf zal, om deze cross-selling mogelijkheden te kunnen benutten, eerst duidelijk moeten hebben of het waarschijnlijk is dat een bestaande klant een additionele aankoop zal doen, welk product of welke dienst de klant dan zal afnemen en wanneer deze vervolgaankoop dan zal plaatsvinden. Om dit alles te bewerkstelligen is het van belang dat er een klantendatabase is om juiste voorspellingen te kunnen doen over toekomstige wensen en behoeften van de klant. Ansell et al. (2007) plaatsen hierbij wel de kanttekening dat de initiële behoefte van de klant te allen tijde eerst vervuld moet worden en dat er daarna pas een poging moet worden gedaan tot cross-selling. Indien er te veel focus ligt op dit laatste kan dit de loyaliteit van de klant verzwakken.

In 2008 publiceerde Kamakura een artikel dat dieper ingaat op de eerder besproken publicatie in 2003. Naast dat de huidige inzichten opnieuw worden bevestigd wordt hier ook nog een inzicht aan toegevoegd. De moderne manier van cross-selling doet dit namelijk op basis van een analyse van de klant zijn eerdere aankoopgedrag en vergelijkt dit met vergelijkbare klanten om zo de beste cross-selling kansen te identificeren tijdens elk klantcontact (Kamakura, 2008).

Wanneer de inzichten van Kamakura et al. (2003); Ansell et al. (2007) en Kamakura (2008) met elkaar worden vergeleken, komt een aantal gelijke aspecten naar voren. Zo wijzen alle bronnen erop dat het doel van cross-selling is dat er extra producten worden verkocht, dat er een loyale klant wordt ontwikkeld, dat het een concurrentievoordeel op kan leveren en dat een informatiestructuur waarbij klanteninzichten worden opgeslagen essentieel is. Ansell et al. (2007) benadrukken dat dit een kostenreductie kan opleveren en Kamakura (2008) stelt dat de moderne manier van cross-selling wordt gebaseerd op vergelijkbaar gedrag van andere klanten.

Voor dit onderzoek is er gekozen om de volgende definitie van cross-selling te hanteren: Cross-selling is het verkopen van alternatieve producten of diensten aan klanten na het vervullen van de initiële behoefte van de klant, waardoor er extra omzet wordt gegenereerd, loyaliteit wordt ontwikkeld en een concurrentievoordeel wordt behaald. Cross-selling wordt gedaan op basis van een informatie-infrastructuur waarbij klantinformatie wordt opgeslagen en toegankelijk is en op basis van vergelijkbaar gedrag van andere klanten.

2.4 Overeenkomsten tussen Klantgerichtheid en Cross-selling

Cross-selling zou goed als onderdeel van klantgerichtheid kunnen worden gepositioneerd. Een onderdeel van klantgerichtheid, zoals eerder beschreven, is de onuitgesproken behoeften van de klant achterhalen en hierop inspelen (van den Hemel & Rademakers, 2016). Tijdens het cross-selling proces wordt er gekeken naar de wensen en behoeften van de klant en naar welke alternatieve diensten van het bedrijf deze zouden kunnen vervullen (Kamakura et al., 2003; Ansell et al. 2007; Kamakura, 2008). Deze twee activiteiten lijken erg op elkaar en vullen elkaar ook aan. Waar er bij klantgerichtheid de onuitgesproken behoefte van de klant wordt achterhaald, wordt hier bij cross-selling op ingespeeld. Daarnaast wordt er in de literatuur bij beide kernbegrippen gesproken over het belang van informatiedeling over de klant in het gehele bedrijf om op basis hiervan de klant beter te kunnen bedienen en zo meer omzet te kunnen genereren.

3 Onderzoek

In dit hoofdstuk zal de methodologie van het onderzoek worden toegelicht. Daarnaast zal worden onderbouwd waarom de gekozen methodologie van toepassing is op dit betreffende onderzoek.

Hieronder worden de onderzoeksvragen die binnen dit onderzoek worden behandeld gepresenteerd.

Wat is de invloed van klantgerichtheid op dienstverlening en omzet?

- Welke bedrijfsfactoren hebben effect op de dienstverlening?
- Wat is klantgerichtheid?
- Wat kan een bedrijf doen om klantgerichter te worden?
- Wat kan een bedrijf doen om meer omzet uit zijn klant te halen?

Deze eerste onderzoeksvraag zal met behulp van de bijbehorende deelvragen volledig door de literatuur worden beantwoord.

Wat is de huidige manier van dienstverlening van Sylryk en welke aanpassingen kunnen leiden tot meer omzet?

- Wat is de mening van het management van Sylryk over hun dienstverlening?
- Wat is de mening van de medewerkers van Sylryk over hun dienstverlening?
- Hoe hebben ander bedrijven het probleem waar Sylryk mee kampt opgelost?
- Welke verbeterpunten zijn er mogelijk voor de dienstverlening van Sylryk die leiden tot meer omzet?

De tweede onderzoeksvraag zal door middel van veldonderzoek worden beantwoord. Hiervoor zullen interviews worden gehouden met de medewerker en het management van Sylryk. Om validiteit van het onderzoek te vergroten zullen deze bevindingen voorgelegd worden aan een expert binnen de branche.

3.1 Onderzoekstrategie

Kwalitatief onderzoek leent zich uitstekend voor probleemstellingen waarbij ervaringen en opvattingen van personen in bepaalde situaties centraal staan (Verhoeven, 2018). De onderzoeker heeft als doel dieper op het onderwerp in te gaan en verzamelt veel informatie over specifieke onderzoeksonderwerpen om hier op deze manier een gedetailleerd beeld van te krijgen (Grit & Julsin, 2009; Verhoeven, 2018). Daarnaast ligt de nadruk op de betekenis die de onderzoeker vanuit de eigen achtergrond aan een situatie geeft, de context van het onderzochte (Verhoeven, 2018; Grit & Julsin, 2009). Kwalitatief onderzoek is toepasbaar op onderzoeken met een open onderzoeksvraag, die vaak breed is geformuleerd. Gebruikelijk is dat er relatief weinig voorkennis is. Deze kennis moet tijdens het onderzoek worden vergaard. Een ongestructureerd of semigestructureerd onderzoek leent zich hiervoor (Baarda, 2009).

Wanneer er wordt gekeken naar dit onderzoek waarbij Sylryk centraal staat, blijkt dat de kenmerken van kwalitatief onderzoek toepasbaar zijn. Het doel is namelijk om erachter te komen hoe Sylryk zijn huidige dienstverlening kan verbeteren om zo meer omzet uit zijn klanten te halen. Dit is een open onderzoeksvraag en hierbij is het van essentieel belang om de mogelijkheden die kunnen leiden tot verbetering van de dienstverlening in de breedte te analyseren. Deze kenmerken sluiten aan op het voorgestelde onderzoek. Daarnaast is het belangrijk om tijdens het onderzoek een goed beeld te

vormen over de visie van het management en de visie van de medewerkers. Deze informatie is vooraf niet voorhanden. De context van het organisatieprobleem moet geschetst worden voordat er naar een oplossing toegewerkt kan worden. Tijdens het onderzoek zal er diep worden ingegaan op de onderwerpen die centraal staan, er zal doorgevraagd worden naar achterliggende argumenten, motieven en situaties van zowel management als medewerkers om zo een compleet beeld te vormen. Om het onderzoek meer validiteit te geven zal er naast de medewerkers en het management ook een expert worden geïnterviewd. Bij deze expert zullen de bevindingen die uit het veldonderzoek voort komen worden getoetst aan vergelijkbare ervaringen die deze persoon heeft gehad in het werkveld bij vergelijkbare bedrijven.

3.2 Waarnemingsmethode

Om kwalitatief onderzoek uit te voeren kan er gebruik gemaakt worden van observaties, interviews, focusgroepen, casestudy's en eventueel brainstormen (Grit & Julsin, 2009).

Interviews zijn een goede onderzoeksmethode wanneer men op zoek is naar achterliggende motieven en beleving van respondenten (Verhoeven, 2018). Op voorhand is er weinig bekend over de motieven van het management, dan wel van de medewerkers om op bepaalde manieren te handelen. Deze motieven zijn van essentieel belang voor het opstellen van een waardevol adviesrapport. Daarom is er gekozen voor het afnemen van interviews.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende typen interviews. Dit onderscheid is gebaseerd op de mate waarin deze op voorhand zijn gestructureerd. Op basis hiervan zijn interviews in drie typen te verdelen. Bij een gestructureerd interview zijn alle vragen die tijdens het interview gesteld zullen gaan worden van tevoren bekend. Bij een semigestructureerd interview zijn de onderwerpen die besproken zullen gaan worden van tevoren bekend, maar worden de vragen die zullen worden gesteld op voorhand slechts deels vastgelegd. Een ongestructureerd interview kenmerkt zich doordat op voorhand enkel het onderwerp van het interview wordt vastgesteld. De vragen die worden gesteld worden voorafgaand aan het interview niet of nauwelijks bepaald. Kenmerkend voor een ongestructureerd interview is dat, tijdens het interview net zoveel vragen worden gesteld over het onderwerp dat centraal staat totdat de onderzoeker het onderwerp als voldoende behandeld beschouwt (Grit & Julsin, 2009).

Voor het huidige onderzoek is er gekozen voor het semigestructureerde interview. Hoewel de onderwerpen die centraal zullen staan tijdens het onderzoek duidelijk zijn, is er meer duidelijkheid nodig over de context waarbinnen deze relevant zijn voor Sylryk. Tijdens de interviews zal deze interviewvorm aan de onderzoeker de mogelijkheid bieden om aan alle respondenten een aantal gelijke vragen te stellen. Daarnaast blijft er genoeg ruimte over om per interview unieke vragen te stellen om zo een betere context te schetsen.

De interview guide voor het interview zal opgesteld worden aan de hand van de onderzoeksvragen uit het theoretisch kader en de operationalisering hiervan. Hier zal een lijst met onderwerpen uit worden opgesteld om vervolgens de beginvragen van het semigestructureerde interview te definiëren die zullen worden gesteld aan de medewerkers en het management. Er wordt hierbij rekening gehouden met het gegeven dat de interviews nieuwe inzichten zullen geven gaandeweg het onderzoek. Deze zullen dan ook meegenomen worden in de daaropvolgende interviews. Als er een saturatie van informatie is bereikt in het interne onderzoek en er geen nieuwe informatie meer uit de interviews komt, zal er een tussentijdse analyse plaatsvinden. Deze resultaten zullen worden meegenomen en

vervolgens zal er een tweede interview guide worden samengesteld voor een interview met een expert die werkzaam is binnen de branche waar Sylryk in opereert.

Voorspellen hoeveel interviews er gehouden zullen moeten worden is niet eenvoudig. Zoals eerder genoemd zal het punt van informatiesaturatie het teken zijn dat er voldoende interviews zijn gehouden. Echter zal er wel rekening moet worden gehouden met de spreiding van de interviews tussen de teams binnen Sylryk en de verdeling van man en vrouw om zo een duidelijk beeld van de organisatie te krijgen. Er wordt verwacht dat er drie interviews zullen worden gehouden met leden van het management en drie interviews met de medewerkers. Ten slotte zal er een interview worden gehouden met een expert binnen de branche.

3.3 Onderzoekseenheden

De populatie van een onderzoek staat gelijk aan alle eenheden waar je uitspraak over wil doen (Grit & Julsin, 2009). Binnen dit onderzoek zijn dat de medewerkers en het management van Sylryk. De expert op het onderzochte vakgebied zal dienen als graadmeter, of de bevindingen uit dit onderzoek overeenkomen met de bevindingen uit het werkveld, en behoort hiermee niet tot de onderzoekspopulatie. Om een compleet beeld te krijgen, zullen verschillende medewerkers uit verschillende teams worden geïnterviewd. Tevens zal het management van Sylryk geïnterviewd worden om zo het verschil tussen de visie van de medewerkers en die van het management duidelijk te krijgen. Er zal worden gekeken naar de mate waarin de uitspraken die gedaan worden door het management tijdens de interviews overeenkomen met die van de medewerkers. Het expertinterview wordt gehouden ter validatie van de bevindingen. In totaliteit zullen er dus zeven interviews worden afgenomen, waarvan drie interviews met leden van het management, drie interviews met medewerkers en één interview met een expert binnen de branche.

3.4 Onderzoeksinstrument

Om ervoor te zorgen dat het onderzoeksinstrumenten, zijnde interviewguides, valide zijn opgebouwd, worden deze zorgvuldig samengesteld. De interviewguides zijn opgesteld aan de hand van de kenmerken van de gebruikte waarnemingsmethode, semigestructureerde interviews, en worden opgebouwd op basis van de literaire inzichten beschreven in het theoretisch kader van deze thesis. Dezelfde interviewgide zal worden gebruikt voor zowel de interviews met de leden van het management als voor de interviews met de medewerkers. Er zal een unieke interviewgide worden opgesteld voor het expertinterview omdat het doel van het expertinterview anders is dan het doel van de overige interviews. De interviewgide voor het expertinterview is opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de interviews met het management en met de medewerkers. De gebruikte interviewguides zijn terug te vinden in bijlage III en bijlage IV.

3.5 Analysetechnieken

Na het afnemen van de interviews zullen deze allereerst uitgewerkt worden in een transcript. Vervolgens zullen deze transcripten open gecodeerd worden. Hierbij krijgt ieder tekstfragment een passende omschrijving, het liefst in een enkele term (Verhoeven, 2018). Hierop volgt de axiale codering. Hierbij worden de gecodeerde begrippen met elkaar vergeleken en gegroepeerd. Op deze manier wordt er een overzicht gecreëerd van de overeenkomsten en verschillen tussen de tekstfragmenten. Vervolgens worden codes gewijzigd, gegroepeerd en worden hoofd- en sub-termen aangemaakt. Ten slotte zal er selectief gecodeerd worden en zullen gegroepeerde begrippen met elkaar in verband worden gebracht (Verhoeven, 2018).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van de interviews behandeld worden. Er is besloten om tijdens het analyseren een onderscheid te maken tussen de uitkomsten van de interviews met het management en de interviews met de medewerkers, actief in de meer uitvoerende laag van de organisatie. Hier zijn twee redenen voor. Ten eerste maakt dit de verschillen duidelijk tussen de opvattingen van het management en de medewerkers binnen de organisatie. Zo kunnen overeenkomsten en verschillen binnen en tussen deze groepen worden geïdentificeerd. Ten tweede is dit gedaan uit praktische overweging. Dit maakt het in het volgende hoofdstuk namelijk eenvoudiger om de verschillende deelvragen van het onderzoek te beantwoorden. De resultaten zullen worden gepresenteerd aan de hand van de beschreven literatuur in het theoretisch kader.

4.1 Gap 2

Gap 2 van het Servqual-model beschrijft het verschil tussen de perceptie van het management over de verwachtingen van de consument en de specificaties van de kwaliteit van de dienstverlening. In de interviews zijn de vier onderdelen van Gap 2 behandeld. Deze onderdelen zullen de verdere opbouw van deze paragraaf bepalen.

4.1.1 Toewijding van Management aan Servicekwaliteit

Alle leden van het management geven in de interviews aan dat de bedrijfsfocus op kwaliteit ligt. Daarnaast wordt gezegd dat het bedrijf werkt aan het verbeteren van zijn servicekwaliteit. Tevens is het management van mening dat het op dit moment ook duidelijk is voor de medewerkers dat kwaliteit wordt nagestreefd. De inhoud van de interviews met de medewerkers beaamt dit. Medewerkers ervaren inderdaad dat kwaliteit belangrijker is dan kwantiteit: *“Het belang van de klant dat die krijgt wat hij wil en tevreden is.”*. Een van de medewerkers gaf aan te begrijpen dat er een degelijke balans moet zijn tussen kwaliteit en kwantiteit. Alleen zo kan het bedrijf draaiende gehouden worden: *“Maar kwantiteit is wel wat financieel belangrijk is en daar moet een balans zijn.”*. Dit is een opmerkelijke uitspraak aangezien dit in geen van de interviews met het management werd genoemd. In het interview met dezelfde medewerker wordt ook gezegd dat er concurrenten zijn waarbij de kwaliteit van de dienstverlening niet op orde is. Door Sylryks focus op kwaliteit kan het bedrijf zich onderscheiden binnen de branche.

4.1.2 Doelen Stellen die Bijdragen aan Servicekwaliteit

Het management geeft aan dat er handboeken zijn om de werkwijze van het bedrijf te borgen en vast te leggen, maar is zich er ook van bewust dat deze handboeken niet worden bijgewerkt wanneer er situaties veranderen. Deze verantwoordelijkheid wordt bij de medewerkers neergelegd. Daarnaast is het zich er van bewust dat de medewerkers duidelijkheid nodig hebben over wat de verwachting is van de klant, wat het gewenste eindresultaat is en wat er hiervoor verwacht wordt van de medewerkers. Recentelijk is de LEAN-methode binnen het bedrijf geïntroduceerd om meer structuur te geven aan de werkzaamheden: *“Die uniformiteit moet je krijgen zodat al die jongens in het onderzoek of in inspectie gewoon op dezelfde manier werken zodat we hier intern een uniform product kunnen maken zonder problemen eromheen.”*. Bij deze methode wordt de medewerkers gevraagd mee te denken over het aanbrengen van structuur om zo een protocol te vormen met als doel dat alle medewerkers op dezelfde manier werken en hetzelfde product leveren. Een van de leden van het management zegt: *“We gaan bepalen, ik ben niet Sylryk het team is Sylryk en we moeten iets gaan doen. Dat is veel belangrijker. Ik ben helemaal niet interessant, uitermate oninteressant.”*.

Medewerkers merken dat hieraan wordt gewerkt omdat: *“Het beter georganiseerd wordt. Zaken worden beter vastgelegd, dingen als het dus niet kan of niet goed gaat wordt het eerder teruggekoppeld.”*. Daarnaast wordt ook gezegd dat het duidelijker is waar je als medewerker terecht kunt met vragen. Dit wordt als fijn ervaren. Anderzijds wordt er gezegd dat het handig zou zijn als er zou worden aangegeven bij wie welke verantwoordelijkheden liggen. Daarnaast commentarieert een van de medewerkers de eerdergenoemde handboeken: *“Als je aan het werk bent dan ga je niet iedere keer in het handboek kijken van o ja, hoe doen we dit ook al weer,”*. Een andere medewerker geeft aan dat gestandaardiseerde methoden niet altijd toepasbaar zijn: *“Dat kun je dus via een gestandaardiseerd formulier doen, alleen heb je 11 pagina’s, dus dat doet eigenlijk niemand in de praktijk.”*.

Uit de interviews komt naar voren dat er tot op heden nog geen individuele evaluatie met de medewerkers heeft plaatsgevonden. Wel is er aangekondigd dat deze er zal komen. *“Hebben we nog niet, moet nog wel komen echt functioneringsgesprekken”*. Dat deze evaluatiegesprekken nog niet van de grond zijn gekomen heeft volgens de medewerkers verschillende redenen. De medewerkers zien dat er begonnen is met de evaluatie van medewerkers: *“Ja, volgens mij hebben een aantal medewerkers recent een beoordeling van (naam leidinggevende) gehad.”*, maar het werd niet duidelijk of dit ook officiële momenten zijn geweest.

Verschillende malen wordt door de medewerkers gezegd dat het nut en belang van dit soort gesprekken wordt begrepen en dat ze ook gewenst zijn: *“Dat je toch wat duidelijk krijgt van dit en dit wordt van je verwacht, dit zijn je taken en verantwoordelijkheden, die tools heb je daarvoor.”*. Er wordt ook gezegd door de medewerkers dat ze belangrijk zijn, omdat je soms in een bepaalde werkmodus zit en het kan gebeuren dat je dingen over het hoofd ziet.

Met betrekking tot het evalueren van werk worden verschillende dingen genoemd. Het werk van de “inspecteur” wordt door verschillende medewerkers gecontroleerd. Daarnaast worden voor dit team tussentijdse evaluaties gehouden. Hiernaast wordt in een van de interviews met het management over het werk een drietal basisregels genoemd. Van de medewerkers wordt verwacht dat deze regels worden nageleefd: *“Ik wil altijd dat er geen tikfouten inzitten. De prijs moet kloppen en gecontroleerd zijn en er moet geen onzin instaan. De ballast moet eruit zijn en dat kan je buurvrouw ook als... Als je buurvrouw het snapt dan snapt de klant het.”*. Naast deze drie basisregels wordt in hetzelfde interview het vier-ogen-principe genoemd om de kwaliteit van werk te controleren. Opvallend is dat geen van deze regels of werkwijzen wordt genoemd door de medewerkers.

Er wordt ook aangegeven dat het lastig is om het werk van de medewerkers te evalueren: *“Dus ik kijk naar Ron z’n logica in de projectopbouw. Zo van, heb je het logisch opgebouwd”*; *“Ja, en voor Gijsbert is dat lastig want Gijsberts werk is heel specifiek en kan je heel slecht controleren. Bij Gijs moet ik er echt bij gaan zitten en dan zeg ik nou wat heb je gedaan en dan haal ik er heel veel onlogica uit,”*; *“Dat kijken we steekproefsgewijs na.”*. Hierdoor zijn er dus geen maatstaven waaraan de medewerkers kunnen evalueren of ze hun werk goed doen. In een van de interviews met de medewerkers komt dit dan ook naar voren. Er wordt gezocht naar voorbeelden om werk mee te vergelijken om zo kwaliteit te kunnen toetsen en verbeteren: *“Zoek de beste voorbeelden uit en ga dan, langzaam wordt dat de lijn en die wordt dan steeds weer verbeterd en dan ga je wel naar kwaliteitsverbetering toe. Die waar iedereen baat bij heeft en dat is niet kwaliteit die opgelegd maar die samen gemaakt is en ik denk dat dat heel belangrijk is.”*

4.1.3 Standaardiseren van Taken

Er komt in een van de interviews met het management naar voren dat het opmerkelijk wordt gevonden dat de medewerkers geen standaard documenten maken. Het management legt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de medewerkers. Er wordt in de interviews met de medewerkers aangegeven dat de bestaande standaardformulieren niet goed zijn of lastig te vinden zijn. Veder geven de medewerkers op verschillende afdelingen aan dat er misstanden zijn met betrekking tot hulpmiddelen voor het uitvoeren van werk. Zo geeft een medewerker aan liever zijn eigen hulpmiddel voor afstandmetingen te gebruiken dan het exemplaar van het bedrijf. Zijn eigen hulpmiddel heeft meer geavanceerde mogelijkheden, waardoor dit makkelijker en efficiënter werkt. Een andere medewerker benadrukt dat het voorkomt dat de *cloud* wegens verschillende redenen niet werkt. Daarnaast wordt het gehanteerde CRM-systeem niet goed gevuld met nieuwe data. Als optimalisatie heeft het management standaardpakketten samengesteld voor het team van inspecteurs waar alle werkbenodigdheden in zitten. Voor het onderhoud hiervan zijn de inspecteurs verantwoordelijk.

Er is ook duidelijk geworden dat er cursussen worden gegeven aan medewerkers en dat deze zo worden opgeleid. Tevens wordt door het management de volgende wens uitgesproken: *“Ik zou ook willen zeggen dat meer mensen bij ons een andere opleiding erbij zouden moeten zodat je ze flexibeler in zou kunnen zetten.”*. Er wordt ook toegegeven dat er de afgelopen drie jaar geen financiële ruimte was voor cursussen en opleidingen. Dit heeft wel tot frictie geleid. Er is een voorval geweest waarbij het management niet tevreden was over de kwaliteit van het geleverde werk, maar weigerde om medewerkers op cursus te sturen om het gewenste kwaliteitsniveau te kunnen bewerkstelligen. Inmiddels heeft het management zijn beleid hierin bijgesteld en is er wel ruimte voor dergelijke cursussen. Ten slotte is er het punt van onduidelijkheid over wie er verantwoordelijkheid is voor het aanvragen van cursussen en trainingen. Tijdens de interviews zijn hierover verschillende uitspraken gedaan die niet met elkaar stroomlijnen. Het management geeft aan de ene kant aan dat medewerkers op training worden gestuurd, maar de volgende uitspraak is ook gedaan: *“Als iemand daar behoefte aan heeft kan hij dat aangeven en dan vraag ik: heb je het uitgezocht? Wat kost het? Hoeveel dagen is het? Past het binnen je werkwijze? En kun je dat allemaal aan? En dan kijken we of het kan.”*.

4.1.4 Perceptie van Haalbaarheid

In alle interviews komt naar voren dat de werkdruk op dit moment goed is en verbeterd is ten opzichte van het afgelopen jaar. Er zijn meer medewerkers aangenomen, maar er is naar verhouding niet veel meer werk. Daarnaast wordt ook aangegeven dat er binnen bepaalde teams best werk bij zou kunnen. Medewerkers melden dat over het algemeen de werkdruk is gedaald doordat er meer mensen zijn aangenomen en doordat er meer structuur is doorgevoerd binnen de organisatie.

Een van de leden van het management vertelt dat werkdruk altijd een spanningsveld is: *“Ik vind dat jij te veel doet aan wat je zou moeten doen. Dat wil niet zeggen dat jij niet hard genoeg werkt.”*. Hieraan wordt toegevoegd dat standaardisatie hiervoor een oplossing kan zijn. Aan de andere kant zegt een ander lid van het management over de werkdruk: *“Ja daar hangt iedereen natuurlijk altijd alles aan op. Maar als je zelf zorgt dat je structuur efficiënter gaat inrichten en je gaat je systemen gebruiken waar ze voor zijn, hou je tijd over. Het is natuurlijk ook het kip en het ei.”*. Er is dus consensus dat structuur een oplossing kan zijn om werkdruk te verlagen, maar het is niet duidelijk waar de verantwoordelijkheid ligt. Een medewerker geeft aan dat het lastig is het werk op kantoor en buiten het

kantoor te balanceren en dat bepaalde typen werkzaamheden hierdoor worden uitgesteld. Daarnaast komt er uit de interviews dat werkzaamheden zoals het bijhouden van het CRM-systeem als eerste blijven liggen naarmate de werkdruk stijgt.

4.2 Gap 3

Gap 3 beschrijft het verschil tussen de dienstspecificatie en de daadwerkelijk geleverde dienst. In dit hoofdstuk worden de bevindingen die zijn gedaan tijdens de interviews die hieraan relateren beschreven.

4.2.1 Teamwork

Uit de interviews met het management komt naar voren dat het probeert om altijd klaar te staan voor zijn medewerkers. Enerzijds informeert het management of alles goed gaat, anderzijds kunnen medewerkers altijd terecht bij het management met hun vragen en opmerkingen. Hierbij wordt wel een kanttekening geplaatst: *“Maar ik had, ik ben, ik zeg al toen ook wel aangegeven ik ben niet een psycholoog ik ga niet hele verhalen horen van ik heb een zere teen en ik heb zus en zo. Daar was ik geen goede manager voor. Dat durf ik wel aan te geven.”* Daarnaast zegt dezelfde persoon ook dat als medewerkers met persoonlijke voorvallen zitten dat het binnen een klein bedrijf vanzelfsprekend is dat je het daar met elkaar over hebt. Een ander lid van het management zegt nog dat het een primaire taak is om te zorgen dat medewerkers blij zijn zodat de medewerkers trots zijn om deel uit te maken van het team. De medewerkers laten zich hier op hun beurt niet echt over uit tijdens de interviews. Het enige wat erover gemeld is, is dat dingen die dwars zitten gewoon kunnen worden uitgesproken, zowel richting collega's als richting het management. Als medewerker kun je hiervoor bij het management terecht. Indien hier op het moment geen tijd voor is, wordt hier later op de dag tijd voor gemaakt. De medewerkers geven echter aan dat de zaken die gemeld worden niet altijd opgevolgd worden omdat het een kleine, platte organisatie is en dat door de hoeveelheid werk die het management heeft, hier niet altijd tijd voor is.

Het management stelt dat het samenwerken beter gaat dan het voorgaande jaar. Er wordt genoemd dat er nog wel te veel eilandjes zijn binnen de organisatie. Een ander merkt op dat er een bepaalde angst heerst onder de medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen en stelt dat hier wat moet veranderen. Twee van de geïnterviewde medewerkers geven aan dat de samenwerking tussen collega's goed is. Er wordt respectvol met elkaar omgegaan. Een van de medewerkers ervaart wel dat, ondanks dat de collegialiteit goed is, er soms toch langs elkaar heen gewerkt wordt. Op de onderlinge communicatie zou volgens de persoon in kwestie nog wel winst te behalen zijn.

De mate van betrokkenheid van medewerkers wordt in alle interviews positief beschreven. Een van de leden van het management verklaart dit doordat het een leuk bedrijf is met leuke opdrachten en dat de medewerkers zich daarom trots en betrokken opstellen. Twee van de drie medewerkers beoordelen de betrokkenheid van collega's als goed. Deze opvatting wordt onder andere onderbouwd door het afwezig zijn van een negen-tot-vijf-mentaliteit en dat iedereen bereid is elkaar te helpen.

4.2.2 Mate waarin de Medewerker bij de Baan Past

In de interviews komt naar voren dat twee van de leden van het management vinden dat een van de medewerkers nu niet tot zijn volle potentie wordt ingezet. De werkzaamheden die hij momenteel heeft worden goed uitgevoerd, maar er is bij deze persoon in kwestie ruimte voor andere werkzaamheden. Desbetreffende medewerker meldt in het interview zelf dat hij het werk dat hij nu doet op zich wel leuk

vindt en ziet ook overeenkomsten met het werk dat hij eigenlijk hoort te doen. Een ander medewerker vindt dat er soms dingen worden gevraagd waarvoor capaciteiten nodig zijn die niet bij de baan horen en die ook niet op deze manier worden beloond. Er wordt aangegeven dat het lastig gevonden wordt om hier mee om te gaan.

Tijdens de interviews werd er over het selectieproces van medewerkers door het hele management gezegd dat er gekeken wordt naar het CV en naar de kennis van personen in kwestie. Vervolgens wordt er gekeken naar de mate waarin een potentiële medewerker past binnen het team. Een ander lid van het management meldde dat zijn voorkeur uitgaat naar oudere mensen. Deze mensen zouden meer ervaring hebben binnen de sector. Deze mensen zouden bij Sylryk passen omdat het werk dat ze gevraagd wordt te doen schoon is en niet te zwaar. Deze mensen zouden het leuk vinden om op deze manier ook op hun leeftijd nog werkzaam te zijn. In een ander interview wordt tevens gezegd dat deze groep werknemers door Sylryk als kans wordt gezien. Deze groepering in de samenleving is voor Sylryk interessant, maar voor veel andere bedrijven juist niet. Daarnaast werd gezegd dat Sylryk bijna niet aan jonge medewerkers kan komen. Het streven is wel een mix tussen jong en oud. Opvallend is dat dit haaks staat op wat eerder gezegd werd door een andere lid van het management, namelijk dat de voorkeur naar oudere medewerkers uitgaat. In de interviews met de medewerkers kwamen geen overeenkomstige of tegenstrijdige uitspraken naar voren over het selectieproces van medewerkers. Een medewerker zei dat dit grotendeels langs hem heen ging. Een ander meldde dat er veel mensen met een “rugzakje” werden aangenomen. Dit werd als sympathiek ervaren, maar hierbij werd wel de kanttekening geplaatst: *“Hoe lang je met die insteek mensen kunt blijven aannemen... Want er is natuurlijk altijd wat mee aan de hand dus dat vraagt om zorg.”* Een laatste medewerker meldt nog dat het weleens is voorgevallen dat er een collega werd aangenomen met een uitstekend CV. Snel bleek echter dat de beloftes op het CV in de praktijk niet konden worden waargemaakt. De geïnterviewde in kwestie gaf aan de voorkeur te geven aan een nieuwe collega met wat minder kennis, maar die wel goed in het team past dan een nieuwe collega met veel kennis die niet past binnen het team.

4.2.3 Structuur

Het management is het erover eens dat de structuur binnen de organisatie belangrijk is om de bedrijfsvoering goed te laten verlopen. Het management werkt aan het verbeteren van de mate van structuur en beaamt dat dit steeds beter gaat. Een van de leden van het management benadrukt dat de medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het aanbrengen van structuur binnen hun werkzaamheden. Wanneer ze dit goed zouden doen, zouden ze zelfs tijd overhouden.

In de interviews met de medewerkers komt naar voren dat zij merken dat er meer structuur wordt aangebracht binnen Sylryk. Echter wordt er door een medewerker gezegd dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over de taakbeschrijving, verantwoordelijkheden, en prioriteiten van werk. Een andere medewerker ervaart dat er keer op keer benadrukt moet worden dat de klant centraal staat in alles wat er gedaan wordt en dat dit nog niet structureel in het werk is opgenomen.

4.3 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is het centraal stellen van de klant tijdens alle bedrijfsactiviteiten waarbij het kenmerkend is voor het bedrijf dat het in staat is flexibel te zijn, proactief interacteert met de klant en zijn onuitgesproken behoeften weet te achterhalen. Hierbij worden de medewerkers door het bedrijf op zoveel mogelijk manier ondersteund om dit te bewerkstelligen. In de interviews zijn er vragen gesteld

om te kunnen beoordelen in welke mate de kenmerken van klantgerichtheid terugkomen binnen Sylryk. Dit hoofdstuk belicht de belangrijkste bevindingen.

4.3.1 Flexibiliteit

Uit de uitspraken die gedaan worden in de interviews met het management blijkt dat Sylryk openstaat voor verandering. Zo wordt er onder andere meer structuur in de organisatie gebracht. Er worden ook verschillende toekomstdoelen besproken. Deze variëren van de medewerkers meer verantwoordelijkheid geven in hun werk, het hebben van “blijde” medewerkers, het opbouwen van een eigen vermogen voor het bedrijf tot aan het worden van een sparringpartner op het gebied van de bedrijfsspecialisatie. Daarnaast wordt er door het management genoemd dat het bedrijf meer met data moet gaan doen. Het bedrijf zou momenteel wel veel data verzamelen, maar de verschillende databronnen worden niet gekoppeld. Mede hierdoor wordt bepaald werk dubbel gedaan. Uit de interviews met de medewerkers blijkt ook dat er binnen het bedrijf praktijken gaande zijn die erop duiden dat het bedrijf wil veranderen. Zo meldt een medewerker dat er werd aangekondigd dat er een nieuw centraal overleg geïnitieerd zou worden. Dit heeft tot op heden nog geen structurele doorgang gevonden. Het gekozen moment, vrijdag om 16:00 uur, en de geografische verdeeldheid van de medewerkers binnen het land droegen hieraan bij. Een andere medewerker zegt dat het te merken is dat er veranderingen worden doorgevoerd omdat er meer duidelijkheid en uniformiteit is. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat er nog wel ruimte is voor verbetering op deze vlakken.

Het management stelt dat Sylryk zich aanpast aan unieke situaties. Twee leden van het management spreken uit dat elke klant uniek is. Als deze klant wil dat bepaalde zaken op zijn manier gaan, dan wordt dat aangepast in het protocol van Sylryk. In tegenstelling tot de eerste twee, meldt het derde lid van het management dat dergelijke aanpassingen eerst met de medewerkers worden overlegd voordat ze de klant worden toegezegd. De medewerkers bevestigen dit. Een medewerker meldt daarbij dat hem af en toe inderdaad wordt gevraagd om uitzonderingen te maken. Hier is hij zelf niet altijd tevreden over omdat dit tot situaties kan leiden waarin de geleverde dienst niet aan de kwaliteit voldoet waaraan hij zou moeten voldoen. Daarbij zegt hij ook dat hij hier inmiddels meer ervaring mee heeft, waardoor het makkelijker is geworden om met dergelijke situaties om te gaan.

4.3.2 Interactie met de Klant

Het management geeft aan dat niet alle medewerkers contact hebben met de klant. Dit hangt af van het team waar je in werkt. Het secretariaat, het projectmanagementteam en het lid van het managementteam dat de acquisitie uitvoert staan over het algemeen in direct contact met de klant. De andere teams niet. De medewerker die energielabels toewijst, staat niet in direct contact met de klant, maar met een tussenpersoon. Ten slotte hebben de inspecteurs contact met huismeesters, bewoners en gebruikers van de gebouwen waar het om gaat, maar hebben zij wederom geen direct contact met de klant. Het management verwacht dat er netjes met deze personen wordt omgegaan. Mogelijke incidenten kunnen via hen namelijk ook weer terecht komen bij de klant. In de interviews met de medewerkers wordt er bevestigd dat de inspecteurs op pad worden gestuurd met de gedragscode: je bent te gast in het huis van de bewoners en zo dien je je ook te gedragen.

4.3.3 Cross-Selling

Voor cross-selling is het belangrijk dat er kennis is over de klant. Informatie verzamelen en opslaan wordt gedaan in een programma genaamd “Smartware”. Door een lid van het management wordt gezegd dat, hoe meer je weet over de klant, hoe meer afhankelijk deze klant van jouw bedrijf zal

worden. Doordat je meer over de klant weet, kun je hem immers beter van dienst dan de concurrent. Een ander geeft aan dat je door het verzamelen van deze informatie beschikking krijgt over inzichten die leiden tot nieuwe verkoopmogelijkheden. Het management is het erover eens dat dit systeem nog niet optimaal wordt gebruikt. Iemand zegt dat er nog te weinig werk tot stand komt uit de verzamelde informatie. Zodra medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen, zou er meer informatie verzameld moeten gaan worden. De medewerkers bevestigen op hun beurt dat Smartware nog niet optimaal wordt gebruikt. De informatie die er eigenlijk ingezet zou moeten worden, is in het systeem niet altijd beschikbaar. Hiervoor worden verschillende verklaringen aangedragen. Zo vindt een van de medewerkers het een obstakel dat hij “op locatie” geen toegang heeft tot het systeem. Zodra hij op kantoor is, wordt het opslaan van de informatie gemakkelijk vergeten. Een andere medewerker vindt het lastig te oordelen wat er wel en wat er niet in het systeem moet komen. De medewerker stelt dat er geen bruikbare richtlijn voor is: *“Ja de richtlijn is principe dat je alles erin zet. Elk telefoontje alles wat voor een ander belangrijk zou zijn en daar moet iemand een keuze in maken.”*. Dezelfde medewerker zegt ook dat als alle communicatie in het programma gezet moet worden, er geen tijd over is voor de overige taken in het takenpakket. Door een ander wordt er geconcludeerd dat je dit nooit helemaal waterdicht kunt krijgen.

Twee van de leden van het management stelden dat de medewerkers niet helemaal op de hoogte zijn van wat er in het bedrijf speelt. Een van hen voegde daaraan toe dat het ook niet nodig is. Hierbij werd er een onderscheid gemaakt tussen medewerkers die voornamelijk op kantoor werken en medewerkers die voornamelijk buiten de deur werken. Deze eerste groep zou beter weten wat er speelt dan de tweede. Een ander lid van het management geeft aan dat de medewerkers te weinig op de hoogte zijn van wat er in het bedrijf speelt en zou dit graag anders zien. Hierbij wordt benadrukt dat dit ook zo zou moeten zijn omdat Sylryk een klein bedrijf is met korte lijnen. De grote lijnen van de actualiteiten binnen het bedrijf zouden dus bij iedereen aan moeten komen. De medewerkers geven aan dat ze vinden dat het niet mogelijk is om van alles op de hoogte te zijn en weten ook niet of dat wenselijk is. Daarnaast wordt er gezegd dat, omdat het bedrijf zo klein is, je toch veel overhoort als je op kantoor bent. Collega's die minder vaak op kantoor zijn, zijn daardoor ook minder goed op de hoogte. Een van de medewerkers benoemde de afwezigheid van een centraal bedrijfsoverleg. Tijdens zijn werkzaam verleden bij een ander bedrijf was dit wel aanwezig en zorgde dit ervoor dat men op de hoogte was van wat er gaande was.

Het management is het erover eens dat in de verkoop van alternatieve diensten voor Sylryk de toekomst ligt. Er is een wens om breder te gaan werken om zo meer te worden dan een keuringsinstantie. Momenteel wordt er gewerkt aan een grote opdracht waarbij er door de klant meerdere diensten worden afgenomen. Dit is gunstig voor Sylryk, maar komt nog te weinig voor. Het komt wel regelmatig voor dat de klant tevreden is over het geleverde werk en op korte termijn Sylryk opnieuw benadert voor een vervolgklus. Sylryk benadert deze klanten echter niet actief met een voorstel voor een nieuw project. Een van de leden van het management verklaart het mislukken van cross-selling onder andere door het gegeven dat de verschillende diensten die Sylryk aanbiedt vrij ver uit elkaar liggen. Bij de klant wordt geconstateerd dat de persoon die gaat over technische metingen, zelf geen contact heeft met de persoon die gaat over projectmanagement. Een medewerker geeft aan dat het de eerste keer is dat dezelfde klant meerdere diensten afneemt, sinds deze medewerker werkzaam is binnen Sylryk. Een collega vertelt dat er op de offertes wel altijd staat vermeld dat Sylryk

meerdere diensten aanbiedt, maar trekt in twijfel of dit effect heeft. Een ander medewerker zegt dat de klant vaak al met andere partijen in zee is gegaan omtrent diensten die Sylryk ook aanbiedt.

4.3.2 Interne Bedrijfsstructuur

De resultaten uit het onderzoek met betrekking tot het evalueren van de medewerkers en de selectie van de medewerkers zijn al eerder behandeld in paragraaf 4.1.2 en 4.1.4.

4.3.2.1 Aanwezigheid van Cross-Functionele teams

Wanneer er gevraagd wordt naar de teams die aanwezig zijn binnen Sylryk zegt een van de leden van het management dat deze nog niet duidelijk zijn gedefinieerd. De onderverdeling die wordt genoemd bestaat uit secretariaat, acquisitie, financiën, uitvoer en management. Binnen de uitvoer bestaat dan nog de onderverdeling tussen inmetingen, projectmanagement en energielabels. Binnen het management zijn de taken zo verdeeld dat een persoon acquisitie doet, een ander financiën en personeel en de laatste focust op uitvoer. Daarnaast wordt er gezegd dat er op het kantoor ook een fysieke splitsing is gemaakt tussen secretariaat en uitvoer. Twee van de medewerkers noemen deze onderverdeling ook, een andere medewerker zegt: *“Er zijn eigenlijk geen vaste teams.”*. Uit de interviews komt niet naar voren dat er cross-functionele teams aanwezig zijn.

4.3.2.2 Vrijheid van Medewerkers in Handelen

De uitspraken die het management doet over de vrijheid die medewerkers hebben tijdens hun handelen lopen uiteen. Een lid van het managementteam zegt dat medewerkers alle vrijheid hebben, zolang het werk maar afkomt: *“Ja, in principe hebben ze alle vrijheid. Als het werkt, werkt het zeg ik altijd.”*. Een ander zegt dat medewerkers elke dag zelf hun taken mogen indelen, zolang ze maar volgens protocol werken. Ten slotte wordt er gezegd dat de medewerkers vrij zijn om een andere manier van werken voor te stellen, maar dat dit voorstel wel eerst wordt geëvalueerd door het management. Als het voorstel een verbetering oplevert, wordt het goedgekeurd. Het kan zijn dat het ook voor de overige medewerkers wordt geïmplementeerd. Twee van de drie medewerker geven aan dat zij inderdaad vrijheid ervaren in hun handelen.

4.4 Expertinterview

Dit interview is gehouden met de heer Peter Ruchti, de Algemeen Directeur van Draaijer en Partners. Het doel van dit interview is om de bevindingen die in dit onderzoek zijn gedaan te toetsen aan andere ervaringen binnen de branche. Sylryk heeft de wens uitgesproken de bedrijfsnaam “Sylryk” niet te noemen in het expertinterview omdat Draaijer en Partners binnen dezelfde markt opereren. Tijdens het expertinterview is ervoor gekozen om de focus te leggen op de problemen die naar voren kwamen tijdens de interviews met medewerkers en management.

4.4.1 Bevindingen Expertinterview

In de interviews met de medewerkers kwam naar voren dat er gewerkt wordt aan de structuur in het bedrijf, maar dat hier nog voldoende ruimte voor verbetering is. De expert gaf tijdens het interview aan dat het hierbij gebruikelijk is dat een aantal factoren meespeelt. Zo gaat het erom waar medewerkers op beoordeeld worden en waar ze op afgerekend worden en om de manier waarop het management met ze omgaat. Naar zijn ervaring hebben de manier waarop mensen worden aangestuurd en de cultuur die er heerst binnen een organisatie hier veel mee te maken. Hierbij is het belangrijk dat het management het initiatief toont. Structuur aanbrengen moet *top-down* georganiseerd worden.

Wanneer er wordt gevraagd naar het evalueren van mensen en werk binnen de branche zegt de expert dat dit in de meer commerciële bedrijven heel normaal is. Een leidinggevende evalueert de medewerker om zo het gewenste gedrag te bereiken. In de branche waarin Sylryk opereert wordt dit echter vaak als “ongepast” ervaren. Bedrijfsmatig wordt er minder op deze manier gestuurd. Dit wordt wel gedaan op productniveau, dus kijkend naar de kwaliteit van een geleverde dienst, maar niet zozeer op persoonlijk niveau: *“Over dit soort dingen wordt dat niet zo vaak heel goed gedaan nee. Afspraken maken wat moet je, wat verwachten we van jouw rol? Wat hoort daarbij? En nou ja dat evalueren en beoordelen, nee, dat gebeurt in verhouding te weinig. Of in elk geval weinig.”*. Aan de expert werd gevraagd of het evalueren van werk binnen deze specifieke branche moeilijker was dan in andere branches. Dit werd door de expert ontkend. Het belangrijkste zou zijn om te weten wat de klant vindt van het geleverde product. Je kunt wel het beste product of de beste dienst aanbieden, maar indien de klant dat anders ervaart, heb je dit of doe je dit dus niet.

In het interview is gevraagd of de problematiek rondom het verkopen van diverse diensten aan dezelfde klant kan worden opgelost. De expert benoemde hierbij een aantal zaken. Een daarvan was dat het bedrijf moet kijken naar waar in de “keten” je zit als bedrijf. Sylryk werd in het interview door de expert terecht geplaatst in het “latere deel van de keten” omdat het bedrijf metingen doet en energielabels aanbiedt. Voorafgaand aan dit punt is er een eerdere fase van projectmanagement voorafgegaan door een oriëntatie- en adviesfase. Over de “late positie” van Sylryk in de keten zegt hij: *“Als je van achterin de keten naar voren wil klimmen is dat wel ingewikkeld.”* Dit komt omdat “lager” of “verderop” in de keten veel dingen al bepaald zijn. Hierbij haalt hij aan dat ook boven projectmanagement al veel bepaald is en het niet zo is dat als men op dat niveau zit, alle ervaren obstakels zijn overkomen. Daarnaast wordt een aanvullend obstakel benoemd: *“Maar als je, wat ik zeg, gewoon vanuit je bestaande dienstverlening met je bestaande mensen de stap naar voren maken, dat is moeilijk. Je zult andere dingen moeten doen en/of andere mensen en/of dingen in je organisatie loskoppelen en/of in de markt een ander merk.”*. Daarbij geeft de expert aan dat contact met de klant belangrijk is en dat een klant uit meerdere personen kan bestaan. Verder wordt over dit onderwerp uitgelegd dat, waar het zich op richt en hoe het bedrijf herkend wordt, ook van belang zijn: *“Want conditiemeting is natuurlijk echt een product, dat is compleet wat anders dan projectmanagement.”* en dat als een bedrijf bekend is om bijvoorbeeld het leveren van metingen, het heel lastig is om vanuit die positionering projectmanagement te verkopen. Er is met de expert gesproken over eventuele oplossingen hiervoor. Een ander merk of label werd als mogelijkheid beschouwd. Hoewel het van belang is dat ook de commerciële insteek op het gebied van verkoop wordt aangescherpt, raadt de expert af om binnen Sylryk een afdeling in te richten die zich volledig focust op verkoop. Binnen de branche is technische kennis namelijk van essentieel belang. Een typische verkoop-profiel heeft deze kennis doorgaans niet. Er werd meerdere malen benadrukt dat het hebben van een goed netwerk van groot belang is. Dit kan helpen bij het verkrijgen van meer aandacht aan de voorkant van de keten.

De expert werd geconfronteerd met gegeven dat het CRM-systeem niet optimaal wordt gebruikt. Hij gaf aan dat dit een bekend probleem is en verklaart dit door middel van het volgende: *“Ja, natuurlijk. Want je moet altijd wel, je moet er informatie in stoppen en dat is niet leuk. Dus je moet er energie in stoppen en dat vinden mensen niet leuk. Nee dat is een, dat zie je overal”*. Hij meldde ook dat de mensen die er informatie in stoppen er ook de voordelen van moeten inzien en bij voorkeur zelf moet kunnen ervaren. Ten slotte meldt hij dat, doordat in de branche de medewerkers niet goed worden aangestuurd op het invullen van dergelijke systemen, ze hier doorgaans mee weggkomen.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk zullen uit de resultaten die hiervoor beschreven zijn conclusies worden getrokken. De uitspraken die zijn gedaan door de medewerkers en het management worden tegen elkaar afgewogen om zo te kunnen concluderen of er op de centraal staande onderwerpen wel of geen verbeterpunten zijn geconstateerd voor Sylryk. Er wordt in dit hoofdstuk gefocust op de onderwerpen waar er Sylryk verbeterpunten liggen en niet zozeer op wat er al goed gaat. Hier is voor gekozen omdat het advies, dat voortvloeit uit de conclusies en het voorgaande, zich ook zal focussen op de verbeterpunten.

5.1 Gap 2

Het grootste probleem waar Sylryk mee kampt dat valt binnen Gap 2 is dat, hoewel iedereen binnen Sylryk het erover eens is dat kwaliteit het belangrijkste is binnen het bedrijf, er geen overeenkomstigheid is over hoe deze kwaliteit wordt bewerkstelligd en gemeten. Daarnaast zijn er nog geen evaluatiegesprekken met medewerkers en is het niet duidelijk wie er verantwoordelijk is voor cursussen en training en wat hiervoor de mogelijkheden zijn. Deze factoren dragen bij aan de grootte van Gap 2, waardoor de percepties van het management over de verwachtingen van de klant niet altijd aansluiten op de specificaties van de kwaliteit van de geleverde dienst.

In het expertinterview komt naar voren dat het ontbreken van evaluatiemomenten in de branche waar Sylryk in werkt een probleem is dat vaker voorkomt. De expert verklaart dat dit komt doordat men in deze branche niet gewend is om evaluatiegesprekken te voeren en dat dit als ongepast wordt ervaren. De branche heeft de neiging om enkel het geleverde product of de geleverde dienst te evalueren op kwaliteit, maar niet zozeer het functioneren van de medewerkers. Hoewel het management van Sylryk aangaf dat het lastig is om medewerkers te evalueren door de kenmerken van de branche, ontkende de expert dit. Het evalueren van medewerkers is niet lastiger dan in andere branches. Het gebruik van bijvoorbeeld KPI's is ook toepasbaar op deze branche. Sylryk zou er dus goed aan doen om evaluatiegesprekken met medewerkers in te voeren.

Het Gap Model van Parasuraman et al. (1985) sluit hierop aan. Hierin komt naar voren dat het management doelen moet stellen die bijdragen aan de kwaliteit van het werk dat geleverd moet worden. Deze doelen moeten duidelijk zijn opgesteld, meetbaar zijn en geëvalueerd worden. Daarnaast zeggen van den Hemel en Rademakers (2016) dat deze doelen voor de medewerkers moeten worden gebaseerd op de ervaring van de klant en hoe er met deze wordt omgegaan. Dit laatste komt ook terug in het expertinterview waar wordt gezegd dat doen wat de klant wil het belangrijkste is in de branche.

5.2 Gap 3

Kijken naar Gap 3 is het grootste probleem dat er te weinig structuur en duidelijkheid is binnen de organisatie. Medewerkers geven aan dat hier behoefte aan is. Zo is er meer duidelijkheid nodig rondom taakbeschrijving, gerelateerde verantwoordelijkheden en het stellen van prioriteiten. Het centraal stellen van de klant tijdens het werk is ook nog niet structureel geadopteerd. Doordat er te weinig structuur en duidelijkheid is, werken mensen langs elkaar heen en wordt er ervaren dat medewerkers nog teveel op “eilandjes” werken. Het is hierdoor tevens onduidelijk of medewerkers wel of niet bij het werk passen dat zij doen en of zij hier plezier in hebben. Deze problemen dragen bij aan de grootte van Gap 3, waardoor medewerkers niet altijd presteren zoals dit verwacht wordt door het management.

Tijdens het expertinterview werden twee oorzaken genoemd. Allereerst zou het gebrek aan voldoende structuur en de onduidelijkheid te maken kunnen hebben met de bedrijfscultuur die binnen een

organisatie heerst. In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die bevestigen dat deze mogelijke oorzaak van toepassing is. De tweede genoemde oorzaak komt echter wel overeen. Volgens de expert zou het namelijk kunnen komen door de manier van aansturen. Hoe worden de medewerkers gewaardeerd? Waar worden de medewerkers op afgerekend? Hoe worden er gesprekken met medewerkers gevoerd en hoe gaat het management met de medewerkers om? Uit de interviews kwam inderdaad naar voren dat hier nog aan gewerkt kan worden.

Een verklaring uit de behandelde literatuur sluit feilloos aan bij het probleem dat geconstateerd is. Parasuraman et al. (1985) hebben het over de dubbelzinnigheid van een rol die invloed heeft op de grootte van Gap 3. Dit kan voorkomen wanneer werknemers niet de informatie hebben die zij nodig hebben om hun werk goed te doen. Het kan voor een medewerker bijvoorbeeld onduidelijk zijn wat het management verwacht. Hierbij zijn de hoeveelheid en kwaliteit van de communicatie vanuit het management belangrijk, net zoals constructieve feedback.

5.3 Klantgerichtheid

Sylryk is goed op weg als klantgericht bedrijf. Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld dat het bedrijf bereid is veranderingen door te voeren en dat er voldaan wordt aan specifieke wensen van de klant tijdens een project. Opvallend was wel dat er werd aangegeven dat dit de kwaliteit van de dienstverlening niet altijd ten goede komt. Het is van belang dat Sylryk zich ervan bewust is dat tegemoetkomen aan de wensen van de klant belangrijk is, maar dat, indien van toepassing, de klant bewust wordt gemaakt van het negatieve effect op de uiteindelijk geleverde dienst. Daarnaast ervaren de medewerkers obstakels om het Smartware-systeem, waar data over de klant wordt opgeslagen, goed te gebruiken. Ook blijkt dat de er binnen Sylryk wordt gewerkt met klassieke teams, gestructureerd op basis van functie. Er wordt niet gewerkt met cross-functionele teams. Ten slotte is iedereen het binnen Sylryk erover eens dat cross-selling te weinig wordt benut. Een belangrijk obstakel dat wordt genoemd is dat Sylryk merkt dat, wanneer zij in aanraking komen met de klant, deze al een alternatieve partij heeft ingeschakeld voor het verlenen van de dienst die Sylryk ook aanbiedt.

De expert haakt in op dit laatste punt tijdens het interview. Een belangrijk obstakel voor het mislukken van cross-selling is dat Sylryk met zijn grootste bedrijfsonderdeel "laat in de keten" zit. Het project loopt dus al op het moment dat Sylryk wordt aangehaakt. In wezen ben je dan te laat wanneer je door middel van cross-selling projectmanagement wilt verkopen. De klant heeft op dat moment zijn behoefte aan deze dienst al vervuld. Het kan daarnaast problematisch zijn dat Sylryk binnen de branche niet bekend staat als projectmanagementbedrijf, een van de diensten die Sylryk graag meer zou verkopen. Het kan een optie zijn om het projectmanagementbedrijfsonderdeel onder een andere naam te exploiteren. Uit de interviews met het management en de medewerkers van Sylryk is echter niet gebleken dat Sylryk rondom zijn projectmanagementbedrijfsonderdeel kampt met problemen rondom positionering in de markt. De expert bevestigt dat de problemen rondom het bijhouden van Smartware vaker voorkomen. Medewerkers moeten de voordelen inzien van het gebruik van dergelijke systemen. Daarnaast is dit ook typerend voor de branche omdat hier over het algemeen de commerciële aspecten niet goed worden aangestuurd. Indien Sylryk meer profijt wil hebben van Smartware, zullen de medewerkers hier dus beter op aangestuurd moeten worden.

Bovenstaand sluit aan op Kamakura et al. (2003) die informatiedeling binnen het bedrijf als voorwaarde stellen om cross-selling te realiseren. Op deze manier kunnen er kansen worden geïdentificeerd om cross-selling tot een succes te maken.

5.4 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek is gebaseerd op een viertal onderzoeksvragen die op dit punt beantwoord kunnen worden.

Wat is de mening van het management van Sylryk over hun dienstverlening?

Het management vindt de huidige dienstverlening van hoge kwaliteit. Wel vindt het management dat de dienstverlening momenteel te nauw is. Het zou zijn diensten graag verbreden. Daarnaast vindt het management dat het Smartware-systeem niet optimaal benut wordt ten behoeve van hun dienstverlening. Ten slotte is het management van mening dat de projectmanagementdienst te weinig wordt afgenomen.

Wat is de mening van de medewerkers van Sylryk over hun dienstverlening?

De medewerkers ervaren hun dienstverlening als kwalitatief. Wel ervaren de medewerkers obstakels bij het uitvoeren van de dienstverlening doordat er te weinig duidelijkheid is rondom taken en verantwoordelijkheden en er te weinig structuur is binnen het bedrijf. Ten slotte vinden de medewerkers dat het Smartware-systeem niet goed genoeg wordt gebruikt. Dit zouden ze graag beter doen, maar hiervoor hebben ze meer sturing nodig vanuit het management.

Hoe hebben ander bedrijven het probleem waar Sylryk mee kampt opgelost?

De geïnterviewde expert gaf aan dat, wanneer je naar voren wil klimmen in de bedrijfsketen, je dit het beste kunt doen door het gebruik van je netwerk en het duidelijk positioneren van je bedrijf. Indien jouw bedrijf bekend staat als aanbieder van een specialistische dienst, is het niet eenvoudig om deze perceptie aan te passen naar een meer generalistische speler. Het zou hierbij kunnen helpen om dit bedrijfsdeel onder een andere bedrijfsnaam uit te oefenen. Cross-selling vanuit projectmanagement naar technische metingen zou ook een stuk eenvoudiger zijn dan andersom. Indien het bedrijf wil dat Smartware beter gebruikt wordt, is het van belang dat medewerkers hierop aangestuurd en gecontroleerd worden. Het onderhouden hiervan zou een van de punten moeten zijn waarop de medewerkers beoordeeld moeten worden.

Welke verbeterpunten zijn er mogelijk voor de dienstverlening van Sylryk die leiden tot meer omzet?

Hoewel het management en de medewerkers het erover eens zijn dat kwaliteit binnen het bedrijf voorop staat, zijn er geen duidelijke regels en richtlijnen over hoe deze geborgd wordt. Deze zullen geformuleerd moeten worden. Wat hierbij kan helpen is het doorvoeren van evaluatiegesprekken met de medewerkers. Hiermee kunnen verwachtingen gemanaged worden, kunnen te behalen doelen vastgesteld worden en kunnen deze tussentijds worden geëvalueerd. Op deze manier zullen de medewerkers meer structuur ervaren en beter weten wat er van ze wordt verwacht. Daarnaast is de kans groot dat de uiteindelijke servicekwaliteit verbetert. Juist doordat evaluatiegesprekken binnen de branche weinig voorkomen, kan Sylryk zich hiermee onderscheiden binnen de branche. Ten slotte kan Sylryk meer omzet draaien door middel van het verbeteren van cross-selling. Het kan hierbij helpen om het Smartware-systeem beter te gaan gebruiken. De gebruikers van dit systeem zullen duidelijk moeten worden aangestuurd op hoe er van hen verwacht wordt dat dit systeem wordt gebruikt en wordt onderhouden. Het is goed dat Sylryk zich realiseert dat cross-selling vanuit projectmanagement naar technische dienstverlening eenvoudiger is dan andersom. Omdat het zwaartepunt van de omzet momenteel ligt bij de technische dienstverlening, is het wellicht verstandig dat Sylryk zich eerst focust op het uitbreiden van het projectmanagementbedrijfsonderdeel binnen de markt.

6 Validiteit en Betrouwbaarheid

In dit hoofdstuk wordt geëvalueerd wat er is gedaan om het onderzoek valide en betrouwbaar te laten zijn.

6.1 Interne Validiteit

Verhoeven (2018) stelt dat een onderzoek intern valide is als er juiste conclusies kunnen worden getrokken. Deze conclusies moeten bestand zijn tegen de kritiek van andere onderzoekers.

De interne validiteit van dit onderzoek is in gevaar gekomen doordat een van de leden van het management mede heeft bepaald welke werknemers er geïnterviewd zouden worden. Dit zou ertoe hebben kunnen leiden dat de medewerkers de gewenste antwoorden zouden geven en tijdens de interviews niet hun ware mening hebben laten gelden. Om dit risico te verkleinen zijn de interviews met de medewerkers volledig anoniem behandeld. De namen van de medewerkers zijn vervangen door willekeurige nummers. Deze nummers zijn samen met de medewerkers voorafgaand aan de interviews gegenereerd. De namen die tijdens de interviews werden genoemd zijn in de transcripten onherkenbaar gemaakt. Deze anonimiteit is duidelijk naar de geïnterviewden gecommuniceerd. Een additioneel gegeven dat de interne validiteit van dit onderzoek in gevaar heeft gebracht zijn de veranderingen die tijdens de duur van dit onderzoek binnen de bedrijfsvoering van Sylryk zijn doorgevoerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat de interne validiteit van het onderzoek middelmatig is.

6.2 Externe Validiteit

De externe validiteit laat zien in welke mate de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden (Verhoeven, 2018).

Hoewel de steekproef van respondenten mede is bepaald door een van de leden van het management, is deze wel een goede vertegenwoordiging van het bedrijf geweest. Alle leden van het management zijn geïnterviewd en daarnaast ook een relatief groot deel van de medewerkers. De man-vrouwverhouding is in de gaten gehouden en er zijn werknemers uit verschillende teams van het bedrijf geïnterviewd. Om de externe validiteit te vergroten is er een additioneel interview gehouden met een expert uit de branche. Aan de hand van de uitspraken van de expert is te concluderen dat de resultaten uit het onderzoek overeenkomen met problemen die vaker in de branche voorkomen, waardoor er een zekere generalisatie van resultaten kan worden gedaan. Hierdoor valt te concluderen dat de externe validiteit voldoende is.

6.3 Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit heeft te maken met de kernbegrippen die gebruikt zijn voor dit onderzoek. Deze kernbegrippen zijn aan de hand van literatuur verklaard, zodat er binnen het onderzoek geen twijfel kan zijn over wat er met deze begrippen wordt bedoeld. Vervolgens zijn de begrippen geoperationaliseerd en zijn aan de hand hiervan de meetinstrumenten, ofwel de interview guides, opgesteld. De literatuur die hiervoor is gebruikt is een combinatie van een erkend model en van meer recente inzichten. Hierdoor kan de begripsvaliditeit als voldoende worden beschouwd.

6.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek beschouwt of, wanneer een ander het onderzoek zou hebben uitgevoerd, dezelfde resultaten uit het onderzoek zouden komen. Het feit dat er gekozen is voor kwalitatief onderzoek met semigestructureerde interviews heeft invloed gehad op de betrouwbaarheid van het onderzoek omdat de resultaten onderhevig zijn aan de interpretatie van de onderzoeker.

Aangezien de gevonden problemen binnen Sylryk echter ook terugkomen in de literatuur en herkend worden door de expert, kan er geconcludeerd worden dat de betrouwbaarheid van het onderzoek voldoende is.

7 Advies

Het advies dat in dit hoofdstuk zal worden gegeven is een gevolg van het onderzoek dat heeft plaatsgevonden en geeft antwoord op de eerder gevormde adviesvraag: **Hoe kan Sylryk zijn dienstverlening aanpassen om zo meer omzet te genereren uit zijn klanten?** In dit hoofdstuk zal worden geconcretiseerd hoe het advies geïmplementeerd kan worden binnen het bedrijf.

7.1 Adviescriteria

In de aanloop naar het onderzoek zijn er gesprekken gevoerd met een lid van het management van Sylryk over wat de verwachtingen zijn van het advies als gevolg van het onderzoek en aan welke eisen dit advies moet voldoen. Uit deze gesprekken bleek dat Sylryk op zoek is naar een concreet advies, vrij van cryptische formuleringen. Het advies moet gebaseerd zijn op de pijnpunten waar het bedrijf mee kampt die naar voren komen in het onderzoek en die op een snel moeten en kunnen worden opgelost. Daarnaast moet het advies waardevol zijn voor de lange termijnvisie. Om de verwachting van het management te waarborgen, zijn onderstaande adviescriteria ontstaan.

Het gegeven advies moet:

- Begrijpelijk en toepasbaar zijn voor het bedrijf.
- Op korte termijn, zijnde binnen zes maanden, implementeerbaar zijn.
- Een verbetering voor de lange termijn opleveren.

Deze criteria zullen als richtlijnen dienen bij het opstellen van het advies zodat het advies in lijn zal zijn met de verwachtingen van het management van Sylryk.

7.2 Het Advies

Het advies voor Sylryk bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel sluit aan op het gegeven dat uit het onderzoek naar voren komt dat binnen Sylryk kwaliteit van werk voorop staat. Er zijn echter geen structurele initiatieven binnen de organisatie om deze kwaliteit ook te borgen. Het tweede onderdeel van het advies gaat over cross-selling, het management heeft uitgesproken dat het hier meer op wil focussen om zo meer omzet uit de klant te halen. Tot op heden blijkt het echter lastig om cross-selling te bewerkstelligen.

Tijdens het expertinterview zijn verschillende eventuele oplossingen besproken. Het oprichten van een toegewijd verkoopteam werd door de expert afgeraden omdat het verkopen van de diensten van Sylryk veel kennis van de branche en productkennis vereist. Mensen met een commerciële achtergrond zouden hiervan te weinig kennis hebben. Het opzetten van een apart “merk” voor het projectmanagement onderdeel van het bedrijf werd als optie gezien. Als kanttekening werd hierbij geplaatst dat er hierbij wel veel kosten zouden komen. Tevens wordt dit Sylryk niet aangeraden omdat Sylryk al is opgedeeld in twee businessunits waarmee het bedrijf onderscheid maakt tussen zijn verschillende soorten dienstverlening.

7.2.1 Kwaliteitsbeheersing

In dit deel van het advies wordt er gefocust op te ondernemen acties om de kwaliteit van de geleverde diensten beter te beheersen. De eerder beschreven adviescriteria worden hierbij in acht genomen. Het advies staat dus gelijk aan acties die op korte termijn implementeerbaar zijn, maar op lange termijn verbetering opleveren. Daarnaast is het advies op een begrijpelijke manier omschreven, zonder dat dit afdoet aan de kwaliteit of volledigheid van het advies. Het advies omtrent de beheersing van kwaliteit is

binnen een periode van drie maanden implementeerbaar. Wanneer dit geïmplementeerde advies een structurele plek krijgt binnen Sylryk, zal dit op lange termijn voordelen opleveren omtrent de kwaliteitsbeheersing van de geleverde diensten.

Op dit moment is er binnen het bedrijf weinig tot geen officieel, structureel contact tussen het management en de medewerkers. Deze structurele contactmomenten zullen moeten worden ingevoerd om medewerkers meer duidelijkheid te geven en om zo het probleem dat valt binnen Gap 3, zoals in hoofdstuk 5 beschreven, te verkleinen. Een oplossing hiervoor, die ook door een van de medewerkers werd geopperd, is het voeren wekelijkse bedrijfsmeetings. Medewerkers zullen hierdoor beter op de hoogte zijn van wat er speelt in het bedrijf en van waar iedereen mee bezig is.

Een tweede onderdeel van dit probleem is dat medewerkers momenteel niet structureel worden geëvalueerd. Het is van belang dat dit wordt ingevoerd. Op deze manier is het voor de medewerker duidelijk wat er van hem wordt verwacht, wat er goed gaat, wat er beter kan, waar hij naar toewerkt en hoe dit bijdraagt aan de bredere bedrijfsdoelen. Uiteindelijk zal dit leiden tot een betere kwaliteit van dienstverlening.

Het management en de medewerkers zijn het erover eens dat Sylryk kwaliteit vooropstelt. Echter is er geen gedeelde definitie van wat die kwaliteit dan is en wat de regels en richtlijnen zijn om deze te bereiken. Deze moeten gedefinieerd worden. Tijdens het formuleren van deze regels en richtlijnen moeten de wensen van de klant niet uit het oog verloren worden, want alleen het beste product of de beste dienst leveren is niet voldoende. Je kunt wel het beste zijn, maar als de klant hier anders over denkt, heeft dit weinig waarde. Deze regels en richtlijnen zullen dus ook opgesteld moeten worden aan de hand van de eisen van de klant en getoetst moeten worden aan de hand van de eerdergenoemde evaluatiemomenten. Hierdoor kan er meer kwaliteit gerealiseerd worden, want mensen weten beter wat er wordt verwacht en waar het bedrijf in zijn totaliteit naar toewerkt. Zo krijgen medewerkers een beter beeld van waar anderen mee bezig zijn.

7.2.2 Cross-selling

Dit onderdeel van het advies richt zich op het verbeteren van cross-selling. De door de opdrachtgever gestelde criteria zijn wederom in acht genomen. Het advies rondom cross-selling is op korte termijn implementeerbaar en levert voordelen op voor de lange termijn. Het wordt Sylryk echter wel aangeraden om zich met betrekking tot cross-selling ook te oriënteren op verbeteringen die op lange termijn implementeerbaar zijn. Uit het onderzoek blijkt dat dit raadzaam is wanneer Sylryk wil profiteren van de volledige potentie van cross-selling. Daarom wordt het lange termijn implementeerbare advies wel beschreven binnen dit hoofdstuk, maar niet verder uitgewerkt in het implementatieplan. Dit deel van het advies kan waardevol zijn voor Sylryk, maar voldoet niet aan de gestelde criteria. Tevens zou het verstandig zijn om eerst onderzoek te laten doen over hoe Sylryk de groei van zijn projectmanagementbedrijfsonderdeel het beste kan aanpakken.

Om in de toekomst meer kansen tot cross-selling te kunnen creëren zal Sylryk een moderne manier van cross-selling kunnen gaan toepassen, zoals beschreven door Kamakura (2008). Om dit te bewerkstelligen zal Sylryk meer data gaan verzamelen over zijn klanten. Hierbij wordt er tevens geregistreerd wat de succesvolle cross-selling initiatieven zijn geweest en wat hierbij de omstandigheden waren. Op deze manier kan Sylryk huidige klanten vergelijken met klanten waar al

cross-selling heeft plaatsgevonden en overeenkomsten signaleren. De kans voor het slagen van cross-selling bij huidige klanten neemt hierdoor toe (Kamakura, 2008).

Een gegeven dat duidelijk naar voren is gekomen tijdens dit onderzoek, is dat het zwaartepunt van de omzet van Sylryk binnen het bedrijfsonderdeel van technische dienstverlening ligt. Zolang dit het zwaartepunt blijft, wordt het Sylryk aangeraden cross-selling binnen de technische dienstverlening te zoeken. Het wordt afgeraden om vanuit de technische dienstverlening te focussen op het verkopen van alternatieve diensten zoals projectmanagement, aangezien deze dienst eerder in de “keten” gesitueerd is. Het wordt Sylryk geadviseerd om bij cross-selling de focus te leggen op de verkoop van alternatieve diensten binnen de technische dienstverlening omdat deze zich op hetzelfde niveau binnen de keten bevindt. Dit advies is gebaseerd op de resultaten die naar voren zijn gekomen in het interview met de expert.

Het startpunt van deze verbetering ligt bij het beter gebruiken van het huidige Smartware-systeem. Het is daarvoor essentieel dat Sylryk het gebruik van het reeds beschikbare Smartware-systeem, om de benodigde data op te slaan, gaat stimuleren. Om deze stimulans te bewerkstelligen kan het management het gebruik van het Smartware-systeem behandelen tijdens de eerdergenoemde, in te voeren evaluatiemomenten met zijn medewerkers. Wanneer de medewerkers zich ervan bewust zijn dat zij op het gebruik van Smartware worden beoordeeld, is de kans tot adoptie van het systeem groter. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers het belang van het onderhouden van het systeem inzien en moeten zij weten welke voordelen zij uit dit systeem kunnen halen wanneer ze het optimaal gebruiken. Het wordt het management geadviseerd om de verantwoordelijkheid van het onderhoud niet alleen bij de medewerkers te leggen, maar ook bij het management. Uiteindelijk is het management een belangrijke eindgebruiker omdat het hiermee verkoopkansen detecteert en cross-selling realiseert en heeft het toegang tot andere informatie over de klant dan de medewerkers.

Daarnaast wordt het Sylryk geadviseerd om de medewerkers een training te laten volgen zodat zij capabel zijn om tijdens het gebruik, het systeem optimaal te benutten. Door medewerkers is er aangegeven dat er behoefte is aan sturing op inventief gebruik van het systeem. De leverancier van het systeem biedt tevens trainingen in het gebruik hiervan aan en kan deze trainingen indelen aan de hand van de behoefte van de medewerkers van Sylryk.

In het expertinterview werd bevestigd dat het eenvoudiger is om cross-selling te realiseren vanuit projectmanagement naar technische dienstverlening, vanwege de eerder beschreven plaats in de fase van de grotere opdracht. Ondanks dat dit niet volledig voldoet aan de eerdere genoemde criteria en dan met name het op korte termijn implementeerbaar zijn, wordt het Sylryk geadviseerd om eerst zijn projectmanagementbedrijfsonderdeel goed in de markt te positioneren en het netwerk van het management met name te gebruiken voor dit bedrijfsonderdeel. Door meer volume aan opdrachten binnen projectmanagement te creëren, zal de kans van slagen van cross-selling naar de technische dienstverlening toenemen. Dit advies is niet op korte termijn implementeerbaar en voldoet daarmee niet aan de adviescriteria. Het wordt Sylryk geadviseerd dit toch te overwegen. Omdat dit deel van het advies niet aan de gestelde criteria voldoet, zal het niet worden meegenomen in het implementatieplan.

7.3 P.D.C.A. Cyclus

Hieronder wordt de P.D.C.A. Cyclus beschreven. Hoewel Sylryk wordt geadviseerd om het projectmanagementbedrijfsonderdeel uit te breiden om zo op een optimale manier te profiteren van cross-selling, is er binnen dit onderzoek te weinig informatie over dit onderwerp vergaard om dit advies te concretiseren. Daarom wordt dit onderdeel niet meegenomen in de P.D.C.A. Cyclus.

7.3.1 Plan

Het advies omvat de aspecten: meer duidelijkheid creëren voor de medewerkers, meer structuur aanbrengen in de organisatie en de adoptie van het Smartware-systeem vergroten. Het aanpakken van deze aspecten zal er uiteindelijk toe leiden dat Sylryk meer omzet zal halen uit zijn huidige klanten.

Om dit advies te kunnen implementeren worden er drie concrete actiepunten aangedragen die Sylryk kan uitvoeren.

Ten eerste zal Sylryk evaluatiegespreken met de medewerkers moeten gaan organiseren. Zoals de literatuur stelt, wordt het hierdoor voor de medewerker duidelijk wat er van hem wordt verwacht en hoe hij tot op heden presteert. Er worden duidelijke, meetbare doelen gesteld zodat er op een transparante manier kan worden beoordeeld hoe de medewerker presteert.

Ten tweede wordt Sylryk geadviseerd een wekelijks teamoverleg in te plannen. Dit overleg zal ervoor zorgen dat medewerkers weten wat er speelt in de organisatie, wat bijdraagt aan het verbeteren van de duidelijkheid. Er wordt geadviseerd om dit overleg aan het begin van de week, idealiter op maandagochtend, plaats te laten vinden. Op deze manier is het helder wat er de rest van de week moet gebeuren en wat hierbij de prioriteiten zijn. Indien het voor bepaalde medewerkers onmogelijk is om fysiek op kantoor aanwezig te zijn, wordt het aangeraden dat zij inbellen via een video-gesprek.

Ten slotte wordt Sylryk geadviseerd om zich met betrekking tot cross-selling te focussen op kansen binnen de technische dienstverlening. Hier ligt op dit moment het zwaartepunt van de bedrijfsactiviteiten van Sylryk. Daarnaast kwam in het expertinterview naar voren dat dit meer potentieel succes heeft omdat Sylryk hierbij op hetzelfde niveau in de keten blijft opereren. Om kansen tot cross-selling beter te kunnen benutten zal, zoals eerder beschreven, de moderne manier van cross-selling worden toegepast. Belangrijk hiervoor is dat het Smartware-systeem beter gebruikt wordt door de medewerkers. Daarom zal er een training moeten worden georganiseerd die de medewerkers helpt om het gebruik van Smartware te optimaliseren. Er is contact geweest met HumbleFM, het bedrijf dat dit systeem beheert. Zij bieden trainingen aan voor verschillende doeleinden die op maat gemaakt kunnen worden voor het bedrijf. Het gebruik van het systeem zal vervolgens opgenomen moeten worden in de eerder benoemde evaluatiegesprekken.

Het eerste bedrijfsoverleg kan na het goedkeuren van deze thesis worden ingepland. Hierin zullen elke week dezelfde onderdelen aan bod komen, zijnde: mededelingen, recentelijk successen en problemen, wat moet er deze week gebeuren en het behandelen van vragen of onduidelijkheden. De eerste mededelingen die gedaan zouden kunnen worden zijn het aankondigen van een training met betrekking tot het Smartware-systeem en de initiatie van de evaluatiegesprekken, idealiter gekoppeld aan een zo specifiek mogelijke tijdlijn. Door het schetsen van de context zijn de medewerkers beter op de hoogte van wat er speelt binnen Sylryk en waar het bedrijf naartoe werkt.

Het advies is dat de training in het Smartware-systeem ingepland wordt binnen zes weken na het goedkeuren van deze thesis. Dit zou voldoende tijd geven om dit als management op te pakken, te inventariseren welke medewerker behoefte heeft aan welk type training en deze wensen af te stemmen met HumbleFM.

Uit een van de interviews bleek dat de eerste gesprekken met medewerkers al zijn geïnitieerd. Wel bleek dat de inhoud van deze gesprekken met name over de organisatie ging en niet zozeer gericht was op de medewerker. Dit is wel de bedoeling van evaluatiegesprekken. Het wordt geadviseerd om deze gesprekken voor alle medewerkers door te voeren in de maand april. Deze gesprekken kunnen gezien worden als introductiegesprekken waarin het duidelijk wordt wat de structurele evaluatie van de medewerkers voor iedere medewerker zal gaan betekenen. In overleg met de medewerkers kunnen de beoordelingspunten en te behalen doelen voor 2019 worden vastgesteld per medewerker. Hierbij is het van belang dat er wordt geconcretiseerd hoe de medewerker deze doelen kan behalen en hoe er gemeten kan worden dat deze doelen behaald zijn. Vier maanden na de functioneringsgesprekken volgt er een tweede evaluatiegesprek met de medewerkers waarin wordt besproken wat er tot op dat moment goed gaat en waar er verbeterpunten liggen. Aan het eind van het jaar zullen de eindevaluatiegesprekken plaatsvinden. Hierin krijgen de medewerkers een eindbeoordeling over 2019 en worden de individuele doelen voor 2020 bepaald. Halverwege 2020 zal er weer een evaluatiegesprek plaatsvinden en aan het eind van 2020 een eindbeoordelingsgesprek. Op deze manier heeft elke medewerker tweemaal per jaar een individueel gesprek met het management.

7.3.2 Do

Hieronder worden de te ondernemen acties schematisch weergegeven met hierbij de geadviseerde periode waarin de actie plaatsvindt en de personen die hier het beste de verantwoordelijkheid voor kunnen nemen.

Actie	Moment	Verantwoordelijke(n)
Houden van de eerste wekelijkse bedrijfsmeeting	Week 17	Gehele management
HumbleFM benaderen voor training	Week 17	Algemene & personeelszaken manager
Aankondigen van evaluatiegesprekken	Week 17	Algemene & personeelszaken manager
Houden van nulmeting	Week 17, 18	Algemene & personeelszaken manager
Beoordelingscriteria bepalen	Week 19, 20, 21, 22	Algemene & personeelszaken manager / Operationeel & technisch manager
Houden van training door HumbleFM	Week 21	Algemene & personeelszaken manager / Acquisitie manager
Beoordelingscriteria aanpassing na de training	Week 22	Gehele management
Functioneringsgesprekken houden	Week 32, 33, 34	Algemene & personeelszaken manager
Bespreken van functioneringsgesprek met management	Week 35	Gehele management
Beoordelingsgesprekken houden	Week 49, 50	Algemene & personeelszaken manager
Bespreken van beoordelingsgesprekken met management	Week 51	Gehele management

Tabel 1

7.3.3 Check

Gedurende de veranderingsperiode zal er geëvalueerd moeten worden hoe dit proces gaat. Het veranderproces bestrijkt geheel 2019. Om het effect van de doorgevoerde veranderingen te evalueren

zijn er gedurende het jaar evaluatiemomenten ingepland rondom vier verschillende veranderpunten. Zo kan er door het management op tijd worden bijgestuurd indien nodig.

Actie	Moment	Aanwezigen
Evalueren weekmeetings	Week 21, 31, 41, 51	Gehele Team
Evalueren effect Smartware-training en gebruik Smartware	Week 27, 37, 47, 5	Gehele Team
Evalueren tussentijdse evaluatiegesprekken	Week 35	Gehele Management
Evalueren eind-beoordelingsgesprekken	Week 51	Gehele Team

Tabel 2

7.3.4 Act

In deze stap van de cyclus wordt geëvalueerd of de geïmplementeerde veranderingen het gewenste effect hebben gehad. Gedurende de veranderingsperiode zullen er, zoals in de voorgaande paragraaf beschreven, verschillende evaluatiemomenten worden benut om de voortgang in kaart te brengen. De punten waar het management aan kan toetsen of de veranderingen het gewenste effect hebben gehad zijn:

- Het gebruik van het Smartware-systeem gaat beter en leidt tot meer inzichten over de klant met potentieel meer mogelijkheden tot cross-selling.
- Medewerkers zijn beter op de hoogte wat er in het bedrijf speelt.
- Medewerkers weten wat hun verantwoordelijkheden zijn, welke doelen ze moeten behalen en hoe ze deze doelen kunnen behalen.
- Er zijn meer kansen herkend tot het verkopen van alternatieve diensten binnen de technische dienstverlening en idealiter is hier ook op ingespeeld.

Wanneer er bij een of meerdere van deze punten een ongewenst antwoord naar voren komt, zal de planfase van de P.D.C.A. Cyclus opnieuw moeten worden bekeken en zullen hier aanpassingen in gedaan moeten worden om het beoogde resultaat alsnog te behalen.

7.4 Financiële Aspecten van het Advies

In deze paragraaf zullen de financiële gevolgen van het advies berekend en toegelicht worden.

Het gegeven advies bevat, op de training via HumbleFM na, geen aanschafkosten. De kosten die de implementatie van het advies met zich meebrengen worden met name vertaald in het opbrengen van tijd voor de implementatie door de Manager Algemeen & Personeelszaken. Deze persoon zal een groot deel van de beoogde veranderingen moeten gaan uitvoeren. In Tabel 3 is het totaaloverzicht van de kosten van het advies te vinden.

Totale kosten uitvoering advies		
Loonkosten managers	€	10.661,41
Loonkosten medewerkers	€	8.004,97
Trainingskosten	€	2.360,00
Totaal	€	21.026,38
Onvoorziene kosten 10%	€	2.102,64
Totale kosten uitvoering advies	€	23.129,02

Tabel 3

De training van HumbleFM kost maximaal 700,00 euro per dagdeel exclusief btw, zoals beschreven in bijlage II. Deze kosten zijn onafhankelijk van het aantal deelnemers. HumbleFM adviseert om nieuwe gebruikers een training te geven van twee tot drie dagdelen en ervaren gebruikers een training van 1 tot 2 dagdelen. Omdat het management niet tevreden is over het gebruik van het systeem en medewerkers ook aangeven dat zij behoefte hebben aan meer sturing op hoe ze dit systeem het best kunnen gebruiken, wordt er geadviseerd om een training van drie dagdelen in te plannen. Tijdens het eerste dagdeel zullen de nieuwste medewerkers getraind worden in het algemeen gebruik van het systeem. Tijdens het tweede dagdeel wordt er aandacht besteed aan hoe het systeem efficiënt gebruikt kan worden. Het laatste dagdeel zal worden besteed aan hoe cross-sellingkansen het beste in het systeem kunnen worden verwekt. Deze gehele training zal dus 2.360,00 euro kosten. Dit is inclusief reiskosten en exclusief btw. De uiteenzetting van de totale kosten van de training is hieronder te vinden in Tabel 4.

Kosten training		
Kosten training per dagdeel (4 uur)	€	700,00
Reiskosten per uur	€	65,00
Benodigde dagdelen		3
Reisuren		4
Trainingskosten	€	2.100,00
Reiskosten	€	260,00
Totale kosten training	€	2.360,00

Tabel 4

De kosten van de volgende twee onderdelen van het advies, het evaluatietraject en de wekelijkse bedrijfsmeetings, zijn minder goed te berekenen aan de hand van liquide middelen. Er kan wel een goede schatting gemaakt worden op basis van werkuren die hieraan besteed moeten worden. De opbouw van de te besteden hoeveelheid werkuren voor de wekelijkse meetings en de evaluatietrajecten zijn te vinden in bijlage XII en XIII. Deze zijn vervolgens omgezet naar een kostenoverzicht aan de hand het jaarinkomen van een algemeen manager (glassdoor, 2019), het modaal inkomen van 2018 (rijksoverheid, 2017) en de totaal te werken uren in 2019 op basis van een 40-urige werkweek voor het management en 38-urige werkweek voor werknemers. Dit is vervolgens vermenigvuldigd met het jaarlijkse aantal werkweken van 47. In Tabel 5 is dit kostenoverzicht te vinden.

Overzicht loonkosten op jaarbasis		
	Manager	Medewerker
Gemiddeld jaarloon per functiegroep	€ 81.810,00	€ 37.500,00
Vakantiegeld 8%	€ 6.544,80	€ 3.000,00
Sociale lasten 17%	€ 13.907,70	€ 6.375,00
Totale kosten werkgever op jaarbasis	€ 102.262,50	€ 46.875,00
Totaal aantal werkuren in 2019	1880	1786
Totaal benodigde uren voor uitvoering advies	196	305,0
Loonkosten per groep voor uitvoering advies	€ 10.661,41	€ 8.004,97

Tabel 5

Het doel van het advies is om meer omzet te generen uit de huidige klanten van Sylryk. Door de kenmerken van het te implementeren advies is het niet mogelijk om door te berekenen wat de exacte omzetgroei zal zijn die voortvloeit uit de implementatie van dit advies. Dit komt doordat de veranderingen die in het advies worden voorgesteld niet direct, maar indirect zullen leiden tot meer omzet. Ook de omzetsijging door middel van de implementatie van het cross-selling onderdeel van het advies is niet direct door te berekenen en is afhankelijk van de mate waarin Sylryk dit doorvoert. Daarnaast is het onderhevig aan het effect van de training gegeven door Humble FM.

Om toch een uitspraak te doen over de omzetgroei die voortvloeit uit de implementatie van dit advies, kan het volgende worden aangehouden. Aangezien Sylryk door de implementatie van het advies meer aan kwaliteitscontrole onder zijn medewerkers zal doen en de informatiedeling binnen het bedrijf onder de werknemers verbetert, is het te stellen dat dit een stabiliserend tot verbeterend effect zal hebben op de omzet. Daarnaast is het ook aannemelijk dat, wanneer Sylryk het op korte termijn implementeerbare advies rondom cross-selling opvolgt, vaker cross-selling zal gaan realiseren. Er wordt verwacht dat de gemiddelde omzetgroei door middel van cross-selling in het eerste jaar na de implementatie van het advies 5% van de totaalomzet zal zijn. Er wordt verwacht dat dit in het tweede jaar na de implementatie van het advies kan oplopen tot 10%.

In dit onderzoek is er met name gefocust op het antwoord op de vraag hoe Sylryk meer omzet kan genereren uit zijn huidige klanten door middel van kwaliteitsbeheersing en cross-selling. Het vraagstuk dat behandelt hoeveel deze omzetgroei zou zijn, is buiten beschouwing gelaten. Hierdoor kunnen er hierover, op basis van dit onderzoek, slechts beperkte uitspraken worden gedaan. Indien Sylryk wenst hierover een exacte uitspraak te doen, wordt nader onderzoek geadviseerd.

8. Nawoord

In tegenstelling tot menig student komt voor mij het einde van mijn thesis niet na vier jaar, maar na tien jaar studeren. Hierbij is tien jaar studeren wellicht wat overdreven, aangezien ik na mijn eerste operationele stage veel ben gaan werken en mijn studie anders heb ingedeeld dan menig ander student. Tevens betekent het einde van mijn thesis ook nog niet het einde van mijn studie bij Saxion, aangezien ik nog een deel van mijn stage moet herkansen en een Spaans tentamen moet voltooien.

Het thesisproces is voor mij ook langduriger geweest dan dat van menig student. Tijdens deze periode ben ik meerde malen van baan gewisseld en heb ik in de slotperiode zelfs de keuze moeten maken om voor vijf weken volledig te stoppen met werken om dit traject succesvol af te kunnen sluiten.

In de gehele periode van dit thesistraject heb ik de nodige *ups* en *downs* beleefd. Ik begon met heel veel energie in de herstartersklas van Meneer van Marle. Helaas kon ik dit tempo niet bijhouden en is dit thesistraject, net zoals het eerdere, op een zijspoor geraakt. Na de zomervakantie hield de klas van meneer van Marle op en kwam ik in de herstartersklas van Meneer van Es. In deze tijd werd ook duidelijk dat ik hoogstwaarschijnlijk mijn operationele stage opnieuw moest doen. Dit was het moment waarop ik mijn leven drastisch ben gaan veranderen. In tegenstelling tot wat vrienden, collega's en familie van mij gewend waren, ben ik mij volledig gaan focussen op school. Hierbij ben ik minder alcohol gaan consumeren en was ik niet meer in de horeca van Apeldoorn te vinden, maar achter mijn bureau, op school en in de bieb. Uiteindelijk is Nico Kerssens aangesteld tot mijn eerste examinerator.

De samenwerking met mijn eerste examinerator Nico Kerssens heb ik als heel goed ervaren. Ik kon altijd terecht met vragen en hij wist mij op onzekere momenten het duwtje in mijn rug te geven dat ik nodig had en op andere momenten juist weer met beide benen op de grond te zetten en heel helder te maken wat er nog moest gaan gebeuren de komende tijd. Dit heeft eraan bijgedragen dat ik mijn TPD in een keer haalde en gelijk door kon gaan met mijn thesiswerkstuk. Ook tijdens dit laatste deel kon ik altijd terecht voor vragen en heb ik de begeleiding als zeer prettig ervaren.

Hoe mijn begeleider binnen Sylryk, Sylvia Lisapaly, met het hele proces is omgegaan verdient een groot compliment en mijn dank. Telkens begrip tonen, mij continu veder helpen met mijn thesis en veel vrijheid geven zodat ik het onderzoek goed kon uitvoeren, hebben ertoe geleid dat ik het onderzoek uiteindelijk heb kunnen afronden.

Tijdens het hele proces van het schrijven van mijn thesis zijn meerde verbeterpunten voor mij naar voren gekomen. Zo is bevestigd dat goed plannen en het accepteren van hulp terugkerende punten zijn in mijn opleiding die ik maar niet in mijn systeem kreeg. Daarnaast heb ik geleerd dat ik eerlijk tegen mijzelf moet zijn en niet mijn verantwoordelijkheden moet uitstellen voor korte termijn plezier. Dit zijn punten waar ik in een volgende vergelijkbare situatie anders mee om wil gaan. Een ander punt dat in het verlengde hiervan ligt is dat ik gewoon ergens aan moet beginnen. Naarmate ik vordering boekte met mijn thesis ging het steeds beter en overzag ik het project ook steeds beter.

Als er gekeken wordt naar het uitgevoerde onderzoek en de waarde hiervan voor ander bedrijven is het opmerkelijk dat de problemen waar Sylryk tegenaan loopt ook herkend worden door de expert in andere bedrijven binnen de branche. Sylryk opereert in een branche waar het als niet gepast wordt ervaren om medewerkers op hun doelen te evalueren, maar enkel hun geleverde dienst te beoordelen. Dit was voor mij, iemand uit de gastvrijheidsbranche, een onverwacht resultaat van dit onderzoek. Dit komt mede doordat het in de gastvrijheidsbranche juist belangrijk is op welke manier een dienst tot

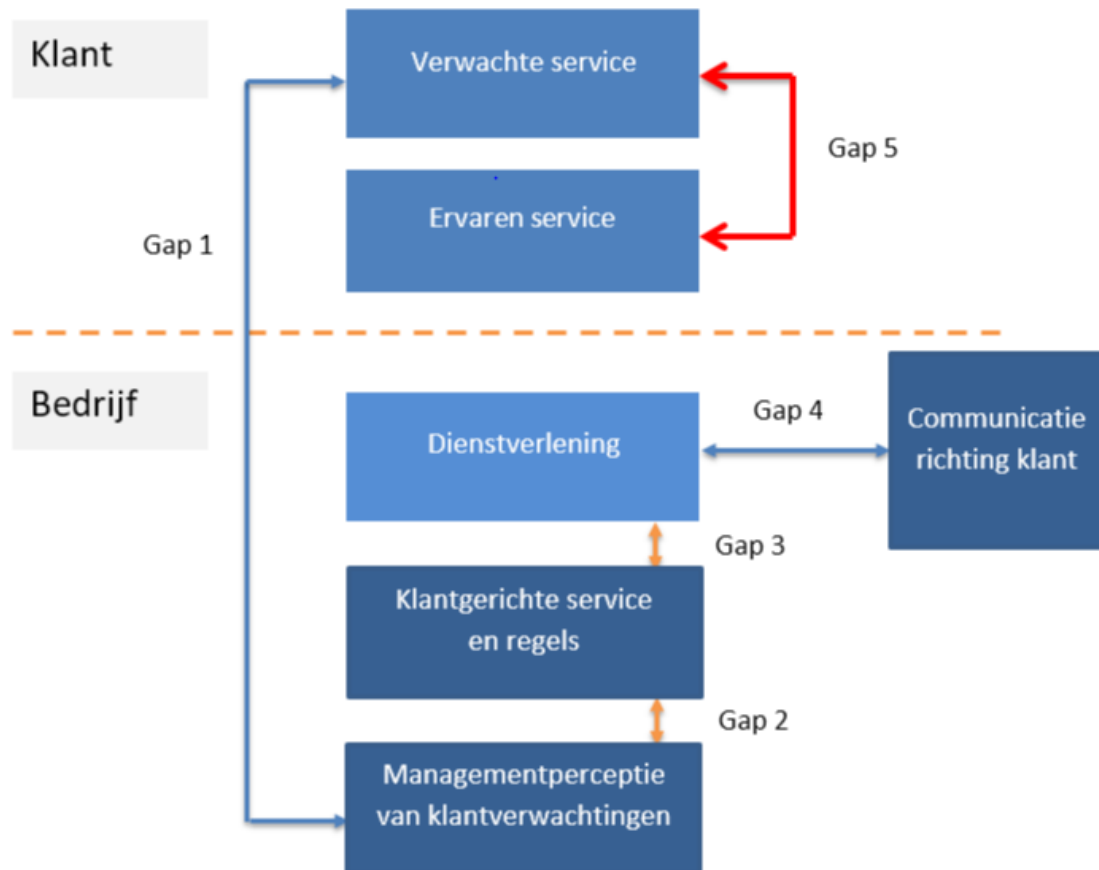
stand komt en doordat het doen en laten van werkenden binnen deze branche nauwlettend in de gaten wordt gehouden. De expert en de literatuur erkennen en verklaren de problemen die tijdens het onderzoek naar voren kwamen. Kenmerkend voor Sylryk is dat dit een klein bedrijf is. Bevindingen die binnen dit onderzoek zijn gedaan kunnen van waarde zijn voor andere bedrijven. Wel is het van belang dat de grootte van Sylryk als bedrijf in oogschouwing wordt genomen bij het generaliseren van de resultaten.

Bibliografie

- Ansell, J., Harrison, T., & Archibald, T. (2007). Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 294–410. Opgeroepen op februari 7, 2019, van <https://doi.org/10.1108/02634500710754619>
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Burmans, C., Meurer, J., & Kanitz, c. (2011). Customer centricity as a key to success for pharma. *Journal of medical marketing*, 49–59.
- Cronin, Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992, juli). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. Opgeroepen op januari 25, 2019, van <https://www.jstor.org/stable/1252296>
- Day, G. S. (1999). *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. New York: the free press.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013). Network configuration, customer centricity, and performance of. *Industrial Marketing management* 42, 671–682.
- Galbraith, J. R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass. Opgeroepen op januari 16, 2019, van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=YF0B_yo8MMoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Galbraith,+J.+R.+\(2005\).+Designing+the+customer+centric+organization:+A+guide+to+strategy+structure+and+process.+San+Francisco:+Jossey-Bass.&ots=Zn9AQreCjb&sig=aGQnqKOlXG5qBxOthuYGD](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=YF0B_yo8MMoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Galbraith,+J.+R.+(2005).+Designing+the+customer+centric+organization:+A+guide+to+strategy+structure+and+process.+San+Francisco:+Jossey-Bass.&ots=Zn9AQreCjb&sig=aGQnqKOlXG5qBxOthuYGD)
- glassdoor. (2019, maart 2). *Salarissen voor een Algemeen directeur*. Opgeroepen op maart 31, 2019, van https://www.glassdoor.nl/Salarissen/algemeen-directeur-salarissen-SRCH_KO0,18.htm: https://www.glassdoor.nl/Salarissen/algemeen-directeur-salarissen-SRCH_KO0,18.htm
- Glenn, M. (2009, maart). *Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times—A report from the Economist Intelligence Unit*. Opgeroepen op 01 16, 2019, van <https://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>: <https://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>
- Gordon, J., & Perrey, J. (2015, Februari). Opgeroepen op 01 16, 2019, van www.mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-dawn-of-marketing-s-new-golden-age>.
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421–435. Opgeroepen op January 24, 2019, van <https://doi.org/10.1108/08876040510620193>
- Grit, R., & Julsin, M. (2009). *Zo doe je onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Gummesson, E. (2008). "Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review* vol.20 Issue: 4, 315–330.
- Kamakura, W. A. (2008). Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3–4), 41–58. doi: 10.1300/J366v06n03_03

- Kamakura, W. A., Wedel, M., de Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2003). Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 45–65. doi:10.1016/S0167-8116(02)00121-0
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principes van Marketing* (zesde ed.). (T. Roozenboom, Gassel, Vert.) amsterdam: Pearson Benelux. Opgeroepen op januari 30, 2019
- Kumar, V., George, M., & Pancras, J. (2008). Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. *Journal of retailing*, 84(1), 15–27. doi:10.1016/j.jretai.2008.01.007
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65–86. Opgeroepen op januari 28, 2019, van <https://doi.org/10.1108/09604520810842849>
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *international Journal of Quality*, 1(2), 172–198. Opgeroepen op januari 28, 2019, van <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 588–612.
- Lamberti, L., & Lettieri, E. (2011). Gaining legitimacy in converging industries Evidence from the emerging market of functional food. *European Management Journal*, 462–475.
- Lamberti, L., & Noci, G. (2012). The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy. *Business Ethics: A European Review Volume 21, Issue 4*, 402–416.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. New York: Penguin Random House. Opgeroepen op Januari 16, 2019, van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iFr2AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=McChrystal,+S.,+Collins,+T.,+Silverman,+D.,+%26+Fussell,+C.+\(2015\).+Team+of+teams:+New+rules+of+engagement+for+a+complex+world.+New+York:+Penguin+Random+House&ots=q8emMysHoR&sig=Pd-a](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iFr2AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=McChrystal,+S.,+Collins,+T.,+Silverman,+D.,+%26+Fussell,+C.+(2015).+Team+of+teams:+New+rules+of+engagement+for+a+complex+world.+New+York:+Penguin+Random+House&ots=q8emMysHoR&sig=Pd-a)
- Mechinda, P., & Patterson, P. G. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a High-contact setting. *Journal of Services Marketing*(25/2), 101–113.
- Meyer, R. J. (2007, Mei 24). *Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives*. Opgeroepen op Januari 16, 2019, van <https://repub.eur.nl/pub/10182/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41–50.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, 167–176.

- rijksoverheid. (2017, augustus 19). *Nederland staat er goed voor*. Opgeroepen op maart 31, 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl>:
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/09/19/nederland-staat-er-goed-voor>
- Rijksoverheid. (2019). Opgeroepen op maart 2019, 31, van <https://www.p-direkt.nl>: <https://www.p-direkt.nl/informatie-rijksperoneel/mijn-werk/huidig-dienstverband/arbeidsduur-en-werktijden/arbeidstijdpatroon>
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research, Volume 9, No. 2*, 113–124.
- van den Hemel, C., & Rademakers, M. F. (2016). Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. *Journal of Creating Valeu*, 211–230.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science, volume 38, issue 2*, 119–140.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek, zesde druk*. Den Haag: Boom.
- Wagner, C., & Majchrzak, A. (2006/2007). Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way. *Journal of Management Information Systems, Vol. 23, No. 3*, 17–43.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of marketing Vol.52*, 35–48.





PRIJSLIJST SMARTWARE MODULES

HumbleFM (2019)

TARIEVEN

Hieronder vindt u een overzicht van de modules van SmartWare met daarachter de licentiepreizen per database. Alle prijzen zijn exclusief BTW.

BASIS

SmartWare basis voor Single user	2.625,00
Multi-user uitbreiding met telkens 5 concurrent users	3.940,00
Extra administratie	395,00

MODULES

Module Urenverantwoording	265,00
Module Cursusbeheer	265,00
Module Offertes	525,00
Module Budgettering	525,00
Module Uitleen	525,00
Module Sleutelbeheer	790,00
Module Voorraadbeheer	1.050,00
Module Voorraadbestellingen	1.050,00
Module Verkoop intern/extern	1.050,00
Module Facturering	1.050,00
Module Meerjaren Onderhoudsplanung	1.050,00
Module Legionella	1.050,00
Module Verhuur	1.050,00
Module Projecten	1.050,00
Module Documentbeheer	525,00
Module Keuringsbeheer	1.050,00
Module Ruimtereservering, inclusief module voorraadbeheer	2.625,00

WEBPORTAL

Webportal voor meldingen, reserveringen en interne bestellingen	
Voor organisatie met 1 - 100 medewerkers	2.625,00
Voor organisatie met 100 - 500 medewerkers	3.675,00
Voor organisatie met 500+ medewerkers	4.725,00

CURSUS

Maatwerk cursus op locatie	
Per dagdeel (4 uur)	700,00

UURTARIEVEN

Ondersteuning bij installatie, opleiding, implementatie en maatwerk per uur	95,00
Reiskosten per uur	65,00

Bijlage III Interview Guide

Interview guide

Manier van werken

Openingsvraag: Wat zijn de drie belangrijkste kenmerken van de manier waarop gewerkt wordt bij Sylryk? wat zou de respondent hier aan willen veranderen?

Te behandelen punten:

- Cross-selling
 - Wordt er info van klanten verzamelt onderling gedeeld?
 - Worden er alternatieve diensten verkocht?
- In welke mate mag personeel vrij handelen/ hoeveel vrijheid hebben medewerkers?
- Zijn medewerkers op de hoogte wat er “verkocht” is aan de klant?
- Worden er uitzonderingen gemaakt op de regels in unieke situaties?
- In welke mate worden medewerkers voorbereid op hun werk d.m.v. trainingen enz.?
- Tijdsdruk/werkdruk?

Beoordelen van werk

Openingsvraag: hoe wordt de kwaliteit van werk van een medewerker bepaald bij Sylryk?

Wat zou de respondent hieraan willen veranderen?

Te behandelen punten:

- Wordt werk beoordeeld door middel van kwaliteit of kwantiteit?
- Zijn er doelen gesteld die richten op kwaliteit
 - Zijn deze duidelijk
 - Zijn deze meetbaar
 - Worden deze geëvalueerd
- Weten medewerkers wat van hen verwacht wordt?
- Denken medewerkers dat ze het werk kunnen doen?
- Kloppen de eisen van management met de beoordelingscriteria?

Samenstelling van teams

Openingsvraag: welke teams zijn er binnen Sylryk en hoe zijn deze ingedeeld?

Wat zou de respondent hier aan willen veranderen?

Te behandelen punten:

- Management zorgt voor medewerkers
- Medewerkers voelen dat er word samengewerkt
- Medewerkers voelen zich betrokken
- Staan alle medewerkers in contact met klanten
- Sluiten bedrijfsactiviteiten aan in het hele bedrijf

Selectie van medewerkers

Openingsvraag: wat zijn de belangrijkste criteria waar werknemer op worden aangenomen?

Wat zou de respondent hier aan willen veranderen?

Te behandelen punten:

- Wordt er geselecteerd op (klantgerichte) mindset
- Zijn kennis en vaardigheden primaire of secundair

- In welke mate passen medewerkers bij hun baan

Zijn er nog dingen die de respondent wil toevoegen aan het interview?

Bijlage IV Interview Guide Expert

Interview guide expert

- **Cross-selling**
- Ze zijn vaak te laat/klant heeft al mensen in dienst voor alternatieve diensten
- Crm pakket gebruiken wordt als veel werk gezien en lastig wat wel en niet genoteerd moet worden?

Evaluatie van werknemers.

- Evaluatie van werkzaamheden/beste manier
- Evalueren van projectmanagement wordt als lastig bevonden
- Evaluatiegesprekken/worden nauwelijks gedaan/ aan welke dingen verstandig te evalueren in zon soort bedrijf

Borgen van kwaliteit

Kwaliteit eisen aan werk/ wordt als lastig ervaren/wat zijn voorkomende problemen.

Communicatie intern

Centraal overleg wordt nu niet gedaan is dat te adviseren

Veranderen

- Willen groeien wat zijn valkuilen vanuit
- Verander proces is bezig veel/ waar moeten ze rekening mee houden
- Lean gaan werken
- iso

Data gebruik

- Wat is er mogelijk in het hergebruik van de opgemeten data
- Hergebruik data van verschillende metingen

Axiale code: Gap 2 Toewijding van management

Open code: Kwaliteit of kwantiteit

160: maar goed wat ik merk in deze wereld, je kan het beter een keer goed doen dan een keer half en nog geen goed product hebben. Dus je naam vind ik daarin best belangrijk, dat je geen slechte naam daarin krijgt. En veel bedrijven hebben dat, en ja, daarmee kan je je onderscheiden.

160: Dus ik heb altijd wel een beetje van doe het een keer goed of doe het niet. Dus dat zijn voor mij eigenlijk, nou goed, die richtlijn heeft Sylryk, dat ook. Dus ja, maar goed ja, er moet wel een prijsplaatje bij neerleggen.

261 onze onderaannemer stuurt een voorbeeld op van zou willen we graag het teken werk hebben want zij moet daar mee veder nou als dat voorbeeldje is van iemand in het bedrijf en als er dan wordt gezegd van jou werk wordt opgestuurd door de klant als voorbeeld hoe het goed is dan koppelen we dat ook wel terug en dan

261: Dus je moet het toch gewoon hebben van mensen die off weer terug komen of die aan ander vertellen he als je een keer zo'n onderzoek moet doen moet je eens even bij Sylryk kijken want daar hebben we goede ervaring mee. Dus zeg maar ambassadeurs.

261: Dus het belang van de klant dat die krijgt wat hij wil en tevreden is daar mee dat is wel dat wordt bij iedereen wel in gehamerd dus ik dat dat wel duidelijk is.

160: Sylvia vind kwaliteit op zich belangrijk. Maar kwantiteit is wel wat financieel belangrijk is en daar moet een balans zijn.

160: Dus ik denk dat kwaliteit belangrijker is bij Sylryk als kwantiteit

Axiale code: Gap 2 Doelen die bijdragen aan servicekwaliteit

Open code: Weten wat er verwacht word

325: Ja, ik denk dat *naam leidinggevende* ook nog wel een verwachtingspatroon heeft, even voor mijzelf sprekende dan he, dat het niet reëel is bij de werkzaamheden die ik zou moeten uitvoeren. Dus dat ze meer verwacht van dat wij dingen opvolgen ofzo. Maar ja dat ik denk wij zijn het verwerkingssecretariaat, wij zijn geen projectleider. Dus daar zou, ja ik denk dat daar gewoon wat meer duidelijkheid over moet komen en dan ga je eigenlijk helemaal terug naar het begin van ons interview, van wie doet wat? En welke taken en verantwoordelijkheden heeft wie? En waar ligt dat vast en hoe ligt dat vast?

325: Maar ik vind dat dat wel duidelijk moet zijn. Als iemand zegt van oh oh waarom heb je dat niet gedaan? Ja, omdat je daar geen opdracht voor gegeven hebt.

325: En dan denk ik ja, maar je bent niet voor niks projectleider. Daar word je ook voor betaald en ik ben een uitvoerder, ik doe in opdracht van, en daar word ik voor betaald.

325: Ja, het is gaandeweg duidelijk geworden en iedere keer is het weer aangepast of aangescherpt of veranderd of bijgekomen voornamelijk

325: Dus dat is een beetje al lopende, ja, het jaar zeg maar, je werkzame tijd bij Sylryk kan dat wel aangepast worden

325': merkte nog weleens om als ik gevraagd wordt om iets met *naam leidinggevende* te overleggen, en dat *naam leidinggevende* dan zegt doe maar zus, doe maar zo en dat *naam leidinggevende* dan zegt waarom hebben we dat zo gedaan? Dat hadden we toch beter zus en zo kunnen doen. Ja, maar ja, ik heb het overlegd zoals verzocht en dan voer je het uit. Dus dat is, maar ik denk dat dat een kinderziekte is, dat dat zich even moet settelen, de nieuwigheid.

160: Nou als, op het gebied, dat heeft een beetje met mijn dyslexie te maken, niet is het altijd even duidelijk bij mij omdat ik informatie nodig heb. Die informatie komt van klanten maar is nooit, ja, hoe accuraat is dat?

261: en in het begin was dat onduidelijk dus gingen ze de een deed niks en de andere ging die kranen tellen dus dat zijn we aan het stroomlijnen en omdat het een groot project is kan dat ook maar als je twee projectjes moet doen dan weet je hoe het moet maar hier zijn het twee honderd objecten dus heb je ook de tijd en mogelijkheid om efficiënter te worden en voor het volgende traject van 200 panden moet het soepeler gaan lopen. Dus we leren er wel heel veel van

261: in de vorige situatie nog wel heel hap snap werden georganiseerd en neer gezet met het gevolg dat daarna ook wel misverstanden waren van de actie en wat het resultaat moest zijn en ik heb het idee dat dat nu een stuk beter georganiseerd is en geregeld wordt

261: dan moetje wel heel goed onderbouwen wat we moeten doen en welk tempo is de planning en dat vraagt meer organisatie. En met elkaar hebben we afgesproken dat de een dit doet en de ander dat doet en je met elkaar overlegt van gaat goed en dan krijg je spel van twee kanten en dat is het verleden wel eens een keer een kant uit dus dat.

261: Je moet voldoen aan de verwachting van de klant anders loopt de klant weg dat is eigenlijk heel simpel.

261: En dat heeft effect dat degene die in dit geval je kent ze intussen langzamer hand de poppetjes dus dat (naam manager) ook soms als een beetje gedwongen wordt duidelijker te vertellen wat er nu verwacht word.

Open code: Structuur

160: Nou als, op het gebied, dat heeft een beetje met mijn dyslexie te maken, niet is het altijd even duidelijk bij mij omdat ik informatie nodig heb. Die informatie komt van klanten maar is nooit, ja, hoe accuraat is dat? En dan kom je er weleens achter, ik mis informatie. Ik ga er zelf achteraan en dan lossen we het op en het moet voor een bepaalde datum afgemeld worden. En eigenlijk komt dat altijd wel op zijn pootjes terecht, maar soms wordt het resultaat dan net wat anders dan dat je in eerste instantie had gehoopt. En dat moet dan overlegd worden, wat we dan ook doen

325: Nou ja ik denk dat dat ook nog wel een stapje terug is naar de taakbeschrijvingen van wie waar verantwoordelijk voor is en over na moet denken. Want nu denken mensen of tegelijkertijd niet ergens over na en blijft het liggen of denken tegelijkertijd ergens over na of zijn tegelijkertijd ergens mee

bezig. Dus ik denk dat daar nog wel een slag te halen is in efficiëntie. Dat je duidelijk hebt wie wat waarvoor doet en ook wat er, als er ergens een vervolg uit moet komen, wie daarvoor verantwoordelijk is.

325: Ik denk dat er dan gewoon voor iedereen een soort taken- en verantwoordelijkheid-overzicht zal moeten komen. En dat je dan nog meer een taakverdeling krijgt. Dat het echt vast staat.

325: Dat is wel gecommuniceerd inderdaad. Ik denk dat dat ook wel in het handboek staat. Maar ja, als je aan het werk bent dan ga je niet iedere keer in het handboek kijken van oh ja hoe doen we dit ook al weer?

325: Ja precies. Dat iemand dan toch denkt ja maar dit is communicatie want dit is een mailtje, dus dan hoort het ook onder communicatie in de correspondentie. Maar de inhoud gaat over de planning dus dan zeggen ze welke data gepland zijn dus dan moet het eigenlijk onder planning staan, ook al is het een mailtje. Een mailtje is natuurlijk altijd communicatie. Dus dan ben je wel eens aan het zoeken.

325: Dus uniformiteit is wel heel belangrijk en die wordt ook goed gecommuniceerd, maar in de praktijk wil de uitvoering nog wel eens spaak lopen.

325: Dat zit in grote lijnen wel bij iedereen tussen de oren, maar soms wordt er ergens een typfoutje in gemaakt

325: Die uniformiteit is heel belangrijk omdat je anders inderdaad dingen niet kan terugvinden of denkt dat er nog dingen niet zijn terwijl ze er wel zijn, maar niet goed staan opgeslagen

160: Er zijn in het verleden wel afspraken in hoofdlijnen geweest, maar in detailniveau is dat niet handig. Er zijn richtlijnen voor.

160: Nou, als de labels gegenereerd moeten worden dan is het van ze gaan dan in de verhuur dan moet het voor die tijd af zijn. Dat plannen we dan over het algemeen dan ruim in.

160: Ik denk dat de situatie idealer wordt als je collega's hebt dat er iemand op kantoor is waarbij je het neer kan leggen.

160: Verbeteren graag maar hoe dat kan je niet in een werkproces goed beschrijven, dat gebeurt gewoon en nou ja dat is ook een beetje, mensen werken er toch rondom heen, ja. Ik zou het zelf niet weten hoe je het zou moeten veranderen.

261: Iedereen werkt naar zijn eigen keuren soms moet je de een zeggen het moet nauwkeuriger en de ander moet je zeggen dat soort detail hoeven we niet te weten.

261: Omdat het beter georganiseerd word. Zaken worden beter vastgelegd, dingen als het dus niet kan of niet goed gaat wordt het eerder terug gekoppeld en dan moeten we nog wel heel veel aan doen maar ik heb wel het gevoel dat we op de goede weg zitten.

261: ze weten bij ze moeten zijn als het niet goed is en dat is dan gewoon iemand die leiding geeft aan de uitvoering en dat is dan gewoon het aanspreek punt

261: Ja de richtlijn is principe dat je alles er inzet elk telefoontje alles wat voor een ander belangrijk zou zijn en daar moet iemand een keuze in maken.

261: Nou het belangrijkste is afspreken wat je doet en dan ook doen wat je afspreekt en soms ook iets meer en dat iets meer maakt ook juist verschil dus dat je

261: ja ik kan niet al mijn handelingen in smartware zetten want dan ben ik alleen maar in smart ware aan het zetten dus het is belangrijk wat zet je er wel in wat zet je er niet in daar zouden we best wel met elkaar kunnen bespreken dat geldt ook voor het opslaan van mails en zo dat van wat sla je op hoe sla je het op waar doe je dat.

261: . En in overleg met die inspecteur proberen we ook wat zij moeten doen vast te leggen in instructies en protocol richtlijnen voorbeelden.

261: in de vorige situatie nog wel heel hap snap werden georganiseerd en neer gezet met het gevolg dat daarna ook wel misverstanden waren van de actie en wat het resultaat moest zijn en ik heb het idee dat dat nu een stuk beter georganiseerd is en geregeld wordt

Open code: Evalueren van werk

325: Ja, dat gaat goed. Ja met sommige ben af en toen niet zo tevreden en dan geef je die iets minder werk zodat als die iets werk uitvoert voor je dat je het dan ook wel gewoon goed en op tijd aangeleverd krijgt. Maar over het algemeen gaat dat wel heel goed met de flexibele schil.

325: En had *naam medewerker* ook gezegd van dan gaan ik ook eens gesprekken met de medewerkers doen, van wat vind je leuk om te doen, wat vind je minder leuk om te doen, welke werkzaamheden heb je ondersteuning bij nodig? Waarin zou je nog willen groeien? En wat zijn je taken en verantwoordelijkheden. En dat is eigenlijk nog niet van de grond gekomen. Dat zou eigenlijk wel, toch denk ik wel een goed uitgangspunt zijn om een slag te slaan in die professionaliseren van het bedrijf. Dat je toch wat duidelijk krijgt van dit en dit wordt van je verwacht, dit zijn je taken en verantwoordelijkheden, die tools heb je daarvoor. Ik denk dat dat wel handig is om toch even een soort van nulmeting te doen.

325: Ik denk dat er nog wel een stukje professionaliteit te halen is om ... Ik denk niet dat het zo heel uitgebreid hoeft te zijn, maar dat er nog wel een stukje toegevoegde waarde is. Dat het misschien wat duidelijker wordt voor alle medewerkers wie waarvoor verantwoordelijk is. Dus bij wie je ook terecht kan en wat je eigen taken ook zijn.

325: Nee, nooit gehad. Nee, dus wij hebben inderdaad geen pops of dergelijke, dat hebben wij niet.

325: Nee, daar heb ik niet heel sterk behoefte aan.

160: Ja, voor mijn werkzaamheden is dat gewoon heel lastig hoor omdat het zo divers werk is en je hebt zoveel punten. Om je even een beeld te geven ik controleer een EPA. Dat zijn 150 karakter-kenmerken invoerparameters. Dat zijn er dusdanig veel dat het belangrijk is een hoog niveau te hebben vind ik. Dat heb ik in het verleden ook wel geleerd.

160: Het is belangrijk.

160: Ja, dat vind ik lastig hoor omdat er eigenlijk maar een gesprek is geweest wat je in een algemeen gesprek gewoon hebt. Eigenlijk zijn we best tevreden. Dit zijn de aandachtspunten en dit zijn we als bedrijf van plan en dat zijn een beetje de dingen.

160: je hebt zelf niet altijd alles even goed door. Je zit in een bepaald patroon en ja, daardoor mis je zelf ook weleens dingen. Dus in dat opzicht is het belangrijk om dat met zekere regelmaat, om het jaar of om het half jaar, van hoe staat het ervoor

160: Ja, volgens mij hebben een aantal medewerkers recent een beoordeling van *naam leidinggevende* gehad.

160: Hoe ik beoordeel ben, ik heb laatst even voor het eerst een gesprek gehad met *naam leidinggevende* en een beoordeling in hoofdlijnen gehad. Hoe het gaat en, maar goed, dat is naar drie jaar. Dus dat geeft eigenlijk al een beetje, *naam leidinggevende* hecht daar niet zoveel waarde aan.

160: Zij kunnen mij daar niet op, of tenminste, ze kunnen mij softwarematig niet controleren. Nou het kan wel maar het wordt eigenlijk niet gedaan.

160: Ik moet mezelf, ik controleer collega's, externe collega's controleren ook mij.

261: En dat proberen we te verbeteren met controles en het maken van protocol met voorbeelden van als je het nou zou doet dan hebben de gene na jou minder werk. Ja dat is een langzaam verbeterslag en elke keer bijschaven en voorbeelden zoeken en laten zien. En daar moeten we naar toe. En hopen dat degene die het dan opneemt wat langer werkt dat hij niet na drie maanden weer weg is want dan moet je met de volgende weer en dan heb je wel je basis goed en dan kan je mensen ook heel snel inwerken.

261: en in het begin was dat onduidelijk dus gingen ze de een deed niks en de andere ging die kranen tellen dus dat zijn we aan het stroomlijnen en omdat het een groot project is kan dat ook maar als je twee projectjes moet doen dan weet je hoe het moet maar hier zijn het twee honderd objecten dus heb je ook de tijd en mogelijkheid om efficiënter te worden en voor het volgende traject van 200 panden moet het soepeler gaan lopen. Dus we leren er wel heel veel van

261: ik weet uit het verleden dat was zon bij een groot aannemer bedrijf waar elke maand een toch OBEA overleg was en dan was er een groot bord aan de muur en daar kwamen soms hele goeie dingen uit

261: van leer van elkaar en zoek de beste voorbeelden uit en ga dan langzaam word dat de lijn en die wordt dan steeds weer verbeterd en dan ga je wel naar kwaliteit verbetering toe die waar iedereen baat bij heeft en dat is niet kwaliteit die opgelegd maar die samen gemaakt is en ik denk dat dat heel belangrijk is. En daarvoor moet je wel mensen zo nu en dan uithoren want niet iedereen komt er zelf mee.

261: Ik zoek zelf nog wel naar een methode om die goede voorbeelden te verzamelen als in een best practice als we daar iets van een database of een bestand op een map, van als je nou moet weten hoe je iets goed moet doen dat zijn dit tot nu toe onze beste voorbeelden

261: niet maar de toon zet wel heel erg de muziek. En dat is wel een groot voordeel als je daar goede verhoudingen in weet te vinden tussen gewoon een opmerking te maken op iemands of onderuit de zak geven elk moment dat het maar kan.

261: onze onderaannemer stuurt een voorbeeld op van zou willen we graag het teken werk hebben want zij moet daar mee veder nou als dat voorbeeldje is van iemand in het bedrijf en als er dan wordt gezegd van jou werk wordt opgestuurd door de klant als voorbeeld hoe het goed is dan koppelen we dat ook wel terug en dan

261: Nee, nee gewoon tussen door.

261: Ja ook daarin dat we laatste betere slagen maken dat we mensen meer ook op aangesproken worden op wat ze niet goed doen maar zeker ook wel verteld word wat ze wel goed doen en dat is een switch die goed werkt

261: we hebben een soort protocol gemaakt van dit zijn de punten waarop we controleren. En ik volg nu van hebben we voldoende informatie en hoe is dat verwerkt en klopt dat met wat de klant verwacht en de afspraken zijn met de klant gemaakt

261: dus die wissel werking in een gesprek komt dat vaak beter naar voren dan wanneer dat losse klussen zijn de vraag is hoe de feedback organiseert

261: Dat is gewoon de dagelijkse routine en de gang van zaken en we moeten door dat is gewoon.

261: Ja lastig maar ook het kost ook gewoon tijd om dat op te schrijven dat iemand dat ook snapt of zo te vertellen dat iemand dat ook begrijpt en daar moet je gewoon tijd in stoppen en dat belang zou je aan iedereen nog duidelijker kunnen maken dat dat je dat ook heel erg waardeert als iemand doet of met oplossingen komt of in ieder geval problemen aandraagt en meedenkt uit de oplossingen en dat zou goed zijn ja.

261: Nou voor het werk wat ik nu de hebben we de richtlijnen zelf gemaakt en die zijn we steeds aan het verbeteren en het blijft ook gewoon niks is vast. En in overleg met die inspecteur proberen we ook wat zij moeten doen vast te leggen in instructies en protocol richtlijnen voorbeleden.

Axiale code: Gap 2 Standaardiseren van taken

Open code: Harde technologieën

325: (over informatie verzamelen) Ja de middelen zijn er wel.

325: Ja, we hebben een soort CRM-systeem ook in datzelfde Smartware waar ook de facturatie en alles in gebeurt. En daar staan, daar kun je onder contactpersonen zoeken, maar je kan ook onder bedrijfsnaam zoeken en onder bedrijfsnaam staan dan weer verschillende contactpersonen vermeld.

325: de cloud daar kunnen we natuurlijk niet zoveel van zelf. Daar hebben we nog weleens problemen dat het traag is of dat het vol is, dat er weer geheugen bij moet. En dat je er dan niet bij kan of dat het niet opent. Maar daar heb je weinig invloed op. Dat is natuurlijk iets technisch.

160: Dus het enige wat ik dus mis is die betere disto die ik dus nu van mijzelf gebruik, maar goed ook dat. Het is nog maar een paar weken gelden dat ik die nieuwe disto heb gehad, op zich een hele goede uitbreiding

160: Nou, ik heb dus een eigen disto, dus ik heb altijd mijn eigen disto wel gebruikt. Maar goed, ja, maar collega's hebben het inderdaad weleens met een meet lint moeten doen ja

160: (over gebruik van tablet) denk wel dat het steeds meer daar naartoe zal gaan dus ja, dat moet je dan gewoon een keer echt gaan testen van werkt dit nou echt sneller? Het zou goed kunnen

160: Ik heb bij een bedrijf gewerkt waar dat gedaan ook wordt, het is net een beetje de vraag van werkt het echt sneller?

160: Nee, ik heb bij mijn werkzaamheden geen iPad nodig want de EPA-software draait daarvoor alsnog, ja het zou er wel op kunnen draaien maar het is nog niet verder uitgewerkt en ik doe op dit moment alleen maar NEN-2580-metingen, dus voor verhuurbaar oppervlak, dus mogelijk ze zijn bezig om dat op tablets te gaan uit proberen

261: Na ja we hebben natuurlijk voor een aantal zaken een soort standaard alleen daar zou best wel wat in verbeterd kunnen worden standaard offertes standaard brieven dat is gemaakt en die dat dat je dat zo nu en dan zon standaard tegen het ligt houd is dit nog wat we precies willen en eventueel bijschaven als het nodig is en zorgen dat er maar een exemplaar is van de standaard daar zou nog wel wat in verbeterd kunnen worden denk ik

261:Ik zoek zelf nog wel naar een methode om die goedde voorbeelden te verzamelen als in een best practice als we daar iets van een database of een bestand op een map, van als je nou moet weten hoe je iets goed moet doen dat zijn dit tot nu toe onze beste voorbeelden

261: als je zeg maar een standaard offerte zoekt dan zie je dat dat een kopie is van een project waar allemaal dingen in staan die niet in de standaard hoort.

Open code: Zachte technologieën

160: (over epau cursus) *naam leidinggevende* houdt dat zoveel mogelijk zelf bij. Ik ben me daar ook in aan het verdiepen. Ik zie daar de laatste tijd ook steeds meer informatie over naar boven komen dus ik probeer dat ook wel voor mezelf up-to-date te houden. Dus ja, dat gaat dan via die twee wegen eigenlijk. Dus wat ik dan constateer en hoor en wat *naam leidinggevende* constateert en hoort.

261: Nou er zijn nu een aantal mensen die hebben een cursus gehaald maar niet iedereen daar zijn ze redelijk terughoudend in.

261: Ik draai puur op mijn eigen ervaring maar ja dat is in middel al heel wat jaar

Open code: Voorbereiding

325: Nou ja, het is wel fijn dat als je nieuw bent, dat je niet alles in een keer over je heen gestort krijgt maar dat dat stapsgewijs gaat. Bijvoorbeeld met stagiaires, dan laten we ze eerst kijken hoe wij werken met dat smartware-gebeuren en met onze verkennen. En iedere keer dan weer een stukje uitbreiden. Maar het kan denk ik ook wel, ja we hebben ook wel een collega gehad, die kon daar niet mee omgaan

160: Ja ik ben dus bezig met EPA-U en dat is best wel pittig. En vanwege nu de komende veranderingen is het net de vraag van hoe gaat het lopen want het is op dit moment een beetje onduidelijk wat nu de nieuwe situatie gaat worden.

261: dan wordt je boos dat iemand z'n werk niet goed doet en dan wil je hem niet op cursus sturen. Dat zou wat meer aandacht aan mogen besteden maar er zijn nu een aantal mensen op cursus geweest dus ook dat is wel verbeterd.

261: Ik draai puur op mijn eigen ervaring maar ja dat is in middel al heel wat jaar

261: Nou er zijn nu een aantal mensen die hebben een cursus gehaald maar niet iedereen daar zijn ze redelijk terughoudend in.

261: Ik zoek zelf nog wel naar een methode om die goedde voorbeelden te verzamelen als in een best practice als we daar iets van een database of een bestand op een map, van als je nou moet weten hoe je iets goed moet doen dat zijn dit tot nu toe onze beste voorbeelden

Axiale code: Gap 2 Perceptie van haalbaarheid

Open code: Werkdruk

325: . Maar doordat we nu wat meer mensen hebben en wat meer lucht en wat meer mensen ook die kennis van zaken hebben, gaat dat wel beter.

325: Ik heb toen ook heel bewust aangegeven dat ik deeltijd wilde werken, maar dat betekent niet dat ik fulltime werkzaamheden in mijn deeltijd tijd wilde proppen. Daar word je niet vrolijk van.

325: Dat heb ik wel gehad en dat is de laatste tijd gelukkig wel wat minder geworden. Door de komst van *naam medewerker*, want ik werkte drie dagen, en alles wat er op maandag en donderdag binnenkwam, bleef ook gewoon op mij wachten. Dus eigenlijk werkte ik in drie dagen, werkte ik vijf dag. Dus dat was wel heel erg veel. In het begin merkte ik het niet, maar nu dat *naam medewerker* ook gewoon lekker op de plek zit en weet wat de werkzaamheden zijn, merk ik dat het gewoon veel prettiger werkt

325: Ik denk dat dat ook wel beter geworden is sinds we een hele moeilijke periode gehad hebben waarin we nog maar heel weinig mensen in dienst hadden en dat best wel stressvol was. Dus ik denk dat dat ook wel weer beter geworden is en dat dat langzamerhand ook wel weer beter gaat.

325: . En je bent druk in je hoofd om iets voor elkaar te krijgen en dan heb je niet gelijk iets van dat poppetje achterin je hoofd die zegt van *o ja, staat het wel goed in het systeem?* Dus dat is denk ik een beetje een combi. Dus het is en werkdruk, omdat je dan heel druk bent met een bepaald iets om een rapportage te maken of je werk uit te werken, als je met een energielezer bezig te zijn of zo. En dat het dan niet altijd gelijk opvalt en dat het kwartje niet valt van, oh dat moet ik ook nog even doen.

160: Het zou prettig zijn als er nog iemand ook papieren voor de EPA-W haalt. Maar ja, goed. Ik snap heel goed dat dat op dit moment even niet handig is om voor een jaartje daar maar papieren voor te gaan halen.

160: Ik moet soms inderdaad weleens signalen opzetten, van jongens plan me niet te zwaar in, en daar moet je een goede balans in proberen te vinden.

160: ik heb deze ben ik vier dagen op locatie en volgende week ook en dan moet ik, dan heb ik een dag op kantoor om de rest van de werkzaamheden te doen en dan is het net de vraag wat komt er binnen? Maar dat is ook lastig, dus ja, daar maken we het beste van en soms moet ik dan dingen

uitschuiven naar een volgend moment voor zover dat kan. Dus normaal gesproken gaat dat eigenlijk, ja eigenlijk wel goed. Maar dat komt omdat ik soms dan wat langer doorga.

160: , maar daar zijn ook wel momenten dat je hebt van ja het is gewoon heel lastig plannen dit soort werkzaamheden. Het gaat heel snel met pieken en dalen, dus ja, dat blijven polsen van hoe staat het ervoor en dat probeer ik ook zo goed mogelijk met het secretariaat dan ook van tevoren maar aan te geven

160: Dat is niet altijd even makkelijk, zeker omdat je dus veel op locatie zit. Zoals vandaag. Ik ben nu een week op vakantie geweest, ik heb twee dagen geïnspecteerd en de komende twee dagen ben ik ook weer op locatie en vandaar ook dat ik dit gesprek ook al van ja, ik heb niet echt dat de werkzaamheden zijn soms kunnen in een keer heel snel oplopen

160: Ja, het ligt vaak is de druk wel hoog, willen mensen snel antwoord hebben terwijl het niet altijd voor handen is en zeker als het over maatwerkachtige vragen gaat dat is wel...

261: Ja die is ik denk beter is het geworden ik denk wel dat we effect wel merken dat hoe meer je organiseert en plant hoe beter die druk beheersbaar is en ik denk dat we daar de goed kant uitgaan.

261: Ja natuurlijk is het als de werk druk te hoog wordt dit soort activiteiten als vastleggen afnemen maar daar zit denk ik niet de kern in als het feit als iets niet word vast gelegd ik heb niet het idee dat het daar alleen van afhangt ik heb meer het idee gewoon dat het belang voor de gen in de acquisitie veel belangrijker omdat je meet veel meer partijen te maken hebben dan dat iemand gewoon een klus doet en met vier mensen regelmatig contact hebt

Axiale code: Gap 3 Teamwork

Open code: Teams

325: Ja, we hebben nog een flexibele schil. Mensen die we inhuren van buitenaf, dus ZZP'ers zeg maar.

325: We hebben het projectsecretariaat, we hebben *naam medewerker*, *naam medewerker* en *naam medewerker* met hun eigen rol. En dan hebben we *naam medewerker* en de jongens die daarbij horen bij het inmeten van de energielabels en het advies daarover en het projectmanagement en dat doet dan *naam medewerker* voornamelijk. *naam medewerker* is voornamelijk met de projecten bezig, ja. Dat klopt.

160: Ja, secretariaat natuurlijk. Die, ja goed, dat zijn eigenlijk de teams die er zijn.

261: D'r zijn eigenlijk geen vaste teams.

160: Nou, kijk. Je hebt eigenlijk de NEN-2580 metingen met daaraan gekoppeld planmatig onderhoud NEN-2767. Ik doe dan alle NEN-580 metingen, maar goed, veel collega's doen dat eigenlijk ook, een groot deel externe collega's. Ja, voor de energielabels, de W pak ik op het algemeen op,

Open code: Betrokkenheid van management

325: Ja, ik vind dat daar niet echt een splitsing in is. Ik denk omdat we zo klein en een hele platte organisatie zijn dat dat in ieder geval allemaal wel heel betrokken is. En als je echt iets dwars zit dan kun je dat ook gewoon uitspreken.

325: Nou ja, ik denk dat het een beetje in de waan van de dag omdat al het werk blijft natuurlijk doorgaan en het is heel moeilijk om dan even een pas op de plaats te maken en te zeggen van oké dit hadden we beter kunnen doen en in het vervolg doen we het zo en zo. Dus daar zouden we wel... En dat heeft dan ook met die taken en verantwoordelijkheden te maken. Dus dat zou dan wel een heel mooi begin zijn om daarmee aan de slag te gaan.

261: daar is (naam manager) wel de drijven de kracht is die weet ook wel dat dat voor klanten heel belangrijk is.

160: Het management staat op zich open. In het verdelen was het wel dat *naam leidinggevende* dat het dusdanig druk was dat het was kan het even over een half uur. Ja zo gaat dat. Het wordt altijd wel besproken.

Open code: Samenwerking

325: Ik denk omdat er niet altijd vooruit gedacht wordt. Ikzelf ook niet hoor. Ik zou heus niet zeggen dat ik dat ook altijd goed doe.

325: Nou ja dat is eigenlijk even een beetje de fine tuning in de communicatie binnen de diverse teams he, daar zou denk ik nog wel een slag te halen zijn.

325: Nou, de intentie is er in ieder geval altijd wel heel goed. De onderlinge collegialiteit is zeker goed. Mensen zijn wel altijd open en eerlijk naar elkaar toe. Dus daar zal het niet aan schorten. Maar het is meer eventjes de fine tuning

325: Ja soms dan werken we wel langs elkaar heen. Dan is er nog wel een beetje een eiland en dan wordt die kennis nog niet echt gedeeld met de anderen, terwijl dat weleens handig kan zijn.

2261: Ja, is volgens mij wel goed.

160: Ja, ik denk respectvol met elkaar omgaan. En ja dat gebeurt gewoon, dus ja.

160: Een andere manier kan altijd, maar of dat een beter resultaat geeft, dat ik denk gewoon goed met elkaar in contact staan en dat doen we naar eren en geweten allemaal naar elkaar. Dus in dat opzicht denk ik van ja, er zijn dingen die verbeterd kunnen worden, maar concreet zo dingen kunnen zeggen zou ik niet kunnen.

160: Ja goed. We kunnen gewoon vragen aan elkaar stellen en daar komt eigenlijk dan ook direct antwoord op.

Open code: Betrokkenheid

325: Ja, ik vind dat daar niet echt een splitsing in is. Ik denk omdat we zo klein en een hele platte organisatie zijn dat dat in ieder geval allemaal wel heel betrokken is. En als je echt iets dwars zit dan kun je dat ook gewoon uitspreken.

325: Nou ja, bijna niemand heeft hier een negen tot vijf mentaliteit. Als er iets afgemaakt moet worden, en dat past natuurlijk binnen je mogelijkheden, dan blijf je gewoon. Of je komt eerder of je komt een keertje wat langer. En omdat de lijntjes wel kort zijn merk je ook wel dat iedereen wil elkaar wel helpen. Soms gaat het niet altijd even makkelijk allemaal, maar iedereen is wel altijd bereid tot. Dus dat zit wel goed. Daar ligt het niet aan.

261: ik kan alleen van uit mijn kant beoordelen dus dat is lastig ik wilde gewoon aan het werk. Was er iemand anders langs gekomen was ik misschien ergens ander terecht gekomen. Ik had niet zoveel keus.

261: En de ene persoon is daar in wat makkelijker dan de ander en die is misschien helemaal niet betrokken maar voelt zich niet zo en een ander is heel erg betrokken maar die voelt zich niet zo maar daar kan ik niet wat in het algemeen niet zo veel over zeggen. Maar als je een vent hebt die niet zo betrokken is maar top kwaliteit aflevert ja is hij dan betrokken of niet

160: (over evaluatie gesprekken) Ik ga er wel vanuit dat je meer betrokken bent en dat je weet wat er in de organisatie ook leeft.

160: Dat mensen belangstelling hebben voor je privéleven en hoe het op het werk gaat. Dat je elkaars advies ook vraagt. Ja, dat soort dingen.

Axiale code: Gap 3 Mate waar in medewerker bij de baan past

Open code: Job fit

325: Ik zeg altijd: wij zijn de uitvoerder en wij moeten een opdracht krijgen, maar wij zijn niet de bedenker van, wij zijn geen projectleider. En soms hebben wij toch wel projectleider capaciteiten nodig om te zorgen dat het tot een goed einde komt. En dat maakt het weleens lastig.

261: maar op zich dat zoek werk vind ik wel leuk, dat zit wel een beetje in mij, maar dat alleen maar doen stampen dat hoort er soms bij maar dat is niet mijn ding.

261: dat geldt natuurlijk ook voor het werk wat ik daar voor deed is natuurlijk ook allemaal ja coördineren dat mensen doen wat ze moeten doen maar ook zorgen dat ja soms moet je ook oplossingen zoeken voor problemen die ontstaan en proberen risico's voor te zijn en met mensen dus gaan praten. En dat zijn dat voelde me ik heel lekker in

Open code: Selectie van mensen

325: Persoonlijk heb ik liever dat het past. Want als iemand dan heel slim is maar gewoon echt een naar persoon is om mee te werken heb ik liever iemand die iets minder slim is en die er iets langer over doet om iets te leren, dan heb ik liever dat iemand past binnen het team. Want zo iemand kan het team wel helemaal, ja, dat kan echt heel vervelend worden in een team. Dan heb ik liever iemand die heel goed in het team past, en die misschien iets minder ervaring heeft, en die het gaandeweg wel leert, dan iemand die niet in het team past maar die wel heel veel kennis in huis heeft.

325: Maar ja, we hebben hier ook weleens een keer iemand in huis gehaald als secretariaat medewerker en die had ook een C.V. waar ik jaloers op was, en het leek een hele sympathieke vrouw, en ik wil niet zeggen dat ze onsympathiek is, maar ze paste niet in het team op de een of andere manier en ik denk dat ze ook heel wat dingen uit haar duim heeft gezogen die op haar C.V.

325: , dus je wordt echt wel op je kennis en capaciteiten geselecteerd. En ja, soms ziet een C.V. er echt bloedmooi uit en denk je dat iemand echt heel veel kennis en kunde heeft, maar die kan wel een papiertje hebben, maar qua uitvoering schort het daar dan aan. Maar over het algemeen worden mensen hier op hun kennis en capaciteit geselecteerd.

325: Dus het zou voor nieuwe medewerkers niet altijd goed uit kunnen pakken. Maar ik denk dat als je zelf niet heel gestructureerd bent, dat je ook niet zo een functie moet ambiëren, een secretariaat-functie. Als je chaotisch werkt, dan werk je op geen een secretariaat.

261: Maar zo zijn er heel veel mensen met een rugzakje hier binnen gekomen en een aantal zijn er ook weer verdwenen maar de vraag is hoe lang je met die insteek mensen kunt blijven aannemen want is natuurlijk altijd wat mee aan de hand dus dat vraagt om zorg en het is ook heel sympathiek van mensen met die rugzak een kans geven om zich zo ontwikkelen dat is ook hastike goed.

261: Als je een bouwkundig tekenaar wil hebben die mooi een 3d-model moet teken dat kun je hem laten voordoen maar dit is veel abstracter allemaal. Je kan kijken wat staat er allemaal en voldoet dit aan onze norm maar hoe die daar precies rond loopt en wat hij nou precies allemaal bekijkt heeft hij alle defecten gezien ja dat kun je bijna niet controleren.

160: Ja, voornamelijk gaat het langs me heen eigenlijk, dat soort dingen.

Axiale code: Gap 3 rol conflict

Open code: Verwachtingen management

325: Ja, ik denk dat *naam leidinggevende* ook nog wel een verwachtingspatroon heeft, even voor mijzelf sprekende dan he, dat het niet reëel is bij de werkzaamheden die ik zou moeten uitvoeren. Dus dat ze meer verwacht van dat wij dingen opvolgen ofzo. Maar ja dat ik denk wij zijn het verwerkingssecretariaat, wij zijn geen projectleider. Dus daar zou, ja ik denk dat daar gewoon wat meer duidelijkheid over moet komen en dan ga je eigenlijk helemaal terug naar het begin van ons interview, van wie doet wat? En welke taken en verantwoordelijkheden heeft wie? En waar ligt dat vast en hoe ligt dat vast?

325: Ja dan zou je eigenlijk bij ieder verzoek, bijvoorbeeld bij afspraken, heeft dit prioriteit en wat is het belang van de afspraak?

325: Nee, dat is niet altijd duidelijk. Ja, ik zou haast zeggen dat alles wat met een project te maken heeft, heeft prioriteit. Maar er zijn ook afspraken die prioriteit hebben.

325: En dan heeft ze er ook niet bij gezegd van ja maar dit is een belangrijke afspraak. Anders ga je misschien nog wel een keertje extra bellen tussendoor als er nog niet gereageerd is. Dus dat is niet altijd duidelijk wat de prioriteiten zijn.

261: Ja de richtlijn is principe dat je alles er inzet elk telefoontje alles wat voor een ander belangrijk zou zijn en daar moet iemand een keuze in maken.

261: Nou er is in ieder geval wel altijd zorg voor de klant dat merk je in ieder geval de klant staat wel voor aan. Dat moet ook maar dat gebeurt in werkelijkheid ook en daar is (naam manager) wel de drijven de kracht is die weet ook wel dat dat voor klanten heel belangrijk is. Dat weten we eigenlijk allemaal natuurlijk maar je moet er wel dagelijks even de vinger op te leggen.

Open code: Manier van werken

325: En dan denk ik ja, maar je bent niet voor niks projectleider. Daar word je ook voor betaald en ik ben een uitvoerder, ik doe in opdracht van, en daar word ik voor betaald.

325: . Ik zeg altijd: wij zijn de uitvoerder en wij moeten een opdracht krijgen, maar wij zijn niet de bedenker van, wij zijn geen projectleider. En soms hebben wij toch wel projectleider capaciteiten nodig om te zorgen dat het tot een goed einde komt. En dat maakt het weleens lastig.

325: Maar nu moest ik zelf denken, o ja, daar klopt iets niet en daar had hij dat niet van gekregen en daar mochten we niet binnen dus daar zijn we ook niet geweest. Hoe gaan we hier mee om? En eigenlijk vind ik dat dat hoort bij degene die met het project bezig is en niet bij het secretariaat. Dus daar kan nog weleens een slag in gehaald worden.

325: Dat heeft ook te maken dat het fijn is dat we niet altijd *naam leidinggevende* hoeven lastig te vallen met vragen, dat we ook bij *naam leidinggevende* en *naam leidinggevende* terecht kunnen.

325: Daar wordt gewoon heel veel in overlegd en vastgelegd en een protocol aan vast gemaakt tussen de klant en Sylryk een protocol, een werkprotocol, van hoe het aangeboden wordt, wat er dan in staat, hoeveel foto's er ergens van gemaakt worden, dat soort zaken

325: Het gekke bij Sylryk is dat bijna nooit iets hetzelfde is. Bij nooit is iets hetzelfde. Er is altijd, bijna altijd is het maatwerk omdat niet iedere klant hetzelfde is.

325: Dus het is wel belangrijk om daar toch onderling met elkaar over te blijven communiceren. Dat we niet iets verkeerd of iets vergeten te factureren bijvoorbeeld

325: Dat is eigenlijk ieders verantwoordelijkheid, iedereen kan een berichtje krijgen van hé die naam ken ik nog niet van dat bedrijf en dan eigenlijk zorgen dat het in de smartware komt te staan. Ze mogen het ook, als ze het concluderen, naar ons toesturen zodat wij ervoor zorgen dat het in de smartware komt te staan.

325: We hebben twee verschillende, dus of in de verkenner gewoon, als het projectgegevens zijn, tekeningen... En alles wat met facturatie te maken heeft. Dus de offerte, de opdracht, de inkoopopdracht eventueel en de inkoopofferte, de facturen, die staan allemaal in het programma Smartware

160: Ja, ik weet bijvoorbeeld dat *naam collega* met een heel groot project is bezig geweest en daar moet ik even iets over weten. Even een facturatie of zo. Dan kan het helemaal terugzoeken in het systeem. Maar dan kan ik het ook even tegen *naam collega* ... En dan weet ik het ook gelijk want hij weet gelijk te produceren. Dus dat is wel handig dat je korte lijntjes hebt.

325: Nou dat is dus gewoon ons archief. Wij hebben geen papieren archief. Dus alles wat er met een project te maken heeft staat daar. Als het om financiën gaat, dan staat het in ons programma Smartware. En als het projectgegevens zijn, foto's zijn, dan staat het in de cloud op de server.

160: Nou, dat er van tijd gewoon eigenlijk twee tot of vijf procent ligt aan welke methodiek je hebt gecontroleerd wordt en daar kom ik bij de een wat meer problemen komen eruit dan bij de ander. Ja, dat wordt gerapporteerd.

160: En dan zeg ik, ja dit zijn de beginlabels en dit zijn de eindlabels en van zoveel heb ik gedaan en die informatie stuur ik dan. Van joh, de volgende factuur kan eruit want de labels zijn geleverd. Dan is het aan het secretariaat om daar weer een goede factuur van te maken en daar hoor ik weleens dat dat soms best lastig is.

160: over centraal overleg) Maar goed, het is geen continu proces. Een continu proces is daardoor nog lastiger als je continu uit dingen moet actualiseren en binnen deze werkzaamheden past dat volgens mij goed.

160: Het resultaat behoort hetzelfde te zijn. Dat is natuurlijk ook het doel. Dus ja, hij kan het wel iets anders opnemen. Hij maakt misschien van bepaalde dingen foto's en de ander schrijft het op. Dat zijn twee verschillende methodes. De ander schrijft het op. Maar als ik moet lopen zoeken naar tekst en het staat op de foto dan kost dat tijd.

160: Nou, de opnamen op locatie, daar zijn protocollen voor. Die behoort je ook eigenlijk te volgen. De aantekeningen, dat kun je dus via een gestandaardiseerd formulier doen, alleen heb je 11 pagina's, dus dat doet eigenlijk niemand in de praktijk

160: Nou bijvoorbeeld het vereenvoudigde label, dat is weer een iets andere methodiek. Daar moet ik echt voor inloggen. Dat kan niemand anders. Dus die vragen blijven sowieso bij mij liggen. En als er vragen zijn over de invoer van een woning. Als ik dat zelf heb gedaan is het niet handig als een andere collega die vraag gaat oppakken want die is veel te lang bezig die vraag helder te krijgen. Dat duurt dan gewoon heel lang.

160: Dan adviseer ik ook, maar vaak wordt het dan eigenlijk vanuit het bouwmanagement direct aangestuurd en is het energielabel een beetje een bijzaak en dan wordt het op later moment pas eigenlijk ingeschakeld. Eigenlijk als de bouwwerkzaamheden al af zijn en dan, we hadden eigenlijk een bepaald label verwacht. Ja soms haal je dat dan niet. Dat heeft dan wel zijn reden maar is soms maar net van welk moment wordt het ingestoken dus ja, het... Dat ligt een beetje aan de werkzaamheden. Wat de opdrachtgever eigenlijk wil.

160: Je hebt de energielabels en je hebt maatwerk. En dat is eigenlijk van hoe kom je tot een beter label en beiden doen we. Soms is het gewoon van, joh, deze woning, bestaande woning, neem maar op en we willen naar een B, dan nemen we hem later voor een tweede keer op welke stappen hebben we nodig om daar te komen? Dan maak je een maatwerkadvies en daar komen bepaalde constructies uitrollen en dat wordt dan doorberekend en dat is een apart product en dan vindt er, nadat het uitgevoerd is, vindt er nog een nieuwe inspectie plaats en dan wordt er ook gekeken: zijn die stappen die ik geadviseerd heb ook doorgevoerd voordat het resultaat?

160: Ik heb weleens klanten gehad die eigenlijk iets bepaalds wilden, bijvoorbeeld een label A. Zorg maar dat je het krijgt. Ja, dan is het soms van ja, dan moet je ook wel de informatie aanreiken. Dat is vaak wel een wisselwerking, maar dat wordt dan in eerste instantie, daar adviseer ik dan ook over, vaak komt dat dan ook wel weer bij *naam leidinggevende* te liggen, dat een bepaalde doelstelling niet gehaald kan worden en dan gaat ze in overleg en daar komt er eigenlijk altijd wel weer, dan moeten er of aanpassingen gaan komen of we moeten dit resultaat accepteren.

160: als de labels gegenereerd moeten worden dan is het van ze gaan dan in de verhuur dan moet het voor die tijd af zijn. Dat plannen we dan over het algemeen dan ruim in. Het risico daarvan is dat ik relatief vroeg op locatie ben. Misschien 2, soms 4 weken van tevoren en dan kan het zijn dat de werkzaamheden nog niet volledig afgerond kan zijn waardoor je informatie bij bepaalde woningen mist. Dan zijn de bovenste wel af maar de rest nog niet

160: Het wordt eigenlijk meer op prognose gedaan en, nou ja goed, de ene keer loop je loopt dat iets uit en de volgende keer heb je tijd over. Het is een beetje plus en min

160: Dus niet alles kan direct ad hoc zo gedaan worden, bijvoorbeeld het afmelden van labels, ja, daar moet ik toch eerst even naar kijken van wat is nou de situatie?

160: Het is meer van wie mag echt in bepaalde systemen, ja dat moet ik eigenlijk zeggen ja van het moet aangemaakt worden dat secretariaat houdt dan wel veel van dat soort werk bij mij weg dat proberen ze ook wel zo goed mogelijk in goede banen te leiden, maar daar moeten ze mij dan ook wel over informeren en polsen en dat doen ze dan ook zoveel mogelijk.

261: En dat zit er bij de meeste die nu inspecteren wel goed in netjes blijven niks afdwingen en zo is het wel lastig maar dan moet je gewoon die er naast pakken en dan doe je die

261: Soms kun je er ook niks aan doen omdat iemand inmiddels niet meer werkt hier en dan valt er weinig aan die kant te verbeteren maar je kunt wel met elkaar zorgen dat het systeem beter word.

261: blijf je hoeden je bent eindverantwoordelijk voor je klant en als er wat aan de hand is kan je je klant niet doorsturen naar je onderaannemer of partner, Als hij niet officieel partner is van je opdrachtgever. Dus wij blijven verantwoordelijk voor het eindresultaat en je kan dat niet helemaal uit handen geven.

261: effect je wil niet altijd alles horen want soms moet je je concentreren en dat is lastig in een grote ruimte. Dus je moet je kunnen afsluiten maar van de andere kant krijg je dus wel heel veel mee van wat er in het bedrijf gebeurt. Dus dat zijn niet wat het fijnste werkt dat is voor iedereen anders.

261? we bijvoorbeeld volgende week weer een overleg met die groep waar we de nieuwe standaard weer aan elkaar uit leggen zo van snappen we allemaal wat we doen en doen we allemaal het zelfde zeg maar een echt werk overleg.

261: als het niet anders kan kijken we wat kan er schuiven en dat doen we bewust en dan worden mensen ook ingelicht dat er iets verschuift en dan laten we het niet zomaar op een hoop lopen en we zien het wel .

Axiale code Klant gerichtheid: Klant centraal stellen

Open code: Verandering

261: Ja we hebben (naam manager) ging ooit een werk overleg introduceren en dat is met zo'n club je toch wel heel lastig wat dat was dan gepland op vrijdag middag dat zouden we om vier uur bij elkaar zitten het laatste uurtje van de week en dat wel lastig want die is in Amsterdam, en die zit in Groningen, die zit op klus en die is vrij. Dus ja dat is met zo weinig mensen wel heel lastig te organiseren

325: Nou ja, eigenlijk is de rode draad van het verhaal eigenlijk wel een beetje van Sylryk komt van heel ver. Toen ik hier kwam werken ging het eigenlijk wel heel slecht en uiteindelijk waren we nog maar met zijn drieën over en dat zijn we gelukkig weer gaan uitbouwen, want daar werd ik heel ongelukkig van. Als ik in mijn eentje de hele dag op kantoor zat, daar werd ik echt heel ongelukkig van. Dus we hebben heel wat veranderingen al wel meegemaakt in de korte tijd dat ik hier werk en ik heb wel het idee dat we nu ook wel weer de hele goede kant op gaan. Dat het steeds prettiger weer is

om te werken. Dat er meer duidelijkheid, meer uniformiteit komt. En daar is zeker nog wel een slag in te halen, maar daarmee zijn we wel op de goede weg.

Open code: Uitzonderingen op structuur

325: Ja na ieder overleg met de klant komen daar aanpassingen of wijzigingen komen daar weer in te staan en dan wordt het weer vastgelegd. Zodat iedereen die weet, die voor dat project aan het werk is, ook weet wat er afgesproken is

261: Dan kan ik het aanpassen en dan meld ik het en dan zeg ik heb zo en zo gedaan en dan bespreken we gaan we dat altijd zo doen of alleen dit project?

160: Dan zijn de bovenste wel af maar de rest nog niet en dan bijvoorbeeld de thermostaatknoppen, die zitten er dan nog niet op. Ja, ze zien het niveau van inspecteren zit dat al op een dusdanig hoog niveau dat ik daar wat makkelijker in geworden ben, kan het bewijzen, prima. Ja dus op die manier normaal gesproken vinden daar dus niet echt grote problemen door.

160: ik doe het liever niet als het niet kan vind ik het altijd wel van dan moet ik wel, voorheen heb ik daar *naam leidinggevende* van tijd tot tijd ook weleens over geïnformeerd van wat nu gebeurt verdient niet de schoonheidsprijs, laat ik het maar zo zeggen. Maar ik vind het wel belangrijk van dit is niet helemaal volgens het protocol. Ik snap dat je ervan af wil wijken vanwege die reden ben ik wel van mening dat iemand goed geïnformeerd, dat het niet volgens de basismethodiek is, daar kan dan voor gekozen worden.

Open code: Klant contact

325: Ik denk dat die fine tuning in de communicatie dat dat nog wel een dingetjes is bij ons. Dat daar nog wel aan gewerkt moet worden. Want nu blijft het niet zeg maar bij het secretariaat hangen en iemand anders die met het project bezig is die denkt er ook niet aan en dan blijft het hangen. Maar ja, je moet wel communiceren naar de klant toe. En ook eventuele vervolgstappen die zouden ook denk ik vanuit de projectleider beter opgepakt moeten worden. Daar zit nog wat te halen, van wie is er nou verantwoordelijk voor om dat te communiceren naar de klant.

160: Ja het is vaak komen er mensen met vragen ja je kan een groot deel kan ik wel beantwoorden maar soms moet ik het echt even anders neerleggen maar dat komt uit het gesprek dus je moet denk ik eigenlijk ook wel zo dicht mogelijk bij de klant staan. Dat is denk ik wel een sterk punt maar dat is ook wel een uitdaging om zo snel mogelijk een oplossing te vinden.

160: Ja van tijd tot tijd komen er weleens vragen maar dat heeft ook veel te maken hoe de richtlijnen vanuit de overheid zijn ingericht. De labels corresponderen niet altijd even helder met de vraag van sommige klanten duiken er vrij diep in en dan komen ze toch wel met vragen van: he waarom staat dit op het label? Nou daar kunnen wij eigenlijk niks aan doen want het wordt automatisch gegenereerd

160: Dat gebeurt natuurlijk met zekere regelmaat maar en soms is het een specifieke klant die een vraag heeft waarom zoiets specifiek is ingevoerd en dan moet ik het sowieso bij de juiste adviseur neerleggen.

261: . Dat is natuurlijk altijd leuk om achter af te horen van je klant zo van ze zijn heel tevreden of wat leuk dat jullie dan ook gedaan hebben dat soort opmerkingen dat brengt dan wel mee dat gevoel

261: Bij dit project niet nee bij 't ander project was ik natuurlijk ja de belangrijkste in contact.

261: Ja ons secretariaat wel dat gaat over allerlei onderwerpen van de offerte tot de factuur en de inspecteur hebben natuurlijk gewoon op het werk te maken met de klant en die spreken met de gebouw beheerder of met de bewoners en die zijn wel een soort representanten van het bedrijf in dat verhaal.

261: maar gaan ook op pad met het idee van wij zijn gast in het huis van die bewoners en zo moet je je ook gedragen.

Axiale code Klant gerichtheid: crosselling

Open code: Informatie verzamelen

325: Ik denk dat het nog niet in het systeem bij de mensen zit. Ik denk ook wel, o ja dat heb ik afgesproken dat moet ik eventjes nog in het project onderweg zetten. Ik heb dat en een *naam medewerker* en *naam medewerker* hebben dat bijvoorbeeld wat meer dan een *naam medewerker* en een *naam medewerker*.

325: Nee, dat gebeurt nog niet grondig genoeg. Het zit nog niet bij iedereen goed tussen de oren dat elke keer als er iets nieuws is dat het ook weer gedocumenteerd moet worden, dat het in het systeem komt te staan.

325: En het is ook zaak dat elke keer dat je iets nieuws voorbij ziet komen, dat je het er gelijk weer even in zet. Want hoe accurater onze contactpersoon is, hoe accurater we ook weer dingen kunnen terugleggen naar de klant toe of contact kunnen leggen om afspraken te maken, waar ik nu veel mee bezig ben voor *naam medewerker* bijvoorbeeld.

160: als je veel op locatie bent dan heb je geen computer bij de hand dan kun je niet bepaalde informatie direct vastleggen dus dat is altijd wel een beetje een aandachtspunt

160: Ja, dat gaat sowieso natuurlijk. Mails worden allemaal bewaard in het systeem en daarna hebben we smartware waar de informatie wordt opgeslagen

261: maar die informatie voor derden in het bedrijf met name ik denk dat die vast gelegd zou moeten

261: Dus je krijgt allerlei bronnen waarmee als je al die informatie die binnenkomt of je dan moet bedenken ga ik dit vast leggen in smartware. Waar ook nog een blok staat van communicatie klant communicatie met contact persoon ja dan wordt het wel heel ingewikkeld dus ik ben nog wel aan het zoeken wat moet ik nou wel vast leggen en wat niet. Maar ik denk dat de bron moet zijn dat je informatie vast moet leggen die belangrijk is voor iemand anders en niet alle informatie die ook belangrijk is voor jou

261: Ik heb nu systemen waarmee ik met mijn partners in mijn projecten communiceer. En heet is Slekt, en dan heb ik e-mails en dan heb ik whatsapp soms en zo communiceer je en als je al die communicatie moet vast leggen en dan denk ik dat je niet meer aan je werk toe komt.

261: Nee zijn niet echt richt lijnen voor.

261: In principe sla je de correspondentie wel op en we doen dat wel op een soort vaste manier met een datum en een zonnemakkelijke mogelijke afkorting en ook dat vraag dus redelijk wat tijd en moete

omdat weg te zetten op de juiste plek en dat doen we dus niet allemaal in smartware want we hebben dus ook een soort projecten map

261: ja ik kan niet al mijn handelingen in smartware zetten want dan ben ik alleen maar in smart ware aan het zetten dus het is belangrijk wat zet je er wel in wat zet je er niet in daar zouden we best wel met elkaar kunnen bespreken dat geldt ook voor het opslaan van mails en zo dat van wat sla je op hoe sla je het op waar doe je dat.

261: Ja de richtlijn is principe dat je alles er inzet elk telefoontje alles wat voor een ander belangrijk zou zijn en daar moet iemand een keuze in maken.

261: dus de vraag is wat is inventief gebruik van smartware dat de belangrijke dingen er inkomen maar niet elke van ja ik heb pietje gezegd dat ik tekeningen zou opsturen en dat heb ik inmiddels gedaan. Ja hoever ga je daar mee.

261: Dus er belt iemand over het project en dan moet je de discipline hebben en ik zondig me er ook wel is aan dat ik niet elke scheet in smart ware zet.

261: En informatie over het project is natuurlijk wel even een klusje wat niet iedereen of ik altijd doet

261: Het is een apart systeem waar heel veel informatie in word opgeslagen en dat valt of staat met het feit dat iedereen het doet dus ja als mensen dat niet gaan doen of de helft doet het maar dan is het systeem waardeloos dus dat ja.

261: de gene die het moeten bij houden die doen dat wel redelijk

261: het heeft ook een beetje te maken met de manier hoe we hier zitten. Dat brengt met zich mee dat je veel van elkaar hoort en mee krijgt over het hele bedrijf en niet iedereen in een hokje zit dat heeft dus zijn voordelen. Het heeft ook wel zijn nadelen natuurlijk soms wil je niet alles meekrijgen. Maar dat ja het gaat in principe redelijk informeel allemaal. Ja wat moet ik er verder nog over zeggen

261: (over smartware) In mijn werk is het niet zoveel meer waar staan alle contact personen, waar worden uren geregistreerd, waar staan belangrijke documenten

261: (over smartware) dat is echt informatie opslag over projecten die we doen.

Open code: Informatie delen

325: . Of het blijft hangen in een e-mailbox en dan word ik gebeld en dan kan ik het niet terugvinden. Dan wordt het niet gedocumenteerd als we het zouden moeten documenteren.

325: Ik denk dat je het nooit helemaal 100% kan ondervangen. Want *naam medewerker* heeft het ook wel al een miljoen keer gezegd en ik weet dat dat ook moet. Toch glipt er bij mij ook wel eens een doorheen. En dan denk ik laatst van hé staat die ook wel in het systeem? Nee. Terwijl ik daar toch wel vijf keer contact mee heb gehad. Dus ik weet niet zo goed hoe je dat kan opvangen.

325: ik denk omdat je dan gewoon met een project bezig bent en dat het dan niet in het systeem van mensen zit. Van o ja, staat dat wel in de smartware? Dus dat mensen die, ik werk heel veel met smartware, maar er zijn ook mensen die de uitvoerder van het project zijn. En als die tussentijds in een keer contact hebben met iemand die wij nog niet in het systeem hebben staan, dan valt daar het kwartje niet zo zeg maar.

325: Dat is eigenlijk ieders verantwoordelijkheid, iedereen kan een berichtje krijgen van hé die naam ken ik nog niet van dat bedrijf en dan eigenlijk zorgen dat het in de smartware komt te staan. Ze mogen het ook, als ze het concluderen, naar ons toesturen zodat wij ervoor zorgen dat het in de smartware komt te staan.

325: Kijk, als het maar vijf documentjes zijn in een mapje valt het niet op. Als je er dertig hebt staan, dan staat hij in een keer niet meer op de goede plek. Dus dat is natuurlijk onderhevig aan menselijke fouten, dat is logisch. En ook wel een beetje aan eigen ijzigheid van mensen. Want wat ze dan zeggen is ja maar ik vind het niet handig dat we daar moeten opslaan, want het is communicatie. Ja, maar het is communicatie over de planning, dus het gaat over de planning dus dan zet je het bij de planning neer. Ja nee maar het is communicatie want het is een mailtje, ja dan kun je alles wel... Dus daar is nog wel wat in te behalen zeg maar.

261: Dus het is wel lastig welke contacten en welke informatie zet ik in smartware en welke niet dus. eigenlijk zou dus elk telefoontje wat je doet er in moeten zitten en dat is wel gewoon heel veel werk en de vraag is heel veel werk en je ziet omdat je zelf midden in dat project zit is het voor jou niet zo urgent maar ik weet gewoon dat ik vandaag iemand bel at ik morgen dat doe dan heb ik dat in mijn systeem maar als ik dan morgen ziek wordt ja dan is het wel handig als het in smartware zit

261: volgens mij niet iedereen in de gaten maar in grote lijnen zou het wel aardig zijn omdat zo nu en dan even te vertellen zodat mensen daardoor gemotiveerd raken dus dat er meer klussen aankomen en dat ze denken voorlopig kan ik hier wel voor uit en dan gaan mensen misschien ook wel meedenken over het probleem waar ze tegen aanlopen in de praktijk van kunnen we dat niet zo oplossen en dan komt er ook feedback

261: Ja eigenlijk iedereen die heer vast werkt kijk de installateurs die worden ingehuurd niet.

261: Ik zie nog niet als ik nu ziet hoe het loopt met wie wanneer waar is dan zie ik niet van dat clubje van de mensen die daar bij zouden moeten zijn dat die dan allemaal ook zo belangrijk vinden.

261: Ja we hebben Paul ging ooit een werk overleg introduceren en dat is met zo'n club je toch wel heel lastig wat dat was dan gepland op vrijdag middag dat zouden we om vier uur bij elkaar zitten het laatste uurtje van de week en dat wel lastig want die is in Amsterdam, en die zit in Groningen, die zit op klus en die is vrij. Dus ja dat is met zo weinig mensen wel heel lastig te organiseren

261: Er is niet echt een bord wat we hebben hangen zeg maar zo van dit zijn al onze projecten waar ik dat in andere werk kringen wel had en dan was het een keer per week werden alle projecten doorgenomen en dan door dat LEAN methodiek waarbij je een bord hebt waar alle projecten op staan en er werd aan gegeven of het goed ging of slecht was als het wat minder was het oranje en moet iemand vertellen wat er aan de hand was en of ander nog wat konden doen of dat er hulp nodig was dus dat zijn methodes om.

261: Maar als je dus zegt informatie verstrekking tussen mensen onderling, als het in het algemeen gaat dat was ook een beetje wat ik bedoelde het feit dat het een vrij kleine club is en de deur altijd open staat zorgt er wel voor dat iedereen de sfeer proeft van de projecten die aan de gang zijn maar inhoudelijk gaat het alleen voor de mensen die er echt bij betrokken zijn dus een beetje meer de koffie automaat effect als je in een grote organisatie werkt.

261: En over de projecten een project met ook buiten zijn er besprekingen en dan doen we dat niet in de open ruimte daar dat is alleen met de mensen die echt betrokken zijn dat gaat te diep.

Open code: Weten wat er in het bedrijf speelt

325: Dus ik weet wel dat *naam medewerker* bezig is om dingen goed te zetten in de systemen die bij vorige opnames in het begin niet goed in het systeem zijn gezet, om dat helemaal recht te breien. Maar wat dat helemaal precies inhoud, dat weet ik niet.

325: Maar dat iedereen alles moet weten wat er speelt binnen een bedrijf, dat is denk ik niet noodzakelijk

325: Nou in zoverre, ik denk niet echt dat het de werkzaamheden beïnvloedt. Je moet niet alles willen weten, want daar heb je toch geen invloed op.

325: Nee dat denk ik niet. Ik denk dat het nog wel heel erg eilandjes zijn. Dat iedereen met zijn eigen dingen met zijn eigen projectjes, en eigenlijk niet weet wat een ander uitvoert.

325: Bij secretariaat hoor je en zie je van alles over allerlei projecten, maar iemand die ook veel op de weg zit om opnames te doen bijvoorbeeld, de zou niet weten wat er allemaal loopt aan opdrachten omdat hij puur en alleen met zijn eigen opdrachten bezig is. Dus ik denk niet dat iedereen weet wat er precies speelt. Dat denk ik niet.

261: Even goed nadenken op kantoor heb je verder niet zoveel werkzaamheden het is niet echt output en input controle of andersom

261: Nee absoluut niet maar iedereen kan niet van alles op de hoogte zijn wat dat zijn projecten zijn die in allemaal stadia lopen de een is nog mogelijkheid voor een offerte zijn aan het afronden. De laatste klussen de laatste puntje er aan te draaien

261: effect je wil niet altijd alles horen want soms moet je je concentreren en dat is lastig in een grote ruimte. Dus je moet je kunnen afsluiten maar van de andere kant krijg je dus wel heel veel mee van wat er in het bedrijf gebeurt. Dus dat zijn niet wat het fijnste werkt dat is voor iedereen anders.

261: het heeft ook een beetje te maken met de manier hoe we hier zitten. Dat brengt met zich mee dat je veel van elkaar hoort en mee krijgt over het hele bedrijf en niet iedereen in een hokje zit dat heeft dus zijn voordelen. Het heeft ook wel zijn nadelen natuurlijk soms wil je niet alles mekrijgen. Maar dat ja het gaat in principe redelijk informeel allemaal. Ja wat moet ik er verder nog over zeggen

261: Nou er is in ieder geval wel altijd zorg voor de klant dat merk je in ieder geval de klant staat wel voor aan.

261: Ja meeste wel maar niet heel diepgaand. Je hoort wel is wat en als het iets is waar ik bij betrokken ben dan spitsen mijn oren zich nog iets meer, maar voor heel veel ander dingen sluit je je toch af.

261: Als iedereen in zijn eigen hokje zou zitten zou je nog meer mekaar gericht moeten informeren want en nu omdat het een kleine club is een onderwerpen over tafel gaan is iedereen op de hoogte van wat er speelt ongeveer niet in detail. En sommige onderwerpen zijn niet voor iedereen op eens nieuw.

261: Soms wel soms niet als het me in m'n werk stoort maar als het mijn projecten zijn of het gaat over werk wat tegen mijn werk aan hangt dan vindt ik het natuurlijk wel fijn.

Open code: Alternatieve diensten verkopen

325: Nee, dit is nu wel een van de eerste keren dat ik dit meemaak volgens mij. Maar er zijn ook wel projecten dat bijvoorbeeld, we hebben een project in *naam stad* waar *naam medewerker* veel werk voor gedaan heeft en waar dan nu stop is voor *naam medewerker*. Dat wordt ontwikkeld en daar komen dan appartementen in. Dat is een transformatie van een bedrijfsgebouw naar woningen. En dan hebben ze bij ons wel weer gevraagd of wij een offerte willen aanbieden voor het maken van energie labels voor die woningen.

160: Maar op een moment dat het hier bekend is, dan ben je al veel verder in het proces en dan stap ik er soms weleens in van maak een voorbeeldwoning. Ja, dat doe ik nog weleens.

325: Nee, dat loopt zo. Op een gegeven moment dan hebben ze dingen al uitgevoerd en dan blijkt er dat er toch nog aanpassingen in dingen uitgevoerd moeten worden.

160: Het wordt gedaan. Het wordt wel vaak aangeboden maar ik heb zelf een beetje het idee dat de klant daar vaak gewoon al of voor het een of voor het andere een andere partij heeft.

261: maar ik heb een paar offertes gedaan en daar bieden we er staat natuurlijk altijd een standaard zinnetje in maar volgen mij heeft dat niet zoveel zin. Van wij doen ook dit en dit. Maar je zo ook beter kunnen kijk wij hebben toen ook verkoop borrel een soort verkoop inspecties gedaan en daar bij kan je wel aangeven wat je allemaal nog kan doen en wat direct te maken heeft met die klus

261: Daar wordt wel heel erg ik denk dat daar wel veel naar gekeken wordt van wat kunnen we de klant nog meer bieden dan alleen dat nu aan ons gevraagd wordt of wat we nu aangeboden hebben.

261: Ja die worden wel benut hoor ja.

261: Dus en dan heb je een aantal mensen die op pad zijn en buiten bezig zijn en die hebben die invloed niet. Ik denk niet dat die direct die focus hebben zeg maar van wat voor werk is er allemaal nog uit te halen.

261: Dat hebben we wel eens geprobeerd te combineren zo van als iemand die inspectie doet zou hij dat er ook bij kunnen doen. Als dat weinig moeite omdat hij d'r toch is kunnen we dat misschien heel voordelig naar de klant toe aan bieden dus daar zoeken we wel naar.

Axiale code Klant gerichtheid: Interne bedrijf structuur

Open code: Vrijheid in werk

160: ik krijg er ook wel de vrijheid in, dus als ik een keer een halve dag ergens anders voor nodig zou hebben, doen ze daar ook niet moeilijk over dus ze compenseren het wel.

261: Nou de gene die op inspectie gaan die hebben een instructie bij en die moeten ze gewoon doen en dat is net zoiets als hoeveel vrijheid heeft een vrachtwagen chauffeur die weet z'n route die weet welk pakketje maar verder is die natuurlijk wel z'n eigen baasje

261: vorig jaar toen heb ik een project begeleid, of geleid en dat is gewoon een groot project dat buiten het bedrijf staat en dat is dan gewoon de project leiding van een bouwteam en dat heeft

eigenlijk niet direct heel veel te maken met wat we hier binnen doen met de inspecteurs. Dus in die zin was ik daar natuurlijk vrij in omdat ik de enige was die dat deed.

261: dat project doen we samen en in die zin voel ik dat ook wel en dan heb ik ook de vrijheid om dat is ook natuurlijk de rol die je hebt in het bedrijf maar die vrijheid om dingen aan te geven en aan te passen in overleg nou dat gaan we voortaan zo doen.

Open code: Selectie van mensen

325: Persoonlijk heb ik liever dat het past. Want als iemand dan heel slim is maar gewoon echt een naar persoon is om mee te werken heb ik liever iemand die iets minder slim is en die er iets langer over doet om iets te leren, dan heb ik liever dat iemand past binnen het team. Want zo iemand kan het team wel helemaal, ja, dat kan echt heel vervelend worden in een team. Dan heb ik liever iemand die heel goed in het team past, en die misschien iets minder ervaring heeft, en die het gaandeweg wel leert, dan iemand die niet in het team past maar die wel heel veel kennis in huis heeft.

325: Maar ja, we hebben hier ook weleens een keer iemand in huis gehaald als secretariaat medewerker en die had ook een C.V. waar ik jaloers op was, en het leek een hele sympathieke vrouw, en ik wil niet zeggen dat ze onsympathiek is, maar ze paste niet in het team op de een of andere manier en ik denk dat ze ook heel wat dingen uit haar duim heeft gezogen die op haar C.V.

325: , dus je wordt echt wel op je kennis en capaciteiten geselecteerd. En ja, soms ziet een C.V. er echt bloedmooi uit en denk je dat iemand echt heel veel kennis en kunde heeft, maar die kan wel een papiertje hebben, maar qua uitvoering schort het daar dan aan. Maar over het algemeen worden mensen hier op hun kennis en capaciteit geselecteerd.

325: Dus het zou voor nieuwe medewerkers niet altijd goed uit kunnen pakken. Maar ik denk dat als je zelf niet heel gestructureerd bent, dat je ook niet zo een functie moet ambiëren, een secretariaat-functie. Als je chaotisch werkt, dan werk je op geen een secretariaat.

261: Maar zo zijn er heel veel mensen met een rugzakje hier binnen gekomen en een aantal zijn er ook weer verdwenen maar de vraag is hoe lang je met die insteek mensen kunt blijven aannemen want is natuurlijk altijd wat mee aan de hand dus dat vraagt om zorg en het is ook heel sympathiek van mensen met die rugzak een kans geven om zich zo ontwikkelen dat is ook hastike goed.

261: Als je een bouwkundig tekenaar wil hebben die mooi een 3d-model moet teken dat kun je hem laten voordoen maar dit is veel abstracter allemaal. Je kan kijken wat staat er allemaal en voldoet dit aan onze norm maar hoe die daar precies rond loopt en wat hij nou precies allemaal bekijkt heeft hij alle defecten gezien ja dat kun je bijna niet controleren.

Bijlage VI Axiale Codering Management

Axiale code Gap2: Toewijding van management

Opencode: Kwaliteit of kwantiteit

Paul: Kwaliteit zijn we nu heel erg mee bezig.

Sylvia: Kwaliteit is bij ons heel belangrijk.

Hans: Nu wel goed het is nu duidelijk dat we goed rapporten willen en we willen ook goede veldwerk verslagen

Axiale code Gap2: Doelen die bijdragen aan service kwaliteit

Open code: Medewerkers weten wat van hun verwacht word

Paul: het secretariaat ben ik nu mee bezig om te kijken dat te zeggen van die doet dat en die doet dat jij bent daar verantwoordelijk voor en jij bent daar verantwoordelijk voor, ja ik heb dat gedaan ja dat maakt me niet uit zij is daar verantwoordelijk voor punt dus ik ga haar vragen. Leuk dat je het gedaan hebt maar het is niet jouw verantwoording daar ben jij niet van.

Paul: die mannen weten wat ze moeten doen weten waar ze naar toe gaan weten wat er aan de hand is weten hoe ik wil dat ze er bij lopen. Daar zijn procedures voor gemaakt, protocol die heeft ook iedereen wordt ook besproken.

Paul: ja het enige wat ik nog proef is dat er nog teveel angst is om te veel angst is om verantwoording te nemen je moet niet bang zijn om verantwoording te nemen. Je mag gewoon zeggen dat heb ik gedaan die schouw burg heb ik gekeurd dat is mijn kind daar sta ik achter daar wordt ik blij van dat wil ik meer dat is nu nog te weinig.

Paul: naar eer en geweten hoor het is niet zo dat die werknemer het slecht doet hij wist alleen niet precies wat hij moest doen en dan krijg je onduidelijk heden en dan krijg je faalkosten en die wil ik er uit of beduidend omlaag krijgen.

Hans: sturen ik denk dat ze nu wel weten wat er van ze verwacht wordt dat was in het verleden niet.

Hans: voorheen was dat niet zo dan werden er allemaal werkzaam heden daar neergelegd van zorg dat het gebeurd

Hans: Er veel over te praten kijken wat de output is van wat we produceren en kijken waarom het niet is wat je verwacht

Open code: Structuur

Paul: Binnen die processen moet je proberen wat ik net al aangaf joh ik heb veel te veel mensen die op hun eigen manier hun winkeltje draaien. Nee we gaan bepalen, ik ben niet Sylryk het team is Sylryk en we moeten iets gaan doen dat is veel belangrijker ik ben helemaal niet interessant, uitermate oninteressant.

Paul: LEAN is zo min mogelijk waste in je organisatie dus alle waste moet er uit. Dat betekend dat als je processen gaat bekijken dan ga je proberen processen te structureren

Paul: Iso 9001 structuur, dat is een kwaliteit structuur die je kunt implementeren

Paul: Dus maak mensen verantwoordelijk voor en zeg ook als het niet zo is.

Paul: Door de organisatie op orde te hebben. Dat is het aller belangrijkste

Paul: dat we nu concreet projecten hebben en binnen die projecten zeggen we dat is het project en zo gaan we dat aanvliegen.

Paul: Ten eerste, ja ik kom weer terug op verantwoordelijk zijn voor het geen wat je aan het doen bent . dat is belangrijke, je moet blij worden van jou eind product. Dus niet meer achter elkaar aan langs lopen “nee daar weet ik niks van want dat doet die” ja dat weet ik tegen hem gezegd dus weet je wel die systemen dat werkt niet en je moet gewoon duidelijkheid hebben in je organisatie.

Paul: We hebben een smartware volg programma en daar wordt principe alle data in gezet

Paul: Ik wil gewoon duidelijkheid jij doet de interview dan ben jij daar verantwoordelijk voor als je morgen ziek bent en je laat iemand anders het doen dan betekent niet dat je de verantwoording kwijt bent. Dan zorg je maar dat jij de informatie krijgt het moet jouw winkel zijn jij moet er blij van worden.

Paul: Daar secretariaat heb ik nu wat duidelijkheid gegeven van die dame doet dat en die dame doet dat. Je hebt wel een combi baan maar wat hier in het verleden gewoon veel gebeurde is dat er veel werd verschoven

Paul: dus kunnen we al binnen de kaders zeggen het zou gaan we het doen en men zoekt dan uiteindelijk een papi die de beslissing moet nemen er komen natuurlijk nog wel heel veel mensen bij me van hoe zou je dat beoordelen oke.

Paul: Wat verwachten we van de klant wat gaan we aan planning doen wat gaan we aan kwaliteitsborging doen dat is natuurlijk super belangrijk en wat gaan we als eind aan product leveren aan de klant dat heeft iedereen gezien. En dat wordt dan besproken en daar kan iedereen op inbrengen

Paul: dus ik wil nu naar dat het getoetst is en na dat wij met de inspecteurs een evaluatie hebben gehad waar iedereen zijn inbreng kan geven dan is het dat wordt de procedure waarop wij gaan werken punt eerst moet er wel input komen en dat is wat we gedaan hebben

Paul: De plannings zijn heel helder kraak helder je gaat daar naar toe dan ga je dat gebouw inspecteren dat zijn zoveel woningen zo oud is het gebouw dat is het contact persoon dat is de agenda pats klaar.

Paul: een van de dingen die wij daar aan gedaan hebben ondanks is we hebben overal al pakketjes ik heb pakketje samengesteld met een jas met een badge met alle meet apertuur. Dus niet meer je neemt maar een meetlint mee nee hier heb je een rug zak die heb je bij en je hebt alles goed voor mekaar en je komt professioneel

Paul: dat was dus wat minder dus zijn we nu heel hard mee aan het werk door te zegen van nou als jij een gebouw gaat keuren dan keur je op die en die onderdelen dus je gaat niet dat en dat ook dingen ook doen allemaal dingen er omheen wat in het verleden nog wel gebeurde

Sylvia: Ja. Dat is een basis project indeling zeg maar en de basis waarop wij werken. Dat is op financiën, dat is op secretariaat en dat is op projecten. Er zijn drie hand boeken en we hebben energie labels we hebben vierhandboeken.

Sylvia: Nee ik vind het alleen maar heel onhandig dat ze het niet doen en dan zeg ik dat staat toch in het handboek “oja”.

Sylvia: Leg het vast dan hoeft je die vraag niet steeds te stellen.

Sylvia: En we hebben ook procedures zeg maar beschreven in een handboek zodat je inderdaad en we hebben ok gezegd als je een stagiaire krijgt met projecten op je afdeling dan is het handig met je handboek van wat doen we, zo doen we dat.

Sylvia: smartware staat vast dus het werken in een project systeem staat vast dus de werkwijze van je moet eerst een nummertje hebben en zo, want anders kun je geen facturen sturen en zo dat ligt gewoon vast. En inmiddels heb ik natuurlijk na alle jaren ervaring een project systeem opgebouwd dat je een logische opbouw hebt in een project.

Sylvia: Maar als je zelf zorgt dat je structuur efficiënter gaat inrichten en je gaat je systemen gebruiken waar ze voor zijn hou je tijd over, het is natuurlijk ook het kip een het ei.

Hans: omdat er nu zijn er duidelijke lijn van waar kan je terecht als je problemen hebt met je werk of wat dan ook

Hans: Het moet gewoon vastgelegd worden anders wordt het een zootje.

Hans: het is duidelijker voor de mensen en dat gaat en dat gaat steeds beter die structuur

Hans: neer en dan moet je het wel op een bepaalde manier opslaan verwerken en door dat je het zelf regelmatig nodig het kom je er achter dat ze het niet altijd goed doen daar blijven we ze constant in coachen en late zien van ik zoek hier een document

Hans: Dus hebben we op een gegeven moment gezegd: alles wat naar de klant gaat dat staat onder rapporten en alles wat je nodig hebt voor het project om uitvoeren andere rapporten foto's wat dan dat berg je weer op in een ander vakje zodat het voor iedereen ook gewoon duidelijk is

Hans: Dat ligt wel ergens vast daar zijn wel handboek voor.

Hans: ik heb niet altijd de tijd om mensen daarvoor achter de kont aan te zitten

Hans: Kijk de inspecteur moeten zelfstandig werken die krijgen een opdracht mee van dat moet een conditie meting plaats vinden er is vooraf een kick of meeting geweest met wat verwacht de klant wat moeten wij allemaal noteren om aan de verwachting van de klant te voldoen. Daar zijn protocollen voor geschreven en dan even kijken hier heb ik zon protocol uiteraard loop ik zelf ook mee met de inspectie en de metingen

Hans: gepakt we maken een protocol zodat iedereen uniform werkt.

Hans: vorig jaar begonnen met een kleiner deel van dit project en dan zie je gewoon dat de inspecteurs in het veld hele ander dingen doen en dan komt het allemaal weer hier binnen en dan moet er een rapport van gemaakt worden dan krijg je dus allemaal hele rare dingen

Hans: die uniformiteit moet je krijgen zodat al die jongens in het onderzoek of in inspectie gewoon op de zelfde manier werken zodat we hier intern een uniform product kunnen maken zonder problemen er omheen.

Hans: Wij gaan dit dus ook doorvoeren naar andere grote projecten. (we hebben dit project ook hier voor aan gepakt we maken een protocol zodat iedereen uniform werkt)

Hans: Werd dit niet gedaan. (we hebben dit project ook hier voor aan gepakt we maken een protocol zodat iedereen uniform werkt)

Hans: in het verleden werd het ook heel veel uitbesteed aan externe personen.

Hans: een keer in de vier vijf weken hebben we eigenlijk een evaluatie dag

Open code: Evalueren van werk

Paul: Dan wordt er iemand aangesteld. Hoe ik dat ga borgen dat weet ik nog niet. Ik vind dat ik met deze drie koppige directie te duur ben voor deze organisatie punt.

Paul: Ik vind dat er een moment in het jaar moet komen waar Hans de functionering gesprekken of hoe noem je dat een gesprek met de werknemer van hoe gaat hoe is dit hoe is dat?

Paul: Die wordt getoetst we zijn toetsingen momenten aan het zoeken. Dat betekent a evaluatie momenten dus de toetsing wordt gedaan door ik heb nu Ron die controleert daar voor heb ik Davy die controleert en uiteindelijk geef ik een eind krabbel van nou ik vind het akkoord

Paul: tussen evaluaties, volgende week woensdag heb ik de jongens weer bij elkaar ja wat ben je tegen gekomen?

Sylvia: En bij Ron kan ik met namen alleen door vragen stellen kijken hoe het project loopt want dat zijn zulke procedures en ik kan alleen vragen waarom is de vergunning nog niet afgegeven, waarom duurt dat zo lang, de 8 weken zijn toch voorbij, waarom heb ik nog geen vergunning? Dan is dat is tastbaar dat kan ik het of als het drie weken loopt zeg maar dan heb ik een gesprek gehad met de ambtenaren om het even door te lopen en dan zeg ik top

Sylvia: Ja logische opbouw van maatregelen pakketten bijvoorbeeld dat het logisch in elkaar steekt dat het leesbaar is dat soort dingen kijk ik dan wel naar he dat je niet eerst zegt van.

Sylvia: Daar heb ik kan ik geen kwaliteit aan hangen daar moet iets uitkomen en dat moet kloppen.

Sylvia: Nou het is bij ons natuurlijk sowieso lastiger als ik dit voor jou op zet (een kop thee) dan weet je of die thee smaakt of niet smaakt kijk bij een energielabel is een energielabel ik kan niet zien heel snel of Gijsbert vierkante oppervlak goed heeft uitgerekend daar mag ik vanuit gaan.

Sylvia: (over evalueren project management) Nee dat kan ik alleen maar op basis van mijn overviel vragen stellen.

Sylvia: Ja dat is ook lastig omdat je dan ik kijk meer op hoofdlijnen dus ik kijk dat doet Ron met namen dus ik kijk naar Ron z'n logica in ze project opbouw zou van heb je het logisch op gebouwd en dan kan ik alleen maar, dan heb ik dus een gesprek met hem en dan vraag ik hoe loopt het

Sylvia: ik mag toch verwachten dat als ik mensen salaris betaal dat ze hun werk gewoon doen.

Sylvia: we hebben nu ook kwaliteit controle en sinds dat Paul en Hans zijn gekomen hebben we natuurlijk ook dingen anders georganiseerd.

Sylvia: (over energie labels) Hij heeft een handboek waar hij zich aan moet houden dat hebben wij niet bedacht maar dat is de wet waar je je aan moet houden dat is de BRL daar moet het gewoon aan voldoen zeg maar. Maar dat is wel dat is lastiger omdat heel specifiek werk is

Sylvia: Ja en voor Gijsbert is dat lastig want Gijsberts werk is heel specifiek en kan je heel slecht controleren, bij Gijs moet ik er echt bij gaan zitten en dan zeg ik nou wat heb je gedaan en dan haal ik er heel veel onlogica uit en dan zeg "ik denk je dat de klant daar in geïnteresseerd is?"

Sylvia: (over regels ingesteld om eigen kwaliteitseisen na te leven) Niks.

Sylvia: ik wil altijd dat er geen tik fouten in zitten, de prijs moet kloppen en gecontroleerd zijn en er moet geen onzin in staan de ballast moet er uit zijn en dat kan je buurvrouw ook als ik als je buurvrouw het snapt dan snapt de klant

Sylvia: maar ik vind ik heb er een hekel om iemand zijn gang te laten gaan en dan tijdens een functionering gesprek te zegen goh dit doe je niet goed dat doe je niet goed ik geloof veel meer in het continu met elkaar bezig te zijn om je eigen kwaliteit te verbeteren.

Sylvia: (over evaluatie/ functionering gesprekken) Daar geloof ik niet in.

Sylvia: Nou omdat iemand de hele dag gewoon zijn dingen doet en ik vind het onzin om iemand te corrigeren na een jaar nou tijdens het hele jaar heb je dit niet goed gedaan en functioneer je niet

Sylvia: Nou kijk in het verleden was het zou alles mij eerst langs mij kwam.

Sylvia: . We hebben wel we noemen het het vier ogen principe maar dat mag ook je buurman zijn zo van lees jij het nog eens door ben ik dingen vergeten of staan er stomme dingen in.

Hans: (over functionering gesprekken) omdat het niet zo'n formele organisatie was dus ik heb nu heb ik wel mijn planning staan dat ik een op een met ze een gesprek ga voeren over allerlei zaken hoe ze functioneer

Hans: Hebben we nog niet moet nog wel komen echt functionering gesprekken

Hans: Ja maar dat is eigenlijk een dagelijks ding waar ik mee bezig ben het niet zo van we gaan om de zoveel tijd even bij elkaar zitten (over secretariaat)

Hans: met wat we er vandaag dan eigenlijk zou gebeuren terugkoppeling jongens waar zijn we wat is er aangeleverd

Hans: vandaag was eigenlijk een dag dat we al de inspecteurs binnen zijn want we doen een keer in de vier vijf weken hebben we eigenlijk een evaluatie dag van wat echt welke problemen lopen we tegen aan in het veld qua apertuur die we hebben de tablet de software die we gebruiken wat kunnen wij van hier uit doen om het zo efficiënt mogelijk te laten verlopen

Hans: slimmigheidjes die iemand bedacht heeft als iemand bedacht heeft gaat het net allemaal sneller dan kunnen wij hier bekijken van krijgen we dan ook het gewenste resultaat en als het resultaat is wat wij er van verwachten dan maakt het niet uit of we nou eerst een dan twee doen of eerst en twee en dan een doen en als dat sneller gaat binnen het werk dan hebben ze daar ook hun vrijheden in om dat te doen

Hans: we hebben zelf die inspecties zelf ook gedaan Paul in ik om te kijken van waar loop je tegen aan.

Hans: worden dus als die rapporten weer terug komen worden ze bekeken door Paul die is daar druk bezig mee geweest met Paul en dan zie je dat die uniformiteit van opnemen niet was wat het zou

moeten zijn dus daar zijn aanpassingen gemaakt het protocol is een nieuwe versie voor gekomen maar dat daar gewoon de juiste zaken genoteerd worden

Hans: Paul heeft het ook een op een met de inspecteurs gedaan en heeft een aantal van hun rapporten naar voren getoverd en gekeken dit is fout waarom heb je dit gedaan waarom heb je dat gedaan en dat is eigenlijk een op een het werk behandeld.

Hans: (over project management) daar moet je gewoon boven opzitten met alle vragen die er zijn van de klant en de ontwikkeling binnen zo'n project dus daar hebben we niet nu de laatste paar maanden niet veel mee te maken gehad maar daar moet wel gewoon meer overleg zijn als dat weer is.

Hans: (over secretariaat) Dat zijn de dingen die ze aan moet leveren de nauwkeurigheid er word ook naar gekeken wat leveren ze aan wanneer leveren ze het aan en zijn de offertes we kijken gewoon hoeveel tijd er tussen zit of ze binnen redelijke tijd behandelt worden die offerte aanvragen

Hans: (over secretariaat) en dat kijken we steekproefsgewijs na.

Hans: Ja dat denk ik wel het is nu op het ogenblik duidelijker dan een half jaar gelden

Hans: je kijkt of naar de zaken die je terug krijgt dus je beoordeelt het veldwerk wat er binnen komt

Hans: af en toe wordt er wel van iemand opgepakt met kijk jongens dit wordt er aangeleverd maar niet volgens het protocol maar het slaat nergens op niet volgens het protocol het slaat nergens op weet ik veel dan krijg je dus die terug koppeling van de inspecteurs van ik kon er niet komen ik kon het niet zien en wat doen we dan gaan we gokken of zeg je van ik weet het niet ik kan er niet in.

Axiale code Gap2: Standaardiseren van taken

Open code: Harde technologieën

Paul: Daar zijn leidraden voor die leidraden heten NEN 2767 die geeft niet aan hoe diep je er op ingaat die geeft alleen aan dit kun je doen om en dit zijn allerlei gebreken die er aan kunnen zitten dus dat is allemaal uitgedacht.

Sylvia: (over niet aanpassen van sjablonen) Eigenwijsheid, denken dat het dan sneller gaat.

Sylvia: Maar als het om word of Excel gaat dan

Open code: Zachte technologieën

Sylvia: Als iemand daar behoefte aan heeft kan hij dat aangeven en dan vraag ik heb je het uitgezocht, wat kost het, hoeveel dagen is het, past het binnen je werkwijze en kun je dat allemaal aan? En dan kijken we of het kan. Natuurlijk de afgelopen drie jaar vol in de crisis had ik daar ook geen geld voor maar we hebben altijd wel, studie budget is er altijd

Open code: Voorbereiding

Paul: Ja externe trainingen en tussen evaluaties, volgende week woensdag heb ik de jongens weer bij elkaar ja wat ben je tegen gekomen?

Sylvia: en die leiden we dan zelf op. Dus die hebben we een cursus NEN-7067 en die wil ik strak nog energielabel cursus laten doen en zo als hij het leuk vind want hij moet het ook leuk vinden.

Sylvia: Nou wel aan de telefoon ik heb wel geprobeerd te leren aan Bianca en Diek dat ze altijd moeten vragen. Zijn er tekeningen we hebben een checklist om de eerste vragen te kunnen af strepen. Is er dit er zus is er zo anders kan ik helemaal geen offertes maken dus dat weten ze van die checklist. Pak je checklist er bij en ga het gelijk in voeren.

Sylvia: : Nou we hebben sowieso van elke afdeling een hand boek laten maken maar die wordt niet meer bijgehouden en dat moet je ook doen en dat doen ze niet.

Sylvia: Misschien, moet ze aangeven van ik weet niet hoe het moet. Nou dan moet je het gaan regelen. Gaan googlen hoe werkt dat, hoe moet dat. Weet je het is zo makkelijk te zeggen ik weet het niet. Nou ik ook niet. Dan moet je gaan zoeken of een cursus gaan volgen van word of Excel weet ik veel wat.

Sylvia: Dus het heeft ook te maken met hoe ga je de kennis die je in huis hebt. Ik zou ook willen zeggen dat meer mensen bij ons een ander opleiding er bij zouden moeten zodat je ze flexibeler in zou kunnen zetten. Dat de man die een energie label doet ook voor een NEN inspectie ingezet zou kunnen worden en andersom dat je veel meer.

Axiale code Gap2: Perceptie van haalbaarheid

Open code: Werkdruk

Paul: Ik denk dat het altijd het is altijd een spanningsveld wat je krijgt van, ik vind dat jij te veel doet aan wat je zou moeten doen. Dat wil niet zeggen dat jij je niet hard genoeg werkt. Nee ik vind alleen zullen w er eens naar kijken van jij doet dat en dat maar dat hoeft helemaal niet we hebben afgesproken dat bedoel ik met mijn standaardisatie

Paul: Die is goed , Er wordt voldoende personeel geworven, er wordt voldoende mogelijkheid gegeven om het werk uit te voeren. Daar zit een verbetering in ook daar zit een verbeteringslag denk ik daar zijn we ook goed mee op weg.

Sylvia: (over dat sjablonen nog niet af zijn) Te druk zeggen ze dan, maar ze weten het gewoon niet.

Sylvia: we zouden best een project voor projectmanagement erbij kunnen hebben op dit moment.

Sylvia: want we hebben inmiddels veel meer mensen er bij gekregen en we hebben niet heel veel projecten erbij gekregen dus in principe hebben we niet een hele hoge werkdruk

Sylvia: : Op dit moment vind ik niet dat wij een enorme werkdruk hebben. Nee, we hebben het veel drukker gehad. En we hebben een project wat nu loopt in principe loopt dat project.

Sylvia: Maar als je zelf zorgt dat je structuur efficiënter gaat inrichten en je gaat je systemen gebruiken waar ze voor zijn hou je tijd over, het is natuurlijk ook het kip een het ei.

Hans: Nu minder denk ik dan voorheen de druk was vorig jaar groter dan nu

Hans: wel ik krijg nu niet het gevoel dat de werkdruk heel erg hoog is.

Hans: op het ogenblik doen we niet zo gek veel, Sylvia doet wat project werk voor Waanen en voor de rest niet zo gek veel dus eigenlijk op het ogenblik veel conditie metingen.

Axiale code Gap 3: Teamwork

Open code: Teams

Paul: Ja het loopt nu nog een beetje teveel door elkaar daar moet nog een stuk helderheid in komen

Paul: Je hebt het secretariaat, projectvoorbereiding, Sylvia pakt de Acquisitie en je hebt een uitvoeringsgedeelte. Dat zijn de inspecteurs en je hebt uiteindelijk een financieel afdeling. Dus acquisitie, financiën uitvoer en secretariaat.

Sylvia: Hans doet personeel en financiën en die heeft dan nu een stagiair er bij die het inboeken van factureren doet en Paul die doet zegt maar alle inspecteurs de binnen mensen aansturen dus die hebben nu ook weer aansturing dus dat is ook gewoon fijn en die verbeterd die gaat ook weer kwaliteit verbeteren en processen te verbeteren en daarnaast hebben we nu ook tijd voor om te doen en ik doe buiten

Sylvia: Je hebt backoffice ik ben wel heel blij dat we dat nu gesplitst hebben dat ik daar geen last meer heb van personeel en financiën vind ik wel fijn dat dat nu bij mij weg is.

Sylvia: : Nou we hebben het team energie labels he dat is echte een specifiek onderdeel. Ze hebben een technisch team laat ik het maar zo noemen de techneuten de inspecteurs en of die nou voor energie labels of NEN-metingen he dat zijn de inspecteur. We hebben de project mensen Ron, Paul en ik dus eigenlijk hebben we maar twee en het secretariaat maar je hangt daar al voor beide groepen heb je ze nodig dat is wel een beetje verdeling.

Hans: Sylvia doet de commercie, Paul doet techniek en uitvoering en ik doe financiën, HR en algemene zaken.

Sylvia: Dus het heeft ook te maken met hoe ga je de kennis die je in huis hebt. Ik zou ook willen zeggen dat meer mensen bij ons een ander opleiding er bij zouden moeten zodat je ze flexibeler in zou kunnen zetten. Dat de man die een energie label doet ook voor een NEN inspectie ingezet zou kunnen worden en andersom dat je veel meer.

Hans: Ja het secretariaat administratie en HR het is eigenlijk allemaal heel klein eigenlijk zijn we met drie man directie te groot voor z'n kleine staf

Hans: combinatie van projectmanagement en conditie metingen en energie labels en dat zijn de twee groepen die er zijn

Hans: we hebben het nu ook verdeel in twee blokken. Dit is zeg maar het blok secretariaat met twee stagiaires en daar achter hebben we nu een blok met inspecteurs en project jongens

Open code: Betrokkenheid management

Paul: ik heb de inspecteurs gezegd die het lastig vonden om bij z'n gebouw heb je grote installatie heb ik gezegd die skippen we want ik krijg eigenlijk geen goede inspectie van de installatie jullie zijn bouwkundige. Nou ik ben bouwkundig en installatie technisch en heb 35 jaar ervaring in installaties dus ik ga waar een groot gebouw door de mannen wordt gedaan ga ik er nu wel een achter aan om nog

alleen sec die installatie ruimte keuren zodat onze klant wederom een fantastisch product krijgt. Das natuurlijk belangrijk.

Paul: Dit is mijn primaire taak ik wil mensen blij maken en ik wil straks mensen hebben die zeggen wow wat ben ik blij dat ik deel uitmaak van dit team en dat doe je door dat je doordat je je werk goed kunt doen. Dat doe je omdat je door ons aangespoord wordt om bepaalde cursussen te doen de kwaliteit voor jezelf ook te borgen, he ik weet wat ik aan het doen ben.

Paul: Ja dat is helemaal top! Hak maar op mij dat is fantastisch vind ik helemaal te gek breek mij maar af ja, dat zoek ik. Die strijd zoek ik ook om het beste in jou naar boven te halen.

Paul: Maar je kunt wel mensen enthousiast maken, ik vertel het nu in het kort ik ga het natuurlijk iets meer masseren maat het is wel belangrijke mensen enthousiast te krijgen voor wat je voor ogen hebt

Paul: Waar kunnen we slimmer in zijn laat die jongen maar ondernemen. Hoe kan het zo zijn dat een gebouw waar ik 8 uur over doe hoe kan ik er voor zorgen dat ik er 7 uur over doe en nog blij ben ook o dat we er 8 uur over doen en het personeel blij is.

Paul: Ja externe trainingen en tussen evaluaties, volgende week woensdag heb ik de jongens weer bij elkaar ja wat ben je tegen gekomen?

Paul: We hebben ook gevraagd jongens wat heb je nodig om te inspecteren oké. Nou het is well handig als we een rugzakje hebben want daar kunnen we de spulletjes in de een meter een afstandsmeter een priem om te prikken.

Sylvia: Ik heb dan zo iets van ik we zijn gewoon een bedrijf en een bedrijf moet door en in een heel groot bedrijf zie je vaak dat er hele afdelingen zijn die daar voor zijn maar dat hebben wij gewoon niet

Sylvia: En als het echt serieus is als iemand z'n moeder overleden is dan kom ik even dan zeg ik van goh wat is er aan de hand en het is even heftig en natuurlijk dat wel maar daar ben je zo heel klein team voor en doe je automatisch en daar heb je het met elkaar over

Sylvia: Nou als er echt wat is kunnen ze bij me komen en dan probeer ik daar een oplossing voor te vinden. Maar ik had, ik ben, ik zeg al toen ook wel aangegeven ik ben niet een psycholoog ik ga niet hele verhalen hoor van ik heb een zere teen en ik heb zus en zo daar was ik geen goede manager voor dat durf ik wel aan te geven.

Sylvia: Nou ik zeker de laatste tijd de laatste paar jaar niet omdat ik andere dingen aan mijn hoofd had maar ik probeer het wel.

Hans: ik heb zelf net ook een NEN-2767 keuring gedaan dus ook om de methodiek te leren van hoe zit het nu in elkaar zon NEN norm.

Hans: Eigenlijk zijn we er altijd voor ze. Je kan binnen lopen je kan vragen stellen wij stellen ook vragen of het goed loopt of niet we proberen ze op te leiden en te coachen in het management en als ze het niet helemaal weten dan gaan we het wel even na checken en dan laten we zien hoe het zou moeten gaan.

Open code: Samenwerking

Sylvia: Ja dat is te veel eilandjes

Hans: Volgens mij is die een stuk beter dan vorig jaar.

Hans: Dus ik denk dat de samenwerking op zich z'n project geeft ook weer meer cohesie tussen de mensen ze willen allemaal wat bijdragen 'kan je het niet beter zo of zo doen' dit project heeft in ieder geval wel aangezet tot een betere samenwerking.

Paul: Ja ik denk dat de lijnen kort zijn, ja het enige wat ik nog proef is dat er nog teveel angst is om te veel angst is om verantwoording te nemen je moet niet bang zijn om verantwoording te nemen. Je mag gewoon zeggen dat heb ik gedaan die schouwburg heb ik gekeurd dat is mijn kind daar sta ik achter daar wordt ik blij van dat wil ik meer dat is nu nog te weinig

Open code: Betrokkenheid

Paul: Ja top team ja heel blij mee. De ik denk dat het kaf wel van het koren geschoren gescheiden is daar hebben we al uitgevoerd.

Paul: En als hij dan ook nog eens niet de verantwoording heeft over zijn winkeltje maar dat ligt alleen bij bijvoorbeeld een directie. Dan heb je ook geen gevoel bij je winkeltje en dan ga je er ook niks uithalen. En op het moment dat je zegt ik heb de schouwburg in Apeldoorn mag ik doen dan wordt dat jouw kindje. En dan ga je ook denk van he de schoorstenen zijn kapot zullen we niet ik noem maar eens wat.

Sylvia: leuk. Dus het idee van gebouwen en grote klanten ze zien natuurlijk ook MVGM o ja dat is een klant van ons.

Sylvia: maar als je zegt daar deden wij de inspecties voor dat is leuk daar zijn we trots op.

Sylvia: het is gewoon een hartstikke leuk bedrijf wij doen echt wel hele leuke dingen. Dus dat vinden mensen en werknemers ook leuk.

Sylvia: Ze werken allemaal hard als ze wat vraagt zijn ze nooit ergens te beroerd voor dus de betrokkenheid is wel groot dat vind ik wel ze zijn allemaal instaat om hun best te doen en te knokken voor het bedrijf jawel de betrokkenheid is groot.

Sylvia: Die is wel hoog.

Hans: ik krijg de indruk dat ze er best wel bij betrokken zijn maar dat is puur indruk dat zijn de inspecteurs die zijn best wel betrokken bij het werk en hier af en toe de dames zeker en Ron en Gijsbert denk ik wel eens om ik weet het niet.

Axiale code Gap 3: Mate waar in medewerker bij de baan past

Open code: Jobfit

Sylvia: Nee, Ron niet Ron is nu veel die moet echt meer aan project management toe die is nu niet met z'n vak bezig die helpt ons prima uit de brand omdat we echt heel veel werk hebben maar die zou op een ander vlak en dat geldt voor Paul ook die moet voor Paul ook

Hans: ik denk alleen dat Ron wat die is ook wel blij met wat hij nu doet maar ik denk dat daar ook wel wat projecten bij kunnen

Hans: iedereen is er blij mee en iedereen is denk ik ook lekker aan het werk het is geen stressen of zo de tijd die ervoor staat is voldoende dus ze kunnen ook goed werk afleveren.

Open code: Selectie van mensen

Paul: Ik vind het link om dit zomaar maar je snapt wel wij kunnen de bus wel groeperingen uit de maatschappij halen die voor andere niet zo interessant zijn en ik probeer te zoeken naar wat is voor ons bedrijf goed.

Paul: Dus we proberen juist en een wisseling te krijgen in jong en oud.

Paul: Dus op cv, ervaring,

Sylvia: Omdat we jonge mensen moeten hebben, we komen bijna niet aan jonge mensen.

Sylvia: Ja als jij geen EPA's kunt opnemen of mag opnemen dan heb ik niks aan je als ik voor EPA's mensen zoek dat is allemaal heel specifiek overal moet je in ons vak voor gecertificeerd zijn.

Sylvia: Nee dat kunnen we niet veranderen iemand die geen als NEN-7767 moet doen en je hebt geen papieren ja dan kun je gewoon niet beginnen dus die cv is super belangrijk.

Sylvia: Ja wel het cv want hij moet wel kunnen wat we vragen dus dat moet sowieso en dan ga je heel erg kijken van goh welk poppetje past er dan het beste bij want de markt is niet heel dik bezaait dus als er dan iemand komt waarbij ik denk dat gaat hem nooit worden maar hij is wel steen goed ja dan moeten we hem toch nemen en dan moet ik me maar gaan aanpassen denk ik maar want zoveel keuze hebben we niet.

Hans: Kennis, dan denk ik in het team er bij passen omdat het een klein team is en dan kan je het niet hebben dat er verschillende

Hans: we hebben ze geselecteerd op bouwkundige kennis en kennis van de methodiek

Hans: je moet in ieder geval kennis in huis hebben van de materie. Bouwkundig of werktuig bouwkundig of iemand die heel veel vastgoed inspecties gedaan heeft daarnaast moet je ook een persoonlijkheid hebben dat je in het team past en zelfstandig kan werken dat is het belangrijkste voor ons

Hans: ik heb liever iemand van 50 die jaren lang in de bouw gezeten heeft voor weet ik wel wat Ron is 63 64 ik heb een monteur die is 65 ik heb er een die 67 een van 66. En die jongens die zijn parttime bezig en die zijn heel erg gemotiveerd die vinden het leuk om nog wat te doen het is geen zwaar werk het is schoon werk

Axiale code gap 3 rol conflict

Open code: Verwachting van de klant

Sylvia: het is maar net hoe je die communicatie dan opstart als iemand dus denkt hij komt mijn probleem met mijn balkons oplossen en ik krijg een NEN-rapport dan hebben we dus totaal gemist dat is in het verleden ook wel gebeurt

Sylvia: maar het gebeurt natuurlijk ook wel dat wij binnen komen en niet geluisterd hebben naar de klant en dat de klant zegt ik dacht dat ik dat of dat kreeg.

Open code: Verwachtingen van management

Paul: Ik moet jou kunnen vertrouwen dat als jij iets voor mij doet dat jij dat goed doet en daar moet ik ook op vertrouwen dat ik weet dat jij dat goed doet dat moet het zijn

Paul; Wat ik nu heb gezien, ik heb me er nog niet mee bemoeid is dat het vorig gaande jaar wel is besproken maar ik heb ook gezegd, ik heb wel aangegeven aan het personeel van we gaan groeien. Maar nog niet in zoveel procent.

Paul; Ik denk dat het altijd het is altijd een spanningsveld wat je krijgt van, ik vind dat jij te veel doet aan wat je zou moeten doen. Dat wil niet zeggen dat jij je niet hard genoeg werkt. Nee ik vind alleen zullen we er eens naar kijken van jij doet dat en dat maar dat hoeft helemaal niet we hebben afgesproken dat bedoel ik met mijn standaardisatie

Paul; Omdat we veel meer mensen hebben en structuur krijgen, dingen worden duidelijk, die doet dat en die doet dat. Zitten niet meer met verschillende petten op hebben allemaal hun eigen winkel.

Paul: (of medewerkers weten wat er van hun verwacht wordt) Ik denk in ieder geval ten opzichte van 1 september al een stuk beter.

Paul: uniformiteit is veel meer aanwezig. Dat betekent dat als jij keur of ik keur dat zou het zelfde moeten zijn

Sylvia: (over grootte van gebouwen en oppervlak) Dat soort dingen probeer je over te brengen door die getallen te noemen maar of dat blijft hangen geen idee.

Sylvia: Omdat dat ook vaak technisch inhoudelijk wordt en zij hebben geen beeld bij objecten

Sylvia: Ja dan ga ik bellen van goh er is een aanvraag gedaan en dan heb ik nog een paar vragen en dan vraag ik door en dan komt het vaak wel goed. Maar dat kan ik ook niet verwachten van het project secretariaat

Sylvia: Daar kan je dus als eigenaar wat roept en ik kan het weerleggen dan is het dus goed omdat daar het verschil tussen kennis wat wij hebben en opleveren vaak zo groot is dat het moet uitleggen

Sylvia: maar als hij een label van heeft gemaakt dan ga ik er vanuit dat het label klopt en dat is lastig.

Sylvia: daar mag ik vanuit gaan dat hij dat doet want hij heeft ook op school gezeten en hij krijgt er voor betaald. Dus ik mag er van uit gaan dat hij weet dat lengte keer breedte dat dat vierkante meter is

Sylvia: ik mag toch verwachten dat als ik mensen salaris betaal dat ze hun werk gewoon doen.

Sylvia: . Ik heb zoiets van als jij je vak uit oefent dan weet je wat je doen moet en dan weet je ook wat er van je verwacht wordt dus dan ga ik heb ik heb ik niet een beeld van goh als iemand offertes maakt dat iemand niet snapt dat je dan ook foutloos moet tikken.

Sylvia: (over of kwaliteitseisen bekend zijn) Ja, dat denk ik wel.

Sylvia: Om dat ik geen secretaresse ben, en ik kan alleen aangeven op sjabloon wijze te gaan werken maar ik ga niet zitten tikken dat vind ik niet mijn taak. Dat vind ik secretaresse werk.

Sylvia: Nee, niet van de inhoud allemaal maar dat hoeft ook niet en dat kun je ook net allemaal gelijk door geven.

Sylvia: Nou wat er speelt is wat anders. Als wat ze zouden moeten weten

Hans: ze weten wat er moet gebeuren, het boeken van facturen van inkoop facturen, het versturen van verkoop facturen dat moet gewoon een ongoing proces zijn dat moet niet iets zijn wat gecontroleerd moet worden dat moet gewoon standaard elke dag gebeuren. Je mail moet dagelijks bijgewerkt worden moet beantwoord worden

Hans: Kijk de inspecteur moeten zelfstandig werken die krijgen een opdracht mee van dat moet een conditie meting plaats vinden er is vooraf een kick of meeting geweest met wat verwacht de klant wat moeten wij allemaal noteren om aan de verwachting van de klant te voldoen.

Hans: Wij plannen ze gewoon voor grote complexen twee dagen in afhankelijk van het grote van het complex meestal een dag maar kan ook zo zijn dat dat twee of drie dagen zijn dat is afhankelijk van de grote van het complex. Dat wordt hier ingeschat

hans: Het aangeven. dat er een probleem is en of er een probleem speelt wat wij ok zouden kunnen oplossen.

Hans: Ja Marco het Hart paste dus niet echt in het team dus daar hebben we afgelopen januari afscheid van genomen. Zijn ziens wijze strookte niet met wat wij van de functie verwachtte dat was de gene die uitvoerend dacht terwijl hij strategisch moest denken.

Open code: Manier van werken

Paul: Maar als ik twee secretaresses heb en de een vind het fantastisch om project boekingen te doen en afspraken te maken. En de ander vind het fantastisch om een acquisitair briefje te maken en een afspraak te maken voor Sylvia dan kun ja daar best wel wat aan doen. Dan zijn ze allebei prima secretaresse.

Sylvia: Voor elke klant maak je uitzonderingen op het protocol want de klant bepaalt.

Sylvia: Als je een opname van Gijsbert bekijkt zeg maar die een EPA opname doet is allemaal met het handje. Dat voert het dan daarna weer met het aan handje in dat moet in het systeem daar kan hij niks aan doen dat is het systeem dat daarom vraagt. maar die zelfde gegevens hebben we ook al opgenomen voor bijvoorbeeld een ander pakket dat we hebben.

Sylvia: Nou als je nu kijkt naar de opnames die doen we al met de iPad zeg maar.

Sylvia: dat we geen oefen loze rapporten schrijven voor Jan Joker maar gewoon helder en duidelijk, want wij proberen inderdaad in een Jip en Janneke zo te vertalen dat iedereen het snapt dus helder en daadkrachtig, korte lijnen hebben wij mensen weten wie ze aan de lijn krijgen. En worden niet honderd keer door verbonden.

Hans: een kick of meeting moet er eigenlijk gewoon altijd zijn van een project zo van dit moeten we doen dit wordt er verwacht en van ga je gang

Hans: (of medewerkers dachten dat ze hun werk aan konden) Dat hadden ze niet altijd ook weer vanwege de duidelijkheid en de mogelijkheid tot vragen en dit is er nu allemaal wel

Hans: Want we hebben er een in Rotterdam zitten we hebben er eentje in Eemnes zitten, eentje in Oldenzaal en hier in Apeldoorn dus we proberen het wel zo in te plannen dat ze niet te veel hoeven te rijden.

Hans: met voor ons ook nieuwe software vandaar dat we ok regelmatig na 4 of 5 weken die jongens weer binnen proberen te krijgen om te kijken wat er gebeurd

Hans: samenwerken we hebben een klein team dus iedereen moet wel met ander samen werken je kan niet op een klein eiland werken in een klein team.

Hans: Er moet een bepaalde structuur zijn bijvoorbeeld een bepaalde structuur in het opslaan van allerlei gegevens en daar moet iedereen zich gewoon aan conformeren

Hans: Kundigheid je moet het spelletje begrijpen, je moet begrijpen wat we hier doen en als je dat niet begrijpt dan wordt het heel moeilijk

Hans: iedereen werkt vrij zelfstandig hier

Hans: Ik heb daar een offerte liggen een interne offerte die moet je gewoon op tijd en zorgen dat hij op tijd bij de klant is na bellen.

Hans: Wij plannen ze gewoon voor grote complexen twee dagen in afhankelijk van het grote van het complex meestal een dag maar kan ook zo zijn dat dat twee of drie dagen zijn dat is afhankelijk van de grote van het complex. Dat wordt hier ingeschat

Hans: Aantal woningen aantal vierkante meters complexheid van installatie

Hans: het is net van wat wil de klant is het uitgebreid of is het gecomprimeerd zeg maar en daar word het template of het protocol op aan gepast want er komen nog een paar grote projecten

Hans: het is net van wat wil de klant is het uitgebreid of is het gecomprimeerd zeg maar en daar word het template of het protocol op aan gepast want er komen nog een paar grote projecten

Hans: We hebben kick-of meeting gehad zo van jongens.

Hans: daar hebben we een tasje voor gemaakt voor alle inspecteurs. Zo van je hebt een tablet je hebt een powerbank en jij bent nu verantwoordelijk dat die tablet de hele dag werkt je hebt er de spullen voor

Axiale code Klant gerichtheid: Kant centraal stellen

Open code: Flexibiliteit/ Verandering

Paul: Dit is mijn primaire taak ik wil mensen blij maken en ik wil straks mensen hebben die zeggen wow wat ben ik blij dat ik deel uitmaak van dit team en dat doe je door dat je doordat je je werk goed kunt doen. Dat doe je omdat je door ons aangespoord wordt om bepaalde cursussen te doen de kwaliteit voor jezelf ook te borgen, he ik weet wat ik aan het doen ben.

Paul: We willen meer partner worden sparren met kennis. Daar licht denk ik de toekomst voor Sylryk.

Paul: herstructurering en groei, gefundeerd moet zijn want er ligt wel meer achter dan poppetjes aannemen en werk uitvoeren dat heeft met hoe snel kun je groeien wat heb je aan acquisitie wat heb je aan continuïteit en zo voort en hoe ga je dat doen

Paul: En ik wil eigen vermogen en ik wil een gezonde klant hebben die geen bank nodig heeft en dat is mijn doel.

Paul: Ja meer mankracht maar dan moet de acquisitie meer gaan lopen Sylvia heeft daar nu meer tijd voor

Paul: Wat we doen nu is structureren op de manier van werken dat betekend dat het voor een klant dat het heel helder is wat krijg je

Paul: Ik wil graag dat is nu niet zo nog niet zo dat iedereen verantwoordelijk is voor z'n eigen pak voor z'n eigen winkeltje dus dat betekend dat je mensen verantwoording moet geven, mag geven en kan geven.

Sylvia: En dat was zonde van onze tijd want je omzet gaat dan gewoon terug omdat je offertes aan het nakijken bent op taal fouten dat kan natuurlijk niet waar wezen.

Sylvia: : Nou wat meer automatisering ik wil zeker meer automatiseren. Want de hele wereld gaat over data dus dat moeten wij ook aan dus wij moeten data gaan leveren.

Sylvia: Nou de data die wij verzamelen dat we daar veel meer uit gaan halen dan we nu doen.

Hans: Het is nog wel even wennen want iedereen we zijn net twee maanden bezig dus we krijgen wel we krijgen alle vlakken meer grip

Hans: Wij gaan dit dus ook doorvoeren naar andere grote projecten. (we hebben dit project ook hier voor aan gepakt we maken een protocol zodat iedereen uniform werkt)

Hans: maar we willen gaan schakelen en groter worden en als je er dan 5 6 man bij hebt met project management of inspectie dan ben je wel goed op schema

Hans: Nee ik denk het niet we hebben het nu zou uitgerold we kunnen nu makkelijk 5 of 6 inspecteurs of mensen die we op projecten kwijt kunnen we aansturen we kunnen groeien.

Open code: Interactie met de klant/Klant contact

Paul: Dus onze jongens moet en mogen en vinden het leuk om omdat contact te hebben.

Paul: De mannen, vrouwen gaan naar de locaties toe en doen daar iets dus komen met gebouw beheerders dus die moeten ook tevreden zijn want als die ontevreden zijn over het geen wat wij doen komt dat uiteindelijk ook bij directie en komt er geen werk uit. Er zijn wel levels. Dus de klant is niet de huismeester van een gebouw maar eigenlijk ook weer wel.

Sylvia: (over projectmanagement) Die ook die managen een project voor onze klanten dus die dan vaak wel.

Sylvia: (Over Secretariaat) Ja die hebben die klanten wel vaak aan de telefoon en die vragen en die zijn wel eerste lijn die hebben wel meer contact met onzen klanten.

Sylvia: Nee, nee want ik heb vaak het contact met de echte klant zeg maar en onze inspecteur hebben bijvoorbeeld wel contact met de huurders en die heb ik weer niet zeg maar want die komen daar over de vloer of de gebruikers van het gebouw die het gebouw huren die komen ik niet tegen dus nee niet rechtstreeks nee.

Sylvia: Nou wel aan de telefoon ik heb wel geprobeerd te leren aan Bianca en Diek dat ze altijd moeten vragen. Zijn er tekeningen we hebben een checklist om de eerste vragen te kunnen af strepen. Is er dit er zus is er zo anders kan ik helemaal geen offertes maken dus dat weten ze van die checklist. Pak je checklist er bij en ga het gelijk in voeren.

Hans: ze staan niet allemaal in contact met de klant. Ik heb ook niet contact met alle klanten

Axiale code Klant gerichtheid: crossselling

Open code: Informatie verzamelen

Paul: En als hij dan ook nog eens niet de verantwoording heeft over zijn winkeltje maar dat ligt alleen bij bijvoorbeeld een directie. Dan heb je ook geen gevoel bij je winkeltje en dan ga je er ook niks uithalen. En op het moment dat je zegt ik heb de schouwburg in Apeldoorn mag ik doen dan wordt dat jouw kindje. En dan ga je ook denk van he de schoorstenen zijn kapot zullen we niet ik noem maar eens wat.

Paul: We hebben een smartware volg programma en daar wordt principe alle data in gezet

Sylvia: Ons systeem, dat staat daar allemaal in, je kunt LinkedIn bekijken je kunt op sociale media de markt bepalen dingen bekijken. Dat is gewoon belangrijk om bij te blijven maar je kunt alle informatie vinden en je kunt er naar vragen.

Hans: (als medewerkers info verzamelen) dan wordt dat meestal door gespeeld aan Paul of Sylvia.

Hans: : Het aangeven. dat er een probleem is en of er een probleem speelt wat wij ok zouden kunnen oplossen.

Sylvia: Dat het voor de opdrachtgever helder wordt wat hij heeft aan gebouw, aan problematiek, of hij voldoet aan de regelgeving. Dat kunnen we allemaal centraal voor hem organiseren

Sylvia: nieuwe Kansen om nieuwe producten, want met data kun je natuurlijk heel veel, ik kan het nu misschien nu nog niet verzinnen maar als ik die data straks heb kan ik misschien zeggen o met die data kunnen we dat ook doen.

Sylvia: . Dus je bent met data die je hebt krijg je meer macht richting de, of macht zou wil ik het niet noemen maar afhankelijkheid van je klant.

Sylvia: Als je met die data hele goede dingen doet die voor de klant heel goed zijn waardoor die goedkoper is waardoor die beter inzicht heeft is dan is dat fijn. Dus dan vind hij ons prettig en dan vind hij het niet erg dat wij die data beheren want dan kunnen wij snel weer andere dingen en dan maken wij de klant afhankelijk van ons.

Sylvia: Ja we hebben nu dus meerjarig onderhoudsplannen en als we die in een 3d-model zetten dan gebruiken we die modellen weer om de vierkante meters er uit te trekken en als we die vierkant meters hebben dan weet je ook weer. Die kunnen we weer gebruiken voor energie labels en dan moet je misschien nog wel extra maatjes opnemen maar dat is het dan. Maar nu gaan we een nieuw mannetje sturen en die gaat alles weer opnemen om dezelfde raampjes op te nemen om er een energielabel van te maken.

Sylvia: Nee over het gebouw. In principe is het leuke hiervan is dat je die data en alles verzamelt en hij zou het weer gaan verkopen dan kan die zo ook weer een keer door verkopen zonder dat hij al die data weer moet verzamelen.

Sylvia: We hebben heel veel dat alleen we doen er niks mee.

Paul: Ja dat wordt nu wel veel leuker ik denk dat ik dat we al ons mogen verheugen op het feit dat we daar nu een slag in hebben gemaakt als en ook optimaal is het nog niet maar ik denk dat we van 10% nu wel kunnen stijgen naar 50%.

Open code: Weten wat er in het bedrijf speelt

Sylvia: maar als ik vraag goh wat zijn onze laatste drie offertes die zijn aangevraagd heeft hij daar geen idee van

Sylvia: ik merk dat onderling ook bij Bianca en Diek het gaat wel steeds beter maar die zitten naast mekaar dan maar weten van elkaar niet wie of wat.

Sylvia: maar ik heb geen idee wat hij aan het doen is. En hij weet zeker niet wat wij aan het doen zijn.

Sylvia: Ja natuurlijk we zijn maar heel klein bedrijf een hebben geen honderden projecten. Dus waarom zou je niet weten wat er niet speelt in een project. Dat zou je wel moeten weten als je dat interesseert. En dan hoeft je niet op stopcontact niveau alles te weten maar wel dat we voor jantje ,pietje en klaasje aan het werk zijn.

Sylvia: Ja dat zouden ze wel moeten weten. Dat weet ik niet of ze dat allemaal weten.

Hans: Nee dat hoeft ook niet als zij hun eigen want ze worden ingedeeld op bepaalde objecten en als ze dat over zien is dat goed.

Hans: Ja dan proberen we zo dra ze binnen zijn proberen we ze daar wel wat mee te geven

Hans: maar de mensen die binnen zitten krijgen veel meer mee dan de mensen die buiten zitten want die komen een keer in de twee weken komen ze binnen om spullen af te leveren

Open code: Alternatieve diensten verkopen

Paul: . Ik heb net een offerte er uit gedaan waarbij i als senior aangeef al jou gebouwen moet je eigenlijk in dat soort gebouwen moet je opletten moet je dat en dat doen en bij dat gebouw moet je dat. Dan hoeven ze niet allerlei notities door akkeren van wat ik nou wel en niet moet

Paul: We gaan breder, we gaan veel breder uit pakken dus niet zeggen wij zijn een keuringsinstantie voor energie labeltje nee we gaan jou ondersteunen dat je een mooi gebouw hebben en dat wil je graag in shape houden en we gaan veel meer toevoegen. Facility management.

Paul: De organisaties des tijds was er gewoon geen mogelijkheid omdat weer op te pakken. Nu wordt er naar gekeken. Dat betekend ik zie iets uit halen dus dan ga ik terug naar Syl en dan zeg ik nou meid je moet nog even daar en daar naar toe want ik wil nog graag dat er ook bij

Paul: Je hebt wel een mooi rapportje dat je een onvoldoende hebt op je brandslang haspels ik noem maar zo wat daar moet je wel wat aan gaan doen dat heb je in 13 niet gedaan als ik nu weer het zelfde rapportje maak. O ja je hebt gelijk nou kun je dus direct weer werk uit generen. Daar ligt markt nog voor ons.

Paul: Wat ik jammer vindt is dat als wij klus x hebben en daar komt werk y uit dan word dat nu nou denk nog geen 10% terug gekoppeld.

Paul: Dus laat ik zeggen de klant die vervolg opdrachten geeft van jullie hebben het zo goed gedaan je mag van mij iets anders gaan doen ik denk dat dat wel heel hoog ligt daar heeft Sylvia hele goede contacten voor ze komt altijd wel weer vervolg bij de klant

Paul: Dingen die uit de organisatie komen het geen waar ik de verantwoording over heb. Gaan we terug naar Sylvia van je mag daar dat en dat weer doen. Je maakt maar weer een offerte want we hebben dit geconstateerd.

Sylvia: waar wij nu veel in doen zeg maar dat zit op een ander niveau binnen het bedrijf waar we voor werken, project ontwikkeling zit op een heel ander niveau dan het technisch management en je ziet het bij die bedrijven ook niet samen werken. En dat maakt het ook voor ons lastigere

Sylvia: Nou wij maken niks he dus wij doen allen het advies dus wij kunnen zo'n proces begeleiden maar wij doen natuurlijk zelf niks wij begeleiden alleen zon proces bij een paar klanten zien we dat wel van los het ook maar op ja dat is top en dat is wel iets waar ik veel meer acquisitie op moet gaan zitten

Sylvia: maar ze hebben vaak al hebben ze al aannemers die de oplossing gaan doen dan zitten wij er weer niet bij want de aannemer doet al alles dus dat is wel lastig

Sylvia: Nou als je een gebouw geïnspecteerd hebt dan weet je wat er allemaal moet gebeuren. En zouden we aan die kant onze eigen project management opdrachten kunnen vullen en dat gebeurt nog te weinig

Sylvia: Nou we gaan veel meer integraal werken. We hebben nu de eerste klant waar we dat kunnen uitproberen, en je ziet dat dat gaat werken. Je ziet al dat er vragen komen van kun je dat gelijk ook en kan je dat ook gelijk doen En als jullie dat al hebben kunnen we dat dan ook. Dus je gaat meer vraag creëren door dat je heel veel data gaat krijgen.

Hans: dan wel als de klant dat vraagt en dan betaald en niet zo van als je dat dat dat even doet dan dat is gewoon onze business dat proberen we ze wel mee te geven van geef het door aan kantoor zeg daar van het we pakken het op en dan komt er wel via het kantoor weer reactie.

Hans: Dat is heel verschillend dan pakken we het hier op dan wordt er gekeken wat moet er gedaan worden dan gaat er een offerte naar de klant en dan eventueel een uitvoering daarvan.

Hans: En dat proberen we wel te doen de klant te ontzorgen dat is wel het belangrijkste wat er is

Hans: We doen nu dit voor Habion een conditie meeting en een meerjarig onderhoudsplan is dat af dan is het eigenlijk klaar voor ons en dan zeggen we wat ga je nou met die meerjarig onderhoudsplan doen ga je dit laten uitvoeren want dit was strategisch tactisch en we krijgen ook nog een uitvoeringen gedeelte

Hans: wij gaan voor Habion ook een offerte maken voor tekening beheer dat willen ze ook bij ons neer leggen en zo proberen wij alle facetten van wat er met zon gebouw moet gebeuren wat er eerst allemaal moet gebeuren dat proberen wij proberen een klant te ontzorgen.

Hans: we proberen zoveel mogelijk. Eerst hadden we kleinen stukjes van een gebouw of project en nu gaan we kijken naar een totaal pakket aan bieden zodat we die klant ook langer aan ons binden

Axiale code Klant gerichtheid: Interne bedrijf structuur

Open code: Vrijheid in werk

Paul: als iemand met een lumineus idee komt van joh we gaan niet meer met een tablet fotografeer maar we kopen een machine en die zetten we nee en dan meet i alles op en dan hoeft je geen personeel meer te hebben we robotiseren ja dan ga ik kijken wat ding kost me een ton nou wat levert me op nou dan kan ik er drie mensen uit doen of meer omzet draaien. Dus natuurlijk kom maar graag.

Sylvia: Ja in principe hebben ze alle vrijheid. Als het werkt werkt het zeg ik altijd

Hans: Zij mogen hun hele taak voor die dag mogen ze zelf indelen hoe ze het hebben willen als ze maar conform het protocol werken.

Hans: dan weet je gewoon de foto's die daar op volgen die horen bij dat huisnummer en of hij nou eerst de buitenkant doet of de binnenkant dat maakt niet uit als het hele complex maar binnen de juiste tijd klaar is dat is heel zelfstandig

Hans: slimmigheidjes die iemand bedacht heeft als iemand bedacht heeft gaat het net allemaal sneller dan kunnen wij hier bekijken van krijgen we dan ook het gewenste resultaat en als het resultaat is wat wij er van verwachten dan maakt het niet uit of we nou eerst een dan twee doen of eerst twee en dan een doen en als dat sneller gaat binnen het werk dan hebben ze daar ook hun vrijheden in om dat te doen

Open code: Selectie van mensen

Paul: Ik vind het leuk om dit zomaar maar je snapt wel wij kunnen de bus wel groeperingen uit de maatschappij halen die voor andere niet zo interessant zijn en ik probeer te zoeken naar wat is voor ons bedrijf goed.

Paul: Dus we proberen juist en een wisseling te krijgen in jong en oud.

Paul: Dus op cv, ervaring,

Sylvia: Omdat we jonge mensen moeten hebben, we komen bijna niet aan jonge mensen.

Sylvia: Ja als jij geen EPA's kunt opnemen of mag opnemen dan heb ik niks aan je als ik voor EPA's mensen zoek dat is allemaal heel specifiek overal moet je in ons vak voor gecertificeerd zijn.

Sylvia: Nee dat kunnen we niet veranderen iemand die geen als NEN-7767 moet doen en je hebt geen papieren ja dan kun je gewoon niet beginnen dus die cv is super belangrijk.

Sylvia: Ja wel het cv want hij moet wel kunnen wat we vragen dus dat moet sowieso en dan ga je heel erg kijken van goh welk poppetje past er dan het beste bij want de markt is niet heel dik bezaait dus als er dan iemand komt waarbij ik denk dat gaat hem nooit worden maar hij is wel steen goed ja dan moeten we hem toch nemen en dan moet ik me maar gaan aanpassen denk ik maar want zoveel keuze hebben we niet.

Hans: Kennis, dan denk ik in het team er bij passen omdat het een klein team is en dan kan je het niet hebben dat er verschillende

Hans: we hebben ze geselecteerd op bouwkundige kennis en kennis van de methodiek

Hans: je moet in ieder geval kennis in huis hebben van de materie. Bouwkundig of werktuig bouwkundig of iemand die heel veel vastgoed inspecties gedaan heeft daarnaast moet je ook een persoonlijkheid hebben dat je in het team past en zelfstandig kan werken dat is het belangrijkste voor ons

Hans: ik heb liever iemand van 50 die jaren lang in de bouw gezeten heeft voor weet ik wel wat Ron is 63 64 ik heb een monteur die is 65 ik heb er een die 67 een van 66. En die jongens die zijn parttime bezig en die zijn heel erg gemotiveerd die vinden het leuk om nog wat te doen het is geen zwaar werk het is schoon werk

Axiale code: Cross-selling

Open code: Alternatieve diensten verkopen

Een logisch iets om dat te doen is zorgen dat je meer vooraan in die keten zit.

Nee maar projectmanagement verkopen is natuurlijk wel even wat anders.

Dus toch, als je vroeg in die keten wil zijn dan moet je je vak op die manier zien te verkopen en dat is een behoorlijke opgave ja.

Nou nee, ja als je in zo'n keten zit, hoe zorg je dat je vroeg aan tafel zit, waar je je vak verkoopt. En dan moet je dat zien te verkopen en dan moet je echt de toegevoegde waarde van en of je netwerk gewoon heel goed hebben.

Open code: Informatie verzamelen

En dat is ook vaak natuurlijk wel het netwerk en hoe zorg je dat je aan tafel komt

Ja hoor. Ja, natuurlijk. Want je moet altijd wel, je moet er informatie in stoppen en dat is niet leuk. Dus je moet er energie in stoppen en dat vinden mensen niet leuk. Nee dat is een, dat zie je overal.

Maar eigenlijk, het meest logische zou zijn dat als mensen er informatie in stoppen dat ze er ook baat bij hebben. Dus als het goed is moet je er dan ook de voordelen van zien. Maar dat is, ja ook dit is heel erg bekend dat niemand dat leuk vindt om dat consequent te doen, want je moet het heel consciëntieus doen en dat vindt niemand leuk.

En in ons type bedrijf is de inhoud en het doen van klussen, dus die commercie is vaak niet zo strak aangestuurd, dat je echt mensen... Ze komen er mee weg om het niet te doen.

Dat is ook wel moeilijk in ons vak om dat te verkopen, dus je moet wel mensen hebben met een heel mooi netwerk en een stuk inhoud, ten minste, dat is de enige manier waarop wij dat kunnen.

Ook al doe je een klus, je moet natuurlijk ook wel dat levende houden en zorgen dat je continu aan de tafel van je opdrachtgever zit.

Open code: Verkoop afdeling

Dat is een heel duur model. Dan moet je allemaal commerciële mensen hebben. Ik geloof niet dat commerciële mensen projectmanagement kunnen verkopen. Je moet het vak ook vanuit de inhoud verkopen. Je moet het vanuit de inhoud doen. En alleen maar de hert op en proberen de deur open te trappen, dat is te weinig.

geloof niet dat je dat met deuren opschoppen kan doen. Mensen die alleen maar commercieel zijn, dat werkt niet.

Moet het op de warme verkoop?: Dat denk ik wel. Ja, dat denk ik wel, ja.

Nou ja, puur de commerciële rol, daar zijn vaak die bedrijven veel te klein voor.

Open code: Waar in de keten

Dus één, het heeft te maken met wat je aanbiedt dat dat ook voorop in die keten die je moet voldoen ook baden heeft.

Ja dat is natuurlijk heel vaak als je in die keten zit en je zit een lager verderop in de keten dan is er al heel veel dingen bepaald en bedacht en dan kun je achteraf zeggen, hadden we maar dit, hadden we maar dat, maar simpel gezegd, dan ben je te laat.

Maar er zijn dus meerdere routes. Maar als je, wat ik zeg, gewoon vanuit je bestaande dienstverlening met je bestaande mensen de stap naar voren maken, dat is moeilijk. Je zult andere dingen moet doen en/of andere mensen en/of dingen in je organisatie loskoppelen en/of in de markt een ander merk. Dat zijn denk ik wel de dingen die je moet doen ja.

Ja hoor, natuurlijk kun je wel proberen leads te generen, maar dan ben je ook met projectmanagement ook vaak te laat. Voor projectmanagement zit ook nog een stuk, dus dan ben je ook al vaak te laat.

Het is niet zo dat, er zit ook nog een heel stuk advies voor het projectmanagement, dus dan zijn er ook al vaak wel keuzes gemaakt.

als je van achterin de keten naar voren wil klimmen is dat wel ingewikkeld. De propositie in de markt, hoe word je herkend in de markt? Het is dan moeilijker om naar voren te gaan, als ze je kennen als een partij vanuit een product dan is het moeilijker om naar voren te gaan dan andersom. Dus dat is een moeilijke route. Ik begrijp die wens wel, maar dat is niet de makkelijkste route.

want voordat projectmanagement is ingericht is vaak ook al heel wat georganiseerd en besluiten genomen. Het is niet zo dat je bij projectmanagement alle hordes genomen hebt. En hoe zorg je dat je aan tafel van die opdrachtgever kan zitten zodat je daar de gesprekken kan voeren?

Dus gewoon zorgen dat je met de klant in contact bent is volgens mij wel een hele belangrijke. En een klant kan ook meerdere klanten zijn he. Je hebt de raad van bestuur, de directeur, de facility manager, de directeur vastgoed, de technische... Je hebt heel veel verschillende klanten, ook nog kunnen het zijn. Dus voor je die hele keten goed doet, dat is wel een dingetje, ja.

Axiale code: Evalueren

Open code: Evalueren van werk

Nou, heel vaak gaan mensen zo'n systeem als doel zien. Van we hebben ISO, dus we hebben de kwaliteit op orde. Ja, bullshit. Ik zeg niet dat het per definitie niet goed is om te doen, maar met welke *mindset* doe je dat. En ik heb veel liever dat mensen een gesprek bij de klant hebben en met de klant en daar de dingen ophalen dan dat ik een fantastische procedure intern beschreven heb. En zeker als je klein bent, dan moet je wendbaar en flexibel zijn.

, mensen duiken eerder in procedures en systemen en denken daarmee de problemen mee te hebben opgelost dan waar het echt om gaat, dus met je klant goede dingen doen en voor je klant goede dingen doen. En dat is toch wat anders dan alleen een ISO-systeem.

Open code: Evalueren van mensen

In een commerciële business dan is het vaak, dan doen ze alleen maar dat en dan worden ze ook door een andere commerciant aangestuurd die daar gewoon bovenop zit en dat zie je in de dienstverlening toch wel minder. Dat je die mensen er echt keihard op afreken, dat is toch wel vaak een beetje een manier om dat te doen maar dat is niet helemaal *done* in de dienstverlening nee.

Jij noemt het evalueren, maar ik noem het gewoon targets en aansturen en afrekenen.

Nou, ja, kijk je kan daar natuurlijk beoordelingen en toestanden et cetera in meenemen, maar ik zie daar... Aan de andere kant zit je ook regelmatig met elkaar aan tafel. Dat is ook de kwaliteit van het management en hoe ga je met elkaar om? Je ziet weleens dat je daar niet altijd, dat het product, ja vakinhoudelijk he, maar niet zozeer over dit soort dingen wordt dat niet zo vaak heel goed gedaan nee. Afspraken maken wat moet je, wat verwachten we van jouw rol? Wat hoort daarbij? En nou ja dat evalueren en beoordelen, nee, dat gebeurt in verhouding te weinig. Of in elk geval weinig, laat ik zo zeggen. Ja.

Nou ja, je merkt gewoon wel dat er bedrijfsmatig, minder dingen op die manier worden gestuurd. De typen mensen ook, veel mannen ook, veel technische mannen en ja die hebben daar over het algemeen toch wat minder mee. Ik ben dan wel aan het generaliseren maar dat is wel... En deze mannen geven dan als argument dat het allemaal moeilijk en ingewikkeld is. Ja voor hun wel, ja. Maar ik geloof niet dat dat in de sector nou per definitie ingewikkelder zou zijn dan in een andere sector, absoluut niet nee. Vergis je er niet in he. Ik denk dat 80 procent, toch veel kerels, technische opleidingen, veel minder met die bedrijfsmatige en organisatorische kant hebben en ja dan ja...

Open code: Evalueren van werk

Ja, kijk. We hebben natuurlijk een afsprakenproduct waarbij je heel dicht bij de klant zit en de kwaliteit, je moet natuurlijk wel heel goed meten wat die klant ervan vindt en ervaart. Dus gewoon ook de gesprekken met de klant daarover, ja dat is een hele simpele om dat te doen. Ik geloof zelf ook niet in allerlei enorme kwaliteitssystemen et cetera waar veel energie in gaat. Ik zou gewoon gesprekken met de klant voeren.

Je weet of je er geld aan verdient of niet. En daarnaast of de klant tevreden is. Ja, dat lijkt mij toch een belangrijk onderdeel van kwaliteit.

En met alle respect, ISO en al dat soort dingen, ik heb er helemaal niks mee. Het is een methode om mensen bewust te zijn et cetera, maar als je dat als doel gaat zien, dat geloof ik niet dat dat werkt

Gewoon dicht bij de klant en daar kijken wat hij of zij ervan vindt. En ook hebben we een fantastische kwaliteit, maar als de klant dat niet ervaart, dan heb je daar nog weinig aan.

Axiale code: Het bedrijf

Open code: Interne communicatie

Ik denk dat dat heel veel met aansturing te maken heeft. Hoe waardeer je mensen, waar reken je ze op af? Hoe ga je de gesprekken met hun aan? Kijk, dat zie je wel vaak dat dat... Ja in mijn beleving heeft dat heel veel met aansturing te maken. Cultuur en organisatie heeft daar ook heel veel mee te maken, hoe mensen worden... Hoe de bazen met hun omgaan.

Ja als je dat niet organiseert dan gaat dat niet vanzelf gebeuren vaak nee. Dat is iets dat top-down ingebracht moet worden.

Ja, zeker in een klein bedrijf dat is dan toch heerlijk. Dat je daar een beetje met elkaar heel makkelijk kan doen. Het zou... Kijk, ik weet niet in hoeverre, heel vaak kunnen dingen ook bottom-up gebeuren, maar ik weet niet hoe vaak, in hoeverre dat wordt toegestaan en toegelaten. Heel simpel, sommige mensen die hebben daar wat meer affiniteit mee dan de ander.

Open code: Juiste mensen voor de baan

En dat je de mensen ook hebt die daar geschikt voor zijn, want je kan niet met dezelfde mensen het op een andere manier verkopen. Dus als je op een andere manier wilt verkopen, moet je dat ook vaak op een andere manier doen, maar dan, andere aanpak en andere mensen.

Het zit denk ik gewoon toch minder in de aard van de mensen. En eentje van de hospitality genen, dat zouden wij in de sector goed kunnen gebruiken ja. Ja. Vanuit de klant denken en redeneren, ja, dat is niet heel veel mensen vanuit onze sector gegeven

En projectmanagers zijn over het algemeen geen commerciële mensen dus die gaan dat vanuit nature niet doen.

Maar ik merk ook, met name behalve bij externe ook intern vooral, hoe zorg je ervoor dat je mensen ook echt de rollen anders kunnen spelen.

Je hebt geen team commercianten erop zitten. Dus je hebt je commerciële afdeling waar alleen maar die commerciële mensen op een commerciële manier worden aangestuurd niet dus dan wordt het toch wel een beetje dienstverleners en secretariaat erbij pakken en dan die keiharde target gerichte cultuur en structuur die werkt daar niet zo goed bij.

Nou ja, kijk wat je vaak ziet is dat vakinhoudelijke mensen gaan managen. Mensen die goed zijn in hun vak gaan manager spelen en die hebben vaak met dat managen gewoon minder ervaring mee en hebben ze ook minder affiniteit mee.

Open code: concurrentie

Er zijn natuurlijk wel heel veel partijen die daarin zitten te wroeten. Allerlei typen adviseurs. Architecten, makelaars, andere concurrenten, andere adviseurs waar je... Je hebt een heel ander concurrentieveld.

Open code: Wat is je reputatie

Ja, maar zonder dat ik het ken, maar als je heel erg gewend bent, want conditiemeting is natuurlijk echt een product dat is compleet wat anders dan projectmanagement.

Ja, dan nog. En je propositie als bedrijf. Als bedrijf word je natuurlijk ook nog niet zo gezien en herkend. Als jouw bedrijf bekend is om conditiemetingen dan is het natuurlijk heel moeilijk om je als projectmanagementbureau te verkopen. Je krijgt een hele andere propositie in de markt, ze kennen je niet op die manier. Dus dat is heel moeilijk om op voorbaat in die keten te gaan. Het is vaak

makkelijker om het achterom te doen, van projectmanagement naar conditiemetingen dan andersom. Maar dat blijkt ook wel. Dat is een bekend fenomeen natuurlijk. Ja.

Het profiel van je organisatie verander je maar zo niet. Die mensen moeten zich dan ook tegenover andere mensen wel bewijzen en laten zien wat hun meerwaarde is. Dat is een moeilijke route.

Een ander merk, een ander label, nou ja dat zijn mogelijkheden. Dat wil ik graag... Nou ja ook wel vaak zijn de marketingbudgetten natuurlijk niet zo groot dat je daar vaak heel veel mee kan doen.

Open code: Waar richt het bedrijf zich op

Alleen mijn opmerking zou zijn, door alleen lean te werken ben je er nog niet. Een beetje flauw altijd, maar zorg dat het niet allemaal afleidingsmanoeuvres zijn, van die bliksemafleiders van we gaan allemaal dingen doen, allemaal systemen en modellen en kreten en... De vraag is even wordt de klant er beter van?

Een logisch iets om dat te doen is zorgen dat je meer vooraan in die keten zit.

Dus gewoon een mooie efficiënte dienstverlening. Een goede motor bouwen en die mensen efficiënt kunnen inzetten, dus ja, dat is ook een methode. Maar dat je daar in ieder geval bewust mee moet omgaan, dat zou voor mij toch in ieder geval wel de moraal van het verhaal zijn, ja.

En gewoon een product verderop in de keten kan ook heel goed werken, dus gewoon een efficiënt goed product.

Nou je hoeft niet per definitie hoger in die keten te komen. Je kunt ook zeggen van ik zit waar ik zit en ik ga dat heel efficiënt en effectief doen. Dus echt productleadership.

Nou je kan ook een niche-speler zijn. Zo van wij zijn een bedrijf dat het meest efficiënt en effectief doet. En zo kan je ook meer een soort productieshift zijn he, zo van joh wij hebben het beste product, ja dat is ook manier om te verkopen. Van wij hebben het meeste efficiënte en effectieve tool en hoppa, stampen. En dan ga je naar een beroepsgroep, waaronder een opdrachtgeversgroep die daar dan onder werkt. Beleggers of zo die daar dan waar je heel goed mee kan rampstampen dus dat... Het zit wel een beetje in elkaars verlengde van voor welke klant wil je werken en welk product moet je dan bieden

Daar is heel veel handbare techniek voor denk ik om dat te... Dat lijkt me trouwens wel een nadeel van dat vak. Je moet wel zorgen dat je aan de innovatiekant zit. Want op dat vlak is er natuurlijk best wel veel innovatie met scannersystemen en -methoden.

Alleen met een fantastisch product ben je er niet en alleen met de markt bewerken ben je er niet. Je hebt ze allebei nodig. Dat is flauw, maar ja, in ieder geval vanuit de klant en de klant zijn vraag blijven redeneren en dat is toch wel een, goh ja, wel een cliché. In ieder geval ik merk dat ik daar meer energie in moet stoppen om dat voor elkaar te krijgen dan dat mensen aan het product werken. Dat vinden ze toch altijd nog wel makkelijker en leuker.

Nou ja. Het beste product, het is gewoon niet zo dat dat altijd het beste verkoopt. Je moet bekend zijn, je moet... Ja van alle clichés zijn dan waar he. Maar... Natuurlijk moet je product goed zijn. Maar ik zie dan wel in onze omgeving dat mensen dan vaak aan het product blijven sleutelen omdat ze de markt gewoon lastiger vinden en daar ook minder mee hebben. En die wisselwerking is wel belangrijk

Maar in de algemeenheid zie ik dat mensen eerder aan het product gaan sleutelen dan aan de markt.

. Er wordt heel vaak vanuit het product nagedacht, maar probeer eens even vanuit de markt, welke behoefte is er vanuit de markt? Welke klanten hebben welke behoeften?

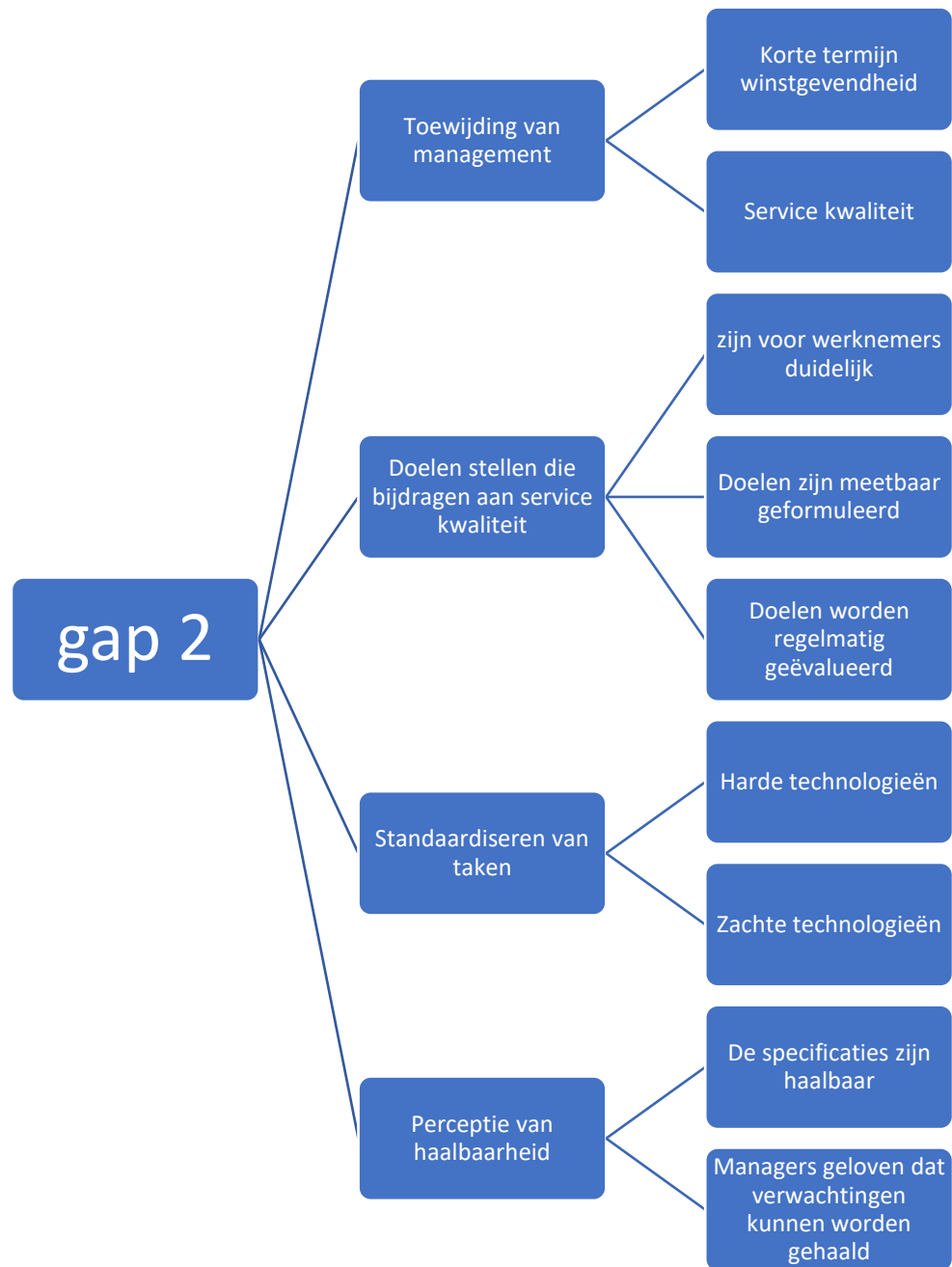
Ja klantbewustzijn. Omdat je voor de klant werkt. Dus wat is de behoefte van een klant. En dat het niet altijd over het product en de inhoud van het product gaat, dat is in de sector altijd wel ingewikkeld, ja.

Maar er zijn dus meerdere routes. Maar als je, wat ik zeg, gewoon vanuit je bestaande dienstverlening met je bestaande mensen de stap naar voren maken, dat is moeilijk. Je zult andere dingen moet doen en/of andere mensen en/of dingen in je organisatie loskoppelen en/of in de markt een ander merk. Dat zijn denk ik wel de dingen die je moet doen ja.

Maar ik kan me wel voorstellen, je hebt natuurlijk wel bepaalde niches waar je je op kunt richten. Het is natuurlijk ook waar richt je je op? Dat is natuurlijk ook wel belangrijk.

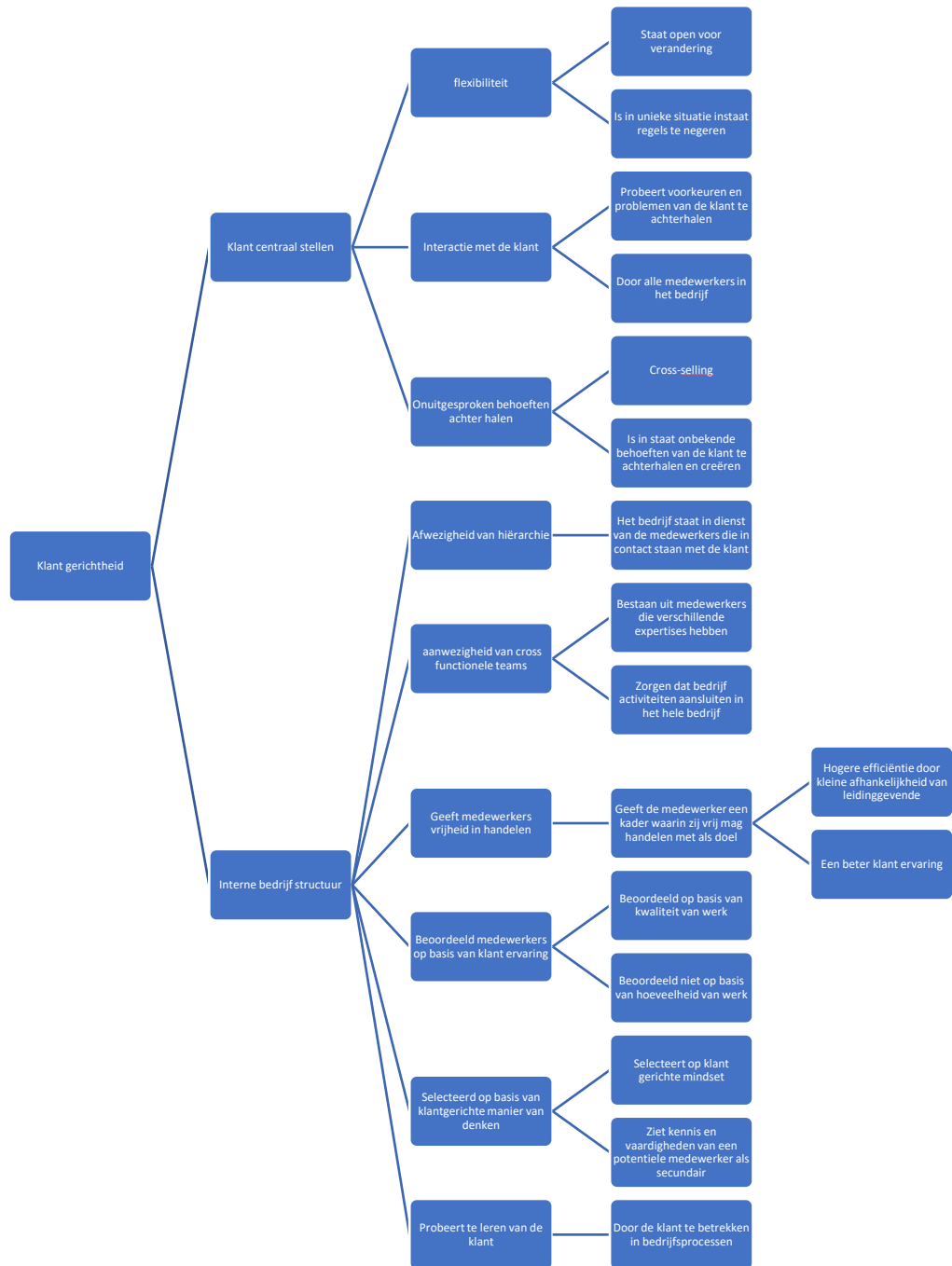
Je ziet weinig dat mensen die affiniteit met management hebben, in het vakgebied komen. Vaak is het toch een beetje vanuit de inhoud dat mensen omhooggaan. Die bedrijfsmatige sturing is niet altijd heel goed. Daar zijn ze niet op opgeleid of daar hebben ze geen affiniteit mee. Het is toch, meer vakgerichte mensen. -- Is dat een probleem? Ik denk wel dat het een van de redenen is waarom die sector niet zo professioneel werkt. Ik denk ook dat dat wel een heel stuk beter kan ja.

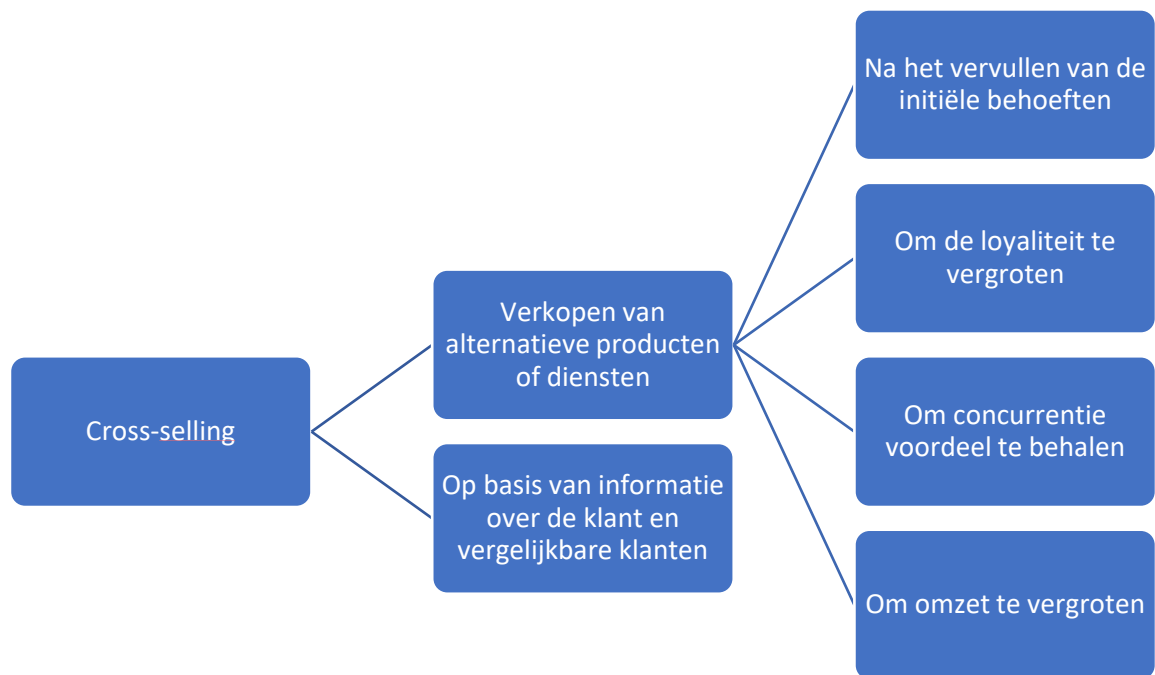
Begin dan wel met wie ben je en welke propositie heb je binnen de markt en wat bied je aan de klant? En groeien als doel, voor wat, waarom wil je groeien? Dus heel nadrukkelijk nadenken waarom je grote wil worden. Is dat meer van hetzelfde of wil je breder of wil je dieper? Voor welke klantengroepen werk je dan of wil je voor andere klanten werken? Daar begint het volgens mij altijd wel mee. Wat wil je?





Bijlage X Openrationalisatie Klantgerichtheid





Bijlage XII Uren benodigd voor evaluatietraject

Uren benodigd voor functionerings- en beoordelingsgesprekken		
Actie	Benodigde tijd in minuten	
	Manager	Medewerker
Vorbereiden van 1 introductiegesprek	60	30
Voeren van 1 introductiegesprek	60	60
Verwerken van 1 introductiegesprek	30	
Beoordelingscriteria per medewerker bepalen	20	
Vorbereiden 1 functioneringsgesprek	60	30
Voeren van 1 functioneringsgesprek	60	60
Verwerken van 1 functioneringsgesprek	30	
Bespreken van 1 functioneringsgesprek met management	20	
Vorbereiden van 1 eind-beoordelingsgesprek	60	30
Voeren van 1 eind-beoordelingsgesprek	60	60
Verwerken van 1 eind-beoordelingsgesprek	30	
Bespreken van 1 eind-beoordelingsgesprek met management	20	
Totaal aantal minuten	510	270
	Benodigde tijd in uren	
	Manager	Medewerker
Benodigde tijd per medewerker	8,5	4,5
Benodigde tijd per overig management lid	1	
Hoeveelheid overige management leden	2	
Totaal benodigde tijd overige managers	2	
Totaal benodigde managementtijd per evaluatietraject	10,5	
Hoeveelheid medewerkers	10	
Subtotaal in uren	105	45

Bijlage XIII uren benodigd voor bedrijfsoverleg

Uren benodigd voor bedrijfsoverleg		
Gegevens	Aantal	
	Manager	Medewerker
Deelnemers bedrijfsoverleg	3	10
Vorbereider bedrijfsoverleg	1	0
Aantal bedrijfsoverleggen per jaar	52	
Actie	Benodigde tijd in uren	
Vorbereiden wekelijkse bedrijfsoverleg	0,25	0
Duur wekelijkse bedrijfsoverleg	0,5	
Totale benodigde tijd per bedrijfsoverleg	1,75	5
Jaarlijkse totale benodigde tijd bedrijfsoverleg	91	260

XIII-A Medewerker 160

Oké start ik nu de opname. Nogmaals dankjewel voor het deelnemen aan het interview. Ik wil graag openen met het onderwerp “de manier van werken”. En de eerste vraag die ik daarbij wil stellen is: wat zijn de drie belangrijkste kenmerken van de manier van werken van Sylryk? Naar jouw mening?

Ja, klantgericht zijn ja. We zitten eigenlijk redelijk dicht op de klant dus het gaat allemaal vrij snel. Mensen nemen ook regelmatig direct met mij contact op soms is dat ook dat ze doorgezet worden vanuit het secretariaat ja, dat zijn eigenlijk een beetje de hoofdlijnen. Het is soms even aftasten waarvoor is het precies maar dat moet uit gesprekken door komen of ik ze direct zelf verder kan helpen of dat ik het door moet zetten naar een collega omdat het net een iets ander vakgebied is of wat dan ook.

En waar zit die scheidingslijn dan?

Nou ik ben zelf dus eigenlijk EPA-W-adviseur, EPA-U ben ik nog niet gecertificeerd voor. Dat soort vragen kan ik deels wel beantwoorden maar soms zijn het ook zulke specifieke dingen dat ik het door moet zetten of even ruggenspraak moet hebben. Dat gebeurt natuurlijk met zekere regelmaat maar en soms is het een specifieke klant die een vraag heeft waarom zoiets specifiek is ingevoerd en dan moet ik het sowieso bij de juiste adviseur neerleggen. Ja van tijd tot tijd komen er weleens vragen maar dat heeft ook veel te maken hoe de richtlijnen vanuit de overheid zijn ingericht. De labels corresponderen niet altijd even helder met de vraag van sommige klanten duiken er vrij diep in en dan komen ze toch wel met vragen van: he waarom staat dit op het label? Nou daar kunnen wij eigenlijk niks aan doen want het wordt automatisch gegenereerd. Dan komt er een vraag van er staat hier iets wat naar hun ogen anders is wat inderdaad ook anders is, maar dan is het wel correct ingevoerd maar dat wordt op die manier gegenereerd en daar kan je weinig op veranderen.

En zou je zeg maar je gaf die kenmerken zou je daarvoor aan de toekomst wat aan willen veranderen?

Ja goed qua label-methodek het gaat allemaal dit jaar even kijken, volgend jaar begint er een hele methodek eigenlijk weer dus daar gaat heel veel in veranderen dat is een beetje afwachten hoe het gaat lopen dus dat kan je heel moeilijk zeggen.

Ja, maar meer die kenmerken van direct contact dicht op de klant, klantgericht. Als je naar Sylryk kijkt ben je daar tevreden mee of zeg je als medewerker moeten we daaraan toevoegen of aanpassen.

Nee, ik heb daar eigenlijk niet heel veel op toe te voegen. Nee eigenlijk niet. Ja het is vaak komen er mensen met vragen ja je kan een groot deel kan ik wel beantwoorden maar soms moet ik het echt even anders neerleggen maar dat komt uit het gesprek dus je moet denk ik eigenlijk ook wel zo dicht mogelijk bij de klant staan. Dat is denk ik wel een sterk punt maar dat is ook wel een uitdaging om zo snel mogelijk een oplossing te vinden.

En die ruggenspraak waar je het over had, dat je soms dingen bij andere collega's moet leggen. Hoe gaat dat onderling?

Ja, je ziet elkaar. Ja het zijn veel externe medewerkers dus op zich is het contact goed maar het is wel wat maar het is altijd wel een uitdaging omdat mensen veel buiten de deur zitten. Dat heb ik ook weleens en dan wordt er gevraagd van hoe kan dit hoe heb je dit gedaan en dan heb je de dossiers niet bij de hand op locatie en dat moet dan even in sommige gevallen kan ik zo antwoord geven maar toch ook wel een aardig deel moet ik het parkeren want dan moet ik het op kantoor echt even uitzoeken. En dat is voor collega's natuurlijk ook zo. Die staan soms ook op locatie en dan moeten ze daarop terugkomen dus daar gaat altijd wel wat tijd overheen.

En hoe ervaar je dat?

Ja, het ligt vaak is de druk wel hoog, willen mensen snel antwoord hebben terwijl het niet altijd voor handen is en zeker als het over maatwerkachtige vragen gaat dat is wel...

Is de druk dan hoog uit de klant of collega's?

Nou ja goed vanuit de klant dus dat wordt door gesijpeld naar collega's die soms snel een reactie willen. Dat is niet altijd even makkelijk, zeker omdat je dus veel op locatie zit. Zoals vandaag. Ik ben nu een week op vakantie geweest, ik heb twee dagen geïnspecteerd en de komende twee dagen ben ik ook weer op locatie en vandaar ook dat ik dit gesprek ook al van ja, ik heb niet echt dat de werkzaamheden zijn soms kunnen in een keer heel snel oplopen en je krijgt ook vragen tussendoor en soms kost het maar een paar minuten en soms ben je gewoon een half uur verder voordat je een vraag snel beantwoord hebt en dan gaat de tijd snel.

En zou je voor de toekomst daar dingen aan willen veranderen?

Ja, veranderen en verbeteren zit nog een hoop verschil tussen. Verbeteren graag maar hoe dat kan je niet in een werkproces goed beschrijven, dat gebeurt gewoon en nou ja dat is ook een beetje, mensen werken er toch rondom heen, ja. Ik zou het zelf niet weten hoe je het zou moeten veranderen.

Maar stel je zou voor jouzelf een ideale situatie moeten beschrijven. Hoe zou die er dan uitzien met jouw werkzaamheden?

Ik denk dat de situatie idealer wordt als je collega's hebt dat er iemand op kantoor is waarbij je het neer kan leggen. Maar dit is een zo'n kleine organisatie, is dat eigenlijk, past dat niet dus ja dan moet je naar een grotere organisatie gaan groeien dat je dat soort vragen gewoon bij iemand kan neerleggen. En nu is de verdeling, soms, ik ben nu met werkzaamheden bezig en dan wordt het lastig om het bij iemand anders neer te gaan leggen want ook dan kost het tijd. Ja, lastig.

En zijn er collega's die hetzelfde werk doen als jij op dit moment?

Ik ben als enige hier EPA-W-adviseur intern. Extern hebben we wel EPA-U, EPA-W-adviseurs, maar ja goed dat zijn externe, dus ja, als je daar neer gaat leggen krijg je daar een factuur bij wijze van, of dat moet overlegd worden, maar dat doet dan het secretariaat, ook dan wel van dit gaan we dan wel bij die neerleggen of niet bij die neerleggen, zo goed en kwaad als dat gaat doen ze daar hun best voor om dat in goed banen te lijden.

Wat is de reden dat alleen jij sommige vragen kan beantwoorden?

Omdat ik gecertificeerd ben als enigste.

Is dat een gebrek aan kennis of ben je de enige die er een uitspraak over mag doen?

Nou, binnen het bedrijf ben ik eigenlijk de enigste die softwarematig daar ja. Als er softwarevragen zijn ben ik eigenlijk binnen onze organisatie degene die daarover moet beslissen in samenspraak met, als het uitgaves, betreft in samenspraak *naam leidinggevende* en in dit geval nu *naam leidinggevende* ook dus. Ja, maar goed, dat komt niet zo snel voor. Het is meer van wie mag echt in bepaalde systemen, ja dat moet ik eigenlijk zeggen ja van het moet aangemaakt worden dat secretariaat houdt dan wel veel van dat soort werk bij mij weg dat proberen ze ook wel zo goed mogelijk in goede banen te leiden, maar daar moeten ze mij dan ook wel over informeren en polsen en dat doen ze dan ook zoveel mogelijk. Dus niet alles kan direct ad hoc zo gedaan worden, bijvoorbeeld het afmelden van labels, ja, daar moet ik toch eerst even naar kijken van wat is nou de situatie? Dat zijn wel vragen die vandaag ook gesteld even aan mij zijn. Ja daar moet even naar gekeken worden.

Als je nou gaat kijken he, die informatiedeling, hoe gaat die? Over klanten heen en weer binnen de teams?

Veel van die dingen komen voornamelijk eigenlijk toch wel erg snel richting mij, soms via het secretariaat, soms direct, is een beetje 50/50 denk ik. Licht er ook aan of het een nieuwe klant is of een bestaande klant, op zich, volgens mij gaat dat wel goed.

Worden die vragen of die correspondentie, wordt die vast geld?

Ja, dat gaat sowieso natuurlijk. Mails worden allemaal bewaard in het systeem en daarna hebben we smartware waar de informatie wordt opgeslagen. Dat is ook nog wel iets wat ik zelf, ja, aandacht aan moet geven want dat wil wel als je veel op locatie bent dan heb je geen computer bij de hand dan kun je niet bepaalde informatie direct vastleggen dus dat is altijd wel een beetje een aandachtspunt dat soort dingen wil je makkelijk gaan vergeten dan ook dus dat ja dat zijn van die dingen die je... Maar goed, informatie leggen we ontzettend veel vast.

Ik heb begrepen dat jullie op locatie en iPad meekrijgen. Is dat bij jou ook?

Nee, ik heb bij mijn werkzaamheden geen iPad nodig want de EPA-software draait daarvoor alsnog, ja het zou er wel op kunnen draaien maar het is nog niet verder uitgewerkt en ik doe op dit moment alleen maar NEN-2580-metingen, dus voor verhuurbaar oppervlak, dus mogelijk ze zijn bezig om dat op tablets te gaan uit proberen. Ik heb bij een bedrijf gewerkt waar dat gedaan ook wordt, het is net een beetje de vraag van werkt het echt sneller? Papier is onhandig dat is zeker waar, maar je hebt het wel vast in je hand. Maar als zo'n tablet uitvalt heb je niks. Dus er zijn voor- en nadelen aan beide systemen.

Maar stel dat een tablet aanwezig zou zijn bij je werkzaamheden. Zou je dan ook toegang hebben tot smartware en zou dat op die manier je werkzaamheden vergemakkelijken?

Goh, goeie vraag. Ja het zou kunnen dat ze dat eigenlijk gewoon moeten gaan uitproberen want door tijdsdruk doe je het niet zo snel maar daar moet je je dan toe zetten. Moet ik dan zeggen voor mijn andere werkzaamheden, voor mijn EPA-werkzaamheden, er zijn tools die het vergemakkelijken. Maar ja, ik denk wel dat het steeds meer daar naartoe zal gaan dus ja, dat moet je dan gewoon een keer echt gaan testen van werkt dit nou echt sneller? Het zou goed kunnen.

Als je daarover zou moeten oordelen, heb je alle technologieën of technische middelen die je nodig hebt?

Nou we hebben wel een nieuwe disto.

Sorry, kun je me vertellen wat dat is?

Dat is een afstandmeter. Wat ik wel merk, ik heb er zelf ook eentje die kan een stuk langer meten en die heeft dan ook een optel en een die heeft wat meer functies. Dat is in sommige gevallen net even wat makkelijker als ik een heel groot vlak heb. Dan moet ik hem in stukken op gaan meten en dan hebben sommige apparaten net wat meer functies die toch wel prettig zijn voor je werkzaamheden, maar het is wel al heel veel beter dan een meetlintje.

Want dat was het eerst?

Nou, ik heb dus een eigen disto, dus ik heb altijd mijn eigen disto wel gebruikt. Maar goed, ja, maar collega's hebben het inderdaad weleens met een meet lint moeten doen ja.

En die disto, heb je dan, zijn er nog andere dingen die jou werk zouden vergemakkelijken waarvan je denkt: dat mis ik echt? Of zijn er dingen die je echt mist?

Het zijn soms de dingen die ik eigenlijk al voor me eigen gebruik, dan zijn het gewoon lampjes, prikkers voor in de spouw, die gebruik ik eigenlijk gewoon van mezelf en hebben ze hier ondertussen ook wel een eigen prikker voor dingen zal ik maar zeggen, maar ja, de meeste dingen zijn qua... Er is een lijst voor onze werkzaamheden wat we aan spullen nodig hebben en wat je vaak merkt aan die lijst is dat er een hele boel onzinnige dingen opstaan, zoals een kompas, en ik heb er hier een liggen maar die gebruik je eigenlijk niet. Want op locatie gebruik je Google Earth, dus er zijn instrumenten die je toch makkelijker gebruikt. Dus het enige wat ik dus mis is die betere disto die ik dus nu van mijzelf gebruik, maar goed ook dat. Het is nog maar een paar weken geleden dat ik die nieuwe disto heb gehad, op zich een heel goede uitbreiding.

Je had het net al even over tijdsdruk en werkdruk en dat daardoor dingen worden vergeten of niet worden gedaan. In welke mate ervaar je werkdruk of tijdsdruk bij Sylryk?

Vanwege mijn dyslexie heb ik de neiging het best naar mezelf toe te trekken en dat betekent wel dat ik soms best wel lang door ga om dat te compenseren en dat moet ik dan ook wel in mijn achterhoofd houden, van tot waar wil ik en kan ik gaan. Dus ja, ik doe het eigenlijk ook wel een beetje zelf, om te compenseren, maar daar zijn ook wel momenten dat je hebt van ja het is gewoon heel lastig plannen dit soort werkzaamheden. Het gaat heel snel met pieken en dalen, dus ja, dat blijven polsen van hoe staat het ervoor en dat probeer ik ook zo goed mogelijk met het secretariaat dan ook van tevoren maar aan te geven. Ja, ik trek het dan vaak naar mezelf toe van doe het wel eventjes en dan wordt het soms wel een halfuur of een uur en soms nog wel langer later. Maar goed, ja, er zijn dagen, ik ben me er ook wel, ik krijg er ook wel de vrijheid in, dus als ik een keer een halve dag ergens anders voor nodig zou hebben, doen ze daar ook niet moeilijk over dus ze compenseren het wel.

En in welke mate heb jij vrijheid om je eigen werk uit te voeren? Dus mag je bepalen hoe je dat doet?

Ja, eigenlijk heb ik daar... Ik word wel voor bepaalde dingen ingepland. Dat is altijd wel in goed overleg, ja dat is een beetje van ik heb deze ben ik vier dagen op locatie en volgende week ook en dan

moet ik, dan heb ik een dag op kantoor om de rest van de werkzaamheden te doen en dan is het net de vraag wat komt er binnen? Maar dat is ook lastig, dus ja, daar maken we het beste van en soms moet ik dan dingen uitschuiven naar een volgend moment voor zover dat kan. Dus normaal gesproken gaat dat eigenlijk, ja eigenlijk wel goed. Maar dat komt omdat ik soms dan wat langer doorga.

Maar zeg maar, de uitvoer van je werkzaamheden, als je op locatie bent of op kantoor wordt er dan echt gezegd: ik wil dat je vandaag dit doet, of is er een lijst en moet je kijken hoe ver je komt bij wijze van spreken?

Ja, meer dat laatste. Ik sta nu vier dagen op een project ingepland en, nou goed, ik ben nu al een aardig eind in twee dagen. Ik zal er morgen dus ook mee bezig zijn en dan hoe het vrijdag zal lopen, ik denk dat ik dan nog wel een deel van de dag bezig zal zijn, daar ben ik dan ook vrij in. Het gebeurt ook weleens dat ik het niet in de tijd haal. Dan wordt er een extra dag ingepland dus dat is op zich niet zo een probleem. Maar het kan wel zo zijn dat er ergens anders dan in geschoven moeten worden, maar dat is eigenlijk allemaal in goed overleg. Dat ja, loopt eigenlijk altijd wel weer wordt weer gestroomlijnd dus. Maar ja.

En je zei gewenste tijd, is er vast tijdsbestek voor je werkzaamheden?

Het wordt eigenlijk meer op prognose gedaan en, nou ja goed, de ene keer loop je loopt dat iets uit en de volgende keer heb je tijd over. Het is een beetje plus en min.

En wordt dat vanuit het management gedaan of word je daar zelf in geraadpleegd?

Beide gevallen komen voor. Er worden weleens adviezen gevraagd bij mij, maar goed, het is lastig om daar een goede prognose op te stellen van hoe lang zal je met een inspectie bezig zijn dat ligt helemaal aan de type woning, wat er in de woning aanwezig is, is die leeg is die vol om maar even iets... Ja daar zit gewoon een behoorlijke marge overheen. Hoeveel tijd je daar kwijt aan kan raken dat is gewoon lastig inschatten.

En heb je een beeld hoe dat naar de klant wordt gecommuniceerd?

Ja. Per offerte wordt dat eigenlijk meestal gedaan. Voor de rest heb ik dat niet, ja nee, daar kan ik ja, per offerte.

En, zeg maar, tijdens het traject, heb je daar zelf dan nog contact over met een klant voor wat dan reden ook? Loopt het uit of ben ik sneller klaar?

Nou, als de labels gegenereerd moeten worden dan is het van ze gaan dan in de verhuur dan moet het voor die tijd af zijn. Dat plannen we dan over het algemeen dan ruim in. Het risico daarvan is dat ik relatief vroeg op locatie ben. Misschien 2, soms 4 weken van tevoren en dan kan het zijn dat de werkzaamheden nog niet volledig afgerond kan zijn waardoor je informatie bij bepaalde woningen mist. Dan zijn de bovenste wel af maar de rest nog niet en dan bijvoorbeeld de thermostaatknoppen, die zitten er dan nog niet op. Ja, ze zien het niveau van inspecteren zit dat al op een dusdanig hoog niveau dat ik daar wat makkelijker in geworden ben, kan het bewijzen, prima. Ja dus op die manier normaal gesproken vinden daar dus niet echt grote problemen door.

Je zei al van soms kom ik dan dingen tegen dat het werk nog niet af is op wat voor manier pas je je daarop aan? Wat voor manier kan jij nog meer uitzonderingen maken op protocol wat je normaal moet volgen? Doe je dat? Kan dat? Mag dat van uit het management?

Nou ik ben er zelf, ik doe het liever niet als het niet kan vind ik het altijd wel van dan moet ik wel, voorheen heb ik daar *naam leidinggevende* van tijd tot tijd ook weleens over geïnformeerd van wat nu gebeurt verdient niet de schoonheidsprijs, laat ik het maar zo zeggen. Maar ik vind het wel belangrijk van dit is niet helemaal volgens het protocol. Ik snap dat je ervan af wil wijken vanwege die reden ben ik wel van mening dat iemand goed geïnformeerd, dat het niet volgens de basismethodiek is, daar kan dan voor gekozen worden. We wijken ervan af of we moeten er meer tijd in stoppen. Beide situaties kunnen voor komen, goed, beide situaties kunnen voor komen.

En wordt dat dan gedaan vanuit het management? Die vraag om uit te wijken? Of vanuit de klant en speelt het management die door?

Beide komen voor. Ik heb weleens klanten gehad die eigenlijk iets bepaalds wilden, bijvoorbeeld een label A. Zorg maar dat je het krijgt. Ja, dan is het soms van ja, dan moet je ook wel de informatie aanreiken. Dat is vaak wel een wisselwerking, maar dat wordt dan in eerste instantie, daar adviseer ik dan ook over, vaak komt dat dan ook wel weer bij *naam leidinggevende* te liggen, dat een bepaalde doelstelling niet gehaald kan worden en dan gaat ze in overleg en daar komt er eigenlijk altijd wel weer, dan moeten er of aanpassingen gaan komen of we moeten dit resultaat accepteren.

En dat inmeten, heb je dat, is een dienst die vanuit jou voor het bedrijf geleverd wordt en dat advies wordt dat ook gezien als een aparte dienst of is dat een advies wat verkocht wordt?

Je hebt de energielabels en je hebt maatwerk. En dat is eigenlijk van hoe kom je tot een beter label en beiden doen we. Soms is het gewoon van, joh, deze woning, bestaande woning, neem maar op en we willen naar een B, dan nemen we hem later voor een tweede keer op welke stappen hebben we nodig om daar te komen? Dan maak je een maatwerkadvies en daar komen bepaalde constructies uitrollen en dat wordt dan doorberekend en dat is een apart product en dan vindt er, nadat het uitgevoerd is, vindt er nog een nieuwe inspectie plaats en dan wordt er ook gekeken: zijn die stappen die ik geadviseerd heb ook doorgevoerd voordat het resultaat? Ja, dan kom je er weleens achter dat het niet een fractie anders is. Meestal loopt dat wel goed en soms heb je dan ook wel dat het een ander label, een C bijvoorbeeld, uitrollen. Soms komt dat al direct uit het maatwerk van een B-label is niet haalbaar voor dit type woning met deze maatregel. Ja en dan adviseer ik vaak: plaats zonnepanelen of zorg dat je korte leidinglengtes hebt en soms leent de woning zich daar niet voor en dan moet er een keuze gemaakt in worden.

En schakelen jullie ook weleens dat jullie zelf dat werk gaan uitvoeren, he, je adviseert dan die verbeteringen maar hoe vaak blijft de uitvoer daarvan dan intern liggen?

Sorry, ik snap het niet.

Nou jullie hebben ook een businessunit projectmanagement. Hoe vaak wordt, zeg maar, die dienst gekoppeld aan jouw maatwerk? Wordt dat gedaan, wordt dat niet gedaan?

Nou wij voeren geen bouwwerkzaamheden uit.

Nee, maar je kan ze wel aansturen toch? Dat is wat jullie doen met projectmanagement.

Nou, bij de projecten die ik draai, wordt dat eigenlijk altijd door anderen gedaan. Echte bouw, ja ik werk dan veel voor Cityside en die hebben dat allemaal, in eigen beheer doen ze dat. *naam leidinggevende* heeft ook wel projectjes waar we daar veel meer op zitten. *naam medewerker* heeft dat in het verleden ook wel gehad. Dan adviseer ik ook, maar vaak wordt het dan eigenlijk vanuit het bouwmanagement direct aangestuurd en is het energielabel een beetje een bijzaak en dan wordt het op later moment pas eigenlijk ingeschakeld. Eigenlijk als de bouwwerkzaamheden al af zijn en dan, we hadden eigenlijk een bepaald label verwacht. Ja soms haal je dat dan niet. Dat heeft dan wel zijn reden maar is soms maar net van welk moment wordt het ingestoken dus ja, het... Dat ligt een beetje aan de werkzaamheden. Wat de opdrachtgever eigenlijk wil.

En hoe vaak zie je dat er binnen een opdracht alternatieve diensten verkocht worden? Die jullie ook aanbieden, of vanuit andere teams, dat jouw werk wordt aangeboden?

Het wordt gedaan. Het wordt wel vaak aangeboden maar ik heb zelf een beetje het idee dat de klant daar vaak gewoon al of voor het een of voor het andere een andere partij heeft.

Heb je een idee waardoor dat komt?

Daar zit ik niet, zo ver zit ik er niet op in. *naam leidinggevende* is daar met name mee bezig. Daar stuurt ze altijd wel op om beide binnen te halen. Maar de situatie is daar niet altijd even geschikt voor. Maar goed, ze neemt het wel altijd beide mee hoor.

Je zegt, ik zit er niet zo heel diep in. Maar heb je een beeld van wat er wordt verkocht bij Sylryk of verkocht is?

Sylryk is natuurlijk een bouwmanagementbedrijf dus vandaaruit is het eigenlijk altijd, is het begonnen, is *naam leidinggevende* daar heel veel mee bezig, dus ze vraagt weleens van is *naam medewerker* een B-label of een A-label realistisch. En ja, vaak moet je dan wel vrij diep op de materie in en dat is in een oriënterende fase vaak nog niet echt van toepassing want het is gewoon nog niet bekend, dus dat afstemmen met elkaar, ja. Het is haalbaar maar de stappen die je daarvoor moet maken, ja, daarvoor moet je eigenlijk veel meer informatie direct hebben wat gewoon niet voorhanden is, dus dan loopt dat toch wel weer langzaam uit elkaar. Maar op een moment dat het hier bekend is, dan ben je al veel verder in het proces en dan stap ik er soms weleens in van maak een voorbeeldwoning. Ja, dat doe ik nog weleens.

Voor de rest, als je daarna zou moeten kijken, dit zijn mijn werkzaamheden op dit moment, weet je dan ook wat er nog meer speelt in het bedrijf?

Nou, goed, ik ben op dit moment de NEN-250metingen, dat is eigenlijk mijn corebusiness. Het is prima om het ernaast te doen. Op dit moment is het best rustig met de EPA's. Er komt niet veel binnen, maar daar zijn ze druk mee bezig om daar meer deze kant op te trekken.

Volgens mij ben je hier een van de langst werkende medewerkers.

Ja, samen met *naam medewerker* en *naam leidinggevende* zelf natuurlijk.

En als jij zou moeten kijken hoe jijzelf of nieuwe medewerkers worden voorbereid op hun werk, zou je daarover kunnen oordelen?

Nou volgens mij is het open. Gewoon vragen ja, dat is het naar mij eigenlijk.

En als je specifiek zou moeten oordelen over cursussen of trainingen?

Ja ik ben dus bezig met EPA-U en dat is best wel pittig. En vanwege nu de komende veranderingen is het net de vraag van hoe gaat het lopen want het is op dit moment een beetje onduidelijk wat nu de nieuwe situatie gaat worden.

Dat is dan vanuit de overheid of Sylryk?

Vanuit de overheid. Dus er komen dus nieuwe cursussen en er komen nieuwe richtlijnen. Wil je dan nu nog met de oude richtlijnen examens gaan doen, dat is ja... De vraag is net van hoeveel waarde dat heeft. Ja dat is onbekend.

Hoe speelt het bedrijf daarop in?

naam leidinggevende houdt dat zoveel mogelijk zelf bij. Ik ben me daar ook in aan het verdiepen. Ik zie daar de laatste tijd ook steeds meer informatie over naar boven komen dus ik probeer dat ook wel voor mezelf up-to-date te houden. Dus ja, dat gaat dan via die twee wegen eigenlijk. Dus wat ik dan constateer en hoor en wat *naam leidinggevende* constateert en hoort.

Dan heb ik over dit onderwerp genoeg gehoord en wil ik door naar het volgende onderwerp. Dat is het beoordelen van werken. Hoe wordt de kwaliteit van jouw werk beoordeeld bij Sylryk?

Positief goed.

Ja oké, maar meer van aan de hand waarvan?

Ik moet mezelf, ik controleer collega's, externe collega's controleren ook mij. Wat ik eigenlijk over het algemeen merk is dat mijn werk in hoofdlijnen goed in elkaar zit en ja, van externe collega's heb ik dat varieert. Bepaalde collega is ook makkelijker daarin, die moet daar wat meer in sturen, ook vaak, en ja andere collega die heeft een behoorlijk hoog niveau naar mijn idee dus daar heb ik dan wat minder vragen. Maar het is wel methodiek ja. Er wordt weleens wat makkelijk mee omgegaan.

En vanuit het management, kunnen die dat ook of?

Zij kunnen mij daar niet op, of tenminste, ze kunnen mij softwarematig niet controleren. Nou het kan wel maar het wordt eigenlijk niet gedaan.

En heb je een idee waarom?

Nou dat valt eigenlijk niet in het protocol en dan hebben we het over de invoer werkzaamheden.

En zijn er dan dingen waar het management jou wel op beoordeelt?

Ja, registratie en qua uren loopt dat eigenlijk prima en smartware.

Het gaat in het interview niet zozeer of jij je werk goed doet maar gewoon de wijze waarop ze jouw beoordelen. Dat is voor mij interessant. Ja sorry, als dat niet duidelijk was.

Hoe ik beoordeeld ben, ik heb laatst even voor het eerst een gesprek gehad met *naam leidinggevende* en een beoordeling in hoofdlijnen gehad. Hoe het gaat en, maar goed, dat is naar drie jaar. Dus dat geeft eigenlijk al een beetje, *naam leidinggevende* hecht daar niet zoveel waarde aan.

Heb je een idee of reden waarom?

Tijdsgebrek.

En wordt dat nu ook bij ander medewerkers gedaan, die beoordeling?

Ja, volgens mij hebben een aantal medewerkers recent een beoordeling van *naam leidinggevende* gehad.

En vind je dat fijn zo'n gesprek?

Het is belangrijk.

Hoezo vind je dat belangrijk?

Nou goed, je hebt zelf niet altijd alles even goed door. Je zit in een bepaald patroon en ja, daardoor mis je zelf ook weleens dingen. Dus in dat opzicht is het belangrijk om dat met zekere regelmaat, om het jaar of om het half jaar, van hoe staat het ervoor. En vergaderen werd in het verleden ook vrij weinig gedaan. We hadden even vlug gedaan maar niet overal, maar dat zijn ze nu wel aan het opstarten

En wat vind je daarvan?

Belangrijk.

Haal je er ook voordelen uit?

Ik ga er wel vanuit dat je meer betrokken bent en dat je weet wat er in de organisatie ook leeft.

En als je zou moeten kijken, bijvoorbeeld tijdens jouw beoordelingsgesprek, werd er dan meer gekeken hoe jij je werk deed of hoeveel werk je had gedaan?

Er zitten wel kenmerken daarvan in, maar dat is niet wat in de spotlight staat. Dus het wordt wel in hoofdlijnen besproken, maar het is niet echt heel urgent.

Wat stond er dan wel in de spotlight?

Meer hoe de algemene situatie is, meer op bedrijfsniveau, niet op persoonsniveau.

Er werd meer op bedrijfsniveau beoordeeld dan op persoonsniveau. Kan je dat toelichten?

Ja, dat vind ik lastig hoor omdat er eigenlijk maar een gesprek is geweest wat je in een algemeen gesprek gewoon hebt. Eigenlijk zijn we best tevreden. Dit zijn de aandachtspunten en dit zijn we als bedrijf van plan en dat zijn een beetje de dingen.

En als je die aandachtspunten zou moeten omschrijven he, gingen die dan meer over kwantiteit of kwaliteit?

Sylvia vind kwaliteit op zich belangrijk. Maar kwantiteit is wel wat financieel belangrijk is en daar moet een balans zijn.

En als je daarover moet oordelen?

Dan denk ik dat ze het zo goed mogelijk probeert te doen voor een prijs wat begripbaar is. Dus ik denk dat kwaliteit belangrijker is bij Sylryk als kwantiteit, maar goed, ze houden het wel, beiden beoordelen ze het.

Als je naar de toekomst zou moeten kijken he, zijn er dingen waarop je beoordeeld werd, dan waren ze duidelijk? Kan je daar echt mee aan de slag?

Ja, voor mijn werkzaamheden is dat gewoon heel lastig hoor omdat het zo divers werk is en je hebt zoveel punten. Om je even een beeld te geven ik controleer een EPA. Dat zijn 150 karakter-kenmerken invoerparameters. Dat zijn er dusdanig veel dat het belangrijk is een hoog niveau te hebben vind ik. Dat heb ik in het verleden ook wel geleerd. Dat komt ook wel voornamelijk door omdat ik ook bij een bedrijf heb gewerkt waar de kwaliteit matig was en dan moet je het vaak twee keer doen, wat geld kost. Dus ik heb altijd wel een beetje van doe het een keer goed of doe het niet. Dus dat zijn voor mij eigenlijk, nou goed, die richtlijn heeft Sylryk, dat ook. Dus ja, maar goed ja, er moet wel een prijsplaatje bij neerleggen.

En is het voor jou dan altijd duidelijk wat er van jou verwacht wordt?

Nou als, op het gebied, dat heeft een beetje met mijn dyslexie te maken, niet is het altijd even duidelijk bij mij omdat ik informatie nodig heb. Die informatie komt van klanten maar is nooit, ja, hoe accuraat is dat? En dan kom je er weleens achter, ik mis informatie. Ik ga er zelf achteraan en dan lossen we het op en het moet voor een bepaalde datum afgemeld worden. En eigenlijk komt dat altijd wel op zijn pootjes terecht, maar soms wordt het resultaat dan net wat anders dan dat je in eerste instantie had gehoopt. En dat moet dan overlegd worden, wat we dan ook doen.

En wat er vanuit het management van jou verwacht wordt, is dat dan duidelijk? Soms is het niet duidelijk vanuit de klant dat wat er gevraagd niet duidelijk is. Maar wat het management van jou vraagt, is dat duidelijk?

Ze vragen een label.

Maar ook misschien werkzaamheden die daaromheen komen.

Ja.

Ja is ook een antwoord he.

Ja.

Ja oké top, super.

En als je moet beoordelen, denk je dat je altijd je werk aankan wat er van jou gevraagd wordt?

Ik moet soms inderdaad weleens signalen opzetten, van jongens plan me niet te zwaar in, en daar moet je een goede balans in proberen te vinden. Dat lukt de ene keer beter dan de andere keer, maar er zijn geen situaties voorgekomen dat het te gek werd. Maar goed, ja, het is wel, het blijft wel een aandachtspunt maar daar zijn de werkzaamheden ook eigenlijk een beetje naar. Ik heb het op dit moment ook wat rustiger. Ik heb ook periodes gehad dat ik het echt heel druk had.

Hoe wordt daar dan mee omgegaan?

Ja, we zoeken dan altijd naar een goede oplossing. En ja, soms maak ik dat, als het te hoog dreigt te worden, probeer ik dat ook wel aan te geven en dan kijken we daarnaar.

Dan wil ik graag doorgaan naar de samenstelling van teams. Als je zou moeten kijken naar het bedrijf, welke afdelingen zijn er? En binnen de afdelingen, welke teams zijn er binnen de afdelingen?

Nou, kijk. Je hebt eigenlijk de NEN-2580 metingen met daaraan gekoppeld planmatig onderhoud NEN-2767. Ik doe dan alle NEN-580 metingen, maar goed, veel collega's doen dat eigenlijk ook, een groot deel externe collega's. Ja, voor de energielabels, de W pak ik op het algemeen op, de U, ja, dat word dan door twee andere externe collega's gedaan. Dat zijn op dit moment, ja, projectmanagement. Daar is *naam medewerker* dan veel mee bezig en *naam leidinggevende*. Dus ja, dus eigenlijk dat zijn de werkzaamheden in hoofdlijnen.

En hier op het kantoor dan nog andere?

Ja, secretariaat natuurlijk. Die, ja goed, dat zijn eigenlijk de teams die er zijn.

En als je moet oordelen, vind je dat prettig werken? Of zou je er graag verandering in zien in de toekomst?

Nou goed ze hebben voor mij, eigenlijk wouden ze *naam medewerker* ook op de EPA-W-cursus sturen, maar *naam medewerker* is op dit moment ziek, en blijft voorlopig ook nog wel ziek, en mijn werkzaamheden qua EPA's is op dit moment vrij rustig, dus is het niet een directe noodzaak om daar nog een tweede persoon op te hebben gezien we ook nog EPA-U adviseurs hebben die ook weten en we hebben, ja, we hebben trouwens nog meer externe adviseurs die dat zouden moeten oppakken.

Net zei je: soms is er niemand op kantoor en soms zijn er voor bepaalde vragen en ben ik op locatie en kan ik niet antwoorden en is er ook niemand op kantoor die kan antwoorden...

Nou bijvoorbeeld het vereenvoudigde label, dat is weer een iets andere methodiek. Daar moet ik echt voor inloggen. Dat kan niemand anders. Dus die vragen blijven sowieso bij mij liggen. En als er vragen zijn over de invoer van een woning. Als ik dat zelf heb gedaan is het niet handig als een andere collega die vraag gaat oppakken want die is veel te lang bezig die vraag helder te krijgen. Dat duurt dan gewoon heel lang.

Zijn er wel, hebben jullie daar onderling afspraken over? Hoe jullie die invoer doen en die metingen? Is het zo dat, als jij het doet, dat het hetzelfde is als iemand anders het doet?

Nou, de opnamen op locatie, daar zijn protocollen voor. Die behoor je ook eigenlijk te volgen. De aantekeningen, dat kun je dus via een gestandaardiseerd formulier doen, alleen heb je 11 pagina's, dus dat doet eigenlijk niemand in de praktijk. Maar op het moment, op moment dat je dat gaat standaardiseren krijg je 11 pagina's en dat is niet werkbaar dus dat doe je niet.

Dus er kan wel verschil zitten in de meting die jij doet en de meting die collega X doet?

Ja. Er kan, nou goed, de opname kan verschillen. Het resultaat behoort hetzelfde te zijn. Dat is natuurlijk ook het doel. Dus ja, hij kan het wel iets anders opnemen. Hij maakt misschien van bepaalde dingen foto's en de ander schrijft het op. Dat zijn twee verschillende methodes. De ander schrijft het op. Maar als ik moet lopen zoeken naar tekst en het staat op de foto dan kost dat tijd.

En zijn daar afspraken over? Van binnen Sylryk doen we het op deze manier?

Er zijn in het verleden wel afspraken in hoofdlijnen geweest, maar in detailniveau is dat niet handig. Er zijn richtlijnen voor. Er zijn ook externe bureaus die ons inhuren waardoor we bepaalde dingen moeten doen en volgens bepaalde protocollen, en die zijn dan extra en protocollen werk ik dan ook mee. Dat hebben we in het verleden ook zelf gehad, maar goed, ja, gezien de nieuwe methodiek die eraan komt, ja, zal het weer heel veel gaan veranderen verwacht ik. In hoofdlijnen blijft het allemaal wel hetzelfde. Maar goed, ja, dus ja er zijn protocollen maar dat komt niet op de komma nauwkeurig.

En als je zou moeten beoordelen over de samenwerking onderling binnen het bedrijf?

Ja goed open.

Aanpassingen die je zou willen zien?

Het zou prettig zijn als er nog iemand ook papieren voor de EPA-W haalt. Maar ja, goed. Ik snap heel goed dat dat op dit moment even niet handig is om voor een jaartje daar maar papieren voor te gaan halen.

Want die nieuwe wetgeving gaat wanneer in? De nieuwe manier van meten?

1 januari.

2020?

Ja.

En als je zou moeten beoordelen over de betrokkenheid, ben je zelf betrokken met het bedrijf? En als je dat spiegelt aan je collega's, hoe betrokken vind je dat die zijn?

Ja, goed betrokken.

En waar blijkt dat uit?

En die samenwerking beoordeel je ook als prettig en goed, maar kan je ook duiden waar dat uit blijkt? Zeg maar van dit is echt een voorbeeld waardoor blijkt dat de samenwerking goed is of kenmerken daarvan?

Ja, ik denk respectvol met elkaar omgaan. En ja dat gebeurt gewoon, dus ja.

En als je zou moeten oordelen of het management voor jullie klaar staat, zeg maar als jullie vragen of moeilijkheden hebben?

Het management staat op zich open. In het verdelen was het wel dat *naam leidinggevende* dat het dusdanig druk was dat het was kan het even over een half uur. Ja zo gaat dat. Het wordt altijd wel besproken.

Zou dat nog verbeterd moeten worden, die punten die we net hebben besproken? Of is dat goed op het niveau zoals dat nu is? Of zou het op een andere manier kunnen?

Een andere manier kan altijd, maar of dat een beter resultaat geeft, dat ik denk gewoon goed met elkaar in contact staan en dat doen we naar eren en geweten allemaal naar elkaar. Dus in dat opzicht denk ik van ja, er zijn dingen die verbeterd kunnen worden, maar concreet zo dingen kunnen zeggen zou ik niet kunnen. Dat zit dan toch meer in het managementgedeelte van ja, daar valt wel

waarschijnlijk nog wel wat te halen. Maar concreet zou ik het niet kunnen zeggen. Mogelijk dat dat als ik dat op mezelf zou reflecteren van wat zou er binnen de energielabels veranderd en te halen zijn, schiet me zoo ok niet echt iets te binnen.

En je zei net, goed in contact staan met elkaar, hoe is de onderlinge communicatie in het bedrijf?

Ja goed. We kunnen gewoon vragen aan elkaar stellen en daar komt eigenlijk dan ook direct antwoord op.

Wordt er ook naar geluisterd? Wordt het meegenomen?

Ja, er wordt naar geluisterd. Je hebt alleen wel van ja, je moet een keus maken en dan valt de keus om, laat ik zo zeggen, de ene keer wel en de andere keer niet. En de ene keer lossen we het op de ene manier op en de ander keer op de ander. Maar we luisteren wel altijd goed naar elkaar.

Je zei dat er niet echt een centraal vergadermoment is. Hoe kan het dan dat die communicatie dan toch goed gaat?

Ja, ik denk omdat de EPA waar ik zeg maar toch redelijk zelfstandig gedeelte is, wat op het moment redelijk afgebakend is. En je werkt naar een bepaald product toe, dus er is altijd wel een bepaald eindresultaat. Dus ja, daarmee is het eigenlijk ook meteen afgerond. Dus ja, het is niet, het zijn wel langdurige projecten in bepaalde gevallen. Maar goed, het is geen continu proces. Een continu proces is daardoor nog lastiger als je continu uit dingen moet actualiseren en binnen deze werkzaamheden past dat volgens mij goed.

Als je zou moeten beoordelen, sluiten al jullie bedrijfsactiviteiten op elkaar aan in het bedrijf?

Wordt wel naar gekeken, hoe goed het op elkaar aansluit is voor mij, ja, ik kan eigenlijk alleen voor de EPA's spreken. En ja, dat wordt altijd wel meegekeken van wat kunnen we dan voor elkaar betekenen? Dus ja, die vraag wordt gesteld en bekeken.

En als je dan gaat kijken van, als jij je werk oplevert en je moet bijvoorbeeld een factuur van worden gemaakt. Is dat dan een makkelijke vertaalslag of zit daar dan nog veel overleg in? Of als er een offerte gemaakt moet worden en er is een vraag, gaat dat soepel?

Van mij uit gaat dat vrij soepel, maar de vertaling daar voor de factuur zelf is soms toch nog wel veel, is gecompliceerd, is best lastig omdat met de factuur soms ook allerlei ander werkzaamheden meegenomen worden waar ik veder, ja goed, ik boek mijn kilometers in, ik boek mijn uren in, en sommige worden op basis van stafvoer prijzen. En dan zeg ik, ja dit zijn de beginlabels en dit zijn de eindlabels en van zoveel heb ik gedaan en die informatie stuur ik dan. Van joh, de volgende factuur kan eruit want de labels zijn geleverd. Dan is het aan het secretariaat om daar weer een goede factuur van te maken en daar hoor ik weleens dat dat soms best lastig is.

En met het advieswerk?

Soms is dat vooraf eigenlijk al in de offerte aangeboden. Van hoe dat gaat, hoe dat vorm wordt gegeven. Ja, in de loop der tijd is daar toch wel wat, is dat best lastig geweest. Want het ene advies is het ander advies niet en dat heeft met name te maken van hoeveel invoertijd ik in een keer kwijt ben aan het invoeren. En sommige dingen zijn heel simpel en heb ik bij wijze van spreken in een half uur gedaan en sommige dingen zijn ontzettend lastig en ben ik twee dagen mee bezig. Misschien zelfs nog

langer. Is net een beetje van hoeveel woningen, welke vragen, welke advies ik neer moet gaan leggen. Dat is gewoon puur met het rekenwerk. Het is lastig gewoon om daar een goede calculatie van te maken. Dus ja daar lopen we weleens wel in een keer uit de pas. Dat gebeurt.

Dan wil ik graag door naar het laatste onderdeel: de selectie van medewerkers. En je hebt hier een bepaalde tijd van gewerkt, dus je hebt het zien gebeuren. Je hebt het naar mijn weten niet zelf gedaan.

Hoe bedoel je?

Medewerkers selecteren. Dat wordt door het management gedaan toch? Wat denk jij dat de belangrijkste kenmerken die worden aangehouden door het management? En als je kijkt hoe dat bij jezelf is geweest en wat je mee hebt gekregen van collega's?

Ja, voornamelijk gaat het langs me heen eigenlijk, dat soort dingen. Als het direct om EPA-adviseurs gaat, heb ik, heb je op een gegeven moment kwaliteitscontroles en geef ik weleens aan de kwaliteit is goed, bij deze medewerker matig of heeft aandacht nodig. Dat geef ik dan wel, voorheen bij *naam leidinggevende* aan, en sommige hebben gewoon echt structuur daar in nodig. Ja dat is dan zo. Dat overleg ik dan.

En als je nou kijkt he naar het team nu en naar jezelf. Past iedereen bij het werk dat ze doen of zouden moeten doen.

Ik, hoe me daar... Ja.

Of als je het op jezelf betreft?

Ik denk dat iedereen daar gewoon zijn best in doet. Of iedereen daarbij past? **Ja, ik heb weleens medewerkers langs ziet komen waar je inderdaad van had hoe goed gaat hij functioneren? Of hoe goed functioneert hij? Dan geven ze iedereen een kans om zich te bewijzen. Dat vind ik heel positief en dat is belangrijk.** Sommige gevallen had ik van, had je al eerder afscheid mogen nemen van die iemand, maar goed, ik ga daar eigenlijk niet over. Ik informeer mijn management erover, van hoe hij op zijn gebied je qua EPA's functioneert en als ze daar vragen over hebben dan hoor ik dat wel. Dat gebeurt eigenlijk niet, dus ja. Ik geef het aan, maar ik heb tot op heden daar niet echt reactie op terug gehad. Van vind je dat hij echt goed functioneert. Zo'n vraag heb ik nog nooit echt gehad.

En als je naar jezelf zou moeten kijken, wat denk je dat de primaire kenmerk is dat je op bent aangenomen?

Ja, in eerste instantie via een uitzendbureau. En goed, ik lever wel een hoog niveau kwaliteit. Ik ben er vaak wel langzamer, mede ook door mijn dyslexie, maar goed wat ik merk in deze wereld, je kan het beter een keer goed doen dan een keer half en nog geen goed product hebben. Dus je naam vind ik daarin best belangrijk, dat je geen slechte naam daarin krijgt. En veel bedrijven hebben dat, en ja, daarmee kan je je onderscheiden.

Wordt daarop ingespeeld? Omdat je eerder al zei dat kwaliteit hoog in het vaandel staat.

Nou, bij mij. Maar er zijn ook collega's die dat wat minder hebben. Maar tot op heden gaat dat nog best aardig, maar dat kan ook op een gegeven moment van ja, hoeveel fouten kom je tegen?

En heeft het management, om even terug te komen op een eerder onderwerp, heeft het management daar maatstaven op ingesteld? Van wij willen dat er minimaal deze kwaliteit wordt gehaald? Zoals bijvoorbeeld door deze medewerker wordt gedaan, dat is minimaal het niveau wat wij naspreken, dat is minimaal het niveau wat wij nastreven?

Nee, niet echt. Het is meer van, zijn er klachten, dan los je het zelf op. Maar dan heb je het over externe medewerkers en dan wordt het balletje daar neergelegd. En dan is het van we hebben de factuur betaald, je lost het maar op.

Zou je daar verandering in willen zien in de toekomst?

Ik denk dat het kwaliteitssysteem wat er is daar goed handvatten voor geeft.

En wat is het kwaliteitssysteem wat er nu is?

Nou, dat er van tijd gewoon eigenlijk twee tot of vijf procent ligt aan welke methodiek je hebt gecontroleerd wordt en daar kom ik bij de een wat meer problemen komen eruit dan bij de ander. Ja, dat wordt gerapporteerd.

Is dat vanuit de overheid of Sylryk?

Dat is verplicht gesteld vanuit de overheid richting Sylryk.

En dat doet Sylryk dan ook?

Nou dat doe ik.

Ik denk dat ik alles heb wat ik wil vragen. Zijn er nog dingen die je zelf zou willen toevoegen aan de hand van wat we hebben besproken?

Nee, ja dat stuk wordt dan bekend gemaakt of volgens mij heb je het wel gezegd hoor...?

Ik moet nu 1 april inleveren. Het interview, deze geluidsopname, wordt hierna getranscribeerd, zoveel mogelijk anoniem gehouden. Maar wat ik al zei, door zegswijze is dat soms niet te doen. Maar er zal geen naam in genoemd worden. En dat wordt als digitaal onderdeel bij het stuk aangeleverd. Het management hoeft hier eigenlijk het adviesdeel te beoordelen, maar krijgt wel het hele rapport te zien. Daarbij is het aan hun zelf of ze de transcripten gaan doorlezen.

Dus voor het management komt dit openbaar.

Ja, maar ze kunnen niet zien: deze medewerker heeft dit gezegd. Daarbij wel een disclaimer, een transcript is snel elf, twaalf bladzijden. Er zijn 6 interviews, ja ga je zoveel bladzijde ga je 72 bladzijden doorlezen zeker als je niet weet van wie je specifiek aan het lezen bent.

Oké dan wordt het dus openbaar gemaakt. Oké.

Oké, dan stop ik nu de opname.

XIII-B Medewerker 325

We gaan dit interview starten en ik wil dit graag doen met het onderwerp: de manier van werken bij Sylryk. Als je dit zelf zou moeten beschrijven, wat zijn dan de belangrijkste drie kenmerken van hoe jullie hier werken?

De belangrijkste speerpunten zijn alles in de cloud. Dus dat altijd overal iedereen erbij kan, waar je ook bent.

Hmm.

Eehm drie speerpunten... Uniformiteit! Dus dat je dingen ook op dezelfde manier opslaat. En heel belangrijk voor onze werkzaamheden is dat je heel veel communiceert met elkaar.

Oké. Dat zijn de speerpunten. En als je die eens per onderdeel behandelt en evalueert. Zeg maar, hoe vind je dan dat dat gaat?

Nou ja de cloud daar kunnen we natuurlijk niet zoveel van zelf. Daar hebben we nog weleens problemen dat het traag is of dat het vol is, dat er weer geheugen bij moet. En dat je er dan niet bij kan of dat het niet opent. Maar daar heb je weinig invloed op. Dat is natuurlijk iets technisch. Iets ICT gebeuren.

Ja.

Die uniformiteit is heel belangrijk omdat je anders inderdaad dingen niet kan terugvinden of denkt dat er nog dingen niet zijn terwijl ze er wel zijn, maar niet goed staan opgeslagen. Dat zit in grote lijnen wel bij iedereen tussen de oren, maar soms wordt er ergens een typfoutje in gemaakt. Als je bijvoorbeeld een document hebt, we beginnen altijd met de datum, 19 02 26.

Ja...

En als je dan per ongeluk daar een dubbele nul in hebt zitten of een dubbel eentje, dan gaat 'ie op een hele andere plek staan. Kijk, als het maar vijf documentjes zijn in een mapje valt het niet op. Als je er dertig hebt staan, dan staat hij in een keer niet meer op de goede plek. Dus dat is natuurlijk onderhevig aan menselijke fouten, dat is logisch. En ook wel een beetje aan eigenwijzigheid van mensen. Want wat ze dan zeggen is ja maar ik vind het niet handig dat we daar moeten opslaan, want het is communicatie. Ja, maar het is communicatie over de planning, dus het gaat over de planning dus dan zet je het bij de planning neer. Ja nee maar het is communicatie want het is een mailtje, ja dan kun je alles wel... Dus daar is nog wel wat in te behalen zeg maar. Maar ja, dat is eigenlijk ook weer mensenwerk. Je werkt met mensen dus iedereen heeft daar zijn eigen inkijk in zeg maar. Dus uniformiteit is wel heel belangrijk en die wordt ook goed gecommuniceerd, maar in de praktijk wil de uitvoering nog wel eens spaak lopen.

Die communicatie? Of die uniformiteit?

Nee de uitvoering.

De uitvoering.

Dus dat iemand dan...

Van die uniformiteit

Ja precies. Dat iemand dan toch denkt ja maar dit is communicatie want dit is een mailtje, dus dan hoort het ook onder communicatie in de correspondentie. Maar de inhoud gaat over de planning dus dan zeggen ze welke data gepland zijn dus dan moet het eigenlijk onder planning staan, ook al is het een mailtje. Een mailtje is natuurlijk altijd communicatie. Dus dan ben je wel eens aan het zoeken.

En zijn daar strakke richtlijnen over, over hoe je daar mee omgaat? Of een mail altijd communicatie is of dat een mail afhankelijk van de inhoud een andere rol kan hebben.

Dat is wel gecommuniceerd inderdaad. Ik denk dat dat ook wel in het handboek staat. Maar ja, als je aan het werk bent dan ga je niet iedere keer in het handboek kijken van oh ja hoe doen we dit ook al weer?

Nee.

Dus, maar goed ja je hebt korte lijnen want je zit allemaal vlak bij elkaar dus dan valt dat allemaal ook wel weer mee.

En die korte lijnen, is dat juist bevorderend voor de drie speerpunten die je noemt?

Ja dat is heel bevorderlijk.

Ja?

Ja.

Dus met de groei zou dat eventueel invloed hebben.

Ja dat zou zeker invloed kunnen hebben. Ja, ik weet bijvoorbeeld dat *naam collega* met een heel groot project is bezig geweest en daar moet ik even iets over weten. Even een facturatie of zo. Dan kan het helemaal terugzoeken in het systeem. Maar dan kan ik het ook even tegen *naam collega* ... En dan weet ik het ook gelijk want hij weet gelijk te produceren. Dus dat is wel handig dat je korte lijntjes hebt.

Alright. En de cloud is daarvoor, dus het digitaal opslaan van de informatie, is daar een hulpmiddel voor. Of hoe moet ik dat dan zien?

Nou dat is dus gewoon ons archief. Wij hebben geen papieren archief. Dus alles wat er met een project te maken heeft staat daar. Als het om financiën gaat, dan staat het in ons programma Smartware. En als het projectgegevens zijn, foto's zijn, dan staat het in de cloud op de server.

Ja.

Dus dan ja het staat allemaal op de server in de cloud.

Ja.

We hebben twee verschillende, dus of in de verkenner gewoon, als het projectgegevens zijn, tekeningen... En alles wat met facturatie te maken heeft. Dus de offerte, de opdracht, de inkoopodracht eventueel en de inkoopofferte, de facturen, die staan allemaal in het programma Smartware. Dus dat je alles terug kan vinden over het verloop van het project. En hoeveel foto's er gemaakt zijn om het project tot stand te brengen en de eindrapportage daarvoor eruit te kunnen krijgen, dat is voor het financiële gedeelte niet zo interessant. Dus daar hebben we een scheiding in gemaakt. En dat werkt op zich heel goed.

En dan, staat er dan ook ergens informatie over de klanten zelf. Dus ja, je hebt dan het project, daar heb je informatie over. Je hebt informatie over facturatie en dergelijke. Maar ook over de klant zelf? Dus dit bedrijf wordt bijvoorbeeld...

Ja, we hebben een soort CRM-systeem ook in datzelfde Smartware waar ook de facturatie en alles in gebeurt. En daar staan, daar kun je onder contactpersonen zoeken, maar je kan ook onder bedrijfsnaam zoeken en onder bedrijfsnaam staan dan weer verschillende contactpersonen vermeld. We kunnen bijvoorbeeld 25 contactpersonen hebben, maar we kunnen er ook maar één hebben voor een bedrijf. En het is ook zaak dat elke keer dat je iets nieuws voorbij ziet komen, dat je het er gelijk weer even in zet. Want hoe accurater onze contactpersoon is, hoe accurater we ook weer dingen kunnen terugleggen naar de klant toe of contact kunnen leggen om afspraken te maken, waar ik nu veel mee bezig ben voor *naam medewerker* bijvoorbeeld. En nu hoorde ik bijvoorbeeld, toevallig de vraag, ik belde een mobiel nummer, maar dat nummer was intern aan iemand anders doorgegeven, dus nou moest ik een ander... Dus dat zijn dingen die je dan wel gelijk moet vastleggen.

En dat is voornamelijk jouw verantwoordelijkheid of doet iedereen dat?

Dat is eigenlijk ieders verantwoordelijkheid, iedereen kan een berichtje krijgen van hé die naam ken ik nog niet van dat bedrijf en dan eigenlijk zorgen dat het in de smartware komt te staan. Ze mogen het ook, als ze het concluderen, naar ons toesturen zodat wij ervoor zorgen dat het in de smartware komt te staan.

En als je het evalueert, vind je dat dat dat grondig genoeg gebeurt?

Nee, dat gebeurt nog niet grondig genoeg. Het zit nog niet bij iedereen goed tussen de oren dat elke keer als er iets nieuws is dat het ook weer gedocumenteerd moet worden, dat het in het systeem komt te staan.

En heb je een vermoeden waardoor dat is?

Ja, ik denk omdat je dan gewoon met een project bezig bent en dat het dan niet in het systeem van mensen zit. Van o ja, staat dat wel in de smartware? Dus dat mensen die, ik werk heel veel met smartware, maar er zijn ook mensen die de uitvoerder van het project zijn. En als die tussentijds in een keer contact hebben met iemand die wij nog niet in het systeem hebben staan, dan valt daar het kwartje niet zo zeg maar. Van oh dit kan weleens een nieuwe contactpersoon zijn, even kijken of dat wel in smartware staat. Dat kwartje valt dan niet zo.

Oké. En wat dat betreft is het wel zo dat het grote deel van de medewerkers dan in contact staan met klanten of zijn dat wel specifieke mensen die dat echt zijn?

Ik denk dat bijna iedereen wel in contact staat met de klant, in meer of mindere mate.

En dus, zou dan door het bezig zijn met het project zijn mensen wellicht niet in staat of vergeten ze om dat toe te voegen.

Ja, niet alert genoeg of staat deze wel in smartware want dit is een nieuwe naam die voorbij komt of zo.

En heeft dat dan te maken met bepaalde factoren. Is dat werkdruk, tijdsdruk? Is dat niet bekend zijn met het programma, is dat nieuw zijn in de organisatie? Waar zou dat aan kunnen liggen? Of heb je daar een idee bij?

Nou ja, ik heb zelf ook nog weleens dat het je niet opvalt bijvoorbeeld. Dat je met iemand aan het mailen bent of aan het bellen bent en dan krijg je een mailtje en dan staat er ergens onderin klein van

wij zijn verhuisd. Dan heb je het mailtje niet helemaal in je scherm staan ofzo en dan heb je dat nog niet meegekregen dat het nieuwe adres nog niet in het systeem staat. En dat is wel iets om heel alert op te zijn en te blijven. Dus het is, ik denk dat het een beetje van alles is. En je bent druk in je hoofd om iets voor elkaar te krijgen en dan heb je niet gelijk iets van dat poppetje achterin je hoofd die zegt van *o ja, staat het wel goed in het systeem?* Dus dat is denk ik een beetje een combi. Dus het is en werkdruk, omdat je dan heel druk bent met een bepaald iets om een rapportage te maken of je werk uit te werken, als je met een energielezer bezig te zijn of zo. En dat het dan niet altijd gelijk opvalt en dat het kwartje niet valt van, oh dat moet ik ook nog even doen.

En zouden dat, zou dat, heb je een idee over hoe dat bevorderd kan worden zodat mensen dat wel zien of wat zou jullie in staat stellen om dat wel beter te kunnen doen?

Ik denk dat je het nooit helemaal 100% kan ondervangen. Want **naam medewerker** heeft het ook wel al een miljoen keer gezegd en ik weet dat dat ook moet. Toch glipt er bij mij ook wel eens een doorheen. En dan denk ik laatst van *hé staat die ook wel in het systeem?* Nee. Terwijl ik daar toch wel vijf keer contact mee heb gehad. Dus ik weet niet zo goed hoe je dat kan opvangen.

Oké.

Ja, waar mensen werken worden natuurlijk fouten gemaakt.

Ja, dat is heel natuurlijk.

Om alles te onthouden en precies volgens de letter te volgen, is best wel lastig.

Ja. Maar zou je dan zeggen dat je wel de middelen hebt om dat te doen?

Ja de middelen zijn er wel.

De middelen zijn er. Dat heeft er verder geen invloed meer op?

Nee, dat denk ik niet.

Oké. Alright. En dan die onderlinge communicatie, dat gaf je nog als speerpunt aan. Dat CRM-pakket en dat smartware heeft daar heel veel invloed op. Zou je daar verder over kunnen uitbreiden over hoe dat gaat, over wat je daar van vindt?

De onderlinge communicatie?

Ja. Je zei dat er korte lijnen waren omdat het een klein bedrijf is.

Nou ja, wij werken bijvoorbeeld in het systeem dat als een project klaar en gereed is of als er afspraken zijn voor maandelijkse facturatie dan komt iedere maand of bij het einde van een project of maandelijks, als het een lange duur project is komt daar facturatie tevoorschijn. Daar kijk iedere keer naar in het systeem, wat kan ik factureren. Maar als het om een groot project gaat wat al maanden loopt en dat heb ik bijvoorbeeld dan met **naam collega** gehad, dan overleg ik altijd wel even met hem van **naam collega**, wat kan ik dan factureren? Want we hebben afgesproken maandelijks aantal uren, staan alle uren in het systeem? Niet dat ik achteraf te horen krijg van, we hebben 10 uur te weinig gefactureerd over de maand februari, want die uren had ik er nog niet instaan. Dus het is wel belangrijk om daar toch onderling met elkaar over te blijven communiceren. Dat we niet iets verkeerd of iets vergeten te factureren bijvoorbeeld.

Dat is een knelpunt?

Nou ja, dat is niet een knelpunt. Maar het is wel belangrijk dat de lijntjes daar heel kort blijven.

En als het zou moeten evalueren dan die interne communicatie? Dit is een voorval, een enkel voorval. Als je het zeg maar over je carrière hier bij Sylryk bekijkt en dan vooral de afgelopen tijd. Zit daar dan een stijgende lijn in? Is het verslechterd? Is het stabiel gebleven? Zijn er veranderingen in geweest?

Nee het is op zich wel hetzelfde gebleven. Alleen je merkt wel, en dat is zich nu een beetje aan het zoeken, voorheen hadden we natuurlijk alleen maar *naam leidinggevende* en nu hebben we en *naam leidinggevende* en *naam leidinggevende* erbij en ik merkte nog weleens om als ik gevraagd wordt om iets met *naam leidinggevende* te overleggen, en dat *naam leidinggevende* dan zegt doe maar zus, doe maar zo en dat *naam leidinggevende* dan zegt waarom hebben we dat zo gedaan? Dat hadden we toch beter zus en zo kunnen doen. Ja, maar ja, ik heb het overlegd zoals verzocht en dan voer je het uit. Dus dat is, maar ik denk dat dat een kinderziekte is, dat dat zich even moet settelen, de nieuwigheid.

Oké. En denk je dat iedereen dan ook altijd op de hoogte is wat er speelt in het bedrijf? Heeft iedereen een goed beeld wat er gebeurt, waar men mee bezig is?

Nee dat denk ik niet. Ik denk dat het nog wel heel erg eilandjes zijn. Dat iedereen met zijn eigen dingen met zijn eigen projectjes, en eigenlijk niet weet wat een ander uitvoert. Bij secretariaat hoor je en zie je van alles over allerlei projecten, maar iemand die ook veel op de weg zit om opnames te doen bijvoorbeeld, de zou niet weten wat er allemaal loopt aan opdrachten omdat hij puur en alleen met zijn eigen opdrachten bezig is. Dus ik denk niet dat iedereen weet wat er precies speelt. Dat denk ik niet.

Wat vind je daarvan?

Nou in zoverre, ik denk niet echt dat het de werkzaamheden beïnvloedt. Je moet niet alles willen weten, want daar heb je toch geen invloed op. En kijk, je gaat ook om met *naam medewerker* en met *naam medewerker*. *naam medewerker* heeft hele andere projecten vaak dan *naam medewerker*. De projecten die *naam medewerker* doet, daar hoeft eigenlijk *naam medewerker* niet zo veel van te weten. Of eigenlijk, misschien wel helemaal niks omdat hij is geen *naam functietitel*. Je moet wel weten dat *naam medewerker* voor veel van dat soort dingen aan het werk is, maar ja, dat weet je eigenlijk ook wel. Kijk, dat wij dat allemaal moeten weten wat zij allemaal doen, want wij moeten de offertes maken en zorgen dat we die binnenkrijgen. Zorgen dat de handtekening retour is, dat de facturatie gedaan wordt, dat de inkoop wordt uitgezet, als inkoop nodig is, als hij het niet in zijn eentje redt. Maar dat iedereen alles moet weten wat er speelt binnen een bedrijf, dat is denk ik niet noodzakelijk.

Oké. En je zei net al dat je overlegde met *naam leidinggevende* en *naam leidinggevende* om bepaalde dingen te regelen. In welke mate heb jij de vrijheid om zelf keuzes te maken? Hoe je met mensen contact zoekt, wanneer, waarom? Stel iemand komt met een klacht ...

Nou ja, ja. Een klacht wordt altijd besproken op hogere hand. Dus in het verleden met *naam leidinggevende*, maar we kunnen nu ook bij *naam leidinggevende* of bij *naam leidinggevende* terecht. Meestal doen we dat met *naam leidinggevende* om even te overleggen over bijvoorbeeld een

vraag die binnenkomt, dan kunnen wij de offerte opstellen. Maar als het om geld gaat, dan hebben wij wel altijd even overleg met *naam leidinggevende*, meestal met *naam leidinggevende*.

Meestal met *naam leidinggevende*?

Ja.

Komt het ook omdat het *naam leidinggevende* bedrijf is? En omdat *naam leidinggevende* en *naam leidinggevende* nog wat nieuw zijn?

Ja, *naam leidinggevende* is dan wel voor alles wat met financiën te maken heeft, maar *naam leidinggevende* kan het beste inschatten wat een project kost, hoe lang het gaat duren, wat we daarvoor moeten inzetten, dus dat, ja.

En om dan net nog even terug te komen op over dat iedereen er van op de hoogte is wat er speelt. Je zei daar dat *naam medewerker* en *naam medewerker* hebben hele andere projecten, werkzaamheden. Zit daar ook wel eens een soort kruisbestuiving in? Er zullen ook mogelijkheden ontstaan heen en weer.

Ja, nou ja, er is nu bijvoorbeeld een project waar zowel *naam medewerker* en *naam medewerker* werkzaamheden voor uitvoert. *naam medewerker* doet voornamelijk nu, is 'ie dingen aan het verwerken in het systeem en *naam medewerker* die doet opnames op locatie ook, inspecties.

En is dat een opdracht die zo binnenkwam, waarbij beiden aspecten binnenkwamen, of is dat...

Nee, dat loopt zo. Op een gegeven moment dan hebben ze dingen al uitgevoerd en dan blijkt er dat er toch nog aanpassingen in dingen uitgevoerd moeten worden. Ik weet het ook niet precies moet ik eerlijk zeggen wat *naam medewerker* nu doet, maar ik weet dat 'ie dingen aan het invoeren is voor *naam klant*. En *naam klant* is ook een project wat inhoudelijk heel erg langs mij heen loopt, omdat *naam medewerker*, mijn collegaatje, dat voornamelijk doet. Qua planning, contact zoeken, tagging op vragen, mensen uitzetten, contactpersonen ... En daar is *naam leidinggevende* haar leidinggevende is. Dus ik weet wel dat *naam medewerker* bezig is om dingen goed te zetten in de systemen die bij vorige opnames in het begin niet goed in het systeem zijn gezet, om dat helemaal recht te breien. Maar wat dat helemaal precies inhoud, dat weet ik niet.

En is dat een unicum dat dat nu zo gebeurt of gebeurt dat vaker?

Het gekke bij Sylryk is dat bijna nooit iets hetzelfde is. Bij nooit is iets hetzelfde. Er is altijd, bijna altijd is het maatwerk omdat niet iedere klant hetzelfde is. Het is echt heel veel maatwerk. Alle gebouwen zijn anders. Er is niet een gebouw hetzelfde. Dus er is wel heel veel maatwerk. En de ene klant wil het zus en de andere klant wil het zo.

En hoe gaan jullie daar mee om?

Daar wordt gewoon heel veel in overlegd en vastgelegd en een protocol aan vast gemaakt tussen de klant en Sylryk een protocol, een werkprotocol, van hoe het aangeboden wordt, wat er dan in staat, hoeveel foto's er ergens van gemaakt worden, dat soort zaken.

En zo'n protocol, daar is in eerste instantie, denk ik, is daar een template voor? Hoe moet ik dat zien?

Ik denk dat daar wel een template voor was. Ja, ik denk het wel.

En dat wordt dan uniek gemaakt?

Ja na ieder overleg met de klant komen daar aanpassingen of wijzigingen komen daar weer in te staan en dan wordt het weer vastgelegd. Zodat iedereen die weet, die voor dat project aan het werk is, ook weet wat er afgesproken is.

Oké. Dan wou ik nog één ding, ik heb het kort gevraagd, met het bedrijf dat gebeurt dat nu. Zijn daar vaker mogelijkheden voor? Dus dat er bijvoorbeeld een *naam medewerker* en *naam medewerker* werk kunnen halen uit één project? Of is dat nu echt toevallig zo?

Nee, dit is nu wel een van de eerste keren dat ik dit meemaak volgens mij. Maar er zijn ook wel projecten dat bijvoorbeeld, we hebben een project in *naam stad* waar *naam medewerker* veel werk voor gedaan heeft en waar dan nu stop is voor *naam medewerker*. Dat wordt ontwikkeld en daar komen dan appartementen in. Dat is een transformatie van een bedrijfsgebouw naar woningen. En dan hebben ze bij ons wel weer gevraagd of wij een offerte willen aanbieden voor het maken van energielabels voor die woningen. Dus *naam medewerker* is daar klaar, qua projectleiderschap zeg maar. En als die woningen straks gemaakt zijn dan zou *naam medewerker* daar heen gaan. Dus het loopt ook wel langs elkaar heen, naast elkaar.

En is dat een proces wat dus waar dan een tijdje radiostilte is en dat ze bij jullie terugkomen of zijn jullie daar zelf ook actief mee bezig, van goh we zijn nu dit herontwikkelingsproject aan het doen maar zo meteen heb je dit nodig.

Ja, daar is *naam leidinggevende* altijd heel sterk in, om contacten weer te leggen qua acquisitie ook, om mensen bewust te worden, om onze klant bewust te laten maken van wat ze nog allemaal moeten doen of aan moeten denken, moeten regelen, wat wettelijk nodig is. Dus daar is *naam leidinggevende* altijd wel... Dus ik vermoed dat deze ook wel bij *naam leidinggevende* vandaan komen.

Oké en zijn jouw andere collega's zich daar ook van bewust?

Ja, ik denk het wel.

En spelen die daar zelf ook weleens op in? Of is dat echt iets wat *naam leidinggevende* doet?

Ik denk dat dat meer bij *naam leidinggevende* vandaan komt ja.

Super!

Dan wil ik het vervolgens hebben over hoe jij in je werk beoordeeld wordt. En dan niet van hoe dat is geweest, maar de manier waarop dat gedaan wordt. Het zal zo meteen verder duidelijk worden, maar hoe denk jij dat jij geëvalueerd wordt? Aan welke meetbare factoren denk je dat dat gedaan wordt?

Ik zou het niet weten.

Je zou het niet weten?

Ik zou het echt niet weten.

Wordt dat gedaan? Heb jij evaluatiegesprekken?

Heb ik niet.

Die heb jij niet?

Nee, nooit gehad. Nee, dus wij hebben inderdaad geen pops of dergelijke, dat hebben wij niet.

Heb je daar behoefte aan?

Nee, daar heb ik niet heel sterk behoefte aan.

Zie je hier misschien wel toegevoegde waarde in voor het bedrijf?

Ik denk dat er nog wel een stukje professionaliteit te halen is om ... Ik denk niet dat het zo heel uitgebreid hoeft te zijn, maar dat er nog wel een stukje toegevoegde waarde is. Dat het misschien wat duidelijker wordt voor alle medewerkers wie waarvoor verantwoordelijk is. Dus bij wie je ook terecht kan en wat je eigen taken ook zijn.

Stel je zou dat zelf mogen inrichten, niet voor jou persoonlijk, maar voor het hele bedrijf. Heb je daar een mening over hoe dat zou moeten gaan gebeuren?

Ik denk dat er dan gewoon voor iedereen een soort taken- en verantwoordelijkheid-overzicht zal moeten komen. En dat je dan nog meer een taakverdeling krijgt. Dat het echt vast staat.

Want dat is nu nog weleens onduidelijk?

Ja, dat is weleens onduidelijk geweest denk ik.

Geweest?

Ja, ja.

Ben je dan wel van mening dat jij op de hoogte bent van wat er van jou verwacht wordt?

Ja, ik denk het wel.

Is dat altijd duidelijk?

Ja, dat denk ik wel.

Hoe komt dat?

Ja, het is gaandeweg duidelijk geworden en iedere keer is het weer aangepast of aangescherpt of veranderd of bijgekomen voornamelijk. Kijk, dat ik nou facturatie uitgaand doe en *naam medewerker* die doet facturatie verwerken in Avast, dat de uitgaande facturen geboekt worden. Daar hebben we gewoon heel duidelijk afgesproken, ik doe die inkomende facturaties die geboekt moeten worden op projecten en zij zorgt dat alles met Avast verwerkt wordt. Zodat de inkomende facturen geboekt worden en betaald kunnen worden en dat de uitgaande facturen geboekt worden, dus dat we weten welke facturen betaald moeten worden naar ons toe. Dat hebben we op een gegeven moment zo afgesproken omdat *naam medewerker* wegviel en een heel stuk financiële taken bij mij terecht kwam. *naam medewerker* zich dan voornamelijk met Avast zich ging bezighouden en toen kregen we er een secretariaat-medewerker bij en toen konden we die taken die *naam medewerker* deed, bij *naam medewerker* neerleggen, dat was wel fijn. Dus dat is een beetje al lopende, ja, het jaar zeg maar, je werkzame tijd bij Sylryk kan dat wel aangepast worden.

Hoe denk je dat nieuwe medewerkers dat ervaren?

Nou ja, het is wel fijn dat als je nieuw bent, dat je niet alles in een keer over je heen gestort krijgt maar dat dat stapsgewijs gaat. Bijvoorbeeld met stagiaires, dan laten we ze eerst kijken hoe wij werken met dat smartware-gebeuren en met onze verkenner. En iedere keer dan weer een stukje uitbreiden. Maar het kan denk ik ook wel, ja we hebben ook wel een collega gehad, die kon daar niet mee omgaan. Die was zelf heel chaotisch en heel gestrest, en ja, dat werkte inderdaad niet. Dus het zou voor nieuwe medewerkers niet altijd goed uit kunnen pakken. Maar ik denk dat als je zelf niet heel gestructureerd bent, dat je ook niet zo een functie moet ambiëren, een secretariaat-functie. Als je chaotisch werkt, dan werk je op geen een secretariaat.

En heb je dat voor je andere collega's, die niet in het secretariaat zou moeten beoordelen, denk je dat die daar een beeld bij hebben?

Dat vind ik lastig te zeggen. Ik denk het wel, want ik hoor niet heel rare dingen op de werkvloer. Ik denk dat dat wel goed gaat. Ik denk dat dat ook wel beter geworden is sinds we een hele moeilijke periode gehad hebben waarin we nog maar heel weinig mensen in dienst hadden en dat best wel stressvol was. Dus ik denk dat dat ook wel weer beter geworden is en dat dat langzamerhand ook wel weer beter gaat.

Oké. We hadden het net wel eventjes over werkdruk. Als jij naar je werk kijkt, word je er dan weleens door overdonderd?

Dat heb ik wel gehad en dat is de laatste tijd gelukkig wel wat minder geworden. Door de komst van *naam medewerker*, want ik werkte drie dagen, en alles wat er op maandag en donderdag binnenkwam, bleef ook gewoon op mij wachten. Dus eigenlijk werkte ik in drie dagen, werkte ik vijf dag. Dus dat was wel heel erg veel. In het begin merkte ik het niet, maar nu dat *naam medewerker* ook gewoon lekker op de plek zit en weet wat de werkzaamheden zijn, merk ik dat het gewoon veel prettiger werkt. Dat ik niet op dinsdag kom, als ik maandag vrij ben geweest, dat in die hele mail alles nog vol staat, dat er allemaal dingen op mij zitten te wachten. Dus dat is heel fijn geregeld nu dan.

En dat was dan ook de reden dat je daardoor dat gevoel had? Of zijn er ook nog andere dingen die daarin mee speelden?

Dat was voornamelijk de reden. Ik heb toen ook heel bewust aangegeven dat ik deeltijd wilde werken, maar dat betekent niet dat ik fulltime werkzaamheden in mijn deeltijd tijd wilde proppen. Daar word je niet vrolijk van.

En hoe lang heeft dat geduurd?

Dat heeft wel even geduurd want wij hebben toen een collega aangenomen en dat bleek niet te werken. Voordat je dan afscheid van elkaar neemt, want je hebt een tijdelijk contract dus dat moet je dan ook gewoon uitdienen, en weer iemand anders hebt gevonden met wie het wel klikt en dat je merkt dat die wel in het team ook past, ja daar heeft wel even wat tijd overheen gegaan. Ik denk dat dat al met al wel een jaar geweest is.

Al met al wel een jaar geweest is. En als je die situatie nu zou moeten beschrijven met de komst van *naam collega* en het nieuwe werk, hoe zie je dat dan in de toekomst voor je?

Ja, dat zie ik wel als heel positief als *naam medewerker* gewoon blijft. Ja.

En heeft dat alleen met *naam collega* te maken of ook met andere collega's?

Dat heeft ook te maken dat het fijn is dat we niet altijd *naam leidinggevende* hoeven lastig te vallen met vragen, dat we ook bij *naam leidinggevende* en *naam leidinggevende* terecht kunnen. Dus dan merk je ook dat dat *naam leidinggevende* ontlast en ja, *naam leidinggevende* is niet echt een manager, dus die kan niet altijd heel goed met mensen omgaan en dan is het wel heel fijn als je even iemand anders hebt waar je een vraag kan stellen. *naam leidinggevende* zegt het ook van zichzelf dat ... *naam leidinggevende* moet eigenlijk zoveel mogelijk allemaal dingen met zaken als klantenacquisitie en opdracht binnenhalen. En intern moet het dan gewoon goed gaan lopen.

Zou je daar nog over willen uitweiden, over dat *naam leidinggevende* zegt dat ze niet een manager is? Waar blijkt dat bijvoorbeeld uit?

Nou, ja, als er dan even iets niet goed gaat, dan kan ze ook wel behoorlijk uit haar slof schieten. *naam leidinggevende* is heel intelligent en soms heeft *leidinggevende* weleens het idee dat iedereen dat heeft, zo snel schakelen en op zo'n hoog niveau denken. Alleen zo werkt dat niet bij de meeste mensen in dit bedrijf. Als je dan achterloopt, daar kan ze weleens geïrriteerd over zijn en dat maakt het werken niet leuker.

En bedoel je achterlopen met het denkproces of achterlopen met het werk?

Ja, ook met werk omdat je niet alles in een keer kan doen. Als je een afspraak aan het maken bent en er moet een offerte de deur uit en dan "Waarom is die afspraak nog niet klaar?". Ja, omdat ik ook nog die afspraak voor jou aan het plannen ben. Daar ben je ook een halve dag zoet mee. Dat was weleens lastig. Maar doordat we nu wat meer mensen hebben en wat meer lucht en wat meer mensen ook die kennis van zaken hebben, gaat dat wel beter.

Is het dan ook altijd duidelijk wat er prioriteit heeft? Zeg maar, als je dan moet kiezen tussen werkzaamheden?

Nee, dat is niet altijd duidelijk. Ja, ik zou haast zeggen dat alles wat met een project te maken heeft, heeft prioriteit. Maar er zijn ook afspraken die prioriteit hebben. Ze had met mij bijvoorbeeld een tijdje geleden gevraagd van wil je met die en die een afspraak maken? Nou ja, die had ik op mijn lijstje geschreven en ook wel contact mee gezocht, maar nog geen contact kunnen krijgen. Dan gaat daar weer een week overheen voordat je daar weer, voordat je dat überhaupt ingepland hebt. En dan is het van ja waarom duurt dat zo lang? Ja ik moest ook nog die offerte maken en de opdracht uitzetten en de mensen bellen niet terug of reageren niet. Reageren niet op de mail. En dan heeft ze er ook niet bij gezegd van ja maar dit is een belangrijke afspraak. Anders ga je misschien nog wel een keertje extra bellen tussendoor als er nog niet gereageerd is. Dus dat is niet altijd duidelijk wat de prioriteiten zijn.

Zou je dat moeten aanpassen zelf. Hoe zou je dat dan willen zien?

Ja dan zou je eigenlijk bij ieder verzoek, bijvoorbeeld bij afspraken, heeft dit prioriteit en wat is het belang van de afspraak?

Dat is dan voor afspraken maar als je dan gaat kijken voor al je werkzaamheden?

Ja, dan zouden we misschien eens een keer een tijdschema voor moeten maken van wat het belangrijkste is.

Zou je dat, als dat evalueert voor je andere collega's, als je daar een beeld bij hebt, hoe denk je dat zij dat ervaren? Is dat bij hen altijd duidelijk of juist onduidelijk?

Ik denk niet dat het altijd duidelijk is, maar ik denk dat het voor hun iets makkelijker is omdat ze iets minder diversiteit hebben. Want zij worden gewoon voor een project ingezet en dat weten ze wat ze moeten doen. Wij doen eigenlijk alles voor alle projecten, heel veel dingen, en de facturatie en de projecten en afspraken maken, agendabeheer, alles dat binnenkomt aan telefoontjes. Dus ik denk dat het iets diverser is dan als je wordt ingezet voor een project. Vermoed ik, maar dat weet ik niet zeker.

Oké. We hadden het dus al even over er ontbreekt eigenlijk een evaluatiemoment. Stel dat dat wel ingedeeld zou moeten worden, daar hebben we het ook al even over gehad. Hoe kan er dan gezorgd worden dat dat voor jou duidelijk is en dat jij dat zou kunnen verbeteren? Wat zouden voor jou dan dingen zijn van goh daar moet naar gekeken worden binnen jouw werk?

Toen *naam medewerker* en *naam medewerker* werd er ook even gezegd dat *naam medewerker* voornamelijk de buitendienst ging doen, acquisitie ging doen, *naam medewerker* was vooral voor personeel en financiën en *naam medewerker* ging de wat grotere projecten, was daar het aanspreekpunt voor. En had *naam medewerker* ook gezegd van dan gaan ik ook eens gesprekken met de medewerkers doen, van wat vind je leuk om te doen, wat vind je minder leuk om te doen, welke werkzaamheden heb je ondersteuning bij nodig? Waarin zou je nog willen groeien? En wat zijn je taken en verantwoordelijkheden. En dat is eigenlijk nog niet van de grond gekomen. Dat zou eigenlijk wel, toch denk ik wel een goed uitgangspunt zijn om een slag te slaan in die professionaliseren van het bedrijf. Dat je toch wat duidelijk krijgt van dit en dit wordt van je verwacht, dit zijn je taken en verantwoordelijkheden, die tools heb je daarvoor. Ik denk dat dat wel handig is om toch even een soort van nulmeting te doen. Als uitgangspunt.

Heb je er nog een beeld bij hoe lang geleden dat is uitgesproken? Ongeveer?

Even voor de kerst.

Oké. Dan gaan we verder met, ik heb het genoemd: de samenstelling van teams. Dus hoe het werk wordt ingedeeld binnen Sylryk. Daar hebben we het al kort even over gehad.

We hebben het projectsecretariaat, we hebben *naam medewerker*, *naam medewerker* en *naam medewerker* met hun eigen rol. En dan hebben we *naam medewerker* en de jongens die daarbij horen bij het inmeten van de energielabels en het advies daarover en het projectmanagement en dat doet dan *naam medewerker* voornamelijk. *naam medewerker* is voornamelijk met de projecten bezig, ja. Dat klopt.

En dat doet hij alleen?

Ja. Het is niet helemaal waar. Want *naam medewerker* doet af en toe ook wel een gesprek met *naam medewerker* van goh hoe gaat het? Wat zijn je werkzaamheden? Hoe ziet je planning eruit?

Dat doet *naam medewerker* met *naam medewerker*?

Ja, dat doet *naam medewerker* met *naam medewerker*.

Maar niet met *naam medewerker*?

Nee, niet met *naam medewerker* voor zover ik weet.

En heb je een idee waarom? Of moet iemand anders dat doen?

Geen idee. Nee daar heb ik echt geen idee van.

Ik noemde net al dat overzicht dat tot op heden duidelijk was. Mis ik dan nog onderdelen binnen hoe de onderdelen binnen Sylryk qua teams?

Ja, we hebben nog een flexibele schil. Mensen die we inhuren van buitenaf, dus ZZP'ers zeg maar.

Zijn dat vaste ZZP'ers of elke keer iemand anders?

Nee dat zijn over het algemeen vaste ZZP'ers.

En hoe gaat de samenwerking daarmee?

Hoe dat praktisch in zijn werk gaat bedoel?

Ja, nou ja en ook hoe je dat persoonlijk ervaart.

Ja, dat gaat goed. Ja met sommige ben af en toen niet zo tevreden en dan geef je die iets minder werk zodat als die iets werk uitvoert voor je dat je het dan ook wel gewoon goed en op tijd aangeleverd krijgt. Maar over het algemeen gaat dat wel heel goed met de flexibele schil.

En bepaal je dat zelf, wordt dat voor je bepaald wie je inplant? Is dat gewoon een database en daar kun je mee werken?

Nee, we hebben niet echt een database. We weten dat we voor bijvoorbeeld een *type project* die mensen kunne benaderen en dan vragen we daar en offerte aan en dat we voor mensen die energie leveren voor *type project* dan hebben we ook een aantal mensen die daarvoor kunnen benaderen. Het ligt er ook een beetje aan van heb je een energielabel in het Westen nodig of in Oosten? Ja, als iemand in het Oosten woont dan ga je hem niet helemaal naar het Westen sturen en vice versa. Maar we hebben niet echt een database waar je kan aanklikken en dan rolt eruit van wie Dat is gewoon, weet je, gaandeweg dan leer je dat een beetje, wie waar bij hoort.

Gebeurt dat alleen op jouw vlak, op het secretariaat, of hebben de andere teams daar ook mee te dealen?

Die hebben daar niet zo mee te dealen als wel dat ze daar mee samen moeten werken soms. Maar het uitzetten van het werk, omdat als wij een vraag binnenkrijgen en wij kunnen die werkzaamheden niet zelf dan gaan wij daarop inhuren inzetten. Dat komt wel bij het secretariaat vandaan. Maar dat doen we dan meestal in overleg ook wel met *naam leidinggevende* van wie we daarvoor gaan inzetten.

Je hebt die afzonderlijke teams. Zou je daar iets in willen aanpassen? Of denk je dat dat de manier van werken bevordert?

Nee, ik zou daar niet iets in willen aanpassen denk ik. De teams zijn ook zo klein en het haakt allemaal wel een beetje in elkaar, dus ik denk niet dat we daar iets in hoeven aan te passen.

Hoe is de onderlinge samenwerking tussen die teams en de communicatie? Hebben we eerder aangelicht, maar als je daar dan heel erg op zou moeten focussen, werken jullie dan langs elkaar heen of is het een beetje hetzelfde?

Ja soms dan werken we wel langs elkaar heen. Dan is er nog wel een beetje een eiland en dan wordt die kennis nog niet echt gedeeld met de anderen, terwijl dat weleens handig kan zijn. Of het blijft hangen in een e-mailbox en dan word ik gebeld en dan kan ik het niet terugvinden. Dan wordt het niet gedocumenteerd als we het zouden moeten documenteren. Dus soms werkt het weleens langs elkaar heen. Dat heeft ook wel te maken met het niet aangeleerd hebben om systematisch te werken.

Kun je daarover uitweiden? Hoe bedoel je dat?

Dat als je iets afsprekt met iemand dat als het over de planning gaat dat je het eventjes kort in de communicatie zet en daar wordt nog te weinig gebruik van gemaakt.

Heb je een idee waarom dat te weinig wordt gedaan?

Ik denk dat het nog niet in het systeem bij de mensen zit. Ik denk ook wel, o ja dat heb ik afgesproken dat moet ik eventjes nog in het project onderweg zetten. Ik heb dat en een *naam medewerker* en *naam medewerker* hebben dat bijvoorbeeld wat meer dan een *naam medewerker* en een *naam medewerker*.

Dat het...

Dat het onder communicatie wordt weggezet. En anderen hebben dat iets minder snel. En dan ben je niet van alles goed op de hoogte en dan werk je weleens langs elkaar heen.

En voor de rest qua samenwerking?

Nou, de intentie is er in ieder geval altijd wel heel goed. De onderlinge collegialiteit is zeker goed. Mensen zijn wel altijd open en eerlijk naar elkaar toe. Dus daar zal het niet aan schorten. Maar het is meer eventjes de fine tuning.

Als je gaat kijken naar de werkzaamheden van de afzonderlijke team, hoe matcht dat onderling? Moet er dan nog veel vertaald worden of is dat heel duidelijk wat de ander heeft gedaan en hoe hij daar zelf op kan inspelen? Zijn jullie daar binnen het secretariaat een hele grote rol in?

Ik denk dat dat wel goed matcht met elkaar. Even denken hoor. Hoe bedoel je dat specifiek?

Een metafoor om mijn werk te gebruiken. De bediening die doet de communicatie met de gast en de keuken moet daar een groot deel van uitvoeren. Dus ik kan naar een gast toe lopen met en die zegt van ik wil een uitsmijter met kaas met een dubbelgebakken ei wat ik wil dat mijn dooier kapot is en gaar is. En als ik dan intoetst "ei", "dubbelgebakken" met "kaas", maar niet erbij toets dat die dooier gaar is. Zo bedoel ik dat. Hoe gaat dat? Het is een heel specifiek voorbeeld, maar je moet het even zien als...

Nou ja dat is eigenlijk even een beetje de fine tuning in de communicatie binnen de diverse teams he, daar zou denk ik nog wel een slag te halen zijn.

Kan je dan ook duiden waar dat specifiek aan ligt?

Ik denk omdat er niet altijd vooruit gedacht wordt. Ikzelf ook niet hoor. Ik zou heus niet zeggen dat ik dat ook altijd goed doe. Er is bijvoorbeeld een project met 41 adressen en één adres, dat bleken twee adressen te zijn, nummer 6 en nummer 8. En dat is ooit wel ergens, vroeger in 2015 ofzo, is dat duidelijk geworden alleen nooit goed in het systeem verwerkt, waardoor je altijd nog met de oude gegevens werkt. Dus nou kwamen we weer voor een herkeuring ergens en toen kwam ik erachter dat het twee adressen zijn en dat dus ook de oppervlakten groter zijn en dan moet er ook wel weer teruggekoppeld worden naar de klant. En daar dacht ik laatst van he volgens mij hebben we dat nog niet gedaan. Dus ik had een voorstel van een reactie naar een klant toe gemaakt naar *naam leidinggevende* en ik denk op een gegeven moment van he ik heb nog geen reactie van *naam leidinggevende* gehad. Dus je moet af en toe wel erachteraan lopen om te zorgen dat het netjes allemaal verwerkt wordt. En dan wordt er wel heel gauw gewezen van ja, dat moet het secretariaat regelen. Ja, maar het secretariaat moet wel input krijgen. Ik zeg altijd: wij zijn de uitvoerder en wij moeten een opdracht krijgen, maar wij zijn niet de bedenker van, wij zijn geen projectleider. En soms hebben wij toch wel projectleider capaciteiten nodig om te zorgen dat het tot een goed einde komt. En dat maakt het weleens lastig. En eigenlijk zou *naam leidinggevende* dan bij de uitvoering gelijk moeten zeggen he die en die, dat en dat, zus en zo, moet nog gecommuniceerd worden naar de klant want zus en zo. En prima dan gebeurt dat. Maar nu moest ik zelf denken, o ja, daar klopt iets niet en daar had hij dat niet van gekregen en daar mochten we niet binnen dus daar zijn we ook niet geweest. Hoe gaan we hier mee om? En eigenlijk vind ik dat dat hoort bij degene die met het project bezig is en niet bij het secretariaat. Dus daar kan nog weleens een slag in gehaald worden.

En als je dat op de andere businessunit evalueert, gebeurt het daar ook? Gaat het daar anders?

Ik denk dat het daar ook wel gebeurt.

Je hoeft niet met een voorbeeld te komen van een heel specifiek iets, maar als je denkt van goh, daar ligt het.

Ik denk dat die fine tuning in de communicatie dat dat nog wel een dingetjes is bij ons. Dat daar nog wel aan gewerkt moet worden. Want nu blijft het niet zeg maar bij het secretariaat hangen en iemand anders die met het project bezig is die denkt er ook niet aan en dan blijft het hangen. Maar ja, je moet wel communiceren naar de klant toe. En ook eventuele vervolgstappen die zouden ook denk ik vanuit de projectleider beter opgepakt moeten worden. Daar zit nog wat te halen, van wie is er nou verantwoordelijk voor om dat te communiceren naar de klant.

Dat is wat er duidelijker moet worden?

Dat is wat er duidelijker moet worden ja.

En wat denk je dat daar gehaald kan worden? Je zegt daar valt nog wat te halen. Kan je dat verduidelijken?

Nou ja ik denk dat dat ook nog wel een stapje terug is naar de taakbeschrijvingen van wie waar verantwoordelijk voor is en over na moet denken. Want nu denken mensen of tegelijkertijd niet ergens over na en blijft het liggen of denken tegelijkertijd ergens over na of zijn tegelijkertijd ergens mee bezig. Dus ik denk dat daar nog wel een slag te halen is in efficiëntie. Dat je duidelijk hebt wie wat waarvoor doet en ook wat er, als er ergens een vervolg uit moet komen, wie daarvoor verantwoordelijk is. En als je moet uitzetten bijvoorbeeld bij het secretariaat als je de projectleider bijvoorbeeld bent, ja

dan moet je dat uitzetten en eigenlijk niet dat het projectsecretariaat het allemaal zelf gaat bedenken en dat is nu nog weleens het geval. En dan denk ik ja, maar je bent niet voor niks projectleider. Daar word je ook voor betaald en ik ben een uitvoerder, ik doe in opdracht van, en daar word ik voor betaald.

En knaagt dat?

Nee dat knaagt niet. Maar ik vind dat dat wel duidelijk moet zijn. Als iemand zegt van oh oh waarom heb je dat niet gedaan? Ja, omdat je daar geen opdracht voor gegeven hebt.

En hoe vind je dat de leidinggevenden daar mee omgaan? Zien die dat?

Nou, nee. Nou het is eigenlijk een beetje kort dag om daar makkelijk iets van te zeggen.

Of alleen *naam leidinggevende* dan?

Ja, ik denk dat *naam leidinggevende* ook nog wel een verwachtingspatroon heeft, even voor mijzelf sprekende dan he, dat het niet reëel is bij de werkzaamheden die ik zou moeten uitvoeren. Dus dat ze meer verwacht van dat wij dingen opvolgen ofzo. Maar ja dat ik denk wij zijn het verwerkingssecretariaat, wij zijn geen projectleider. Dus daar zou, ja ik denk dat daar gewoon wat meer duidelijkheid over moet komen en dan ga je eigenlijk helemaal terug naar het begin van ons interview, van wie doet wat? En welke taken en verantwoordelijkheden heeft wie? En waar ligt dat vast en hoe ligt dat vast?

En als je dan zou moeten beoordelen hoe betrokken ze zijn met jullie, dus als je dan heel duidelijk de splitsing maakt tussen directie, managers en werknemers?

Ja, ik vind dat daar niet echt een splitsing in is. Ik denk omdat we zo klein en een hele platte organisatie zijn dat dat in ieder geval allemaal wel heel betrokken is. En als je echt iets dwars zit dan kun je dat ook gewoon uitspreken.

Ook jegens hun?

Ja.

En hoe wordt daar dan mee omgegaan?

Ja, dan gaan ze kijken waar de schoen wringt. En wringt die... En vaak zeggen ze van ja daar heb je gelijk in, dat moeten we anders doen en dan blijft het eigenlijk liggen. Of, ja.

Heb je misschien een idee hoezo dat dan blijft liggen?

Nou ja, ik denk dat het een beetje in de waan van de dag omdat al het werk blijft natuurlijk doorgaan en het is heel moeilijk om dan even een pas op de plaats te maken en te zeggen van oké dit hadden we beter kunnen doen en in het vervolg doen we het zo en zo. Dus daar zouden we wel... En dat heeft dan ook met die taken en verantwoordelijkheden te maken. Dus dat zou dan wel een heel mooi begin zijn om daarmee aan de slag te gaan.

Je had net al even over betrokkenheid. Als je dat dan moet trekken over het hele bedrijf. Zijn de medewerkers betrokken?

Ja, ik vind wel dat de medewerkers betrokken zijn.

Waar uit zich dat in?

Nou ja, bijna niemand heeft hier een negen tot vijf mentaliteit. Als er iets afgemaakt moet worden, en dat past natuurlijk binnen je mogelijkheden, dan blijf je gewoon. Of je komt eerder of je komt een keertje wat langer. En omdat de lijntjes wel kort zijn merk je ook wel dat iedereen wil elkaar wel helpen. Soms gaat het niet altijd even makkelijk allemaal, maar iedereen is wel altijd bereid tot. Dus dat zit wel goed. Daar ligt het niet aan.

Nou, mooi. Dan het laatste onderdeel, misschien vind je het raar dat ik dit aan jou vraag, want het gaat over de selectie van medewerkers, wat denk jij dat binnen Sylryk de belangrijkste criteria zijn waarop werknemers worden geselecteerd?

Als ik het even van de laatste tijd bekijk, dan is het toch echt wel de capaciteit. Medewerkers die we de laatste tijd geselecteerd hebben moeten toch echt wel bepaalde kennis in huis hebben, dus je wordt echt wel op je kennis en capaciteiten geselecteerd. En ja, soms ziet een C.V. er echt bloedmooi uit en denk je dat iemand echt heel veel kennis en kunde heeft, maar die kan wel een papiertje hebben, maar qua uitvoering schort het daar dan aan. Maar over het algemeen worden mensen hier op hun kennis en capaciteit geselecteerd.

En wat vind jij daarvan?

Ja, dat vind ik belangrijk. Want als je niet die kennis en capaciteit hebt om een bepaalde opdracht uit te voeren, ja dan is de klant niet tevreden, dan is onze opdrachtgever niet tevreden. Dus die kennis en kunde is wel heel belangrijk. En het is vaak ook heel specifiek, bouwtechnische kennis en kunde. Maar ja, we hebben hier ook weleens een keer iemand in huis gehaald als secretariaat medewerker en die had ook een C.V. waar ik jaloers op was, en het leek een hele sympathieke vrouw, en ik wil niet zeggen dat ze onsympathiek is, maar ze paste niet in het team op de een of andere manier en ik denk dat ze ook heel wat dingen uit haar duim heeft gezogen die op haar C.V. stonden, want ze wist nog geen eens hoe ze een afspraak moest inplannen terwijl ze al jaren directiesecretaresse was. Ja, ja maar ik werk altijd met een ander systeem, dus dan kom je eigenlijk als bedrijf jezelf tegen dat je iemand hebt aangenomen die toch eigenlijk niet de kennis en capaciteit heeft waarvan je dacht dat ze die zou hebben. Dus ik vind het wel heel belangrijk op kennis en capaciteit... En daarbij moet iemand natuurlijk ook wel in het team passen, die moet gewoon loyaal zijn. Maar dat heb ik eigenlijk nog niet meegemaakt dat dat niet zo was.

Heb je het idee dat daar naar gekeken wordt?

Nee, ik denk dat tot nu toe gewoon de matches wel pasten. Ik heb eigenlijk geen idee of daar naar gekeken wordt. Is ook heel moeilijk om te beoordelen in een halfuurtje, drie kwartier sollicitatiegesprek.

Is het altijd één gesprek?

Dat is verschillend volgens mij. Vaak is het twee gesprekken.

En hoe dat dan hier als iemand in zijn proefperiode zit?

Als iemand in zijn proefperiode zit en hij voldoet niet, ja dan krijgt hij geen, dan wordt hij binnen de proefperiode, dan gaat hij eruit. Nou ja, bijvoorbeeld het voorbeeld dat ik je gaf van de medewerker

secretariaat die we eerst hadden, ja je hebt een maand proefperiode, maar een maand is heel kort. En toen had ze een halfjaarcontract. En toen eigenlijk na twee of drie maanden kwamen we erachter dat het eigenlijk niet was wat we dachten dat het was qua kennis en capaciteit en toe bleek ze ook qua karakter ook nog eens dat ze niet zo heel prettig was omdat ze ook wel loog over bepaalde dingen. Dat ze dingen gedaan had die ze helemaal niet gedaan had bijvoorbeeld. Dat we er daar eigenlijk ook wel achter kwamen dat het C.V. waarschijnlijk wel opgeleukt was. Dat botste heel erg tussen *naam medewerker* en die dame en ik ging me ook steeds meer irriteren omdat er dingen bleven liggen waarvan ik dacht dat had ze makkelijk kunnen oppakken en dan is het wel lastig. Maar ja, zo vaak heb ik dat nog niet meegemaakt. Maar die kennis en capaciteit dat daar goed naar gekeken wordt is heel belangrijk. En we hebben ook wel geleerd om, ik weet niet of dat gebeurt want ik zit natuurlijk niet bij het sollicitatiegesprek, om ook wel wat referenties op te vragen.

En als je zou moeten evalueren, iedereen die hier werkt, heeft iedereen de juiste kennis en kunde dan? Past iedereen op het plekje waar ze zitten?

Ik denk op het moment dat we ons team nu hebben, dat dat wel past ja. Ja, dat denk ik wel. En dat het ook klikt tussen de mensen, dat is ook heel belangrijk.

En als je die twee dan naast elkaar zou moeten zetten, past het met de mensen en kennis en kunnen, wat is het dan persoonlijk?

Persoonlijk heb ik liever dat het past. Want als iemand dan heel slim is maar gewoon echt een naar persoon is om mee te werken heb ik liever iemand die iets minder slim is en die er iets langer over doet om iets te leren, dan heb ik liever dat iemand past binnen het team. Want zo iemand kan het team wel helemaal, ja, dat kan echt heel vervelend worden in een team. Dan heb ik liever iemand die heel goed in het team past, en die misschien iets minder ervaring heeft, en die het gaandeweg wel leert, dan iemand die niet in het team past maar die wel heel veel kennis in huis heeft.

Dat heeft wel echt jouw persoonlijke voorkeur?

Ja dat heeft wel mijn persoonlijke voorkeur, dan doen we er maar wat langer over om iemand in te werken. Maar dat kan ik puur op mijn eigen werkgebied natuurlijk zeggen.

Ja. En denk je dat dat voor de andere teams ook zou kunnen werken?

Ik denk iets minder, want als je met iemand op pad bent om een inspectie uit te voeren en die persoon blijkt helemaal die inspectie niet goed te kunnen doen, ja dan is het wel heel lastig. Want vaak gaan mensen dan met zijn tweeën op pad, de een voor de ene inspectie de ander voor de andere inspectie en als dan je moet nog drie keer terug omdat die persoon de inspectie niet goed uitvoert, ja dat kan natuurlijk niet. En je moet je klant steeds lastigvallen omdat je weer op locatie moet zijn en het kost veel te veel tijd en het duurt allemaal veel te lang voordat het klaar is en naar de opdrachtgever terug kan. Dus ik denk dat dat iets minder voor hen geldt.

Oké. Nou ik denk dat ik gevraagd heb wat ik wilde vragen. Heb je na evaluatie als je terugkijkt op het interview zelf nog dingen die je zou willen toevoegen? We hebben het over deze onderwerpen gehad, maar ik dacht nog hier aan...

Nou ja, eigenlijk is de rode draad van het verhaal eigenlijk wel een beetje van Sylryk komt van heel ver. Toen ik hier kwam werken ging het eigenlijk wel heel slecht en uiteindelijk waren we nog maar met zijn

drieën over en dat zijn we gelukkig weer gaan uitbouwen, want daar werd ik heel ongelukkig van. Als ik in mijn eentje de hele dag op kantoor zat, daar werd ik echt heel ongelukkig van. Dus we hebben heel wat veranderingen al wel meegemaakt in de korte tijd dat ik hier werk en ik heb wel het idee dat we nu ook wel weer de hele goede kant op gaan. Dat het steeds prettiger weer is om te werken. Dat er meer duidelijkheid, meer uniformiteit komt. En daar is zeker nog wel een slag in te halen, maar daarmee zijn we wel op de goede weg.

Oké, nou heel erg bedankt.

Nou nogmaals welkom zoals als eerder uitgelegd bestaat het interview uit vier onderdelen daarmee wil ik beginnen met de manier van werken en dan is dit een beetje een meningsvraag maar wat zijn volgens jou de drie belangrijkste kenmerken van de manier van werken bij Sylryk?

De drie belangrijkste kenmerken?

Zeg maar zoals je een persoon zo beschrijven met aardig en dergelijken hoe zou je dan de manier van werken van Sylryk beschrijven.

Ja dat is natuurlijk een heel klein team dus heel veel contact onderling, het heeft ook een beetje te maken met de manier hoe we hier zitten. Dat brengt met zich mee dat je veel van elkaar hoort en mee krijgt over het hele bedrijf en niet iedereen in een hokje zit dat heeft dus zijn voordelen. Het heeft ook wel zijn nadelen natuurlijk soms wil je niet alles meekrijgen. Maar dat ja het gaat in principe redelijk informeel allemaal. Ja wat moet ik er verder nog over zeggen

En als je het richting de klant zou moeten beschrijven

Nou er is in ieder geval wel altijd zorg voor de klant dat merk je in ieder geval de klant staat wel voor aan. Dat moet ook maar dat gebeurt in werkelijkheid ook en daar is (naam manager) wel de drijver de kracht is die weet ook wel dat dat voor klanten heel belangrijk is. Dat weten we eigenlijk allemaal natuurlijk maar je moet er wel dagelijks even de vinger op te leggen. En het is ook wel belangrijk de klant te zien als de gene die je betaald. Je moet voldoen aan de verwachting van de klant anders loopt de klant weg dat is eigenlijk heel simpel. En dat kun je vergelijken met welke winkel vind je leuk ze verkopen allemaal bijna het zelfde maar je gaat toch terug worden naar de winkel waar je het beste voelt en je vragen beantwoord worden en als er iets fout is er ook goed gereageerd wordt. dus dat is iets wat je.

En hoe doen jullie dat als bedrijf?

Wat bedoel je?

Dat voldoen aan de verwachtingen van de klant?

Hoe we dat als bedrijf doen?

Ja heb je daar een beeld bij of hoe doe je dat zelf?

Nou het belangrijkste is afspreken wat je doet en dan ook doen wat je afsprekt en soms ook iets meer en dat iets meer maakt ook juist verschil dus dat je. Dat is natuurlijk altijd leuk om achter af te horen van je klant zo van ze zijn heel tevreden of wat leuk dat jullie dan ook gedaan hebben dat soort opmerkingen dat brengt dan wel mee dat gevoel dat als de klant denkt dat ik weer een opdracht heb dan kom ik weer bij hem terug dus dat is.

En dat veel contact onderling daar zijn voor en nadelen van soms wil je dingen wel horen en soms wil je dingen niet horen.

Ja dat is natuurlijk een beetje de mode, als natuurlijk wat langer zitten in een bedrijf of verschillende bedrijven dat is een soort gevolg weet je. Dan gaan we allemaal kantoor tuinen maken en dan vervolgens merk je dat soms lastig is en toch niet altijd handig en dan gaan we weer aparte kantoortjes

maken dat is een beetje het effect je wil niet altijd alles horen want soms moet je je concentreren en dat is lastig in een grote ruimte. Dus je moet je kunnen afsluiten maar van de andere kant krijg je dus wel heel veel mee van wat er in het bedrijf gebeurt. Dus dat zijn niet wat het fijnste werkt dat is voor iedereen anders.

En als je zou moeten kijken als je weet wat er speelt denk je dat iedereen daarvan op de hoogte is?

Ja meeste wel maar niet heel diepgaand. Je hoort wel is wat en als het iets is waar ik bij betrokken ben dan spitsen mijn oren zich nog iets meer, maar voor heel veel ander dingen sluit je je toch af. Als iedereen in zijn eigen hokje zou zitten zou je nog meer mekaar gericht moeten informeren want en nu omdat het een kleine club is een onderwerpen over tafel gaan is iedereen op de hoogte van wat er speelt ongeveer niet in detail. En sommige onderwerpen zijn niet voor iedereen op eens nieuw.

En ervaar je dat als fijn of juist niet?

Soms wel soms niet als het me in m'n werk stoort maar als het mijn projecten zijn of het gaat over werk wat tegen mijn werk aan hangt dan vindt ik het natuurlijk wel fijn.

Hebben jullie ook middelen voor om die informatie deling te bewerkstelligen of is dat puur overhoren.

Even denken hoor hebben we daar middelen voor. Los even van de middelen die nodig zijn voor bepaalde projecten zoals als overzicht schema's, planningen, mappen structuren waar in je kunt vinden wat je moet hebben dat soort middelen zijn er allemaal. En over de projecten een project met ook buiten zijn er besprekingen en dan doen we dat niet in de open ruimte daar dat is alleen met de mensen die echt betrokken zijn dat gaat te diep. Maar als je dus zegt informatie verstrekking tussen mensen onderling, als het in het algemeen gaat dat was ook een beetje wat ik bedoelde het feit dat het een vrij kleine club is en de deur altijd open staat zorgt er wel voor dat iedereen de sfeer proeft van de projecten die aan de gang zijn maar inhoudelijk gaat het alleen voor de mensen die er echt bij betrokken zijn dus een beetje meer de koffie automaat effect als je in een grote organisatie werkt.

Is er dan ook mogelijkheid dat jij kan kijken welke projecten er allemaal spelen op dit moment?

Dat kan maar de projecten waar je zelf niet mee betrokken bent is natuurlijk heel lastig om daar diep in te duiken. Er is niet echt een bord wat we hebben hangen zeg maar zo van dit zijn al onze projecten waar ik dat in andere werk kringen wel had en dan was het een keer per week werden alle projecten doorgenomen en dan door dat LEAN methodiek waarbij je een bord hebt waar alle projecten op staan en er werd aan gegeven of het goed ging of slecht was als het wat minder was het oranje en moet iemand vertellen wat er aan de hand was en of ander nog wat konden doen of dat er hulp nodig was dus dat zijn methodes om.

En wat vond je daar van?

Toen we eenmaal aangewend waren was het heel leuk. In het begin is het natuurlijk even wennen maar.

En zie je dat als een mogelijkheid voor Sylryk?

Ja we hebben Paul ging ooit een werk overleg introduceren en dat is met zo'n club je toch wel heel lastig wat dat was dan gepland op vrijdag middag dat zouden we om vier uur bij elkaar zitten het laatste uurtje van de week en dat wel lastig want die is in Amsterdam, en die zit in Groningen, die zit op klus en die is vrij. Dus ja dat is met zo weinig mensen wel heel lastig te organiseren.

En zou een ander moment daarvoor dan?

Ik zie nog niet als ik nu ziet hoe het loopt met wie wanneer waar is dan zie ik niet van dat clubje van de mensen die daar bij zouden moeten zijn dat die dan allemaal ook zo belangrijk vinden.

Wie zouden er dan bij moeten zijn ene wie niet?

Ja eigenlijk iedereen die heel vast werkt kijk de installateurs die worden ingehuurd niet.

De zzp'ers?

Ja zzp'ers wordt lastig natuurlijk, maar je zou ze er graag bij hebben als ze vaak voor ons werken natuurlijk maar je zou een andere methoden kunnen vinden omdat dat dan misschien een digitale weg om bij elkaar te zitten dat wordt dan wel weer organiseren.

En daar op aan hakend dan zo'n werk overleg zorgt voor informatie deling maar denk je dat iedereen altijd op de hoogte is van wat er speelt in het bedrijf?

Nee absoluut niet maar iedereen kan niet van alles op de hoogte zijn wat dat zijn projecten zijn die in allemaal stadia lopen de een is nog mogelijkheid voor een offerte zijn aan het afronden. De laatste klussen de laatste puntje er aan te draaien

En in globale lijnen van wat er speelt op dit moment?

We hebben een aantal grote projecten en daar werken een aantal mensen aan dat project en die zijn op de hoogte van wat zij doen en dan hebben we bijvoorbeeld volgende week weer een overleg met die groep waar we de nieuwe standaard weer aan elkaar uit leggen zo van snappen we allemaal wat we doen en doen we allemaal het zelfde zeg maar een echt werk overleg. Maar dan moet je echt de club bij elkaar roepen want die komen dus echt overal vandaan en dat moet je organiseren en dat wordt ook georganiseerd dus in die zin loopt dat. Maar dat dan zeg maar in de acquisitie allemaal projecten lopen dat heeft volgens mij niet iedereen in de gaten maar in grote lijnen zou het wel aardig zijn omdat zo nu en dan even te vertellen zodat mensen daardoor gemotiveerd raken dus dat er meer klussen aankomen en dat ze denken voorlopig kan ik hier wel voor uit en dan gaan mensen misschien ook wel meedenken over het probleem waar ze tegen aanlopen in de praktijk van kunnen we dat niet zo oplossen en dan komt er ook feedback vanuit die is natuurlijk als iemand vanuit het land we doen namelijk veel inspecties en als zo inspecteur die neemt dat op en die doet dat op zijn beste manier zoals hij weet hoe hij dat doet doen en dan ontdekken we er allemaal dingen in dat zou goed zijn als hij zelf ook tegen dingen waar hij tegen aanloopt in de praktijk zo van de derde keer dat ik op pad ga en dat ik helemaal geen tekeningen heb dus die wissel werking in een gesprek komt dat vaak beter naar voren dan wanneer dat losse klussen zijn de vraag is hoe de feedback organiseert.

Heb je een idee waarom dat niet wordt gedaan?

Dat is gewoon de dagelijkse routine en de gang van zaken en we moeten door dat is gewoon.

Lastig?

Ja lastig maar ook het kost ook gewoon tijd om dat op te schrijven dat iemand dat ook snapt of zo te vertellen dat iemand dat ook begrijpt en daar moet je gewoon tijd in stoppen en dat belang zou je aan iedereen nog duidelijker kunnen maken dat dat je dat ook heel erg waardeert als iemand doet of met

oplossingen komt of in ieder geval problemen aandraagt en meedenkt uit de oplossingen en dat zou goed zijn ja.

Oke, en eerder interviews is Smartweb naar voren gekomen

Als?

Daar word informatie in verzameld.

Smartware

Kan je daar iet over uitleggen in jou werk ?

In mijn werk is het niet zoveel meer waar staan alle contact personen, waar worden uren geregistreerd, waar staan belangrijke documenten nou dat dat soort het is niet een planningstool dus dat is echt informatie opslag over projecten die we doen.

En wordt dat goed bij gehouden naar jou mengeling?

Ja denk het wel tenminste de gene die het moeten bij houden die doen dat wel redelijk ja kijk ik heb niet zon direct inzicht in waar het mis gaat dus het is natuurlijk wel. Het is een apart systeem waar heel veel informatie in word opgeslagen en dat valt of staat met het feit dat iedereen het doet dus ja als mensen dat niet gaan doen of de helft doet het maar dan is het systeem waardeloos dus dat ja.

Is het geregeld dat een groep mensen dat moet doen of heeft iedereen de verantwoordelijkheid dat bij te houden?

Uren even ook bijvoorbeeld dat informatie de je er zelf instopt en dat moet ook iedereen zelf doen en dat wordt ook gecontroleerd dus dat loopt wel. En informatie over het project is natuurlijk wel even een klusje wat niet iedereen of ik altijd doet. Dus er belt iemand over het project en dan moet je de discipline hebben en ik zondig me er ook wel is aan dat ik niet elke scheet in smart ware zet. En dat is soms voor andere wel heel lastig als een ander wat zoekt maar als er heel veel contact is kun je elk telefoontje of elke gesprek behalve als je echt alles digitaal doet dan kun je geen het staat in de mails en de mails sla ik op en dan kun je zeggen daar is het in vast gelegd maar dat zegt naar mijn idee dus niks dan zou je al die mails moeten gaan lezen en dat doet niemand. Dus het is wel lastig welke contacten en welke informatie zet ik in smartware en welke niet dus. eigenlijk zou dus elk telefoontje wat je doet er in moeten zitten en dat is wel gewoon heel veel werk en de vraag is heel veel werk en je ziet omdat je zelf midden in dat project zit is het voor jou niet zo urgent maar ik weet gewoon dat ik vandaag iemand bel at ik morgen dat doe dan heb ik dat in mijn systeem maar als ik dan morgen ziek wordt ja dan is het wel handig als het in smartware zit. Maar of je elke scheet in smartware moete zitten dus de vraag is wat is inventief gebruik van smartware dat de belangrijke dingen er inkomen maar niet elke van ja ik heb pietje gezegd dat ik tekeningen zou opsturen en dat heb ik inmiddels gedaan. Ja hoever ga je daar mee.

Zijn daar richtlijnen voor.

Ja de richtlijn is principe dat je alles er inzet elk telefoontje alles wat voor een ander belangrijk zou zijn en daar moet iemand een keuze in maken. Het is een heel goed systeem als je alles er in zet maar het kost wel gewoon heel veel tijd en moeite. En je kan zeggen ik heb smart ware openstaan en daar kan ik alles in zetten maar niet iedereen is zo dat hij elke handeling vast legt in het systeem.

En heb je een idee hoe dat komt ?

Nou kijk ik ben nu bezig met de controle van zomaar even als voorbeeld de controle van een project en daar bel ik over met degen die controleur is geweest en daar bel ik voor met iemand anders die het model moet tekenen dus ik ben met heel veel mensen aan het schaken en om nou elke zet van dat schaakbord in het systeem te zetten dat vraagt dus gewoon heel veel tijd. Je bent elke keer ook gewoon weer afgeleid van wat je aan het doen bent en het is dus lastig vast te leggen van wat je er in vastlegt ik ben nu dus bezig met een controle van werk van onze inspecteurs en die coördinatie met de gene die moet verwerken ja ik kan niet al mijn handelingen in smartware zetten want dan ben ik alleen maar in smart ware aan het zetten dus het is belangrijk wat zet je er wel in wat zet je er niet in daar zouden we best wel met elkaar kunnen bespreken dat geldt ook voor het opslaan van mails en zo dat van wat sla je op hoe sla je het op waar doe je dat. Ja moet elke mail daar in? En je ziet dan mails vaak worden opgebouwd uit steeds commentaar op een mail die al geweest is en je hebt dadelijk twee honderd mails opgeslagen en dan blijkt dat de helft weg kan omdat blijkt dat het ook in die ander mail staat. En sommige mensen hebben een beetje elke berichtje apart en ander bouwen alleen maar door op de mail die ze gehad hebben en dan zitten er een hele rits van mails onder.

En zijn daar reglementen voor?

Nee zijn niet echt richt lijnen voor. In principe sla je de correspondentie wel op en we doen dat wel op een soort vaste manier met een datum en een zoon makkelijke mogelijke afkorting en ook dat vraag dus redelijk wat tijd en moeite omdat weg te zetten op de juiste plek en dat doen we dus niet allemaal in smartware want we hebben dus ook een soort projecten map anders zou smartware wel heel snel vollopen denk ik dus belangrijke documenten komen in smartware ander dingen komen in ander systemen

En daar op aanhakend, hoeveel vrijheid heb jij in de maten waarop jij je werk uitvoert of hoeveel vrijheid ervaar jij.

Ja de situatie is een beetje veranderd sinds vorig jaar toen heb ik een project begeleid, of geleid en dat is gewoon een groot project dat buiten het bedrijf staat en dat is dan gewoon de project leiding van een bouwteam en dat heeft eigenlijk niet direct heel veel te maken met wat we hier binnen doen met de inspecteurs. Dus in die zin was ik daar natuurlijk vrij in omdat ik de enige was die dat deed. En nu moet je ja je bent veel contact met in dit geval (naam manager) en dat project doen we samen en in die zin voel ik dat ook wel en dan heb ik ook de vrijheid om dat is ook natuurlijk de rol die je hebt in het bedrijf maar die vrijheid om dingen aan te geven en aan te passen in overleg nou dat gaan we voortaan zo doen.

En als je dat zou moeten beoordelen voor je collega's, in welke maten hebben die vrijheid?

Nou de gene die op inspectie gaan die hebben een instructie bij en die moeten ze gewoon doen en dat is net zoiets als hoeveel vrijheid heeft een vrachtwagen chauffeur die weet z'n route die weet welk pakketje maar verder is die natuurlijk wel z'n eigen baasje op dat moment en dat geldt voor die inspecteurs net zo dus die weten wat ze moeten doen die krijgen instructies mee en als ze terug komen zien we wel of het resultaat net is zoals ze zouden moeten doen, en of ze doen het met z'n tweeën of ze doen het alleen moeten ze toch hun eigen klus doen dus die vrijheid hebben ze dan wel om te bepalen ga ik eerst daar heen of ga ik eerst dat doen. Dus.

En dan voor jou werk en dat voor je collega's zijn daar richtlijnen voor hoe je dat uitvoord?

Nou voor het werk wat ik nu de hebben we de richtlijnen zelf gemaakt en die zijn we steeds aan het verbeteren en het blijft ook gewoon niks is vast. En in overleg met die inspecteur proberen we ook wat zij moeten doen vast te leggen in instructies en protocol richtlijnen voorbeelden.

En in welke maten mogen jullie daar van afwijken?

Dat mag als je het maar meld wat je heb gedaan en waarom zo dat we er van kunnen leren. Dus iemand krijgt een tekening mee dus daar staat vooraf aangegeven wat gevel 1 tot en met 4 zijn een heel simpel voorbeeld maar hij komt in het werk maar dat hebben ze niet helemaal goed voorbereid dus ik maak daar gevel 4 van en daar 1 van. Dat mag maar dan moet ik dus wel aangeven waarom hij dat doet en dan schrijft hij de ingang zit daar dus dit is gevel 1.

En als zou moeten terug kijken op jou werk dan weer?

Ja als ik dingen tegen kom waar van ik denk dat gaat niet goed dan.

Kan jij het aanpassen?

Dan kan ik het aanpassen en dan meld ik het en dan zeg ik heb zo en zo gedaan en dan bespreken we gaan we dat altijd zo doen of alleen dit project?

Gebeurt het vaak dat er voor unieke projecten uitzonderingen worden gemaakt of is het standaard protocol?

Nou je probeert dan als het echt een uitzondering is blijft het zo en als we het vaker tegenkomen gaan we het protocol aanpassen.

En als je zou moeten kijken van het bedrijf voor, hoe vaak komen die unieke situaties voor?

Niet zo heel veel want als het goed is wordt het protocol steeds beter worden de aanpassingen in het protocol steeds minder. Dat merken we ook dat oude projecten zijn die dat lijkt nog nergens op en langzamer hand worden ze nu nog steeds beter en ja dat effect moet je ook wel zien te generen want anders als het allemaal aankloten blijft dan.

En in welke maten worden wordt jij of nieuwe medewerkers voorbereid op het werk dat komt?

Ja is lastige is van dit soort dingen zeker wat betreft invul dat situatie is aardig verandert het afgelopen jaar. Dus de organisatie is ook gewoon veranderd en dat was een van de punten waar we wel eens kritiek op hadden dat in de vorige situatie nog wel heel hap snap werden georganiseerd en neer gezet met het gevolg dat daarna ook wel misverstanden waren van de actie en wat het resultaat moest zijn en ik heb het idee dat dat nu een stuk beter georganiseerd is en geregeld wordt en dat heeft nu te maken dat acquisitie en de uitvoering daar van is nu een beetje niet echt gescheiden maar zijn wel twee verschillende verantwoordelijkheden.

En dat is de voornaamste reden dat dat beter gaat ?

Ik denk dat dat leidt tot verbetering maar het is nog maar heel kort maar ik denk dat. Kijk de gene die verantwoordelijk is voor de uitvoering die accepteert niet zomaar dat je zegt van nou ik ga met men opdracht op pad maar ik weet niet wat ik moet doen maar als je daar op je strepen kan gaan staan

omdat je dat samen zo heb afgesproken gaat het een stuk beter. En dat heeft effect dat degene die in dit geval je kent ze intussen langzamer hand de poppetjes dus dat (naam manager) ook soms als een beetje gedwongen wordt duidelijker te vertellen wat er nu verwacht word.

Was dat wel eens onduidelijk dan?

Nou het was in het verleden wel eens onduidelijk. Is ze nou aan de gang met iets dan was wel eens een beetje hoe zeg ik dat. Een beetje uit de losse pols maar dat is wel gewoon werk is waar heel veel geld mee gemoeid is. En soms heb je iets nodig vanwege de snelheid en dan moet je gewoon snel regeren en dan is niet alles honderd procent maar als het wat langlopende opdrachten en eer zijn veel mensen bij betrokken en er worden veel uren in gemaakt dan moet je wel heel goed onderbouwen wat we moeten doen en welk tempo is de planning en dat vraagt meer organisatie. En met elkaar hebben we afgesproken dat de een dit doet en de ander dat doet en je met elkaar overlegt van gaat goed en dan krijg je spel van twee kanten en dat is het verleden wel eens een keer een kant uit dus dat.

Gaat dat nu beter?

Ja ik denk het wel dat het ook meer rust geeft voor degene die het werk buiten moeten doen en dat ze weten bij ze moeten zijn als het niet goed is en dat is dan gewoon iemand die leiding geeft aan de uitvoering en dat is dan gewoon het aanspreek punt en dat geeft ok de acquisitie meer mogelijkheden om tijd in acquisitie te stoppen.

En als je moet oordelen over de werkdruk bij Sylryk.

Ja die is ik denk beter is het geworden ik denk wel dat we effect wel merken dat hoe meer je organiseert en plant hoe beter die druk beheersbaar is. En ik denk dat we daar de goed kant uitgaan. Dat je niet van hot naar her hoeft te vliegen en als er wat nieuws komt dan plannen we dat in en als het niet anders kan kijken we wat kan er schuiven en dat doen we bewust en dan worden mensen ook ingelicht dat er iets verschuift en dan laten we het niet zomaar op een hoop lopen en we zien het wel. Dus hoe beter je het organiseer en hoe meer je je klanten daar in mee neemt dat iemand bijvoorbeeld ziek is maar er was een afspraak gemaakt en dan moet je je klanten dus ook vertellen dat er iemand ziek is en dat het daarom niet kan doorgaan en dat je een nieuwe afspraak inplant. En dat soort bekende gesprekken en dat vinden mensen over het algemeen ook helemaal niet erg als ze maar duidelijk verteld zijn wat er aan de hand is en waarom. En het maar niet te vaak als smoes gebruikt wordt en dat doen we eigenlijk ook niet dus dat houden we redelijk strak in de planning vast en onze zzp'ers die al wel belang er bij hebben om continuïteit te krijgen dus ik heb het idee dat het een stuk beter gaat dan eerder.

En wil je nog een keer de reden geven dat het beter gaat?

Omdat het beter georganiseerd word. Zaken worden beter vastgelegd, dingen als het dus niet kan of niet goed gaat wordt het eerder terug gekoppeld en dan moeten we nog wel heel veel aan doen maar ik heb wel het gevoel dat we op de goede weg zitten.

Eerder had je het nog over informatie bijhouden over anderen of projecten dat dat tijd kost hoe beïnvloed werkdruk daar op?

Ik denk dat het niet direct met de werk druk te maken heeft. Ja natuurlijk is het als de werk druk te hoog wordt dit soort activiteiten als vastleggen afnemen maar daar zit denk ik niet de kern in als het

feit als iets niet word vast gelegd ik heb niet het idee dat het daar alleen van afhangt ik heb meer het idee gewoon dat het belang voor de gen in de acquisitie veel belangrijker omdat je meet veel meer partijen te maken hebben dan dat iemand gewoon een klus doet en met vier mensen regelmatig contact hebt. Maar als je met tweehonderd mensen regelmatig contact hebt is het veel belangrijker om al dien dingen nog vast te leggen lijkt mij. Ik heb nu 4 systemen waarmee ik met mijn partners in mijn projecten communiceer. En heet is SleK, en dan heb ik e-mails en dan heb ik whatsapp soms en zo communiceer je en als je al die communicatie moet vast leggen en dan denk ik dat je niet meer aan je werk toe komt. En dan neemt je werk wel af dus heb je meer tijd. Maar alleen aan ja hoe diverser het werk wordt hoe belangrijker het wordt omdat allemaal als je het beheersbaar wil houden omdat allemaal vast te leggen dus dat gevoel snap ik wel. Dat je dat soort informatie ook gewoon moet parkeren en dat je niet de hele dag daar me bezig bent. Beetje ver van je werk denk ik.

En al die communicatie middelen hebben die daar dan invloed op?

Wat ik zei wat een beetje soms wat ik gevoel wel eens heb dat je twee sporen aan het bijhouden bent of misschien soms wel drie sporen. Bijvoorbeeld het bureau wat nu voor ons tekent die hebben een eigen kanaal geopend SleK dat is een soort whats-app via de computer. Omdat zij het lastig vinden om alles via de email te doen. Prima maar het effect dat je krijgt is dat je een email krijgt en SleK en dan vervolgens je hebt whats-app zelf op je telefoon. Dus je krijgt allerlei bronnen waarmee als je al die informatie die binnenkomt of je dan moet bedenken ga ik dit vast leggen in smartware. Waar ook nog een blok staat van communicatie klant communicatie met contact persoon ja dan wordt het wel heel ingewikkeld dus ik ben nog wel aan het zoeken wat moet ik nou wel vast leggen en wat niet. Maar ik denk dat de bron moet zijn dat je informatie vast moet leggen die belangrijk is voor iemand anders en niet alle informatie die ook belangrijk is voor jou. Want dan kom je niet meer aan je werk toe maar die informatie voor derden in het bedrijf met name ik denk dat die vast gelegd zou moeten en daar ben ik niet zou heel sterk in nog niet.

Een heel ander onderwerp als je kijkt van lopende projecten hoe vaak worden dan alternatieve diensten verkochten en zijn daar mogelijkheden toe?

Ja ik denk zeker dat er mogelijkheden toe zijn maar ik zit natuurlijk niet direct in dat verkoop traject maar ik heb een paar offertes gedaan en daar bieden we er staat natuurlijk altijd een standaard zinnetje in maar volgen mij heeft dat niet zoveel zin. Van wij doen ook dit en dit. Maar je zo ook beter kunnen kijk wij hebben toen ook verkoop borrel een soort verkoop inspecties gedaan en daar bij kan je wel aangeven wat je allemaal nog kan doen en wat direct te maken heeft met die klus als je een project wil aankopen is het misschien ook wel handig om precies te weten wat het verhuurbaar oppervlak is dat kunnen we aan bieden maar we kunnen ook een inspectie voor het onderhoud en dan weet je wat de komende tijd aan onderhoudskosten of dat er gekke dingen in zitten dus de bouwkundige inspectie van het pand. En daarvan hebben we ook al opdrachtgevers gehad die zeggen dat vinden we heel fijn want het heeft ons wel een ton gescheeld in de inkoop prijs dus 3000 euro van de inspectie is het wel waard en dan krijg je ook feedback van de opdracht gever en dat kan je de volgende keer wel weer gebruiken. Als je nou een aankoop keuring en dat en dat er ook bij doet dan heb je gewoon meer zekerheid en minder risico bij je aankoop en dan weet je dat je oppervlakte kosten en wat er de komende jaren aan onderhoud te verwachten is en misschien een brandweer en inspectie op brandveiligheid voorzieningen de hele installatie gedeelte dus er zijn allerlei items die met. Als iemand een beperkt onderwerp vraagt.

Heb je een idee of die kansen benut worden?

Ja die worden wel benut hoor ja. Ze ik denk zeker ook dat (naam manager) daar ook met onze klanten heel druk over bezig is. We doen wel dat tekenen werk voor jullie maar we kunnen ook dit en heb je daar al aan gedacht of misschien volgend jaar. Daar wordt wel heel erg ik denk dat daar wel veel naar gekeken wordt van wat kunnen we de klant nog meer bieden dan alleen dat nu aan ons gevraagd wordt of wat we nu aangeboden hebben.

Hoe zie jij jouw rol daar in en jou jou collega's hun rol?

Ja ik denk dat we, we hebben nu een drie koppige directie en ik denk dat daar er wel stevig over nagedacht wordt op die manier en dat bij het secretariaat waar ze ook veel bezig zijn met offertes dat er ook wel eens aan het belletje wordt getrokken van ze vragen nu dat maar kunnen we dat ook niet aanbieden. Maar waar dat bij mij aan de orde is zal ik dat zeker ook niet laten. Dus en dan heb je een aantal mensen die op pad zijn en buiten bezig zijn en die hebben die invloed niet. Ik denk niet dat die direct die focus hebben zeg maar van wat voor werk is er allemaal nog uit te halen. Dat hebben we wel eens geprobeerd te combineren zo van als iemand die inspectie doet zou hij dat er ook bij kunnen doen. Als dat weinig moeite omdat hij d'r toch is kunnen we dat misschien heel voordelig naar de klant toe aan bieden dus daar zoeken we wel naar. Maar veder heb ik daar nog niet zon blik op dat dat voor meer mensen in het bedrijf een item is van let op altijd scherp er op van wat kan ik nog meer bieden.

Dan wil ik graag door naar het volgende onderdeel. Hoe ervaar jij dat de kwaliteit van je werk wordt beoordeel en van collega's bij Sylryk en op welke manier doen ze dat?

Nou mijn situatie is nu bijzonder omdat ik de kwaliteit controleer en de opdracht gever zal mij controleren en als het niet goed is krijg ik dat op mijn boordje natuurlijk.

En waar controleer je dan op?

Nou strak hebben we het heel even aangeraakt en we hebben een soort protocol gemaakt van dit zijn de punten waarop we controleren. En ik volg nu van hebben we voldoende informatie en hoe is dat verwerkt en klopt dat met wat de klant verwacht en de afspraken zijn met de klant gemaakt. En zeker in het begin zijn er projecten geweest waar we blind ingegaan zijn en die ellende heb ik nu op m'n boordje. Dus ik controleer in dit geval zijn het kwaliteit controles status van het gebouw en dan gaat het van heeft i opgenomen wat het kwaltiet is van het metsel werk is er een foto van gemaakt. En ik loop dat hele proces nu na en ik controleer dingen die ik nu tegen kom en dan zo van he dat wordt nooit opgenomen dus dat zijn als we passen we de protocollen aan als dat blijkt nodig te zijn en het is veel zoek werk en kijken en bellen.

En dat is echt kwaliteit van werk en als je kijkt naar kwaliteit van medewerkers zou denken?

Ja daar zit natuurlijk altijd veel verschil in.

Nee niet de kwaliteit van een medewerker maar hoe die word bepaald.

Bedoel je met hoe de kwaliteit van medewerker wordt bepaald?

Nou aan de hand van welke dingen wordt gezegd of jij je werk goed doet of slecht doet.

En bedoel je mijn werk of?

Nee in het hel bedrijf breed.

Ja ook daarin dat we laatste betere slagen maken dat we mensen meer ook op aangesproken worden op wat ze niet goed doen maar zeker ook wel verteld word wat ze wel goed doen en dat is een switch die goed werkt dat je mensen ook daar waar kan motiveert om zo door te gaan en het andere dan maar even iets anders noemt daar is ook wel een draai gemaakt dat het minder negatief is geworden dan daarvoor en ik denk dat dat een goede verandering is geweest.

En is dat op officiële momenten of?

Nee, nee gewoon tussen door. En dat komt ook van klanten wel kijk als een klant stuurt bijvoorbeeld, nee niet de klant onze onderaannemer stuurt een voorbeeld op van zou willen we graag het teken werk hebben want zij moet daar mee veder nou als dat voorbeeldje is van iemand in het bedrijf en als er dan wordt gezegd van jou werk wordt opgestuurd door de klant als voorbeeld hoe het goed is dan koppelen we dat ook wel terug en dan. Ja dat zijn gewoon een schouder klopje op je rug een schouder klopje van goed gedaan en naar ander toe kun je zien van dit is een goed voorbeeld en je merkt zelf wel of maar ik doe het ander en dat wordt niet als voorbeeld gebruikt dus. Dus je kunt allerlei mogelijke manieren laten zien dat iets goed gaat of niet maar de toon zet wel heel erg de muziek. En dat is wel een groot voordeel als je daar goede verhoudingen in weet te vinden tussen gewoon een opmerking te maken op iemands of onderuit de zak geven elk moment dat het maar kan.

Zou je daar nog dingen aan willen aanpassen in de toekomst als je daar over zou gaan?

Ik zoek zelf nog wel naar een methode om die goedde voorbeelden te verzamelen als in een best practice als we daar iets van een database of een bestand op een map, van als je nou moet weten hoe je iets goed moet doen dat zijn dit tot nu toe onze beste voorbeelden. Dus dat en dat zie je natuurlijk wel veel zaken waar dingen in ontwikkeling zijn dat daar zon groepje ontstaat van best practice van leer van elkaar en zoek de beste voorbeelden uit en ga dan langzaam word dat de lijn en die wordt dan steeds weer verbeterd en dan ga je wel naar kwaliteit verbetering toe die waar iedereen baat bij heeft en dat is niet kwaliteit die opgelegd maar die samen gemaakt is en ik denk dat dat heel belangrijk is. En daarvoor moet je wel mensen zo nu en dan uithoren want niet iedereen komt er zelf mee.

Daar wou ik ook heen wat vind je ervan dat daar geen officieel momenten voor zijn maar dat dat zo gewoon gebeurd.

Ja daar heb ik een beetje waar we begonnen ik weet uit het verleden dat was zon bij een groot aannemer bedrijf waar elke maand een toch OBEA overleg was en dan was er een groot bord aan de muur en daar kwamen soms hele goeie dingen uit en soms stonden mensen ook er bij van ik zit hier al een half uur en er is al genoeg werk druk dus niet iedereen was er altijd even overtuigd dat dat de plek was om het allemaal te organiseren maar het was wel een moment van dan en dan melden we dat en als je niks te zeggen hebt dan hoef je niks te zeggen maar als je wel wat wil zeggen je hoort in ieder geval de rest aan hoe gaat het met projecten. Zijn er gekke dingen soms waren er projecten die vuur rood waren en dan kon iemand ook gewoon uitleggen wat er aan de hand was en volgende keer was hij gewoon weer oranje en dan en dan weer groen dus dan. Ja je krijgt niet alle informatie uit een project maar je weet wel waar knelpunten zaten en waar risico's zaten en als iemand dan via zij kanalen iets mee kan doen kan dat ook helpen dus.

Kwaliteit hebben we het al even over gehad wat denk je dat belangrijker is in Sylryk hoeveelheid werk of kwaliteit van werk.

Ja je hebt natuurlijk altijd een bepaalde hoeveelheid nodig en als er meer komt heb je ok meer mensen nodig, en heb je een wat ander organisatie nodig maar kwaliteit is gewoon je reclame, want we hebben niet een groot bordt hengen van vandaag of deze week weer een aanbieding. Dus je moet het toch gewoon hebben van mensen die off weer terug komen of die aan ander vertellen he als je een keer zo'n onderzoek moet doen moet je eens even bij Sylryk kijken want daar hebben we goede ervaring mee. Dus zeg maar ambassadeurs.

En wordt dat ook vanuit het management door verteld dat dat het belangrijkste is?

Nou volgens mij wel wat (naam manager) wel duidelijk, daar hebben we het straks ook al over gehad die heeft de klant boven in zitten de klant is echt wel het belangrijkste dus je laat de klant niet wachten of je houd hem geen verkeerde gegevens voor en soms gebeurd het wel eens een keer want iedereen heeft wel een keer een smoesje maar het moet niet de sfeer in het bedrijf zijn. Dus het belang van de klant dat die krijgt wat hij wil en tevreden is daar mee dat is wel dat wordt bij iedereen wel in gehamerd dus ik dat dat wel duidelijk is.

Dat die klant belangrijk is hoe wordt dat duidelijk gemaakt behalve het zeggen zijn er nog dingen die worden gedaan omdat meet baar te maken?

Niet dat ik weet nee.

Zou je daar behoefte aan hebben? Want je had het net al over die best practice van hoe kan ik zien wat de ideale manier van werken is.

Ik bedoel dat vooral intern, maar ja dan kom je aan een soort interviews bij klanten en die wordt volgens mij wel eens ingevuld maar ik weet niet dat dat maar ik ben niet op de hoogte dat dat systematisch gebeurd, klant tevredenheid onderzoeken en zo.

Zijn er intern, dus die best practice die je zij dat mis je maar zijn er intern wel maatstaven van deze kwaliteit willen wij minsten in ons werk naar voren laten komen?

Na ja we hebben natuurlijk voor een aantal zaken een soort standaard alleen daar zou best wel wat in verbeterd kunnen worden standaard offertes standaard brieven dat is gemaakt en die dat dat je dat zo nu en dan zon standaard tegen het ligt houd is dit nog wat we precies willen en eventueel bijschaven als het nodig is en zorgen dat er maar een exemplaar is van de standaard daar zou nog wel wat in verbeterd kunnen worden denk ik als je zeg maar een standaard offerte zoekt dan zie je dat dat een kopie is van een project waar allemaal dingen in staan die niet in de standaard hoort. Maar dat is dan wel iets wat in de werkdruk blijft liggen en dat komt de volgende keer weer het zelfde probleem naar voren. Daar zouden we met elkaar tijd in kunnen stoppen van wat hebben we aan onderleggers liggen die handig zijn op het moment dat we snel wat moeten doen die dan ook wel zodanig zijn ingericht zodat je er snel mee uit de voeten kan en niet dat je hem helemaal moet aanpassen omdat hij van een groot kantoorgebouw was en je hem nu voor woningen moet gebruiken weet je wel. Maar als je niks heb je niks en dan is een standaard ook al is hij niet goed dan is dat prima maar daar kunnen we nog wel wat in verbeteren.

Daarop inspelend weet iedereen wat er van hun verwacht wordt is dat duidelijk?

Naja dat is wel een heel algemene vraag.

Naja met die standaarden zozo zijn.

Na niet iedereen werkt daar mee dus. Ik zij al volgende week hebben we een bespreking met een groep die met een groot project bezig zijn en dan wordt de nieuwe lijst de controle lijst, en dat is ook de lijst van wat ik moet opnemen en dan vervolgens kun je zeggen van heb ik dat gedaan en was de kwaliteit goed maar die basis lijst wordt weer opnieuw opgenomen en de bedeling is dat men via dis basis lijst gaat werken en die is ook met de opdrachtgever besproken en langzaam komen we tot een goede check list van wat moeten we doen dat is eigenlijk ook gewoon de opdracht voor de gene die in het werk de dingen opneemt je hoeft niet, je moet een foto maken van een radiator kraan maar je hoeft ze niet allemaal te tellen dat is een instructie en dan kun je vervolgens kijken van zitten die foto's er bij maar hebben ze er niet te veel tijd ingestopt om al die kranen te tellen, en in het begin was dat onduidelijk dus gingen ze de een deed niks en de andere ging die kranen tellen dus dat zijn we aan het stroomlijnen en omdat het een groot project is kan dat ook maar als je twee projectjes moet doen dan weet je hoe het moet maar hier zijn het twee honderd objecten dus heb je ook de tijd en mogelijkheid om efficiënter te worden en voor het volgende traject van 200 panden moet het soepeler gaan lopen. Dus we leren er wel heel veel van

En denk jij dat jijzelf altijd je werk kan doen en zou je dat ook kunnen beoordelen voor je collages?

Nou mijn rol is een beetje bijzonder in dit verhaal want ik ben eigenlijk project leider voor projecten buiten de deur en ik doe nu dit samen met (naam manager) om te zorgen dat dit project dat alles wat door die inspecteurs buiten wordt opgenomen dat dat op een fatsoenlijke manier bij de klant krijgen. Ja dat is bijschaven en verbeteren en dingen er uit gooien en soms een beetje knutselen om te zorgen dat we toch het goede resultaat krijgen dus dat is op zich ja wel veel werk maar op zich dat zoek werk vind ik wel leuk, dat zit wel een beetje in mij, maar dat alleen maar doen stampen dat hoort er soms bij maar dat is niet mijn ding. Maar het uitzoeken en zou en kijken hoe we het kunnen verbeteren dat vind ik wel leuk en dat geldt natuurlijk ook voor het werk wat ik daar voor deed is natuurlijk ook allemaal ja coördineren dat mensen doen wat ze moeten doen maar ook zorgen dat ja soms moet je ook oplossingen zoeken voor problemen die ontstaan en proberen risico's voor te zijn en met mensen dus gaan praten. En dat zijn dat voelde me ik heel lekker in

Dat is ook je expertise

Ja

Oké fijn. Het volgende onderdeel gaat over de samenstelling van teams het is natuurlijk een klein bedrijf Sylryk maar welke teams zijn er binnen Sylryk?

D'r zijn eigenlijk geen vaste teams.

Of afdelingen of welke noemer jullie er ook voor hebben.

Nou we doen heel veel inspecties, we doen soms projecten en doe je eigenlijk meer solo. Want hulp ja je bent eigenlijk ingehuurd door de opdrachtgever om hem te helpen met projecten en om met je expertise en je tijd hem gewoon te zorgen dat ze lopen en dat er staat wat hij wil. En die andere projecten waar veel mensen worden bij ingeschakeld waar meer mensen bij betrokken zijn daar heb je altijd. Daar heb je inspecteur die het werk opnemen en mensen die op kantoor zorgen dat zij

voldoende informatie hebben en dat de informatie die zij binnen brengen weer goed bij de klant komt en dat is een stukje informatie planning telefoneren afspraken maken en een stukje kwaliteit controle van dit zou er in moeten staan en hebben we alle gegevens nog dat sturen we dan naar die gene die het moet verwerken en dan weer naar de klant en dat is een beetje coördinatie werk in de coördinatie en de ander is meer kwaliteitstent gericht. En dat laatste in mijn geval doe ik dat laatste en is er dus heel veel verschil in wie dat inspecteert van hoe dat er uit ziet. En de een is door een ringetje halen dat kan je inlijsten zo mooi is het en de ander is bagger en gemiddeld moet je proberen het niveau omhoog te krijgen.

En die indeling hoe die nu is zou je daar dingen in willen aanpassen.

Nou als we dit werk blijven doen en dit de kernpunt is projecten dan blijf je gewoon zitten met mensen die buiten op pad gaan om projecten op te nemen en ik heb nu niet direct maar hoe beter de kwaliteit word van de opnamen hoe minder werk er komt hier op kantoor. En dat proberen we te verbeteren met controles en het maken van protocol met voorbeelden van als je het nou zou doet dan hebben de gene na jou minder werk. Ja dat is een langzaam verbeteringslag en elke keer bijschaven en voorbeelden zoeken en laten zien. En daar moeten we naar toe. En hopen dat degene die het dan opneemt wat langer werkt dat hij niet na drie maanden weer weg is want dan moet je met de volgende weer en dan heb je wel je basis goed en dan kan je mensen ook heel snel inwerken.

En daarnaast op het uitvoerende werk na wat spelt er dan nog hier op het kantoor?

Even goed nadenken op kantoor heb je verder niet zoveel werkzaamheden het is niet echt output en input controle of andersom nee zorgen dat mensen zeg maar we hebben heel veel mensen ja dat is helaas maar de gebouwen staan heel vaak door het land heen we richten ons met namen op gebouwen dus als je wat wil inspecteren of zeggen over een gebouw moet je er naar toe en veel kan je van tekeningen doen maar je moet ook op locatie een ding inspecteren opnemen inmaten kwaliteit beoordelen dus dan hou je toch dat je aantal mensen in het land hebt zitten en je hebt een soort basis op kantoor en die moet je zo beperkt mogelijk houden. En dan hebben we nog een aantal partners onder aannemers die van ons werk doen en ook daar moet je natuurlijk wel wat coördinatie en controle blijf je hoeden je bent eindverantwoordelijk voor je klant en als er wat aan de hand is kan je je klant niet doorsturen naar je onderaannemer of partner, Als hij niet officieel partner is van je opdrachtgever. Dus wij blijven verantwoordelijk voor het eindresultaat en je kan dat niet helemaal uit handen geven.

En zeg maar die bedrijfsactiviteiten allemaal zijn die een beetje, sluiten die aan op elkaar in het hele bedrijf? Hoe er mee omgegaan word.

Even denken of ik snap wat je bedoeld.

Je zij net al soms kan je dingen door een ringetje halen soms niet als je nu gaat kijken naar het hele bedrijf?

Soms kun je er ook niks aan doen omdat iemand inmiddels niet meer werkt hier en dan valt er weinig aan die kant te verbeteren maar je kunt wel met elkaar zorgen dat het systeem beter word.

Ja dat systeem hoe werkt dat als je daar over moet oordelen?

Nou dat werkt sinds een tijdje wel aardig goed zeker nu we met z'n twee (naam manager) en ik doen nu eigenlijk hetzelfde werk waar die inspecteurs buiten zitten en wij overleggen redelijk vaak met

elkaar wat doen we hier mee wat doen we daar mee dus ja ik denk dat dat op zich op dit moment wel goed loopt.

En als je dan zou moeten oordelen over de samenwerking onderling?

Ja, is volgens mij wel goed.

En de betrokkenheid van de medewerkers in het bedrijf?

Ja we hebben natuurlijk een aantal inspecteurs die of lerend zijn of heel ervaren maar als zzper ja dat is natuurlijk even de vraag hoe groot die betrokkenheid is. En de ene persoon is daar in wat makkelijker dan de ander en die is misschien helemaal niet betrokken maar voelt zich niet zo en een ander is heel erg betrokken maar die voelt zich niet zo maar daar kan ik niet wat in het algemeen niet zo veel over zeggen. Maar als je een vent hebt die niet zo betrokken is maar top kwaliteit aflevert ja is hij dan betrokken of niet. Als je met zzpers werkt blijft het natuurlijk een beetje lastige want die hebben maar beperkt twee dagen in de week hoe is de betrokkenheid bij het bedrijf dan.

En als je zou moeten oordelen je in contact met de klant bent in jou werk, ben je altijd direct in contact?

Bij dit project niet nee bij 't ander project was ik natuurlijk ja de belangrijkste in contact.

En als je gaat kijken dan voor je collega's staan die in direct contact met de klant

Ja ons secretariaat wel dat gaat over allerlei onderwerpen van de offerte tot de factuur en de inspecteur hebben natuurlijk gewoon op het werk te maken met de klant en die spreken met de gebouw beheerder of met de bewoners en die zijn wel een soort representanten van het bedrijf in dat verhaal.

En hoe vind je dat gaan?

Nou volgens mij doen een aantal wel heel goed. Ik heb niet het idee dat er echt horken bij zitten, ik ben laatst een paar keer mee geweest met inspecties en dit is niet een moeilijke doel groep hoor maar over het algemeen zijn het grote verzorging tehuizen met veel ouder mensen er in natuurlijk en die ja die vragen een bepaalde benadering en als je dat weet en goed kan ja dan krijg je hastike veel complementen goed van jullie doen het ontzettend netjes, je moet mensen natuurlijk met respect behandelen en volgens mij gaat dat goed ik hoor daar geen wan klanken over of dat er gezegd wordt die mensen mogen nooit meer binnen komen. Ze krijgen veel koffie aangeboden, nee ze doen het goed het zijn in die zin wel sociale figuren die weten hoe ze ja dat geld natuurlijk overal maar een complimentje werkt natuurlijk overal in plaats van ik moet een inspectie doen en u mag me niet in de weg lopen nee zo gaan onze inspecteurs op pad worden ook op dat gestuurd maar gaan ook op pad met het idee van wij zijn gast in het huis van die bewoners en zo moet je je ook gedragen. Er zal niks bij hun afdwingen en als we een keer ergens niet binnen mogen dan melden we dat bij de opdrachtgever van luister eens we hebben geprobeerd daar te inspecteren maar dat lukte ons niet. En dan hebben opdrachtgever ook overal goed dat je dat aan geeft een we hebben daar nog nooit een wanklank over gehoord. meer een feit dat ze het in zin goed doen. Bij mensen die meter standen opnemen hoor je nog wel eens een keer ja kom niet meer zoveel voor dan hoorde je in het verleden nog wel eens dat zijn bulle bakken en dat zijn hij gooide m'n stofzuiger in de gang en dan was hij weg en mag ik alles weer opruimen zo gaan wij niet met onze klanten om en klanten van onze klanten zijn ook van ons en ook daarbij geldt dat als en bewoners groep of een vertegenwoordiger daar van. Die

inspecteurs dat waren wel goeie en dan komt dat toch weer terug en je kunt dus eigenlijk gewoon reclame maken op zo'n project. En dat zit er bij de meeste die nu inspecteren wel goed in netjes blijven niks afdwingen en zo is het wel lastig maar dan moet je gewoon die er naast pakken en dan doe je die

Oke dan het laatste onderdeel van het interview, gaat over de selectie van de medewerkers en dat doe je natuurlijk niet zelf maar misschien heb je er wel een idee bij maar wat denk je dat de belangrijkste kenmerken zijn waarop geselecteerd word voor Sylryk?

Ja dat is lastig, je hebt als je praat je dan over vaste medewerkers of als mensen zzp'ers worden ingehuurd

Vaste medewerkers.

Ja dat zijn er nog niet zo heel veel geweest en dat was en ben ik eerlijk ik zat op een bepaald moment ook in die rol hoor maar dat zijn toch allemaal mensen met een rugzak. Ik was werkloos in het laatste stadium van de crisis was ik er na de derde rond er uit gegaan bij de aannemer en er was op dat moment niemand die zocht en zo ben ik bij Sylryk terecht gekomen. En dat heeft ook met leeftijd te maken want het is ander dat je 24 bent dan wanneer je 60 bent en dat was mijn rugzakje was dat. Maar zo zijn er heel veel mensen met een rugzakje hier binnen gekomen en een aantal zijn er ook weer verdwenen maar de vraag is hoe lang je met die insteek mensen kunt blijven aannemen want is natuurlijk altijd wat mee aan de hand dus dat vraagt om zorg en het is ook heel sympathiek van mensen met die rugzak een kans geven om zich zo ontwikkelen dat is ook hastike goed.

Staat het management altijd klaar voor dat soort mensen

Ja denk het wel ik denk wel dat daar een deel zal ok vast financieel inzitten maar ik denk zeker wel dat zeg maar met sociale bedoelingen proberen mensen te helpen daarmee.

Als je zou moeten oordelen hoe de mensen hier worden aan genomen op mindset en persoonlijkheid of meer op kennis en kunde?

Ja dat is een lastige.

Hoe denk je dat het bij jou is gegaan?

Ja, ik kan alleen van uit mijn kant beoordelen dus dat is lastig ik wilde gewoon aan het werk. Was er iemand anders langs gekomen was ik misschien ergens ander terecht gekomen. Ik had niet zoveel keus. Ik kan niet in het hart en mind van Sylryk kijken maar.

En als je zou moeten oordelen

Soms is het wel zo natuurlijk dat als iemand, ja soms is het ook een gok nu hebben we (naam collega) die met rug afkeuring op z'n rug hier binnen kwam ja dat had ook net zo goed heel goed kunnen gaan maar nu heeft hij zoveel klachten dat hij niet meer recht op kan zitten dus dan gaat het niet meer en dan is het dus ook een gok die je neemt. En iemand zit ook in een re-integratie project om te kijken of hij ene nieuwe baan kan vinden maar z'n ouden werk ja het is een beetje gokken natuurlijk. En het is wat anders van we zoeken die of die en hij moet 12 of 15 jaar ervaring hebben en als hij kan laten zien dat hij z'n werk goed doet dan neem je hem aan maar dan betaal je ook meer dan weet je

waarschijnlijk meer zekerheid dat hij het ook kan ja is maar net welke weg je bewandeld dus alleen je moet een beetje een evenwicht er in zien te vinden denk ik dat zou misschien nog wel.

Past iedereen op dit moment bij zijn rol en pas jij bij hem dat hebben we al aangekaart we concludeerden van wel maar als je moet oordelen over de andere medewerkers collages.

Voor inspectie ja we hebben een aantal mensen die inspecties doen de een doet het echt puur uit z'n vak kennis en de andere doet dat omdat hij qua persoon zo elkaar zit dat hij dat goed kan doen. Je moet je eigen goed kunnen focussen met dat soort dingen en je moet je niet laten afleiden maar elk voordeel heeft z'n nadeel iemand die heel erg gefocust is kan ook het brede verhaal uit het oog verliezen en wil echt tellen hoeveel spijkers er in die plank zit maar is dat belangrijk o ja misschien had ik allen moeten opschrijven dat hij gespijkerd was. Iedereen werkt naar zijn eigen keuren soms moet je de een zeggen het moet nauwkeuriger en de ander moet je zeggen dat soort detail hoeven we niet te weten. Het is toch een beetje een stukje ervaring mensen worden daarin wel steeds beter gewoon maar iedereen blijft zijn eigen specifieke eigenschappen hebben. En ja het is ook niet zo dat we precies kunnen zeggen nou hij is wel inspecteur en hij niet zo zwart wit is dat niet. Als je een bouwkundig tekenaar wil hebben die mooi een 3d-model moet tekenen dat kun je hem laten voordoen maar dit is veel abstracter allemaal. Je kan kijken wat staat er allemaal en voldoet dit aan onze norm maar hoe die daar precies rond loopt en wat hij nou precies allemaal bekijkt heeft hij alle defecten gezien ja dat kun je bijna niet controleren.

Worden jij en je collega's daar op voorbereid?

Op wat je moet doen?

Ja

Nou er zijn nu een aantal mensen die hebben een cursus gehaald maar niet iedereen daar zijn ze redelijk terughoudend in. Want als iemand dat soort werk doet moet hij minimaal een basis opleiding hebben en dan kun je wel zeggen ik 20 jaar in de bouw rond ik weet het allemaal wel maar of je dan de methode goed kent dat is wat anders.

En met je eigen werk?

Ik draai puur op mijn eigen ervaring maar ja dat is in middel al heel wat jaar en ik beoordeel kwaliteit in de zin wat hebben we afgesproken en kunnen we dat leveren nu en ja dat is daar is ook niet voor wat ik specifiek nu doe is ook niet echt een opleiding voor.

En algemeen

Nou inspecties doen we volgens een bepaalde norm en die moet je kennen en dan moet je de basis cursus hebben gehad want anders moet je dat niet doen en dan kun je best zeggen je loopt een paar keer mee en dan ga je de basis cursus doen maar je kan niet zeggen iemand moet op pad en daar . daar heb ik me wel eens tegen verzet hier. dan wordt je boos dat iemand z'n werk niet goed doet en dan wil je hem niet op cursus sturen. Dat zou wat meer aandacht aan mogen besteden maar er zijn nu een aantal mensen op cursussen geweest dus ook dat is wel verbeterd.

Eigenlijk heb ik alles besproken wat ik wil bespreken, ik wil je bedanken voor je tijd iets uitgelopen. Zijn er nog dingen die je wil toevoegen?

Nee ik ben benieuwd wat je strak gaat opschrijven

Heel erg bedankt en dan stop ik bij dezen de opnamen

Welkom Sylvia zoals net besproken gaan we het interview starten de muziek is net getest dat gaat goed misschien iets harder praten dan normaal. We gaan beginnen met het onderwerp de manier van werken en het eerste dat ik daarbij wil weten is wat zijn de drie belangrijkste kenmerken voor de manier van werken bij Sylryk?

Gelijk een lastige vraag hoe bedoel je. Wil je hem even toelichten want ik begrijp hem niet.

Nou als jij de manier van werken zou moeten beschrijven met een aantal kenmerken van dit is typisch Sylryk wat zouden dan de drie belangrijkste zijn. Richting de klant of richting de buiten wereld of richting de collega's.

Wat onze werkwijze is?

En wat daar kenmerkend voor is.

Helderheid en daadkrachtige zeggen wij dan altijd. Helder en daad krachtig, korte lijnen, helderheid in de zin van dat we geen oefen loze rapporten schrijven voor jan joker maar gewoon helder en duidelijk, want wij proberen inderdaad in een Jip en Janneke zo te vertalen dat iedereen het snapt dus helder en daad krachtig, korte lijnen hebben wij mensen weten wie ze aan de lijn krijgen. En worden niet honderd keer door verbonden.

En wat is dan nog meer een kenmerk of zijn dat ze helder daadkrachtig en korte lijnen

Ja dat zijn wel een aantal belangrijke kenmerken ja.

En als je naar de toekomst kijkt zijn er dingen die je er aan zou willen aanpassen of aan toevoegen?

S: Nou wat meer automatisering ik wil zeker meer automatiseren. Want de hele wereld gaat over data dus dat moeten wij ook aan dus wij moeten data gaan leveren. Dus moeten veel meer op de data gericht gaan werken.

J: En hoe zie je dat voor je?

S: Nou de data die wij verzamelen dat we daar veel meer uit gaan halen dan we nu doen. Want als we nu data hebben over gebouwen dan wil je daar met die data allerlei om integraal te kunnen werken wil je die data voor het een en het en daar is nog te weinig interactie voor.

J: Heb je een idee hoe dat komt?

S: We hebben de automatisering niet, we hebben die koppelingen niet.

J: Op het gebied van?

S: Nou als je nu kijkt naar de opnames die doen we al met de iPad zeg maar. Maar de data die daar uit vrijkomt die kunnen we dan wel weer. Als je een opname van Gijsbert bekijkt zeg maar die een EPA opname doet is allemaal met het handje. Dat voert het dan daarna weer met het aan handje in dat moet in het systeem daar kan hij niks aan doen dat is het systeem dat daarom vraagt. maar die zelfde gegevens hebben we ook al opgenomen voor bijvoorbeeld een ander pakket dat we hebben. en dan ben je die gegevens weer aan het invoeren dus dat integrale moet nog veel meer komen een daar geloof ik ook echt in.

J: Oké.

S: Dat dezelfde data die je gebruikt voor het een ook bruikbaar is voor een ander iets anders.

J: En weetje of dat al bestaat of dat mogelijk is?

S: Nee is er nog niet het zijn allemaal stukjes en er is nog niks dat aan elkaar gekoppeld wordt.

J: En dat is ook niet in de markt te krijgen?

S: Nee nu nog niet. Want straks gaan ze met drones opmeten, dus wat wij nu nog met inspecteurs doen gaan ze straks natuurlijk gewoon met drones worden opgenomen en die data daar moet je weer wat mee, dat moet dan beoordeeld worden en daar moet je weer wat mee.

J: En dar zijn al prototypes van?

S: Ja.

J: We hadden het net al over die data verzameling van he wat is daar het doel dan van uit eindelijk?

S: Dat het voor de opdrachtgever helder wordt wat hij heeft aan gebouw, aan problematiek, of hij voldoet aan de regelgeving. Dat kunnen we allemaal centraal voor hem organiseren.

J: En naast dat jullie met een op meeting veel meer zouden kunnen doen wat zou het jullie nog meer opleveren?

S: nieuwe Kansen om nieuwe producten, want met data kun je natuurlijk heel veel, ik kan het nu misschien nu nog niet verzinnen maar als ik die data straks heb kan ik misschien zeggen o met die data kunnen we dat ook doen. Dus je bent met data die je hebt krijg je meer macht richting de, of macht zou wil ik het niet noemen maar afhankelijkheid van je klant. Nu, iedereen kan een inspectie rapport maken. Als je met die data hele goede dingen doet die voor de klant heel goed zijn waardoor die goedkoper is waardoor die beter inzicht heeft is dan is dat fijn. Dus dan vind hij ons prettig en dan vind hij het niet erg dat wij die data beheeren want dan kunnen wij snel weer andere dingen en dan maken wij de klant afhankelijk van ons.

J: En in welke mate verzamelen jullie nu al data?

S: We hebben heel veel dat alleen we doen er niks mee.

J: En hoe komt het dat je er niks mee doet?

S: Omdat die data niet centraal geregeld zijn.

J: Oké en is er kennis data waar je wel wat met doet, specifieke onderdelen?

S: Ja we hebben nu dus meerjarig onderhoudsplannen en als we die in een 3d-model zetten dan gebruiken we die modellen weer om de vierkante meters er uit te trekken en als we die vierkant meters hebben dan weet je ook weer. Die kunnen we weer gebruiken voor energie labels en dan moet je misschien nog wel extra maatjes opnemen maar dat is het dan. Maar nu gaan we een nieuw mannetje sturen en die gaat alles weer opnemen om dezelfde raampjes op te nemen om er een energielabel van te maken.

J: En verzamelen jullie dan ook al data over jullie klant of?

S: Nee over het gebouw. In principe is het leuke hiervan is dat je die data en alles verzamelt en hij zou het weer gaan verkopen dan kan die zo ook weer een keer door verkopen zonder dat hij al die data weer moet verzamelen. Want nu moet hij weer een tekeningetje daar en een rapportje daar voordat ze kunnen verkopen. En dat gaat niet over een woning maar over portefeuilles en dat is heel ingewikkeld.

J: Is er een mogelijkheid om andere diensten te verkopen aan die klant als je meer data hebt doe je dat nu ook al?

S: Nou we gaan veel meer integraal werken. We hebben nu de eerste klant waar we dat kunnen uitproberen, en je ziet dat dat gaat werken. Je ziet al dat er vragen komen van kun je dat gelijk ook en kan je dat ook gelijk doen En als jullie dat al hebben kunnen we dat dan ook. Dus je gaat meer vraag creëren door dat je heel veel data gaat krijgen.

J: En staan er naast technische problemen nog andere dingen in de weg?

S: Nee, nee geloof het niet. Ja het is kennis ook he want je hebt niet elk poppetje wat dezelfde kennis heeft. Dus het heeft ook te maken met hoe ga je de kennis die je in huis hebt. Ik zou ook willen zeggen dat meer mensen bij ons een ander opleiding er bij zouden moeten zodat je ze flexibeler in zou kunnen zetten. Dat de man die een energie label doet ook voor een NEN inspectie ingezet zou kunnen worden en andersom dat je veel meer. Je wil je data koppelen maar misschien is het ook goed om kennis te gaan koppelen.

J: En denk jij dat. Door naar het volgende punt hoor maar denk je dat je medewerkers allemaal op de hoogte zijn van wat er verkocht wordt?

S: Ja dat denk ik wel, ja.

J: En waar bekeer je dat op? Weten ze wat er speelt op dit moment?

S: Nou wat er speelt is wat anders. Als wat ze zouden moeten weten.

J: En als je dan meer zou moeten focussen op wat er speelt zijn ze dan op de hoogte?

S: Nee, niet van de inhoud allemaal maar dat hoeft ook niet en dat kun je ook net allemaal gelijk door geven.

J: En de globale lijnen?

S: Ja dat weten ze, en anders kunnen ze het weten. Ze kunnen die kennis ook zelf vergaren.

J: Hoe kunnen ze dat?

S: Vragen stellen, informatie halen?

J: Waar uit?

S: Ons systeem, dat staat daar allemaal in, je kunt LinkedIn bekijken je kunt op sociale media de markt bepalen dingen bekijken. Dat is gewoon belangrijk om bij te blijven maar je kunt alle informatie vinden en je kunt er naar vragen.

J: En zou er je er moeten er over oordelen doen ze dat?

S: Nee, veel te weinig.

J: En denk je dat dat misschien beïnvloed kan worden door werkdruk?

S: Ja daar hangt iedereen natuurlijk altijd alles aan op. Maar als je zelf zorgt dat je structuur efficiënter gaat inrichten en je gaat je systemen gebruiken waar ze voor zijn hou je tijd over, het is natuurlijk ook het kip een het ei. Ik heb die tijd wel en hoe kan het dat ik die tijd wel heb om te zien wat de markt doet, waarom weet ik wel en wat de markt doet en waarom weet iemand anders dat niet, dat weet ik niet.

J: En als je dan minder naar de markt zou kijken maar meer naar het bedrijf interen weten ze dan wel wat er speelt?

S: Ja dat zouden ze wel moeten weten. Dat weet ik niet of ze dat allemaal weten.

J: Dat weet je niet.

S: Nee.

J: Is dat wenselijk voor jullie als bedrijf.

S: Ja natuurlijk we zijn maar heel klein bedrijf een hebben geen honderden projecten. Dus waarom zou je niet weten wat er niet speelt in een project. Dat zou je wel moeten weten als je dat interesseert. En dan hoef je niet op stopcontact niveau alles te weten maar wel dat we voor Jantje, Pietje en Klaasje aan het werk zijn. Dat weet je gewoon, dat zou je moeten weten.

J: Je zegt dan dat zou je moeten weten daar kan ik uit op maken dat?

S: Dat niet altijd gebeurt nee. Kijk ze hoeven, als je smartware open klinkt dan zie je alle projecten. Nou dan is wandel je er eens door heen en dan weet je wat we aan het doen zijn.

J: Smartware kan je toelichten wat dat is?

S: Dat is ons projecten systeem, daar kan je zien wat we allemaal doen, dat is financieel, planning, alles wat over het project gaat staat daar in. Dus inkoop, verkoop, planning dat staat allemaal in het systeem. In een systeem en als je wil weten hoe de hoe het zeg maar en als je de onderliggende kennis die stoppen we in de kast de digitale kast een daar kan iedereen bij.

J: Je zij net al de werkdruk is een van de eerste dingen waar ze het aan ophangen kan je een oordeel geven hoe groot hij is op dit moment?

S: Op dit moment vind ik niet dat wij een enorme werkdruk hebben. Nee, we hebben het veel drukker gehad. En we hebben een project wat nu loopt in principe loopt dat project. En dat is niet zozeer dat we daar nou, want we hebben inmiddels veel meer mensen er bij gekregen en we hebben niet heel veel projecten erbij gekregen dus in principe hebben we niet een hele hoge werkdruk.

J: En dat hebben jullie bewust gedaan meer mensen aan nemen? Met de reden om dat ook te verlagen?

S: Nee zeker niet maar ook wel gewoon om capaciteit te kunnen maken naar de klant toe je moet wel productie kunnen draaien anders ben ik niet interessant voor de markt.

J: Mag ik dan concluderen dat Sylryk op dit moment meer werk aan zou kunnen dan dat het heeft?

S: Niet op alle vlakken maar wel op een aantal ja, we zouden best een project voor projectmanagement erbij kunnen hebben op dit moment.

J: En als we gaan kijken naar het werk zelf in welke mate hebben jou medewerkers vrijheid over hoe ze hun werk uitvoeren, en in welke maat staat dat vast.

S: moet ik even nadenken. Ja in principe hebben ze alle vrijheid. Als het werkt werkt het zeg ik altijd, maar smartware staat vast dus het werken in een project systeem staat vast dus de werkwijze van je moet eerst een nummertje hebben en zo, want anders kun je geen facturen sturen en zo dat ligt gewoon vast. En inmiddels heb ik natuurlijk na alle jaren ervaring een project systeem opgebouwd dat je een logische opbouw hebt in een project. Dus dat je de gegevens waar je mee start onder aan zet en alles wat pas bij de facturering bovenaan zet dus dat je gewoon een logische volgorde hebt. Er komt informatie binnen, informatie moet verwerkt worden. Dus dat je er ok een logische volgorde in project hebt dat is natuurlijk een gevolg van. Maar als het om word of Excel gaat dan vraag ik altijd en roep ik altijd van jongen maak het nou gewoon eens zou danig dat je niet elke keer het zelfde wiel hoeft uitvinden want volgens mij kun je ook gewoon een sjabloon maken dus ik zeg doe het maar het. Maar is er nog steeds niet.

J: En waarom vind je dat dat niet jou taak is?

S: Om dat ik geen secretaresse ben, en ik kan alleen aangeven op sjabloon wijze te gaan werken maar ik ga niet zitten tikken dat vind ik niet mijn taak. Dat vind ik secretaresse werk.

J: En heb je ze daar wel eens op aan gewezen?

S: Ja we hebben er twee en we hebben twee stagiaires erbij, en elke stageperiode heb ik gevraagd van goh dat is nou een typische stage opdracht. En het is nog steeds niet klaar, en ik weet niet waarom. te moeilijk.

J: Zou je een reden kunnen verzinnen.

S: Te druk zeggen ze dan, maar ze weten het gewoon niet.

J: Dus is kennis een probleem?

S: Misschien, moet ze aangeven van ik weet niet hoe het moet. Nou dan moet je het gaan regelen. Gaan googlen hoe werkt dat, hoe moet dat. Weet je het is zo makkelijk te zeggen ik weet het niet. Nou ik ook niet. Dan moet je gaan zoeken of een cursus gaan volgen van word of Excel weet ik veel wat.

J: Stel medewerkers zouden dat aangeven zou je dat dan willen faciliteren?

S: Ja zeker! Tuurlijk! Ja hoor wordt ook gedaan he. Alleen ze moeten het wel zelf een aangeven. Ik kan honderd keer roepen maar als het niet gebeurt.

J: En qua faciliteren van trainingen of cursussen hoe gaat dat bij jullie in het bedrijf?

S: Als iemand daar behoefte aan heeft kan hij dat aangeven en dan vraag ik heb je het uitgezocht, wat kost het, hoeveel dagen is het, past het binnen je werkwijze en kun je dat allemaal aan? En dan kijken we of het kan. Natuurlijk de afgelopen drie jaar vol in de crisis had ik daar ook geen geld voor maar we hebben altijd wel, studie budget is er altijd. Alleen ja de afgelopen drie jaar in de crisis niet toen was er even geen geld.

J: Is daar in het verleden wel gebruik van gemaakt bij de medewerkers

S: Ja zeker wel.

J: En zijn er dan ook. Als iemand nieuw bij jullie is berijdt je die dan voor op het werk?

S: Nou we hebben sowieso van elke afdeling een hand boek laten maken maar die wordt niet meer bijgehouden en dat moet je ook doen en dat doen ze niet. En we hebben ook procedures zeg maar beschreven in een handboek zodat je inderdaad en we hebben ok gezegd als je een stagiaire krijgt met projecten op je afdeling dan is het handig met je handboek van wat doen we, zo doen we dat. Wil je weten wat wij geven aan iemand die 25 jarig jubileum heeft of als iemand afscheid neemt van een bedrijf of een relatie. Leg het vast dan hoeft je die vraag niet steeds te stellen. Iemand die met pensioen gaat die krijgt een fles wijn en die moet je dan kopen, of die neemt Sylvia dan mee of die laten we bezorgen of weet ik veel wat. En dat moet je opschrijven dat is er wel hoor. Daar hebben ze wel hun best op gedaan maar het kan veel beter.

J: En heb je een idee waarom dat niet wordt bijgewerkt, niet wordt geraadpleegd?

S: Geen idee.

J: Zou je iets kunnen verzinnen, misschien iets gezien dat je denkt van?

S: Nee ik vind het alleen maar heel onhandig dat ze het niet doen en dan zeg ik dat staat toch in het handboek "oja".

J: en als je gaat kijken naar bijvoorbeeld naar welke projecten jullie hebben of speciale projecten in welke maten wordt er uitzonderingen op het protocol?

S: Voor elke klant maak je uitzonderingen op het protocol want de klant bepaalt.

J: Kan je dat toelichten?

S: Kijk de klant bepaald en als de klant behoefte heeft dat iets wordt dat aangepast in het werk protocol. Kijk wij hebben voor Vestia bijvoorbeeld gewerkt en Vestia wilde perse een bepaalde map structuur aan houden. En dan houden wij die aan en dan ga ik niet mijn eigen mappen structuur door drukken want dat is niet nodig als zij het goed vinden dan pas ik mij want zij zijn opdrachtgever en dan hou ik hun mappen structuur aan als zij dat handig vinden en dan pas ik dat aan in het handboek. En dan wordt het aangepast.

J: En dat protocol is daar dan ook een soort template voor?

S: Ja.

J: En mag ik dat zien als jullie basis manier van werken.

S: Ja. Dat is een basis project indeling zeg maar en de basis waarop wij werken. Dat is op financiën, dat is op secretariaat en dat is op projecten. Er zijn drie hand boeken en we hebben energie labels we hebben vierhandboeken.

J: Om nog even terug te komen op het begin van het interview je zij al ik wil meer data verzamelen om meer alternatieve diensten kunnen verkopen.

S: Ja dat is de toekomst.

J: Ik ben er van op de hoogte dat dat bij een project nu al gebeurd is dat een unicum of is het in het verleden ook gebeurd?

S: Nee we deden in het verleden veel minder maar ja de markt wijzigt en het wordt steeds belangrijker om die data te verzamelen dus dat is wel een beetje een ding aan het worden waarvan ik waarvan we zeggen daar moet je in de toekomst wel wat aan gaan doen anders ben je uitgespeeld straks.

J: Dan wil ik door gaan naar het tweede deel van het interview. Het beoordelen van werk van jou medewerkers. Hoe bepalen jullie als Sylryk de kwaliteit van jullie medewerkers?

S: Nou kijk in het verleden was het zou alles mij eerst langs mij kwam.

J: Ja.

S: En dan haalde ik er altijd nog een paar fouten uit en dan ging het pas de deur uit. We hebben wel we noemen het het vier ogen principe maar dat mag ook je buurman zijn zo van lees jij het nog eens door ben ik dingen vergeten of staan er stomme dingen in. Maar het vier ogen principe vind ik wel belangrijk zo van heb ik het netjes beschreven is het leesbaar. Lees het even door.

J: En dat is de evaluatie van werk maar als je werknemer zou moeten evalueren aan welke dingen doe je dat?

S: Beoordelingen en functionering gesprekken?

J: Bij wijze van spreken.

S: Daar geloof ik niet in.

J: Daar geloof je niet in? En kan je toelichten waarom?

S: Nou omdat iemand de hele dag gewoon zijn dingen doet en ik vind het onzin om iemand te corrigeren na een jaar nou tijdens het hele jaar heb je dit niet goed gedaan en functioneer je niet. Dat vind ik zo flauwe kul dan vind ik dat je iemand moet zeggen dat hij niet functioneert en dan kan hij er nog aan sturen. En dan kun je hoog uit daarna zeggen goh dat heb je top opgepakt maar ik vind ik heb er een hekel om iemand zijn gang te laten gaan en dan tijdens een functionering gesprek te zeggen goh dit doe je niet goed dat doe je niet goed ik geloof veel meer in het continu met elkaar bezig te zijn om je eigen kwaliteit te verbeteren.

J: Zijn er dan ook dingen binnen de organiseren vastgesteld hoe die jullie die kwaliteit garanderen?

S: Nee, nee dat hebben we niet zoals je je bedoelt je moet zoveel procent van je omzet halen of zo dat hebben wij niet.

J: Dat zou een mogelijkheid zijn maar zijn er überhaupt reglement van voor dat ons werk de deur uit gaat moet het er zo uit zien o moet het hier aan voldoen?

S: Nou we hebben, ik wil altijd dat er geen tik fouten in zitten, de prijs moet kloppen en gecontroleerd zijn en er moet geen onzin in staan de ballast moet er uit zijn en dat kan je buurvrouw ook als ik als je buurvrouw het snapt dan snapt de klant het ook want de klant huurt specialisme in en kunnen we een

hele moeilijke offerte schrijven maar dan snapt hij het niet. Dus je moet het altijd zo maken dat iemand die er geen verstand van heeft het begrijpt, want dan snapt de overkant er niks van.

J: Dat is een heel mooi streven maar wat heb je in werking gesteld omdat.

S: Niks.

J: Er zijn geen.

S: Ja er zijn sjablonen voor.

J: En is dat bij iedereen duidelijk dat dat de drie voornaamste punten zijn?

S: Ja, dat denk ik wel.

J: Oke, weet jou medewerkers dat dat van ze verwacht word dus dat ze op een manier communiceren richting de klant, heb je daar een beeld bij.

S: Nee.

J: Nee geen beeld bij of nee dat weet ik niet.

S: Ik heb er geen beeld bij. Ik heb zoiets van als jij je vak uit oefent dan weet je wat je doen moet en dan weet je ook wat er van je verwacht word dus dan ga ik heb ik heb ik niet een beeld van goh als iemand offertes maakt dat iemand niet snapt dat je dan ook foutloos moet tikken.

J: Dat is wel heel concreet.

S: Ja nee maar dat gebeurt wel elke dag, elke dag haal ik er fouten uit en de meest domme dingen en. Dan zeg ik jongens daar ben ik niet voor dan zit ik weer, dan moet ik het op regelniveau lezen omdat het weer bom vol taal fouten staat. Dat vind ik zonde daar moet je mij niet voor gebruiken. Maar dat is dus wel altijd de ergernis, elke dag. En geen dag uitgezonderd dat is niet overdreven en dan zitten ze weer te kijken van ja en dan zeg ik jongens gister ook weer dan stuur ik het terug. I heb twee regels gelezen en ik heb al weer drie fouten er uit gehaald en dan sorry dan geef ik het terug ik ga het niet meer doen.

J: En heb je het idee dat ze het dan onderling doen al?

S: Ja volgens mij was dit al dubbel gecontroleerd ja. En dan denk ik ja zonde van het werk en dan zitten drie mensen het zelfde werk te doen en dan heb je altijd druk. Gisteren heb ik ook aangegeven ik heb nu weer een fout er uit gehaald waar van waar ik hem al zeker weet dat ik hen er al 10 keer heb uitgehaald omdat hij in het sjabloon fout zit en hij zit er dus nog steeds in. Dan heb jij het inderdaad altijd veel te druk dat snap ik het wel waarom dat je altijd druk hebt want je bent iedere keer het zelfde werk aan het doen. En dan zeggen ze ja dat klopt ga ik meteen aanpassen maar waar het dan aangepast wordt. Maar de volgende offerte is gewoon weer verkeerd. Ja ik weet het wel.

J: Denk je dat je weet waarom dan toch die fout er in blijft staan.

S: Ja dan denkt iemand ik heb al een offerte gemaakt en dan pak ik die en dan opslaan als en dan pakken ze niet het sjabloon.

J: En dat ligt dus aan?

S: Eigenwijsheid, denken dat het dan sneller gaat.

J: En als je dat zou moeten, volgens mij is dat gericht op het secretariaat klopt die conclusie?

S: Ja en voor Gijsbert is dat lastig want Gijsberts werk is heel specifiek en kan je heel slecht controleren, bij Gijs moet ik er echt bij gaan zitten en dan zeg ik nou wat heb je gedaan en dan haal ik er heel veel onlogica uit en dan zeg "ik denk je dat de klant daar in geïnteresseerd is?" dan zegt hij dat heb ik allemaal niet nodig dat vind ik allemaal bagger. Dan heeft hij grote Excellijsten gemaakt en dan denk ik waarom dan, heb je helemaal niet nodig maar dat is veel lastiger te beoordelen. Hij heeft een handboek waar hij zich aan moet houden dat hebben wij niet bedacht maar dat is de wet waar je je aan moet houden dat is de BRL daar moet het gewoon aan voldoen zeg maar. Maar dat is wel dat is lastiger omdat heel specifiek werk is het zelfde als met de NEN 8760 rapportage ik kan alleen maar beoordelen of er een logische opbouw in zit maar de inhoud kan ik niet controleren want ik ben geen techneut.

J: En heb je iemand die dat wel zou kunnen controleren?

S: Ja dat wordt nu ook gedaan we hebben nu ook kwaliteit controle en sinds dat Paul en Hans zijn gekomen hebben we natuurlijk ook dingen anders georganiseerd. En is Paul heel erg aan het sturen op de kwaliteit. En kijk je kan mij inzetten op alle poppetjes maar dat gaat hem niet worden ik kan dat niet.

J: En waarom niet?

S: Omdat ik ook maar gewoon mens ben. ik kan niet iedere dag op ieder zijn afdeling, iedereen beoordelen of hij, en alles na kijken en doen ik mag toch verwachten dat als ik mensen salaris betaal dat ze hun werk gewoon doen.

J: Als jij je rol van acquisitie niet zou hebben?

S: Die heb ik heel lang niet gehad omdat niet buiten de deur om kom omdat ik allemaal met dit soort dingen bezig was en daar ben ik nu van af dat doet Paul nu. En dat was zonde van onze tijd want je omzet gaat dan gewoon terug omdat je offertes aan het nakijken bent op taal fouten dat kan natuurlijk niet waar wezen.

J: En op het gebied van projectmanagement de ander business unit hoe zit het daar met de kwaliteit controle?

S: Ja dat is ook lastig omdat je dan ik kijk meer op hoofdlijnen dus ik kijk dat doet Ron met namen dus ik kijk naar Ron z'n logica in ze project opbouw zou van heb je het logisch op gebouwd en dan kan ik alleen maar, dan heb ik dus een gesprek met hem en dan vraag ik hoe loopt het bij de gemeente, en hoe loopt het daar, en hoe loopt het daar en dan is dat niet gelukt en dan waarom is dat dan niet gelukt en waarom heeft de architect dat nog niet aangepast dan. Nee dat kan ik alleen maar op basis van mijn overview vragen stellen waardoor ik weet o je hebt het dus niet gestuurd. Je hebt het laten gebeuren als je het had verstuurd dan hadden we niet nu hier gezeten dus dan moet ik hem dan kan ik hem daarop aansturen zo van waarom heb je daar voor gekozen dan op dat moment want je had veel beter dit, dit, dit of dat kunnen doen want dan had je het gestuurd en dan hadden we nu geen discussie met de architect gehad. Ja je hebt het laten gebeuren. Sommige dingen heb je of in de hand of je laat ze gebeuren en dan heb je ze niet in de hand en dan ben je laat en dan zegt de opdrachtgever die gaat de zelfde vragen stellen en dan kan ik ze beter eerst stellen dan hebben we ze

intern al gehad want die opdrachtgever gaat exact dezelfde vragen stellen als ik namelijk. En dat vind ik veel vervelender en dan kan je er nog op anticiperen zo van o Ron ik zou er een ander verhaal van maken want dit ga je niet aan de opdracht gever vertellen want dan heb je je werk niet goed gedaan en dat gaan we natuurlijk niet vertellen aan de opdrachtgever. Dus dan moet je maar even kijken hoe dat gaat brengen dan is niet zo handig en dingen die wel goed lopen dan zeg ik top! Heb je goed gedaan.

J: En die kwaliteit eisen he ik vroeg het net ook al volgens mij voor die ander kijk voor secretariaat heb je daar een uitspraak over gedaan voor die andere businessunits of team binnen jullie bedrijf hebben die dat ook duidelijk?

S: Nou het is bij ons natuurlijk sowieso lastiger als ik dit voor jou op zet (een kop thee) dan weet je of die thee smaakt of niet smaakt kijk bij een energielabel is een energielabel ik kan niet zien heel snel of Gijsbert vierkante oppervlak goed heeft uitgerekend daar mag ik vanuit gaan dat hij dat doet want hij heeft ook op school gezeten en hij krijgt er voor betaald. Dus ik mag er van uit gaan dat hij weet dat lengte keer breedte dat dat vierkante meter is. daar kan ik niet gaan beoordelen ik kan niet daar alles op na gaan kijken dus als die uitkomst label a is moet ik er van uitgaan dat dat klopt. Daar heb ik kan ik geen kwaliteit aan hangen daar moet iets uitkomen en dat moet kloppen.

J: En zou je kwaliteit van werk dan op een andere manier kunnen hangen aan Gijsberts werk?

S: Ja logische opbouw van maatregelen pakketten bijvoorbeeld dat het logisch in elkaar steekt dat het leesbaar is dat soort dingen kijk ik dan wel naar he dat je niet eerst zegt van. Zonnepanelen is altijd een goed voorbeeld bij Gijsbert. Dan zeg ik Gijsbert dan heb je ene dak van 10 bij 10 dat is 100 vierkante meter en dan gaat hij er drie honderd zonnepanelen op leggen en dan zeg ik dat kan toch helemaal niet en dan zeg ik we gaan niet iets aan bieden aan de klant wat er vervolgens niet op kan. Dan voldoe ik wel maar kan het namelijk niet plaatsen nou dat soort dingen doet Gijsbert nog steeds en dan moet ik vragen Gijsbert jij doet dat aanbieden maar past dat op dat dak “nee nu niet” dus dan zeg ik dus. Ja maar ja, nee dan gaan we het dus niet aan bieden dan gaat het daar natuurlijk nooit komen. Nou die vragen moet ik nog steeds wel stellen.

J: En heb je een idee waarom hij die vertaalslag niet maakt?

S: Ja klant vraagt hoe hij het beste label kan krijgen dat is door zoveel mogelijk zonnepanelen te plaatsten. Alleen past het er gewoon niet op dus is het niet handig. Dus dat weetje dus daar kan ik op sturen dat kan ik zien dat is tastbaar maar als hij een label van heeft gemaakt dan ga ik er vanuit dat het label a klopt en dat is lastig. En bij Ron kan ik met namen alleen door vragen stellen kijken hoe het project loopt want dat zijn zulke procedures en ik kan alleen vragen waarom is de vergunning nog niet afgegeven, waarom duurt dat zo lang, de 8 weken zijn toch voorbij, waarom heb ik nog geen vergunning? Dan is dat is tastbaar dat kan ik het of als het drie weken loopt zeg maar dan heb ik een gesprek gehad met de ambtenaren om het even door te lopen en dan zeg ik top. En volgen we alles binnen de lijntjes geen problemen met de vergunningen dan weet ik genoeg dan heb ik een aantal meetpunten van dan loopt het project goed dat is moeilijk dat moeilijker van dat is thee en ziet er ook uit als thee klaar.

J: En als je dan zou moeten kijken wat is dan belangrijker bij Sylryk is dat kwantiteit of kwaliteit?

S: Kwaliteit is bij ons heel belangrijk.

J: Waar blijkt dat uit?

S: Klanten willen gewoon nou kijk als wij een gebouw opnemen en we hebben daar een goede conditie van dan wil ik geen discussie met de eigenaar die zegt van "jij zegt wel dat dat schilder werk niet klopt wat ik zie daar een conditie score 5 maar kom eens even mee kijk eens even naar het gebouw dat is toch prima". Ja dan moet ik kunnen dan moet mijn inspecteur kunnen zeggen dit, dit en dit en dan van ja hij heeft gelijk. Daar kan je dus als eigenaar wat roept en ik kan het weerleggen dan is het dus goed omdat daar het verschil tussen kennis wat wij hebben en opleveren vaak zo groot is dat het moet uitleggen maar het gebeurt natuurlijk ook wel dat wij binnen komen en niet geluisterd hebben naar de klant en dat de klant zegt ik dacht dat ik dat of dat kreeg. En dan is het van nee dit is een NEN-inspectie wij beoordelen de kwaliteit wij gaan het niet oplossen voor je maar het is maar net hoe je die communicatie dan opstart als iemand dus denkt hij komt mijn probleem met mijn balkons oplossen en ik krijg een NEN-rapport dan hebben we dus totaal gemist dat is in het verleden ook wel gebeurt vooral met Marco die had daar ook wel een handje van die luisterde gewoon niet wat een klant vroeg en zij ja daar moet een NEN-inspectie komen. O wat hebben ze gevraagd dan? Bij hem wist ik gewoon dat ik altijd moest gaan vragen wat de vraag echt is van de klant. Wat bij ons belangrijk is omdat we werken met mensen die niet overal verstand van hebben is dat je door vraagt van wat is het uiteindelijke doel waarom de klant dit vraagt aan ons. Het kan bijvoorbeeld zijn dat hij lekkages heeft en dan vraagt hij niet kijk naar mijn lekkage nee dan vraagt hij van ik wil van die kant van de gevel wil ik dat jullie heel goed naar het metsel werk kijken. Dan zeg ik hoezo dan heb je ergens twijfels over dan. Ja ik heb lekkages o dan gaan we daar specifiek naar kijken. Kijk het is best heel lastig om te weten om ook te beoordelen. Als ik een nul meeting moet doen net als nu bij Habion. Prima die krijgt het netjes allemaal. Maar als je ziet hoeveel vragen wij hebben moeten stellen om waar wil je nou eigenlijk naar toe want waar wil je die NEN-inspectie voor gaan gebruiken. Nou dat kan bij de een iets anders zijn dan voor de ander. Ja dat wil de bank hebben en de bank is d'r blijk mee is vind ik het prima die doet er niks mee. En iemand anders zegt ik daar heel mijn meerjarig onderhoudsplan ga ik sturen in de toekomst ga ik helemaal daar op sturen en dat is een andere vraag.

J: En waar ligt de verantwoordelijkheid van dat doorvragen?

S: Vaak bij ons bij mij Paul en Hans ja bij ons.

J: Zijn er ook medewerkers die dat verkoop werk doen?

S: Nou wel aan de telefoon ik heb wel geprobeerd te leren aan Bianca en Diek dat ze altijd moeten vragen. Zijn er tekeningen we hebben een checklist om de eerste vragen te kunnen af strepen. Is er dit er zus is er zo anders kan ik helemaal geen offertes maken dus dat weten ze van die checklist. Pak je checklist er bij en ga het gelijk in voeren.

J: Veder vertegenwoordigers om het een naam te geven?

S: Nee die hebben we niet.

J: Dus dat werk wordt door jullie gedaan.

S: Ja dan ga ik bellen van goh er is een aanvraag gedaan en dan heb ik nog een paar vragen en dan vraag ik door en dan komt het vaak wel goed. Maar dat kan ik ook niet verwachten van het project secretariaat.

J: En waarom niet?

S: Omdat dat ook vaak technisch inhoudelijk wordt en zij hebben geen beeld bij objecten vaak ook. Kijk Diek heeft nog steeds geen idee hoeveel 10.000 vierkante meter is of 1500 meter daar heeft ze geen beeld bij en dat snap ik dat je daar geen beeld bij hebt. Dat heeft ook met ervaring te maken en met en dan wat ik dan wel doe goh ik was van de week bij ASR 85000 vierkante meter dat is een hoop ik zeg ik heb nu een rondleiding gehad en ik heb de helft van het gebouw gehad en dan hoop ik dat er wat blijft hangen van 85000 meter goh dat is wel heel groot. En in Schiedam zeg ik elke keer we hebben bijna 20.000 meter. We gaan 200 zoveel woningen dat je die linken dan gaat leggen als het volgende keer iets komt van 200 honderd woningen dan zou het wel eens 20.000 meter kunnen zijn. Dat soort dingen probeer je over te brengen door die getallen te noem maar of dat blijft hangen geen idee.

J: En bij de anderen medewerkers hebben die daar wel beterbeeld bij?

S: Ja Ron en zo wel die is technisch en alle technici hebben wel beeld bij getallen en vierkante meters en zeker Ron heeft dat heel goed want die heeft altijd gewerkt in voorbereiding en zo en die weet wel wat hoe groot vierkante meters zijn dat weet hij wel.

J: Dan wil ik graag door gaan naar het volgende onderdeel de samenstelling van teams we hebben het er al kort gehad maar zou je kunnen toelichten welke er zijn?

S: Nou we hebben het team energie labels he dat is echte een specifiek onderdeel. Ze hebben een technisch team laat ik het maar zo noemen de technici de inspecteurs en of die nou voor energie labels of NEN-metingen he dat zijn de inspecteur. We hebben de project mensen Ron, Paul en ik dus eigenlijk hebben we maar twee en het secretariaat maar je hangt daar al voor beide groepen heb je ze nodig dat is wel een beetje verdeling.

J: En als je ben tevreden met de indeling?

S: Ja die heb je in ons soort bedrijf nodig.

J: Meer heb je niet nodig?

S: Nee. Je hebt backoffice ik ben wel heel blij dat we dat nu gesplitst hebben dat ik daar geen last meer heb van personeel en financiën vind ik wel fijn dat dat nu bij mij weg is.

J: Kan je daar over uitweiden?

S: Zoals ik al zij ik kan niet alles dus ik deed natuurlijk en de financiën en het personeel en de techniek en de acquisitie en ik moest de offertes na kijken en dat gaat gewoon niet in een persoon en het is dus heel normaal dat je de afdeling backoffice hebt die dat soort zaken regelt en dat hebben we nu ja.

J: En dat wordt uitgevoerd door Hans?

S: Hans doet personeel en financiën en die heeft dan nu een stagiair er bij die het inboeken van factureren doet en Paul die doet zegt maar alle inspecteurs de binnen mensen aansturen dus die hebben nu ook weer aansturing dus dat is ook gewoon fijn en die verbeterd die gaat ook weer kwaliteit verbeteren en processen te verbeteren en daarnaast hebben we nu ook tijd voor om te doen en ik doe buiten.

J: En als je zo moeten oordelen over de maten van samenwerking binnen het bedrijf?

S: Dat is veel te weinig dat mis ik.

J: Want?

S: Ja dat is te veel eilandjes als ik naar Ron kijk die zit op zijn eigen eiland en om hem heen als je er niet naar vraagt weet je absoluut niet wat hij aan doen is die kan de hele dag in zijn eentje zitten en af en toe een leuke opmerking maken daar gaat het niet over want het is een leuke vent maar ik heb geen idee wat hij aan het doen is. En hij weet zeker niet wat wij aan het doen zijn.

J: Waar komt dat door?

S: Hij sluit zich af hij vindt het lekker om zo te werken.

J: En merk je dat ook bij je andere medewerkers?

S: ik merk dat onderling ook bij Bianca en Diek het gaat wel steeds beter maar die zitten naast mekaar dan maar weten van elkaar niet wie of wat. Ik hoor het aan de telefoon en weet meer dan zij die naast elkaar zitten. En dan zeg ik nou daar hebben ze het gisteren over gehad dat heb ik gister gehoord hoor ik zat daar maar ik hoorde telefoon "o dat heb ik niet gehoord" en Ron zegt dat ook dan zeg ik Ron je zit er naast en dan zegt hij ja dan ben ik aan het werk en hoor ik het niet.

J: En om dan terug te komen op informatie deling waar we het eerder over hadden heeft het daar mee te maken?

S: Ja als je niet na elkaar luistert zeg maar als je gewoon op de werk vloer bent waar je heel veel informatie vandaan kan halen. Dan moet je het halen op momenten waar het wel kan. Ik weet namelijk wel waar het over gaat. Ik heb alle informatie want ik haal het op namelijk want niemand komt het mij ook brengen want als ik niks doe komt niemand mij informatie brengen.

J: En dat smartware kan dat ook gebruikt worden?

S: Ja dat is ook het eerste wat ik open in de ochtend dus ik weet ook meteen welke klanten nieuwe offertes hebben aangevraagd maar als ik Ron vraag goh wat zijn onze laatste drie offertes die zijn aangevraagd heeft hij daar geen idee van.

J: als de betrokkenheid van je medewerkers zou moeten beoordelen?

S: Die is wel hoog.

J: Waar blijkt dat uit

S: Ze werken allemaal hard als ze wat vraagt zijn ze nooit ergens te beroerd voor dus de betrokkenheid is wel groot dat vind ik wel ze zijn allemaal instaat om hun best te doen en te knokken voor het bedrijf jawel de betrokkenheid is groot.

J: Wat heb je gedaan of wat hebben jullie gedaan om dat te bereiken.

S: Na juli was ik in m'n eentje ja ik denk dat dat ook kwam door een beetje het is gewoon een hartstikke leuk bedrijf wij doen echt wel hele leuke dingen. Dus dat vinden mensen en werknemers ook leuk.

J: Zou je leuke dingen kunnen specificeren?

S: Ja nou zo'n project als de Zurichtoren in Den Haag dat is wel lang geleden maar ik reed er vanmorgen weer langs maar als je zegt daar deden wij de inspecties voor dat is leuk daar zijn we trots op. Hotel de wereld in Wageningen hebben wij gedaan dat vinden mensen leuk daar zijn ze trots op al die woningen ja die hebben wij geïnspecteerd ja die kenen we ja dat vinden ze leuk. Dus het idee van gebouwen en grote klanten ze zien natuurlijk ook MVGM o ja dat is een klant van ons.

J: Staan jullie altijd klaar voor jullie medewerkers als management?

S: Nou ik zeker de laatste tijd de laatste paar jaar niet omdat ik andere dingen aan mijn hoofd had maar ik probeer het wel.

J: En hoe probeer je dat duidelijk te maken?

S: Nou als er echt wat is kunnen ze bij me komen en dan probeer ik daar een oplossing voor te vinden. Maar ik had, ik ben, ik zeg al toen ook wel aangegeven ik ben niet een psycholoog ik ga niet hele verhalen hoor van ik heb een zere teen en ik heb zus en zo daar was ik geen goede manager voor dat durf ik wel aan te geven. Nee ik ben niet van, ik ben van doorgaan en dat moet ik zelf ook daar heb ik even geen oren voor dan. En als het echt serieus is als iemand z'n moeder overleden is dan kom ik even dan zeg ik van goh wat is er aan de hand en het is even heftig en natuurlijk dat wel maar daar ben je zo heel klein team voor en doe je automatisch en daar heb je het met elkaar over maar geneuzel van i slaap slecht dan ja ik slaap ook al 4 jaar slecht daar kan ik niet zo goed tegen.

J: Wil je voor het interview nog noemen waarom dat is?

S: Ik heb dan zoiets van ik we zijn gewoon een bedrijf en een bedrijf moet door en in een heel groot bedrijf zie je vaak dat er hele afdelingen zijn die daar voor zijn maar dat hebben wij gewoon niet maar ik denk zeker he als ik iemand aan het verhuizen gaat goh moet ik helpen schilderen of verhuizen dat wil ik prima doen als ik iemand daar mee kan helpen doe ik dat dus opzich staan wij wel klaar voor de mensen en als ze een auto nodig hebben krijgen ze ene auto mee dat vind ik prima dus dat soort dingen wel het moet wel een beetje serieus zijn anders kan ik er heel weinig mee.

De respondent wordt gebeld dus het interview werd tijdelijk stop gezet

J: Als je zijn al jullie medewerkers in contact met jullie klanten?

S: Nee, nee want ik heb vaak het contact met de echte klant zeg maar en onze inspecteur hebben bijvoorbeeld wel contact met de huurders en die heb ik weer niet zeg maar want die komen daar over de vloer of de gebruikers van het gebouw die het gebouw huren die komen ik niet tegen dus nee niet rechtstreeks nee. Het is vaak dat ik voor een eigenaar werk en die huurpanden en verhuurd panden dus dat is wel een verschil

J: En het secretariaat?

S: Ja die hebben die klanten wel vaak aan de telefoon en die vragen en die zijn wel eerste lijn die hebben wel meer contact met onze klanten.

J: En projectmanagement

S: Die ook die managen een project voor onze klanten dus die dan vaak wel.

J: En hebben die dan vaak contact met de klant of met de derde die daar bij horen.

S: Nee de klant Ron heeft ook altijd wel contact met onze klant en Gijsbert ook wel maar op een ander afdeling vaak en dan hebben we met een eigenaar contact en dan heeft hij met een technisch manager contact.

J: Dus niet direct met de afnemer maar wel met de klant maar een ander poppetje bij de klant. En een ander onderdeel wat ik graag wel bespreken sluiten al jullie bedrijf activiteiten allemaal op elkaar aan?

S: Ja, juist is dat interessant en daar kunnen we veel meer uit halen dan we nu doen denk ik

J: Hoe dan?

S: Nou als je een gebouw geïnspecteerd hebt dan weet je wat er allemaal moet gebeuren. En zouden we aan die kant onze eigen project management opdrachten kunnen vullen en dat gebeurt nog te weinig

J: En heb je daar misschien een reden voor?

S: Nou de reden is met name omdat onze klanten, wij veel meer hebben gestuurd op het probleem oplossen van de klant in stukjes en nu het integrale wil oppakken denk ik wel dat het gaat lukken maar ze hebben vaak al hebben ze al aannemers die de oplossing gaan doen dan zitten wij er weer niet bij want de aannemer doet al alles dus dat is wel lastig.

J: En wat is dan de reden dat de aannemer er al bij zit en jullie niet?

S: Nou wij maken niks he dus wij doen allen het advies dus wij kunnen zo'n proces begeleiden maar wij doen natuurlijk zelf niks wij begeleiden alleen zon proces bij een paar klanten zien we dat wel van los het ook maar op ja dat is top en dat is wel iets waar ik veel meer acquisitie op moet gaan zitten als we het ene doen kunnen we het ander ook meer gaan vullen dus dat is zeker de moeite waard. Het kan heel op elkaar aansluiten.

J: En wat is het grootste punt dat het nu niet doen dat ze jullie nog niet kenen begrijp ik uit wat je net zij?

S: Nou, waar wij nu veel in doen zeg maar dat zit op een ander niveau binnen het bedrijf waar we voor werken, project ontwikkeling zit op een heel ander niveau dan het technisch management en je ziet het bij die bedrijven ook niet samen werken. En dat maakt het ook voor ons lastigere dat je dan met een ander poppetje afspraken maken dan waar we nu zitten dat zijn verschillen de lagen in het bedrijf.

J: Dan wil ik door gaan naar het laatste deel van het interview. Wat zijn de belangrijkste criteria waar werknemers op worden aangenomen.

S: Gevoel.

J: En dan gevoel waarbij?

S: Ja of het klinkt of die eerste klik goed is, en natuurlijk zijn cv zijn capaciteit.

J: En wat is daarin leidend?

S: Ja voor het vak wat je nodig hebt dat dat klopt. Dus als ik een bouwleider heb of een bouwkundig project leider dan moet ik wel weten of hij in het verleden echt projecten heeft geleid want als hij dat nooit gedaan heeft weet ik dat ik iemand heb die geen ervaring heeft.

J: En als je een keuze moet maken tussen gevoel en cv wat is dan leidend in die twee?

S: Ja wel het cv want hij moet wel kunnen wat we vragen dus dat moet sowieso en dan ga je heel erg kijken van goh welk poppetje past er dan het beste bij want de markt is niet heel dik bezaait dus als er dan iemand komt waarbij ik denk dat gaat hem nooit worden maar hij is wel steen goed ja dan moeten we hem toch nemen en dan moet ik me maar gaan aanpassen denk ik maar want zoveel keuze hebben we niet.

J: Want er zijn weinig mensen gekwalificeerd?

S: Ja veel te weinig.

J: Als je nu dan zou moeten, zou je dat in de toekomst willen veranderen of ben je er blij mee dat dat nu zo gaat?

S: Nee dat kunnen we niet veranderen iemand die geen als NEN-7767 moet doen en je hebt geen papieren ja dan kun je gewoon niet beginnen dus die cv is super belangrijk.

J: Daar heb je een certificaat voor nodig?

S: Ja als jij geen EPA's kunt opnemen of mag opnemen dan heb ik niks aan je als ik voor EPA's mensen zoek dat is allemaal heel specifiek overal moet je in ons vak voor gecertificeerd zijn.

J: En zijn er mogelijkheden omdat intern te regelen?

S: Ja we hebben nu bijvoorbeeld Davy dat is een hele jonge jongen maar daarbij had ik wel zoiets die gun ik het om in een klein bedrijf als ons te gaan werken en die leiden we dan zelf op. Dus die hebben we een cursus NEN-7067 en die wil ik strak nog energielabel cursus laten doen en zo als hij het leuk vind want hij moet het ook leuk vinden. Dus dat gaan we wel steeds meer.

J: En waarom heb je die keuze bij Davy gemaakt?

S: Omdat we jonge mensen moeten hebben, we komen bijna niet aan jonge mensen.

J: En als je zou moet evalueren je medewerkers past iedereen bij het werk dat ze doen?

S: Nee, Ron niet Ron is nu veel die moet echt meer aan project management toe die is nu niet met z'n vak bezig die helpt ons prima uit de brand omdat we echt heel veel werk hebben maar die zou op een ander vlak en dat geldt voor Paul ook die moet voor Paul ook. Nee die moeten die moet echt dat die kunnen op een ander niveau aan het werk dus die zitten onder hun niveau te werken dat is zonde.

J: Oke, ik denk dat ik alle punten van het interview heb behandeld zijn er nog dingen die je zelf zou willen toevoegen naar aanleiding van de punten die we zelf hebben behandeld?

S: Moet ik even nadenken, hebben wel alles gehad een beetje, efficiëntie in werken en dat soort dingen ja nee ik geloof wel dat ik een hele boel hebben gehad en ander moet je even bellen nee volgens mij hebben we alles besproken

J: Dan wil ik je bedanken en stop ik nu de opnamen.

Nou dan starten we nu de opnamen voor het interview en ik wil graag starten met het onderwerp de manier van werken en de eerste vraag die ik daar bij wil stellen is wat zijn de drie belangrijkste kenmerken waarop er gewerkt wordt bij Sylryk

De belangrijkste kenmerken zijn principe dat we dat gaan doen de organisatie wordt nu gebouwd en mijn doelstelling is om vanuit mijn optiek ik doe het operationele gedeelte de organisatie LEAN te maken je ziet daar wat voorbeelden aan de muur hangen hoe wij de DIMIAC opzet gaan maken en dus al het personeel te kijken en het maximale eruit te halen. En dan geldt voor mij persoonlijk geld wat kan ik het voor het bedrijf toevoegen en ik denk dat uiteindelijk de poppetjes moeten dansen zeg ik altijd. Het tweede wat belangrijk is vind ik dus a: LEAN tweede is zo laag mogelijk in de organisatie ondernemen.

Hoe bedoel je dat?

Ik wil graag dat is nu niet zo nog niet zo dat iedereen verantwoordelijk is voor z'n eigen pak voor z'n eigen winkeltje dus dat betekent dat je mensen verantwoording moet geven, mag geven en kan geven. Dat betekent dat je moet scholen dat je moet dit dat je moet dat en dan zeg ik nou asjeblieft ga jij maar eens even op mijn winkel passen. Als je dat doet krijg je dus enthousiasme en dan krijg je dat mensen weten waar het over gaat en niet een baas die alles en niet je moet gewoon typen en je moet zweten maar nee je moet weten waar het over gaat. En het derde wat ik zou willen noemen is een horizontale organisatie ik ben Paul en Hans en Sylvia en Moniek zie ik net lopen, Bianca en Gijsbert en het is allemaal voor mij gelijk. Natuurlijk is er wel een hiërarchische verhouding maar dat zijn wel de drie belangrijke dingen voor het bedrijf.

En je zegt dat gaan we voor de toekomst wil ik dat gaan implementeren.

Ja daar zijn we mee bezig en begonnen

Welke stappen dan er al gezet en welke gaan er gezet worden in de toekomst?

Wat we doen nu is structureren op de manier van werken dat betekent dat het voor een klant dat het heel helder is wat krijg je. In ons vakgebied zijn de advies, begeleiding is altijd een beetje wollig dus je krijgt niet een doos en die doos kost je een euro maar je krijgt een stuk kennis van ons of een stuk begeleiding dat is natuurlijk zo wollig als de pest. En dat probeer ik te structureren dat de klant duidelijk en helder krijgt van dit krijg je dat is de eerste dus helder naar de klant zijn dat is ook in de directie van ons is dat ook mijn gedeelte wat ik op pak in de uitvoering het proces dat is vind ik eigenlijk het belangrijkste dat de klant krijgt wat hij wil dat is degene die mijn vakantie betaald dus daar wordt ik heel blij van.

Dus je zij helderheid naar de klant.

Ja

hoe zit dat intern denk je dat de medewerkers op de hoogte zijn van wat er verkocht wordt?

dat was dus wat minder dus zijn we nu heel hard mee aan het werk door te zegen van nou als jij een gebouw gaat keuren dan keur je op die en die onderdelen dus je gaat niet dat en dat ook dingen ook doen allemaal dingen er omheen wat in het verleden nog wel gebeurde. naar eer en geweten hoor het

is niet zo dat die werknemer het slecht doet hij wist alleen niet precies wat hij moest doen en dan krijg je onduidelijk heden en dan krijg je faalkosten en die wil ik er uit of beduidend omlaag krijgen. Begrijp je wat ik bedoel met.

Ja ik denk het wel. Dat is heel concreet fijn dat heb ik wat aan.

Dus klant tevredenheid voor het product en vaal kosten in de organisatie.

En wat zijn dan dingen die je echt doet om die faalkosten te verminderen?

Oorspronkelijk ben ik hier gekomen om te saneren het ging niet zo heel goed met Sylryk en we hebben er destijds ook een aandeel ingenomen en we hebben Paul ook ingebracht. Dus eerst terugtrekken en dan opnieuw aanvallen kijken wat je hebt geen mooie verhalen gewoon dit heb ik dit kan ik en of dat en twee of tien mensen zijn dat zal. Dus dan ga je eerst kijken ik ga die klant dat leveren en omdat ik dat lever krijg ik er misschien er wel werk bij en dan kan ik misschien wel iemand aannemen. Dat betekend ook dat sinds ik een hant er zijn dat we structureel kunnen groeien en heeft Sylvia wat meer tijd kunnen krijgen op het aqisitaire gedeelte om de acquisitie beter op te pakken een bedrijfsplan te schrijven om afspraken te maken, om de klant te benaderen daar krijgt ze nu veel meer tijd voor en dat vind ik belangrijke dus de mensen die wij op pad sturen we zitten nu weer op veertien of vijftien man de mensen die wij op pad sturen die moeten heel helder hebben dit moeten we doen een van de dingen die wij daar aan gedaan hebben ondanks is we hebben overal al pakketjes ik heb pakketje samengesteld met een jas met een badge met alle meet apertuur. Dus niet meer je neemt maar een meetlint mee nee hier heb je een rug zak die heb je bij en je hebt alles goed voor mekaar en je komt professioneel over dat is heel belangrijke voor de klant dus daar hebben we pakketjes voor gemaakt zo je gaat lekker daar naar toe hier heb je je rugzak je jas je badge.

Super aan de slag.

De plannings zijn heel helder kraak helder je gaat daar naar toe dan ga je dat gebouw inspecteren dat zijn zoveel woningen zo oud is het gebouw dat is het contact persoon dat is de agenda pats klaar.

Dus voor iedereen is het nu duidelijk wat er van ze verwacht word?

Binnen de projecten die nu opgestart zijn.

Is er dan ook nog oud zeer?

Ja

Hoe wordt daar me omgegaan?

Oplossen op directie niveau.

Dus dat doen jullie?

Dus niet mensen gaan belasten. Kijk er is nu een jonge ziek geworden die heeft zijn laatste opmetingen niet fantastisch gedaan dan kun je zeggen je bent een slechte werkgever dat is natuurlijk niet zo hij had andere dingen in zijn hoofd. Maar betekent wel dat we het moeten oplossen. Dus ik moet een beslissing nemen ga ik niemand opnieuw daar naar toesturen of kunnen we met de gegeven die we hebben een goed advies geven en daar neem je een beslissing op.

Het is dus heel helder wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen maar in welke maten hebben ze vrijheid binnen hun manier van werken?

Ik huldig altijd het standpunt dat toen ik hier begon wist ik niet waar het over ging ik praat in de ik vorm dat is niet de bedoeling het gaat natuurlijk over ons maar de dingen die ik doe kan ik jou over vertellen snap je dus

Ja snap ik

ik dien het belang van het bedrijf dus de rest interesseert mij niet zoveel het economische belang is voor mij punt één en daarna kun je sociale belangen invullen maar uiteindelijk moet je wel geld verdienen om leuke dingen te moeten doen om sociaal te kunnen zijn. Dus ik wil frisheid vreugde dus als je dan heel duidelijk aangeeft wat mensen moeten doen dan. Dan zit er binnen die kaders je moet een gebouw keuren willekeurig wat je keurt dan zeg je nou ik doe dat op die manier is nou zegt iemand anders want ik doe het anders ik ga met m'n telefoon foto's maken ik ga lekker naar kantoor ga achter m'n computertje zitten en maak dan het rapport. Nou dan ga ik dat toetsen ik heb dat ook gedaan goh wat viel dat me tegen en ik ga kijken hoe lang ik er over doe nou dan kun je enige marge zetten van dat ik daar slechter in ben als daar kun je marges op los laten maar het blijkt gewoon dat het sneller is dat als je op locatie bent maak je je rapport volledig af want ik ben op locatie en kan dan nog steeds zien dat een kozijn slecht is dus ik wil nu naar dat het getoetst is en na dat wij met de inspecteurs een evaluatie hebben gehad waar iedereen zijn inbreng kan geven dan is het dat wordt de procedure waarop wij gaan werken punt eerst moet er wel input komen en dat is wat we gedaan hebben kijk iedereen kan daar een plakkertje op zetten van hoe gaan we dat doen. Iedereen heeft gele stickers gehad en schrijf maar op wat je denkt nou ik denk aan m'n volgende vrije dag nou plak maar op. Nou toen zijn we gaan plakken wat is niet van toepassing nou en uit eindelijk is er dat uitgekomen en daar moet ik nu mee verder een brown paper heet dit en dat gaan we dus doen. Wat verwachten we van de klant wat gaan we aan planning doen wat gaan we aan kwaliteitsborging doen dat is natuurlijk super belangrijk en wat gaan we als eind aan product leveren aan de klant dat heeft iedereen gezien. En dat wordt dan besproken en daar kan iedereen op inbrengen. En niks menselijks is mij vreemd als ik inspecteur heb die jaren op pad zijn hoeft ik natuurlijk niet te gaan vertellen hoe ze het moeten doen dat weten ze natuurlijk veel beter dan ik. En daar heb je het weer ondernemen zo laag mogelijk in de organisatie maar wel structureren daarvoor ben je directie.

dus binnen een kader dat is vastgesteld hebben ze vrijheid mag ik dat zo zeggen.

ja zeker. input moet ik zeggen de organisatie bepaald wat je gaat doen niet jij of ik de organisatie dat is een brown paper je zegt met mekaar dat gaan we doen en uit eindelijk wordt dat een protocol iets en vandaag zeggen we hebben besloten dat dit de beste manier is om een gebouw te inspecteren nou dan wordt dat protocol en dan is het hard en dan ga je niet meer op jouw manier dat toch doen nee dat hebben we besproken iedereen heeft zijn input gehad we zijn het overeengekomen dus dat is de manier.

Mag ik dan zeggen dat er nu nog vrijheid is in het vormen en dat er zo meteen heel concreet wordt

Ja we hebben nu al een grote opdracht gever daar zijn we nu 220 panden voor aan het doen daar is het al concreet. Daar is zijn al input geweest en die ronde hebben we al gehad dus kunnen we al binnen de

kaders zeggen het zou gaan we het doen en men zoekt dan uiteindelijk een papi die de beslissing moet nemen er komen natuurlijk nog wel heel veel mensen bij me van hoe zou je dat beoordelen oke.

Hoe wordt er omgegaan met unieke situatie uitzonderingen.

Besproken, wordt centraal besproken. Waarbij ik natuurlijk als directie de lead neem ik ben wel de voorzitter.

En dan worden daar wel uitzonderingen op gemaakt of dat hand van de situatie of wordt er aan het protocol gehouden wordt het protocol aangepast?

Graag

Op alle of het laatste?

Nee willekeurig op wat je doet als je links bent en je staat voor een ravijn dan kan je best zeggen ik heb het fout gedaan ik had toch rechts gemoeten na dan gaan we toch rechts dat maakt niet uit waar he ook niet hoe groot als iemand met een lumineus idee komt van joh we gaan niet meer met een tablet fotografeer maar we kopen een machine en die zetten we nee en dan meet i alles op en dan hoeft je geen personeel meer te hebben we robotiseren ja dan ga ik kijken dat ding kost me een ton nou wat levert me op nou dan kan ik er drie mensen uit doen of meer omzet draaien. Dus natuurlijk kom maar graag. We hebben ook gevraagd jongens wat heb je nodig om te inspecteren oké. Nou het is wel handig als we een rugzakje hebben want daar kunnen we de spulletjes in de een meter een afstandsmeter een priem om te prikken.

En als je dank kijkt naar eerder en nu miste er dan echt onderdelen kwamen ze echt dingen te kort was alles wel aanwezig.

Ik denk dat ik dat antwoord wel gegeven heb.

Oke. Je hebt dan een meeting gehad om het voor te bereiden en het werk te starten zijn er nog andere dingen die jullie doen om jullie medewerkers voor te bereiden je had het al over trainingen kort.

Ja externe trainingen en tussen evaluaties, volgende week woensdag heb ik de jongens weer bij elkaar ja wat ben je tegen gekomen? Ja ik heb het koud heb je ook een sjaal? Ja het komt een beetje denigrerend over en dat bedoel ik niet zo maar wat voor tools heb je nog nodig voor wat we moeten doen. Waar kunnen we slimmer in zijn laat die jongen maar ondernemen. Hoe kan het zo zijn dat een gebouw waar ik 8 uur over doe hoe kan ik er voor zorgen dat ik er 7 uur over doe en nog blij ben ook o dat we er 8 uur over doen en het personeel blij is. Ik heb er natuurlijk belang bij dat het personeel blij is, vrolijk is, professioneel overkomt. Dat is natuurlijk de kracht van je bedrijf.

En is dit het hele bedrijf of een specifiek onderdeel?

Nee het hele bedrijf in z'n algemeen.

Hoe wordt dat dan aangepakt bij de energie labels bijvoorbeeld gaat dat op dezelfde manier.

De energie labels is een tak van sport die heb ik nog niet opgepakt. Dus daar weet ik nog niks van. Dat is nog het oude zoals het was dus het secretariaat besteedt uit aan externe of bij ons zit Gijsbert die doet ook wonen. Dat gaat nu langzamer hand mee lopen dat komt ook in de organisatie. En gaan nog kijken hoe doe je dat, wat doe je, waarom doe je het. Wat ik nu heb opgepakt is denk ik, nou ik denk

dat ik drie kwart van het bedrijf zit. Maar voor mij geldt ook mijn taak is op een gegeven moment klaar en dan ga ik wat anders doen.

En bij het secretariaat, hoe zit het daar?

Daar secretariaat heb ik nu wat duidelijkheid gegeven van die dame doet dat en die dame doet dat. Je hebt wel een combi baan maar wat hier in het verleden gewoon veel gebeurde is dat er veel werd verschoven. Ja nee dat heeft die gedaan, ja dat heeft die gedaan. O dan moet ik denken op die dag was pietje er en op woensdag was Kareltje er. Ik wil gewoon duidelijkheid jij doet de interview dan ben jij daar verantwoordelijk voor als je morgen ziek bent en je laat iemand anders het doen dan betekent niet dat je de verantwoording kwijt bent. Dan zorg je maar dat jij de informatie krijgt het moet jouw winkel zijn jij moet er blij van worden.

En als iemand dan weg valt moet iemand dan oppakken en dan moeten ze zelf die info weten te krijgen, hoe gaat dat onderling die communicatie?

We hebben een smartware volg programma en daar wordt principe alle data in gezet.

En als je zou moet evalueren hoe dat gaat het gebruik van smartware?

Dat vind ik redelijk gaan ben nog niet tevreden want dan zou mijn taak er al opzitten

En waar liggen dan grote verbeter punten?

Ten eerste, ja ik kom weer terug op verantwoordelijk zijn voor het geen wat je aan het doen bent . dat is belangrijke, je moet blij worden van jou eind product. Dus niet meer achter elkaar aan langs lopen “nee daar weet ik niks van want dat doet die” ja dat weet ik tegen hem gezegd dus weet je wel die systemen dat werkt niet en je moet gewoon duidelijkheid hebben in je organisatie.

En daar is smartware een hulp middel.

Zeker en allen dat

En dat wordt hoeveel procent optimaal gebruikt?

Ik denk dat we 60% schat ik.

En dat ligt dan aan?

Dat is een gevoelsinschatting ik kan het niet toetsen.

Nee precies, en mag ik dan concluderen uit wat je net zij dat dat komt door de mate waarin werknemers verantwoordelijkheid nemen dat dat op 60% ligt?

Nee hoor kijk onderschat niet dit is ondanks dat het een bedrijf van 20 jaar is. Lag vorig jaar zat er nog maar vier he dus er is wel wat gebeurt nu zit je weer op veertien dus dat betekent dat de herstructurering en groei, gefundeerd moet zijn want er ligt wel meer achter dan poppetjes aannemen en werk uitvoeren dat heeft met hoe snel kun je groeien wat heb je aan acquisitie wat heb je aan continuïteit en zo voort en hoe ga je dat doen. Dus de mensen die er nu komen betekend dat we nu concreet projecten hebben en binnen die projecten zeggen we dat is het project en zo gaan we dat aanvliegen. We hebben nu onlangs afgesproken Sylvia hans en ik dat directie wordt gevoerd of in ieder geval tijdelijke directie wordt gevoerd door de acquisitie sec bij Sylvia te laten dus ik ga mee niet met

die klant bemoeien waar het gaat om mogelijk nieuwe aanvragen. Dingen die uit de organisatie komen het geen waar ik de verantwoording over heb. Gaan we terug naar Sylvia van je mag daar dat en dat weer doen. Je maakt maar weer een offerte want we hebben dit geconstateerd.

En hoe vaak gebeurt dat?

Dagelijks.

Dat er dus uit een klus een nieuwe klus ontstaat.

Ne dat dat contact er is.

Dat het contact er is oke. En als je dan gaat kijken van hoe vaak ontstaat er vanuit huidig werk nieuw werk. Dus hoe vaak kan je alternatieve diensten verkopen.

Nou dat is ook weer een intuïtieve en gevoelsmatig want ik ben er ook pas in september komen aanvliegen. Ik denk dat wij van de, het vervolg uit is a: de klant geeft vervolg opdrachten dus daar ligt al een mooie opvolging uit. Direct uit de klussen dat is een tweede lijn, direct uit de klussen wordt er nog niet opnieuw weer dingen uit gehaald. Dus laat ik zeggen de klant die vervolg opdrachten geeft van jullie hebben het zo goed gedaan je mag van mij iets anders gaan doen ik denk dat dat wel heel hoog ligt daar heeft Sylvia hele goede contacten voor ze komt altijd wel weer vervolg bij de klant. Wat ik jammer vindt is dat als wij klus x hebben en daar komt werk y uit dan word dat nu nou denk nog geen 10% terug gekoppeld.

En heb je een idee waarom dat is?

Tijd.

Hoe bedoel je tijd?

De organisaties des tijds was er gewoon geen mogelijkheid omdat weer op te pakken. Nu wordt er naar gekeken. Dat betekend ik zie iets uit halen dus dan ga ik terug naar Syl en dan zeg ik nou meid je moet nog even daar en daar naar toe want ik wil nog graag dat er ook bij. Ja ik heb ook al wat dingen daar en zou ga je sparen en zou ga je kijken wat er direct uit het werk kan. Een voorbeeld is hebben wij alle kinderdag verblijven 41 kinderdagverblijven gekeurd nee niet gekeurd hebben we gecontroleerd of de keuring destijds uitgevoerd zijn en of de er logboeken zijn en of een aanpassingen zijn geweest een soort her inspectie. Nou dat blijkt dat destijds die inspectie in 2014 die problemen die daar destijds uitgekomen zijn daar is geen opvolging op geweest.

Oke.

Daar kun je dus aan sturen daar kun je stuwten. Je hebt wel een mooi rapportje dat je een onvoldoende hebt op je brandslang haspels ik noem maar zo wat daar moet je wel wat aan gaan doen dat heb je in 13 niet gedaan als ik nu weer het zelfde rapportje maak. O ja je hebt gelijk nou kun je dus direct weer werk uit generen. Daar ligt markt nog voor ons.

Oké en hoe denk je dat jullie dat in de toekomst het beste kunnen doen?

Door de organisatie op orde te hebben. Dat is het aller belangrijkste. Want als de inspecteur denkt ik heb m'n werk af en goww naar de volgende want we zijn met zou weinig, dan wordt hij ook niet enthousiast. En als hij dan ook nog eens niet de verantwoording heeft over zijn winkeltje maar dat ligt

alleen bij bijvoorbeeld een directie. Dan heb je ook geen gevoel bij je winkeltje en dan ga je er ook niks uithalen. En op het moment dat je zegt ik heb de schouwburg in Apeldoorn mag ik doen dan wordt dat jouw kindje. En dan ga je ook denk van he de schoorstenen zijn kapot zullen we niet ik noem maar eens wat.

En als je zou moeten kijken hoe nu die informatiedeling gaat van wat ze tegen komen en waar vervolg op kan.

Ja dat wordt nu wel veel leuker ik denk dat ik dat we al ons mogen verheugen op het feit dat we daar nu een slag in hebben gemaakt als en ook optimaal is het nog niet maar ik denk dat we van 10% nu wel kunnen stijgen naar 50%.

En dat heeft met die structuur te maken.

Jazeker dat maakt het ook leuk want je wordt blij. Het is jouw schouwburg.

En in welke mate als je zou moeten oordelen is nu de werkdruk en tijds druk bij het werk?

Die is goed

(respondent word gebeld)

Goed te overzien?

Ik denk het wel ja. Er wordt voldoende personeel geworven, er wordt voldoende mogelijkheid gegeven om het werk uit te voeren. Daar zit een verbetering in ook daar zit een verbeteringslag denk ik daar zijn we ook goed mee op weg.

Super.

Best trots.

Ja snap ik. Wil ik door naar het volgende onderdeel. Het beoordelen van werk. Hoe beoordelen jullie nu de kwaliteit van het werk dat de medewerker levert bij Sylryk.

Die wordt getoetst we zijn toetsingen momenten aan het zoeken. Dat betekend a evaluatie momenten dus de toetsing wordt gedaan door ik heb nu Ron die controleert daar voor heb ik Davy die controleert en uiteindelijk geef ik een eind krabbel van nou ik vind het akkoord en dan gaat het naar de klant duw dat zijn drie toetsingen momenten.

Dat is echt evaluatie van werk

Ja.

En als je zou moeten kijken een medewerker evalueren jullie aan welke standaarden.

Dat zal Hans moeten oppakken want hij is de personeel man bij ons, en zal met functionering gesprekken en zo maar moet allemaal nog opgetakeld worden.

En als je daar zelf je mening over moet geven wat vind je dan wenselijk?

Ik vind dat er een moment in het jaar moet komen waar hans de functionering gesprekken of hoe noem je dat een gesprek met de werknemer van hoe gaat hoe is dit hoe is dat? En op het moment dat

het werk gerelateerd is roep ik wel gewoon mensen apart ook bij me, goh je hebt het werk gedaan maar zouden we dat net anders doen of dat heb je goed gedaan je kunt ook mensen persoonlijk op aanspreken en dat is de meest directe weg.

En als je zou moeten kijken richt je dan meer op kwaliteit of kwantiteit?

Kwaliteit zijn we nu heel erg mee bezig.

En waar blijkt dat uit?

Ik vind dat de standaard nu hoger ligt dan je jaar geleden al.

En hoe zie je dat?

Klant tevredenheid en het geleverd product als ik een product lever. Als ik een rapport pak van een jaar geleden of een van nu dan is het in ieder geval en stuk helderder uniformiteit is veel meer aanwezig. Dat betekent dat als jij keur of ik keur dat zou het zelfde moeten zijn

Exact.

Daar hebben we dus nu een standaardisatie in gemaakt, jij controleert de gevel het metselwerk punt. Ik geef even een voorbeeld: bij bijvoorbeeld een keuring NEN-2767 is een keuring over de kwaliteit de staat van het werk hoe staat een gebouw erbij op dit moment zodat we kunnen bepalen wat voor onderhoud heeft het nodig in de toekomst dan moeten wij een nul meeting doen. Daar zijn leidraden voor die leidraden heten NEN 2767 die geeft niet aan hoe diep je er op ingaat die geeft alleen aan dit kun je doen om en dit zijn allerlei gebreken die er aan kunnen zitten dus dat is allemaal uitgedacht. Nou geef ik je een voorbeeld je hebt wel eens een schoorsteen gezien een gemetselde schoorsteen. Ik kan dus zegen van hoe ver gaan wij er op in een gemetselde schoorsteen bestaat uit metsel werk bestaat uit voeg bestaat uit aluminium kapje bestaat uit lood aan de onderkant dus ik heb al vier elementen ga ik nou dus schoorsteen beoordelen met eventueel gebreken op of ga ik elk onderdeelje benoemen je snapt de diepte hebben we nu bepaald dit wordt onze standaard.

En als je dat vergelijkt met concurrentie, hoe is jullie standaard dan?

Nu denk ik dat we op de goede weg zijn ja. Denk het wel. Dat toetsen we ook wel aan de tevredenheid van de klant. Die zijn wel heel tevreden over ons. Ik heb pas een gebouw gekeurd die heb ik zelf gedaan een keuring voor een aankoop van een pand dat was een advocaten kantoor die wou een pandje kopen 1600 meter. Die hebben we dus gekeurd en de staat en hebben we gezegd die dingen moeten binnen kort vervangen worden, dat gaat je zoveel kosten. Dus ik had een investering begroot van 20 mil zijn ofzo. Nou dus hebben ze een plannetje hij betaalt ons 2500 euro weet ik veel wat. Hij heeft een mooi plan daar gaat i mee naar de makelaar en zegt heb toch 65000 van de prijs afgekregen en ik weet waar ik de volgende jaren in moet investeren. Nou mooi. Dus die was erg tevreden wat komt daar uit hij komt op de business club een vriendje tegen ik heb nu een bedrijfje top! Nou ik ben ook bezig om het aan mijn hurende partij te gaan verkopen kunnen die lui bij mij ook niet komen? Nou mooi. Die waren dus toch wel tevreden.

Dus business uit business is ook gestegen?

Ja zeker mede dankzij ook Sylvia die nu meer tijd heeft.

En dat is zou bij die NEN 2767 is dat ook al bij de andere onderdelen bij het bedrijf?

De 2580 is het in meten dus je bepaald het verhuurbaar oppervlak dat is ook iets wat we doen daar hebben we, dat is op dit moment under constuction. Dus ben ik daar tevreden over nog niet maar daar zijn we wel aan het doen. Binnen de energie labels is het ook nog een beetje wazig voor mij. Dus die moet ik nog bij de kop pakken en de nieuwe wetgeving want wat we nu dus ook gaan is de wet en regelgeving. Ik heb net een offerte er uit gedaan waarbij i als senior aangeef al jou gebouwen moet je eigenlijk in dat soort gebouwen moet je opletten moet je dat en dat doen en bij dat gebouw moet je dat. Dan hoeven ze niet allerlei notities door akkeren van wat ik nou wel en niet moet want het is ook wel. Ja het is juristen taal dus niet echt fijne taal voor iemand die een gebouwtje verhuurd om dat allemaal door te akkeren en wij hebben de kennis en kunde in huis om dat wel te doen voor diegene.

En dat word een nieuwe lijn.

We gaan breder, we gaan veel breder uit pakken dus niet zeggen wij zijn een keuringsinstantie voor energie labeltje nee we gaan jou ondersteunen dat je een mooi gebouw hebben en dat wil je graag in shape houden en we gaan veel meer toevoegen. Facility management.

En om dan weer even terug te komen op de kwaliteit van de medewerkers denk je dat het voor hun duidelijk is waar ze op beoordeeld worden?

Dat kan ik niet beoordelen dat weet ik niet dat is ook niet mijn pakkie aan, nog niet.

En als je zou moeten oordelen of ze weten wat er vaan hun verwacht woord?

Ik denk in ieder geval ten opzichte van 1 september al een stuk beter.

Voor het gehele bedrijf?

Ik denk het wel ja.

Hoe komt dat voornamelijk?

Omdat we veel meer mensen hebben en structuur krijgen, dingen worden duidelijk, die doet dat en die doet dat. Zitten niet meer met verschillende petten op hebben allemaal hun eigen winkel.

En denk je ook dat ze allemaal ervaren dat ze hun werk kunnen doen? Of ze capabel zijn en tijd genoeg hebben?

Ik denk dat het altijd het is altijd een spanningsveld wat je krijgt van, ik vind dat jij te veel doet aan wat je zou moeten doen. Dat wil niet zeggen dat jij je niet hard genoeg werkt. Nee ik vind alleen zullen w er eens naar kijken van jij doet dat en dat maar dat hoeft helemaal niet we hebben afgesproken dat bedoel ik met mijn standaardisatie we gaan de schoorsteen beoordelen we gaan niet "ja maar we deden altijd loot en voeg werk" nee dat doen we nu niet dat wordt de standaard en op het moment dat de klant vraagt ik wil dat je er dieper op in gaat dan krijgen we er meer tijd voor een kunnen we dat doen. Dit is verkocht punt.

Dus dat is nu wel helder.

En dat is nu kraakhelder

Kraakhelder oke, als je dat zeg maar, je bent zelf verantwoordelijk voor de criteria waar op medewerkers beoordeeld worden dat moet Hans oppakken.

Met input van mij natuurlijk.

Precies wat zou die input dan zijn?

Zo ver ben ik nog niet ik kan alleen kijken naar voorgaande bedrijven die ik gesaneerd heb.

En waar heb je dat toen destijds op gedaan dan?

Ik heb een aantal technische bedrijven her gestructureerd en daar was natuurlijk kwaliteit belangrijk is het geleverde product, veiligheid, betrokkenheid, daar kom ik weer op m'n beroemde winkeltje zorg dat je zo laag mogelijk in de onderneming onderneemt. Dus maak mensen verantwoordelijk voor en zeg ook als het niet zo is. Dingen groeien he, dus het is een elektricien bij het vorige bedrijf en die jonge heeft het met zn rug gekregen hernia weet ik veel wat hij allemaal heeft gehad en die hebben ze maar in het magazijn gezet en toen kwam deze nare man en die zij ik heb geen magazijn meer. O, dus je bent ontslagen. Leuk want ik heb wat anders voor je want jij gaat vanaf nu ga je in een autootje en je gaat op taken doen. Dus je gaat ieder maat keuren de brandmelding testen hoeft je niet te schroeven hoeft je niet meer onder de kruip ruimte te koeien maar je gaat lekker met de knopjes en dat ga je leren je bent 60 jaar je moet nog eventjes dat kan ik je bieden je gaat in ieder geval niet in het magazijn meer omdat ik met de technische uni afgesproken als ik vandaag heb besteld heb ik het morgen en ik heb nu een magazijn van 100.000 euro en die gaat weg en dan heb ik 100.000 euro meer op de bank. Maar je kunt wel mensen enthousiast maken, ik vertel het nu in het kort ik ga het natuurlijk iets meer masseren maar het is wel belangrijke mensen enthousiast te krijgen voor wat je voor ogen hebt.

Zou je dan een uitspraak kunnen doen over Sylryk van ik denk dat we daar veel kunnen winnen nog?

Ten eerste op mankracht, dus er moet eerst acquisitie meer in.

Meer mankracht in acquisitie of je moet meer mankracht hebben.

Ja meer mankracht maar dan moet de acquisitie meer gaan lopen Sylvia heeft daar nu meer tijd voor dus we hopen dat het de komende tijd onze budgetten zijn behoorlijk verhoogd ik heb dit jaar ook gezegd ik heb een budget neer gezet en dat hebben we besproken en ik ben meestal iets veler als de andere kant dus die zijn wat behoudender maar ik wil stuwing hebben dus jij we hebben en omzet verhoging weer van 25% voor dit jaar geprognostiseerd. Die moet komen punt.

Dat is het doel?

Ja, en dan de faal kosten omlaag dus meer rendement uit.

Is dat iets in de directie blijft of worden medewerkers daar ook van op de hoogte gebracht?

Wat ik nu heb gezien, ik heb me er nog niet mee bemoeid is dat het vorig gaande jaar wel is besproken maar ik heb ook gezegd, ik heb wel aangegeven aan het personeel van we gaan groeien. Maar nog niet in zoveel procent. Men weet hier wel dat mijn ambitie niveau rond de 30 mensen ligt en van Hans en Sylvia ligt die iet lager zo 20. We zien het wel.

We zien wel waar het eindigt?

Nee ik ga winnen. Het worden er dertig. En dan moet ik ook weer weg want dan moet de directie weer uitgedund worden als alles werkt en de poppetje dansen is er voor mij geen taak meer. Het bedrijf gaat niet naar 100 man.

Maar als ze dan 30 man hebben behaald en er is een bepaalde kwaliteit neer gezet hoe zorg je er dan voor dat die word behouden zeker als jij dan daarna weg gaat?

Daar kun je wel structuren voor opzetten.

Heb je daar voorbeelden van?

Iso.

Iso?

Iso 9001 structuur, dat is een kwaliteit structuur die je kunt implementeren.

En waar is dat op gebaseerd kan je dat toelichten?

Een iso structuur is een borging van je eigen organisatie is er gedaan wat je zelf hebt gezegd. Ik heb gezegd dat uit eindelijk 100 meter in 15 seconden moet kunnen lopen. Nou hoe ga ik dat borgen wat voor termijn.

Ja exact dat is interessant.

Nou daar kun je dus kwaliteit borging maken en toetsing dus ook zeg maar. Dat is gestructureerd dat is er al. Dat hebben wij nog niet dat is nog niet geïmplementeerd we moeten eerst die groeistuip krijgen en dan kun je zeggen hoe kunnen we dit borgen anders zou ik altijd moeten blijven.

Is iso 9001 het gene wat je daar voor gaat implementeren of zijn er ook andere mogelijkheden?

Maar dit is eigenlijk wat op dit moment een goed borg systeem, kwaliteit systeem is voor een organisatie.

Is dat voor alle organisaties of alleen technische?

Alle, bij heel veel aanbestedingen wordt het ook gevraagd. Heb je een iso 9001. En dat kun je dus doen uit mn hoofd is 9003 allen uitvoering 9002 is voorbereiding uitvoering en 9001 is ontwerp voorbereiding en uitvoering. De hoogste standaard is 9001 waarbij je volledige organisatie gestructureerd is daar zijn hele makkelijke standaardisaties voor.

Wil ik graag door gaan naar het volgende onderwerp de samenstelling van teams. Je bent dus nu aan het bouwen en aan het uitbreiden, welke teams zijn er nu binnen Sylryk en afdelingen?

Je hebt het secretariaat, projectvoorbereiding, Sylvia pakt de Acquisitie en je hebt een uitvoeringsgedeelte. Dat zijn de inspecteurs en je hebt uiteindelijk een financieel afdeling. Dus acquisitie, financiën uitvoer en secretariaat.

En in uitvoering zit dan de verdeling energie labels.

Dat gaat daar allemaal onder vallen ja.

En moet daar nog aan veranderd worden aan gesleuteld worden?

Ja wat is dan het wenselijke eind

Dit is dan het eind

Ja het loopt nu nog een beetje teveel door elkaar daar moet nog een stuk helderheid in komen.

Als je dan zou moeten beoordelen over hoe er samen gewerkt wordt nu tussen de teams?

Ja ik denk dat de lijnen kort zijn, ja het enige wat ik nog proef is dat er nog teveel angst is om te veel angst is om verantwoording te nemen je moet niet bang zijn om verantwoording te nemen. Je mag gewoon zeggen dat heb ik gedaan die schouw burg heb ik gekeurd dat is mijn kind daar sta ik achter daar wordt ik blij van dat wil ik meer dat is nu nog te weinig.

Waarom, heb je een reden of een idee waarom dat nu nog te weinig is?

Ik denk dat dat is van oudsher en ik bedoel zeker niks tegen nadelen van Sylvia. Maar Sylvia is iemand die het altijd bij zich wil houden die zit anders in mekaar als ik. Iedereen moest dus verantwoording afleggen aan Sylvia dus Sylvia is uiteindelijk de grote pot geweest waar iedereen alles ingooide en ook iedereen alles uit haalde en dat gaat wringen. Dat gaat dat moet je niet willen. Ik moet jou kunnen vertrouwen dat als jij iets voor mij doet dat jij dat goed doet en daar moet ik ook op vertrouwen dat ik weet dat jij dat goed doet dat moet het zijn. Nou d'r zijn allerlei oorzaken voor waarom zo was dat gaat en weet je daar ga ik niet teveel op in vind ik ook niet zo interessant belangrijke is dat we dat nu los hebben gekoppeld. Sylvia kan nu vrij denken en kan in de acquisitie mee gaan je snapt wel ik zal een klein voorbeeld geven je snapt wel als er een gebied je is bij een klant waar Sylvia nog uit het kenden is en er komt iets uit, doe dat maar, kan je dan niet beter dat en dat ook doen nee dat komt nog dus die moet en op de stoel van de uitvoering zitten en op de stoel van de acquisitie zitten dat gaat wringen. Dat nu uit mekaar. En veel makkelijker veel helderder.

En als je dan gaat kijken van de betrokkenheid kan je daar een oordeel over geven?

Ja dat moeilijk na een paar maand.

Je eerste gevoel?

Ja top team ja heel blij mee. De ik denk dat het kaf wel van het koren geschoren gescheiden is daar hebben we al uitgevoerd. Wat niet liep is al geregeld. Er zijn een hoop mensen weg en ook in de buiten schil zzpers. Gaan we nu veel gericht op iemand aanspreken.

Was dat in het verleden ook?

Nou was natuurlijk lastig als je en je hebt de opleiding niet, en je wordt. Sylvia verkoopt natuurlijk iets waar ze inhoudelijk niks van weet niks te nadelen van Sylvia maar die jongens hebben inhoudelijk veel meer te vertellen. Nu ben ik de liaison die daar een beetje tussen zit. Dus het wordt voor haar veel makkelijker en voor de jongens wel lastig dus dan deed iedereen op z'n eigen manier z'n winkeltje.

Hoe zal dat in de toekomst gaan dan.

Eenduidig structuren

Dan is die kennis nog steeds niet bij de directie aanwezig.

Jazeker wel (weizend naar zich zelf) dank u.

Maar als jij straks weg bent.

Dan wordt er iemand aangesteld. Hoe ik dat ga borgen dat weet ik nog niet. Ik vind dat ik met deze drie koppige directie te duur ben voor deze organisatie punt.

Oke

Maar dat is een visie, dat heeft niks te maken met de organisatie.

Door naar het volgende dan, in welke mate staan jullie als management klaar voor jullie medewerkers, zorgen voor jullie medewerkers?

Ja iedereen op zn eigen manier. Nee laat ik het anders zeggen Sylvia is heel goed in mensen persoonlijk benaderen. Joh je bent jarig, hoe is het met je kind, hoe is het met opa, hoe is het met dit. Die kan dat fantastisch dat is ook dat aquisitaire wat in d'r zit. Ik heb daar niks mee ik ben van wat heb je nu weer in je neus zitten haal dat er is uit die narigheid. Ik heb dat op een andere manier ik denk dat de werknemers mij vertrouwen op de kennis die ik heb ik kan vertrouwen op dat soort dingen. En ze weten dat ze bij niet moeten komen met hun problemen van hun linker teen daar heb ik helemaal niks mee dat is niet mijn pakkie aan. Binnen de klanten, ik weet niet of je iets van de organisatie weet. Ik ben het rode, hans is denk ik het blauwe.

En Sylvia het groen en gele?

Ja. Dus is er narigheid met een klant o iets waar ze ja je loopt wel eens vast je hebt wel eend discussie o je hebt wel eens discussie met. Als het dan uiteindelijk niet meer gaat dan ga ik er heen.

Om heel duidelijk uitleggen zo zit het?

Ja en uiteindelijk er een klap op geven.

Oke, alright.

Het moet opgelost worden punt ik kan alleen maar oplossen.

Oke zo meteen moe iedereen z'n eigen winkeltje hebben.

Ja

Als je dan kijkt naar nu en wat je wil bereiken in welke mate staan medewerkers dan in contact met de klant?

De klant is in dit geval vaak een directie van een gebouw eigenaar die ziet de medewerker niet daar is Sylvia mee bezig ja die zie ik dan wel maar goed das directie niveau. De mannen, vrouwen gaan naar de locaties toe en doen daar iets dus komen met gebouw beheerders dus die moeten ook tevreden zijn want als die ontevreden zijn over het geen wat wij doen komt dat uiteindelijk ook bij directie en komt er geen werk uit. Er zijn wel levels. Dus de klant is niet de huismeester van een gebouw maar eigenlijk ook weer wel.

Want hoe gaan jullie daar mee om dan hoe zien jullie zon huis meester dan?

Als onderdeel van die moet wel goeie verhalen naar zijn directie krijgen die het gaan uit besteden.

Precies

Ja natuurlijk alles is belangrijk of vrouw is ook belangrijk zo'n huismeester hecht er ook waarde aan dat zijn gebouw mooi is en dat hij het goed voor elkaar heeft dus onze jongens. Dat is ook wat ik zij iedereen heeft ook een mooie jas het ziet er gewoon gelikt uit en dan denk ik yes er komt iemand aan. Als je dus een gebouw binnen komt en ik heb nu zelf ook een aantal inspectie meegedaan om te proeven wat gebeurt er je ziet ze eerst kijken van moet dat wel weetje wat is dat nou voor een gelul en na een half uurtje goh wat goed dat Habion dat doet de gebouw eigenaar in dit geval Habion kan ook MVGM dus ja dat is fantastisch. Dus onze jongens moet en mogen en vinden het leuk om omdat contact te hebben.

Dus ze staan niet direct in contact met de afnemer maar wel iemand daar van, en hoe gaat dat contact?

Ik vind dat nu ook omdat ze beter weten wat ze moeten doen ik vind dat dat nu verbeterd is vind ik.

En zijn er verbeter punten voor de toekomst?

Ik denk dat wij 50 60 % zitten

Alright.

Dus we hebben nog wel wat te gaan.

En kan je dan duiden waar dat voornamelijk de verbetering ligt?

Nou van een complete organisatie van een werk wat een beetje los vast was, het klinkt zo denigrerend naar het verleden maar nu gewoon heel duidelijk en helder is dit gaan we doen dit gaan we als team doen. Ga maar vragen die jongen die op een project zitten die weten wat ze doen en dan heb ik het niet over bijvoorbeeld nog die energie labeltje want dat moet ik nog bij de kop pakken maar weetje die jongens als je die jongens vraagt nu hebben we toevallig dat grote project van dit geval Habion die hebben 211 panden die mannen weten wat ze moeten doen weten waar ze naar toe gaan weten wat er aan de hand is weten hoe ik wil dat ze er bij lopen. Daar zijn procedures voor gemaakt, protocol die heeft ook iedereen wordt ook besproken.

En in het verleden in eerdere interviews is het naar voren gekomen dat die protocollen som verouderd zijn.

Ja klopt.

Klopt?

Dus hebben we een nieuw protocol van dit grote project.

En van de ander afdelingen ben je daar ook mee bezig?

Nee dat moet nog gebeuren die energie labels moet ik nog bij de kop vast pakken, het secretariaat ben ik nu mee bezig om te kijken dat te zeggen van die doet dat en die doet dat jij bent daar verantwoordelijk voor en jij bent daar verantwoordelijk voor, ja ik heb dat gedaan ja dat maakt me niet uit zij is daar verantwoordelijk voor punt dus ik ga haar vragen. Leuk dat je het gedaan hebt maar het is niet jouw verantwoording daar ben jij niet van.

En als je dan nu gaat kijken sluiten al jullie bedrijf activiteiten in het bedrijf op elkaar aan of is er een gedeelte nog wrang tussen.

O dat denk ik wel ja tuurlijk dar moet nog z'n plekje krijgen onderschat ook niet de laatste 5 mensen zijn in de laatste maand aangenomen dus ja hoe goed wil je het beoordelen moet eerst kijken hoe die mensen goed gaan.

Nou in eerder interviews werd gezegd dat het wel goed ging dus sluit je je daar bij aan of heb je daar.

Ja dan ben ik glashard het bedrijf was bijna kapot hoe goed gaat het dan. Hoef ik jou toch niks te zeggen.

Nee is goed

Maar is wel perspectief wat je kijkt

Dus als je van dag tot dag bekijkt kijkt is het wel oke maar als het grote geheel bekijkt dan niet mag ik dat zo zeggen?

Nou kijk ieder bedrijf begint met een economisch belang punt. Pas dan kun je sociaal belang gaan dienen dus als ik werknemer ben en ik krijg iedere maand m'n salaris en het is allemaal wel goed dan zeg ik het gaat prima. Maar als het bedrijf daar door geen geld verdiend of door omstandigheden maak niet uit wat voor omstandigheden. Dat er dingen aan de orde zijn moet er wel op ingegrepen worden, moet je wel kunnen zegen he nu hebben we afgelopen jaar weer kunnen afsluiten met zwarte cijfers. Nou hoe fijn is dat, dat hebben we de mensen ook gezegd. Dus we gaan de goede kant op en dan niet als een of andere Emiel Ratelband er voor gaan staan maar wel van yes jongens dit is de kant die we op moeten. En ik dank wel dat ze ons daar in vertrouwen langzamer hand. Maar ik kom altijd op bedrijven binnen waar natuurlijk altijd eerst met argwaan wordt gekeken. Die man van de directie komt ons even vertellen dat, er is altijd eerst argwaan.

Dat is een stukje verander management.

Ja

Hoe ga je dan om met die argwaan?

Plezier, plezier maken.

Plezier in het werk?

Ja voor mij geld weetje, voor mij geld ik stel me altijd heel kwetsbaar op. Ik zoek de sportief strijd, ik ga natuurlijk na de secretariaat en jongens ik ben de eerste die het rapport heeft ingeleverd. Natuurlijk ik heb geleerd van god ik ben jesus geworden. Weetje dat zoek je, ik ben beter als hem yes dat moet ik hebben. Dat is waar je plezier in je bedrijf krijgt, sportiefe strijd niet onderling maar juist hak maar op mij.

De directie?

Ja dat is helemaal top! Hak maar op mij dat is fantastisch vind ik helemaal te gek breek mij maar af ja, dat zoek ik. Die strijd zoek ik ook om het beste in jou naar boven te halen.

Wil ik door naar het laatste onderdeel selectie van medewerkers, je zegt net de laatste vijf zijn in een maand aangenomen.

Ja ik roep vijf ik weet het niet.

Wat zijn de belangrijkste criteria waarop jullie een medewerker aan nemen?

Nou de laatste mensen die we hebben aangenomen zijn dus inspecteurs. Dus op cv, ervaring, we zijn aan het zoeken we hebben nu een aantal mensen aangenomen die 60 plus zijn. Dat doen we ook bewust want die mensen die zijn niet meer instaat om te metselen, om arbeid te verrichten. En die willen die druk niet meer maar kunnen natuurlijk ons heel veel toevoegen met hun kennis en ervaring die ze hebben om te kijken van hoe ziet een gebouw er uit, fantastisch. Daar in tegen heb ik ook nu een jonge aangenomen van 20 die komt fris van school, die kan natuurlijk, die ouwe zitten allemaal met zo'n tablet en denken mijn god dat ding loop weer vast die jonge denkt van nou huppakee ik kom m'n rapportje inleveren en o ik heb dat niet helemaal goed beoordeeld en die heeft een foto gemaakt en een senior inspecteur die en zegt goh zie je niet dat daar een scheur zit en die wissel werking moeten we krijgen. Dus we proberen juist en een wisseling te krijgen in jong en oud.

Oke.

Nou dat zou fantastisch zijn.

En welke, bij de selectie zit persoonlijkheid en mindset heeft dat ook een rol?

Ik zit even te denken of, wat ik daar over wil zeggen. Ons vak is niet sexy dus ik ben 21 ik ben afgestudeerd van m'n bouwkunde en dan wordt je namelijk geen inspecteur, want dat is geen bal aan.

Oke.

Dus je moet mensen hebben die wat minder ambitieus zijn om carrière te maken. Dus je moet wel selecteren op wat je hebt. Nou we hebben een jonge die is autistisch. Die weet dat ook maar hij doet zijn werk fantastisch. Dus die jonge is nog geen inspecteur maar mag mee is blij. Maar wil dus liever niet afwijken van zijn lijn. Voor mij is dat top want die jonge gaat nooit meer bij me weg dat moet ik hebben want als ik een jonge gast heb die carrière minded is. Ja die doet dit werk en na een half jaar denkt i vind het geen bal meer aan. Dus ja daar ga je wel op toetsen. Ik vind het link om dit zomaar maar je snapt wel wij kunnen de bus wel groeperingen uit de maatschappij halen die voor andere niet zo interessant zijn en ik probeer te zoeken naar wat is voor ons bedrijf goed. Wat voor mensen heb ik nodig.

En als je dan nu zou moeten evalueren he je hebt veel nieuwe medewerkers, in welke maten past iedereen bij het werk wat ze doen?

Zoekende.

Mensen zoekende of?

Nee ik waar we de poppetjes laten dansen, dat moet nog z'n plek krijgen.

Dus zou best nog wel wat verandering kunnen plaats vinden?

Ja hoor waarom niet.

En dat heeft te maken met?

Waar die gene zich prettig voelt, want dan pas kun je je werk goed doen.

Mag ik dan zeggen wat dat betreft vaardigheden minder belangrijk zijn en plezier in werk belangrijker.

Nee dat mag je zo niet zeggen. Maar als ik twee secretaresses heb en de een vind het fantastisch om project boekingen te doen en afspraken te maken. En de ander vind het fantastisch om een acquisitair briefje te maken en een afspraak te maken voor Sylvia dan kun ja daar best wel wat aan doen. Dan zijn ze allebei prima secretaresse. Als een inspecteur, ik heb de inspecteurs gezegd die het lastig vonden om bij zon gebouw heb je grote installatie heb ik gezegd die skippen we want ik krijg eigenlijk geen goede inspectie van de installatie jullie zijn bouwkundige. Nou ik ben bouwkundig en installatie technisch en heb 35 jaar ervaring in installaties dus ik ga waar een groot gebouw door de mannen wordt gedaan ga ik er nu wel een achter aan om nog alleen sec die installatie ruimte keuren zodat onze klant wederom een fantastisch product krijgt. Dat natuurlijk belangrijk.

Ik wil eigenlijk het interview uitbreiden met het LEAN management kan je daar meer over vertellen?

LEAN is zo min mogelijk waste in je organisatie dus alle waste moet er uit. Dat betekent dat als je processen gaat bekijken dan ga je proberen processen te structureren. Dat bordje dat daar staat DMAIC is uitermate goede tool dus je gaat in organisatie ga je: wat is het probleem dus define, measure is hoe groot is het probleem, analyse wat zijn de hoofd oorzaken, improve wat zijn de beste oplossingen, en control hoe ga je je oplossingen borgen DMAIC. En daar zijn ook allerlei tools voor omdat de organisatie te kunnen structureren en de kwaliteit te kunnen borgen. Binnen die processen moet je proberen wat ik net al aangaf joh ik heb veel te veel mensen die op hun eigen manier hun winkeltje draaien. Nee we gaan bepalen, ik ben niet Sylryk het team is Sylryk en we moeten iets gaan doen dat is veel belangrijker ik ben helemaal niet interessant, uitermate oninteressant.

En, is het doel dat Sylryk helemaal LEAN gaat werken?

Ja.

En waar zal dat, het doel er van is dus minder waste.

Ja heel goed.

En uit eindelijk meer omzet? Of is het een tool?

Kijk ik ben primaire ingezet om een bedrijf gezond te maken dat doe je door faalkosten te verlagen dat is m'n primaire doel faal kosten verlagen, en eventueel de omzet verhogen het is wat de klant wil. Nu ben ik toevallig m'n eigen klant want ik heb dit bedrijf mede gekocht maar dit is wat ik wilde dus niks is een must alleen we moeten een goede boterham kunnen verdienen. En ik wil eigen vermogen en ik wil een gezonde klant hebben die geen bank nodig heeft en dat is mijn doel. En of ik dat nou doe met patat bakken of met gebouwen dat interesseert me geen drol. Dit is mijn primaire taak ik wil mensen blij maken en ik wil straks mensen hebben die zeggen wow wat ben ik blij dat ik deel uitmaak van dit team en dat doe je door dat je doordat je je werk goed kunt doen. Dat doe je omdat je door ons aangespoord wordt om bepaalde cursussen te doen de kwaliteit voor jezelf ook te borgen, he ik weet wat ik aan het doen ben. Zelfs iemand van 62 gaat nu nog op de cursus iemand van 64 gaat nog op de cursus want ik wil dat 't dat die power er in komt een krachtig bedrijf waar een klant denkt ik wil bij dat bedrijf wat kopen dat wil ik hebben. En maak ij niet uit of ik nou vliegvakantie verkoop.

En als je dat gaat toepassen op de stukken die we hebben besproken in het interview wil je dan nog iets toe voegen zelf? Zijn er nog dingen waarvan je denkt dat hebben we gemist hebben we niet besproken?

Nee, dus belangrijk is dat we nu in het define proces zijn. We zitten in dit proces. Nou een van de tools hier voor is zo'n brown paper dus met die tool gaan we proberen dat te doen. Persoonlijk zou ik het heel graag veder ik ben nu heel erg geïnteresseerd in circulaire economie ja dat vind ik waanzinnig gaaf daar zou ik nog wel wat in willen doen en ook vanuit Sylryk zijn er best wel ideeën en om te zeggen ik zou het wel gaaf vinden om die klant te zeggen van je hebt daar een gebouw maar je zou circulair moeten denk je moet hergebruiken van wat je hebt en niet denken van ik heb dat hok verhuurd en dan moet het van de kant afgeschoven worden en weer een nieuwe worden neergezet dat zou wel een doel zijn voor mij, ja dat zou ik wel gaaf vinden. Om daar ook in te kunnen participeren nu zijn wij heel erg druk met duurzaamheid ze rollen de koppen over mekaar van de duurzaamheid. Het wordt duurzaamheid spuugt iedereen uit wordt je toch helemaal gek op dit moment duurzaam denken van 't gas af zonnen panelen nee en vervolgens zie ik gebouwen waarbij aan duurzaamheid nog nooit gedacht is flikkeren ze wat zonnepaneeltjes op het dak en even kijken van. Maar is er ook echt gekeken van wat je gebouw nodig heeft is het wel zo dat je wat met zonnen panelen moet doen, wat moet je nou eigenlijk wat wil je nou eigenlijk misschien moet het gebouw wel van de grond schuiven weet jij veel. We willen meer partner worden sparen met kennis. Daar licht denk ik de toekomst voor Sylryk.

Dat deel van die circulaire is dat een persoonlijk iets?

Ja dat vind ik gaaf, ik denk wel dat het de toekomst gaat worden maar het is nu nog denk ik te ver weg. Vind ik super gaaf.

Ik denk dat ik alle informatie heb die ik wil.

Mooi ben ik even benieuwd heb je er wat aangehad het gesprek met mij?

Zeker heel concreet.

Je hebt een aantal mensen ook kunnen spreken in de organisatie?

Ja, ik stop de opname.

XIII-F Management Hans

J: nou hans nogmaals bedankt we starten dan nu het interview over Sylryk en ik wil graag beginnen over de manier van werken en de eerste vraag die ik daar bij wil stellen wat zijn de drie belangrijkste kenmerken van de manier waarop er gewerkt wordt bij Sylryk.

H: Vakkundigheid, aan de afspraken houden en samenwerking dat zijn eigenlijk voor mij de drie pijlers.

J: Zou ja daar over kunnen uitwijken?

H: Hoe bedoel je?

J: Zou je per onderwerp daar meer over kunnen zeggen

H: Nou kijk samenwerken we hebben een klein team dus iedereen moet wel met ander samen werken je kan niet op een klein eiland werken in een klein team. Er moet een bepaalde structuur zijn bijvoorbeeld een bepaalde structuur in het opslaan van allerlei gegevens en daar moet iedereen zich gewoon aan conformeren in niet ik ga het lekker op mijn eigen manier doen. wij proberen heel veel digitaal te werken en dan moet je het ook terug kunnen vinden op de juiste manier dus de structuur moet er wel in zitten. Kundigheid je moet het spelletje begrijpen, je moet begrijpen wat we hier doen en als je dat niet begrijpt dan wordt het heel moeilijk.

J: En dat gaat dan over?

H: Het product dat we leveren zeg maar. Kijk als jij niet weet wat een energie label is of een conditiemeeting. Want je krijgt de vraag vanuit de klant van kunnen jullie dat dan moet je wel weten wat we kunnen wat we doen dus dat bedoel ik met kundigheid je moet wel weten wat we hier in het gebouw zeg maar doen. Even kijken.

J: Afspraken?

H: Ja afspraken iedereen werkt vrij zelfstandig hier en als er afspraken gemaakt worden dan ook richting de klant dan moet je die zelf gewoon nakomen je moet zorgen dat je goed werk aflevert en verder. Ik heb daar een offerte liggen een interne offerte die moet je gewoon op tijd en zorgen dat hij op tijd bij de klant is na bellen en zorgen dat die klant gewoon weer binnen komt met de opdracht.

J: En als je naar de toekomst kijkt zou je hier wat aan willen veranderen of toevoegen?

H: Wij zijn nu bezig, kijk het was eerst een grote afdeling we hebben nu wat wijzigingen gemaakt net zoals ik al zij Sylvia doet de commercie, Paul doet techniek en uitvoering en ik doe financiën, HR en algemene zaken. En daar zit hele structuur nu ook aan gekoppeld en dat werkt in ieder geval en het is duidelijker voor de mensen en dat gaat en dat gaat steeds beter die structuur. Het is nog wel even wennen want iedereen we zijn nu twee maanden bezig dus we krijgen wel we krijgen alle vlakken meer grip.

J: Oke.

H: En dat samenwerken door structuur en digitaal verwerken hoe proberen jullie dat als management, directie te bevorderen?

H: In ieder geval door ze er op te wijzen dat wij zoeken naar tuurlijk ook een hoop zaken waar liggen alle zaken die binnen komen leggen we daar neer en dan moet je het wel op een bepaalde manier opslaan verwerken en door dat je het zelf regelmatig nodig het kom je er achter dat ze het niet altijd goed doen daar blijven we ze constant in coachen en laten zien van ik zoek hier een document waarom staat het er niet? "omdat ik dacht dat het dit was " daar probeer je door er veel over te praten dat ze begrijpen waar wij het in feite zoeken waar wij het voor nodig hebben.

J: En wat zijn dan veel voorkomende misverstanden?

H: De manier waarop we zeg maar als je een een project uitvoerd. Even een voorbeeld heb ik 40 kinderdag verblijven een veiligheidsscan en een legionellascan. Daar heb je heel veel gegevens en je hebt rapporten dat lag een beetje door elkaar heen. Dus hebben we op een gegeven moment gezegd: alles wat naar de klant gaat dat staat onder rapporten en alles wat je nodig hebt voor het project om uitvoeren andere rapporten foto's wat dan dat berg je weer op in een ander vakje zodat het voor iedereen ook gewoon duidelijk is van als er rapportage staat dat daar het gene staat wat naar de klant gaat en dat je daar dan veder ook geen discussie over hebt

J: Hebben jullie dat ook vast gelegd?

H: Dat ligt wel ergens vast daar zijn wel handboek voor. Er zijn veel handboeken soms ook wel te veel er zijn inderdaad werk instructies die hier gemaakt zijn dat is wel vast gelegd.

J: Die zelfstandigheid van iedereen van binnen bedrijf kan je daar over uitweiden?

H: Kijk er zijn een hoop zaken die gedaan moeten worden ik heb niet altijd de tijd om mensen daarvoor achter de kont aan te zitten dus ze kunnen zich, ze weten wat er moet gebeuren, het boeken van facturen van inkoop facturen, het versturen van verkoop facturen dat moet gewoon een ongoing proces zijn dat moet niet iets zijn wat gecontroleerd moet worden dat moet gewoon standaard elke dag gebeuren. Je mail moet dagelijks bijgewerkt worden moet beantwoord worden. Dat soort taken wordt niet opgelegd van hier uit daar naar toe dat dat word daar gewoon geregeld. En dat is een stukje zelfstandigheid voor de dames hier we hebben het nu ook verdeel in twee blokken. Dit is zeg maar het blok secretariaat met twee stagiaires en daar achter hebben we nu een blok met inspecteurs en project jongens en zodra die binnen komen kunnen ze die daar veder uitwerken. Kijk de inspecteur moeten zelfstandig werken die krijgen een opdracht mee van dat moet een conditie meting plaats vinden er is vooraf een kick of meeting geweest met wat veracht de klant wat moeten wij allemaal noteren om aan de verwachting van de klant te voldoen. Daar zijn protocollen voor geschreven en dan even kijken hier heb ik zon protocol uiteraard loop ik zelf ook mee met de inspectie en de metingen om ja een voorbeeld te geven dit is zon protocol van een groot project.

J: En dit word voor elk project gemaakt.

H: Nou wij dit is een project waar in we met z'n alle nu komende half jaar druk zijn het zijn tweehonderd gebouwen die we moeten doen en we hebben dit project ook hier voor aan gepakt we maken een protocol zodat iedereen uniform werkt. We waren vorig jaar begonnen met een kleiner deel van dit project en dan zie je gewoon dat de inspecteurs in het veld hele ander dingen doen en dan komt het allemaal weer hier binnen en dan moet er een rapport van gemaakt worden dan krijg je dus allemaal hele rare dingen zoals benamingen dus als je zegt gevel 1 gevel2 gevel 3 gevel 4 van een gebouw dan wat is gevel een wat is gevel twee wat is gevel drie wat is gevel vier volgens is de gevel

met de ingang is gevel1 en dan gaan we met de klok mee en dat soort dingen moet je gewoon vast stellen en dat die uniformiteit moet je krijgen zodat al die jongens in het onderzoek of in inspectie gewoon op de zelfde manier werken zodat we hier intern een uniform product kunnen maken zonder problemen er omheen.

J: En is dit nu dan een unicum bij dit project?

H: Wij gaan dit dus ook doorvoeren naar andere grote projecten.

J: En in het verleden?

H: Werd dit niet gedaan. Omdat in het verleden werd het ook heel veel uitbesteed aan externe personen en nu hebben we even kijken hadden we Ron zitten en Gijsbert en Marco. Marco is weg Mario zat er ook die is ook weg en we hebben alleen nu Ron en Gijsbert van de oude groep zitten en daarnaast hebben we vier extra inspecteurs nu in dienst. Het moet gewoon vastgelegd worden anders wordt het een zootje.

J: En in welke mate mogen zij dan nog zelf hun werkzaam indelen om dan weer even naar het hele bedrijf te kijken.

H: Zij mogen hun hele taak voor die dag mogen ze zelf indelen hoe ze het hebben willen als ze maar conform het protocol werken. Kijk als jij in een woning een inspectie moet doen dan begin je gewoon met een foto van het huis nummer, dan weet je gewoon de foto's die daar op volgen die horen bij dat huisnummer en of hij nou eerst de buitenkant doet of de binnenkant dat maakt niet uit als het hele complex maar binnen de juiste tijd klaar is dat is heel zelfstandig.

J: En binnen de tijd? Daar zijn ook.

H: Wij plannen ze gewoon voor grote complexen twee dagen in afhankelijk van het grote van het complex meestal een dag maar kan ook zo zijn dat dat twee of drie dagen zijn dat is afhankelijk van de grote van het complex. Dat wordt hier ingeschat.

J: Op basis van?

H: Aantal woningen aantal vierkante meters complexheid van installatie je kan je voorstellen dat als je een gebouw hebt met allemaal woning en die hebben allemaal een eigen keteltje. dan als je een groot gebouw met allemaal centrale voorzieningen die zijn meestal veel groter en die zijn uitgebreider en dat soort zaken dus dat is wel een verschil daar wordt wel naar gekeken hoe groot is dit verwachtingen we grote installatie dan gaat Paul die is werktuigbouwkundige die gaat er dan heen en die gaat samen met inspecteurs die inspectie doen.

J: En er word dus per locatie gekeken is dat altijd zo wordt alles behandeld als een uniek project.

H: Ja in feite wel kijk we hebben een groot, administratief hebben we een project hier voor Habion maar dat zijn dus tweehonderd locaties die bezocht moeten worden en dan dat ook zo maar zijn. Kijk gisteren was ik in Harderwijk voor een pandje en volgende week moet het pandje er naast en volgens mij de week daarop het pandje daar achter maar het ging veel sneller dan verwacht. Er valt vandaag, vandaag was eigenlijk een dag dat we al de inspecteurs binnen zijn want we doen een keer in de vier vijf weken hebben we eigenlijk een evaluatie dag van wat echt welke problemen lopen we tegen aan in het veld qua apertuur die we hebben de tablet de software die we gebruiken wat kunnen wij van hier

uit doen om het zo efficiënt mogelijk te laten verlopen en dat doen we op regelmatige basis om ten eerste inspecteur op de zelfde wijze te laten werken en van wij weten ook niet alles maar van alle slimmigheidjes die iemand bedacht heeft als iemand bedacht heeft gaat het net allemaal sneller dan kunnen wij hier bekijken van krijgen we dan ook het gewenste resultaat en als het resultaat is wat wij er van verwachten dan maakt het niet uit of we nou eerst een dan twee doen of eerst en twee en dan een doen en als dat sneller gaat binnen het werk dan hebben ze daar ook hun vrijheden in om dat te doen

J: En deze procedure om daar op terug te komen is daar een soort tamplate voor?

H: Hoe bedoel je voor je het is wel de bedoeling dat we dit voor grote projecten gaan gebruiken dus we kijken van omdat de een project conditie meeting 2767 is niet het zelfde als de andere project conditie meeting 2767 want het is net van wat wil de klant is het uitgebreid of is het gecomprimeerd zeg maar en daar word het tamplate of het protocol op aan gepast want er komen nog een paar grote projecten.

J: Alright, je had het al even over de evaluatie en in het begin dat mensen kennis moeten hebben, en hoe berijden jullie mensen voor als ze hier komen werken off hier aan het werk zijn.

H: Wij hebben voor zeker voor dit project hebben we mensen aangenomen en dit is ook een project waar door we kunnen groeien. En nu is het van we hebben een half jaar werk voor alle mensen die er nu zijn en Sylvia is nu hard bezig om vervolg projecten binnen te slepen. We hebben kick-of meeting gehad zo van jongens, we hebben ze geselecteerd op bouwkundige kennis en kennis van de methodiek van de 2767 methodiek en de 2580 dat is het inmeten van de gebouwen en daar hebben we die mensen op geselecteerd en specifiek hebben we dus die kick of meting gedaan om vervolgens die jongens het velt in te sturen met voor ons ook nieuwe software vandaar dat we ok regelmatig na 4 of 5 weken die jongens weer binnen proberen te krijgen om te kijken wat er gebeurd wat ze doen we hebben zelf die inspecties zelf ook gedaan Paul in ik om te kijken van waar loop je tegen aan. Nou dat heeft dus geresulteerd in de ze (houdt een werk tas op) want op een gegeven moment hadden we zoiets van wat heb je nodig die jongen hebben natuurlijk ook een stukje gereedschap nodig. Ik heb ging toen 580 inmeten van gebouwen dan heb je gewoon zo'n ding nodig (een klipboord) om op tekeningen te schrijven en je hebt een meetlat nodig je hebt een afstandmeter nodig je hebt een zaklamp nodig, stiften pennen weet ik veel dat soort dingen dus daar hebben we een tasje voor gemaakt voor alle inspecteurs. Zo van je hebt een tablet je hebt een powerbank en jij bent nu verantwoordelijk dat die tablet de hele dag werkt je hebt er de spullen voor als jij vergeet om hem op te laden dan hoop ik dat je je powerbank wel hebt opgeladen want anders kan je dus niet werken en daar ben je wel verantwoordelijk voor dus zo berijden we ze ook een beetje voor. Een op dit moment wordt er veel gebeld met Paul bijvoorbeeld zeker voor het werktuig bouwkundige deel wat de jongens tegen komen.

J: Dit is dus een heel groot project overziet iedereen het project.

H: Nee dat hoeft ook niet als zij hun eigen want ze worden ingedeeld op bepaalde objecten en als ze dat over zien is dat goed.

J: En hebben ze wel een beeld wat er nog meer moet gebeuren.

H: Ja we hebben ze dus wel gezegd van we hebben twee honderd panden die gedaan moeten worden en er komen nog wat andere. Ik heb dan nu een kinderdag verblijf gedaan voor een brand veiligheid

een legionella en daar moet ook een conditie meeting moet komen en ik heb begrepen dat dat ook nog voor de voorjaars vakantie moet dus dat moet ook allemaal nog even ingepland worden en dat zijn 40 vestegingen en dat is ook van Rotterdam, Spijkenisse loopt het zo langs de a12 a1 door naar Oldenzaal helemaal dus die hele band 40 kinderdagverblijven in die regio dus daar kijken we ook naar waar wonnen de mensen wat is het meest efficiënt om te doen. Want we hebben er een in Rotterdam zitten we hebben er eentje in Eemnes zitten, eentje in Oldenzaal en hier in Apeldoorn dus we proberen het wel zo in te plannen dat ze niet te veel hoeven te rijden.

J: En als je gaat kijken naar het hele bedrijf denk je dat voor ander medewerkers hebben ze beeld wat er nog meer speelt in het bedrijf?

H: Ja dan proberen we zo dra ze binnen zijn proberen we ze daar wel wat mee te geven maar de mensen die binnen zitten krijgen veel meer mee dan de mensen die buiten zitten want die komen een keer in de twee weken komen ze binnen om spullen af te leveren die hebben minder die zijn meer met het project bezig dan met het bedrijf.

J: En als zij of andere medewerkers info van een klant krijgen omdat ze er mee in contact zijn gekomen op at voor manier dan ook wat wordt hier mee gedaan.

H: Dat dan wordt dat meestal door gespeeld aan Paul of Sylvia we hebben ook uiteraard we hadden hier een medewerker zitten Marco die zat niet goed op lijn wat betreft het project want deze conditie meeting is echt op strategisch niveau als overview over hun panden en niet op uitvoerend niveau van zeg maar ik moet hier 20 vierkante meter kozijnen schilderen in onze meeting gaat het niet of 20 of 40 meter is maar dat er wel een indicatie. En hij zat meer op dat niveau te denken en dat kwam er niet uit en hij wilde gelijk dingen opgaan lossen voor de klant. Toen zij ik dat doen we niet he ten eerste als wij een inspectie doen dan weten wij wel hoe we het op moeten lossen dan is dan wel als de klant dat vraagt en dan betaald en niet zo van als je dat dat dat even doet dan dat is gewoon onze business dat proberen we ze wel mee te geven van geef het door aan kantoor zeg daar van het we pakken het op en dan komt er wel via het kantoor weer reactie.

J: En hoe gaat dat dan?

H: Dat is heel verschillend dan pakken we het hier op dan wordt er gekeken wat moet er gedaan worden dan gaat er een offerte naar de klant en dan eventueel een uitvoering daarvan.

J: En is dat altijd reactief en komt dat van uit de klant of is dat proactief vanuit jullie?

H: Soms ja het beide de ene keer dan is de vraag is het de vraag van de klant en de andere keer is het een resultaat van. Ik moet nog een totaal overzicht maken wat ik allemaal bij die kinderdagverblijven heb aangetroffen en dat gaat nog als offerte naar de klant en dat moet wel gebeuren naar onze en vaak zegt i dan wel van doe dan maar. En dat proberen we wel te doen de klant te ontzorgen dat is wel het belangrijkste wat er is wij werken voor vaak is de lijnen voor mij sowieso niet helemaal duidelijk. Wij krijgen een opdracht van MVGM dat is een makelaar die heeft dat in mijn geval die kinderdagverblijven dat is bij een stichting en uiteindelijk is het spoorweg pensioen fonds eigenaar van al die gebouwen en Sylvia zit ook met die mensen aan tafel zo doen we wel wat extra werk.

J: En de medewerkers hebben die daar ook een rol naast Sylvia jijzelf en Paul?

H: Het aangeven, dat er een probleem is en of er een probleem speelt wat wij ok zouden kunnen oplossen.

J: Oke, en in welke mate denk jij dat medewerkers hier werkdruk ervaren?

H: Nu minder denk ik dan voorheen de druk was vorig jaar groter dan nu omdat er nu zijn er duidelijke lijn van waar kan je terecht als je problemen hebt met je werk of wat dan ook en er zijn wat duidelijker lijnen neergelecht zeker voor de dames hier Bianca is voor Habion voor Paul en alles wat ze er bij kan doen doet ze daar maar primair werkt ze voor Habion en voor Paul. En Diek die werkt voor mij en Sylvia en die zorgt dat offertes weg gaan en offertes aanvragen afgehandeld worden en daarnaast hebben we nu twee stagiaires zitten. Dus de lijnen zijn duidelijker geworden en we hebben wat meer mensen aangenomen.

J: En dat heeft gevolg gehad op de ervaring van werk druk?

H: Ja vind ik wel ik krijg nu niet het gevoel dat de werkdruk heel erg hoog is.

J: Dus iedereen kan wat dat betreft zijn werk doen?

H Jazeker we hebben wat bijkomende taken die bij deze dames lagen hebben we bij de stagiaires neer gelegd nou dat geeft ook een beetje lucht aan deze kant van het blok die kunnen zich nu met hun primaire taken bezighouden.

J: En als je kort zou moeten uit wijden met dit onderwerp bij energie en bouw management en projectmanagement als je zou moeten uitweiden over de punten die we net hebben behandeld.

H: Ja projectmanagement is wat rustiger op het ogenblik we hadden een groot redelijk groot project een daar zat Ron op in Schiedam en dat heeft i niet en daar is hij niet zo proactief mee bezig geweest en de klant heeft gezegd dat hij niet zo goed weet wat wij gaan doen dus volgend jaar we bellen volgend jaar wel weer als we als we hier iets hebben met jullie dus dat is helaas een beetje versloft vorig jaar en voor de rest op het ogenblik doen we niet zo gek veel, Sylvia doet wat project werk voor Waanen en voor de rest niet zo gek veel dus eigenlijk op het ogenblik veel conditie metingen.

J: Heb je dan ook een idee waarom dat project management nu lager ligt?

H: Enerzijds aanbod, Syl moet ook weer wat, die is ook weer in de markt aan het kijken of er dit soort leuke klussen zijn dus dan kunnen we Ron weer voor iets hebben om weer met een iets ander blik daar in te stromen.

J: Dan wil ik nu graag veder naar beoordelen van werk. Hoe word de kwaliteit van het werk van een medewerker van Sylryk bepaalt?

H: Enerzijds standaard inspecteurs hebben een protocol en die doen het al velt werk dus die kijken hoe ziet het gebouw er uit dat word netjes in gegeven en vervolgens moet daar weer een onderhoudsplanung van gemaakt worden dus als die rapporten weer terug komen worden ze bekeken door Paul die is daar druk bezig mee geweest met Paul en dan zie je dat die uniformiteit van opnemen niet was wat het zou moeten zijn dus daar zijn aanpassingen gemaakt het protocol is een nieuwe versie voor gekomen maar dat daar gewoon de juiste zaken genoteerd worden Paul heeft het ook een op een met de inspecteurs gedaan en heeft een aantal van hun rapporten naar voren getoerd en

gekeken dit is fout waarom heb je dit gedaan waarom heb je dat gedaan en dat is eigenlijk een op een het werk behandeld.

J: Een als je dat bekijkt op de project management kant hoe gaat dat daar?

H: Ja daar kijk is het wordt niet zo een op een het is eigenlijk een ongoing proces eigenlijk daar moet je gewoon boven opzitten met alle vragen die er zijn van de klant en de ontwikkeling binnen zo'n project dus daar hebben we niet nu de laatste paar maanden niet veel mee te maken gehad maar daar moet wel gewoon meer overleg zijn als dat weer is

J: En voor de dames op het secretariaat?

H: Dat zijn de dingen die ze aan moet leveren de nauwkeurigheid er word ook naar gekeken wat leveren ze aan wanneer leveren ze het aan en zijn de offertes we kijken gewoon hoeveel tijd er tussen zit of ze binnen redelijke tijd behandelt worden die offerte aanvragen. Want het zijn vaak een energie label voor een kantoor pand zijn wat kerngetallen voor een daar komt een bedrag uit en daar hoeven wij in feiten niet naar te kijken daar hebben ze een tabel voor zoveel vierkante meter kost zoveel en dat kijken we steekproefsgewijs na.

J: En als je dat voor het hele bedrijf zou moeten bekijken denk je dat dat voor iedereen duidelijk is

H: Ja dat denk ik wel het is nu op het ogenblik duidelijker dan een half jaar geleden.

J: En het protocol helpt jullie maar hoe maken jullie deze standaarden meetbaar?

H: Hoe maak je het meetbaar je kijkt of naar de zaken die je terug krijgt dus je beoordeelt het veldwerk wat er binnen komt en uiteraard net zo als wij het werk beoordelen van onze partij die tekent voor ons wordt ook dat krijgen op een gegeven moment ook terug en dat wordt er ook gekeken of dat klopt.

J: En kijken jullie dan naar kwaliteit of kwantiteit?

H: Kwaliteit. Ik kan wel bagger rapporten produceren als dat moet kan ik er we 20 produceren maar ik maak liever een rapport waar ik achter sta dan 20 die niet volgens de richtlijnen gedaan zijn.

J: En hoe denk je dat de medewerkers dat ervaren?

H: Nu wel goed het is nu duidelijk dat we goed rapporten willen en we willen ook goede veldwerk verslagen zeg maar het is niet altijd het is niet een hele exacte wetenschap die inspectie het gaat er steeds meer het gaat er steeds betere uitzien en we blijven ook constant ook weer met wat we er vandaag dan eigenlijk zou gebeuren terugkoppeling jongens waar zijn we wat is er aangeleverd dat wordt dan als we met z'n alle bij elkaar zitten dan wordt dat een algemeen verhaal af en toe wordt er wel van iemand opgepakt met kijk jongens dit wordt er aangeleverd maar niet volgens het protocol maar het slaat nergens op niet volgens het protocol het slaat nergens op weet ik veel dan krijg je dus die terug koppeling van de inspecteurs van ik kon er niet komen ik kon het niet zien en wat doen we dan gaan we gokken of zeg je van ik weet het niet ik kan er niet in.

J: En deze evaluatie vind die ook plaats met de ander teams

H: In feiten is er een team we zijn nu bezig met Habion maar we hebben nu niet een team project management lopen

J: En als je dan naar het secretariaat als team bekijkt.

H: Ja maar dat is eigenlijk een dagelijks ding waar ik mee bezig ben het niet zo van we gaan om de zoveel tijd even bij elkaar zitten qua Habion project zit Bianca er altijd wel bij en voor ander zaken lopen we bij elkaar binnen en dat is eigenlijk op dag basis.

J: En echte officiële evaluatie van werknemers?

H: Hebben we nog niet moet nog wel komen echt functionering gesprekken

J: En waarom was dat er nog niet

H: Omdat ik er nog niet zo bij omdat het niet zo'n formele organisatie was dus ik heb nu heb ik wel mijn planning staan dat ik een op een met ze een gesprek ga voeren over allerlei zaken hoe ze functioneert en dat soort dingen en dat wil ik ook gewoon vastleggen en eigenlijk doe je het nu alleen maar als het slecht gaat, als het heel slecht gaat

J: En denk je dat medewerkers we hebben hier al kort over gehad maar op de hoogte zijn van wat er van hun verwacht wordt?

H: Ja maar dan zeg ik ook weer een beetje nu wel voorheen was dat niet zo dan werden er allemaal werkzaamheden daar neergelegd van zorg dat het gebeurd en nu hebben we veel meer die we proberen mensen d'r bij te krijgen bij het project ze vooraf informeren dit gaat er gebeuren en dit wil de klant dus we gaan het op die manier doen en dat deels ook omdat we nu met meer mensen zijn ook mensen die het aan kunnen sturen ik denk dat ze nu wel weten wat er van ze verwacht wordt dat was in het verleden niet.

J: En hoe proberen jullie als management dat te bevorderen dat iedereen daar een goed beeld van heeft?

H: Er veel over te praten kijken wat de output is van wat we produceren en kijken waarom het niet is wat je verwacht

J: En heb je een beeld bij o alle medewerkers zelf overtuigd zijn dat ze het werk kunnen doen?

H: Dat hadden ze niet altijd ook weer vanwege de duidelijkheid en de mogelijkheid tot vragen en dit is er nu allemaal wel dus de inspecteurs kunnen met hun vragen hier terecht de meiden kunnen hier binnen lopen er is ook meer mogelijkheid om meer vragen te stellen "ik krijg deze vraag wat moet ik er mee?" en voorheen zochten ze het zelf uit of lieten ze het liggen maar het was niet altijd duidelijk

J: En mag ik dan de conclusie trekken dat het door jullie aanwezigheid duidelijker is geworden.

H: Dat is ook we hebben het ook duidelijk willen maken zo van voorheen deed Sylvia alles en Sylvia vond en dat zegt ze nog steeds om met personeel om te gaan omdat ze niet omdat ze mijn niet helemaal bergrijpen, niet zo snel denken en niet iedereen denkt zo snel en Syl is beter in acquisitie en laten wij de rest hier maar oppakken en het is een goede keus geweest om de verdeling zo te maken en denk dat we daarom ook mochten er nog nieuwe projecten bij komen dat we nu ook gewoon in blauw druk verder uit kunnen rollen met zo'n protocol wat er opgesteld is ik moet eigenlijk gewoon een kick of meeting moet er eigenlijk gewoon altijd zijn van een project zo van dit moeten we doen dit wordt er verwacht en van ga je gang en hoe complexer de opdracht is zo als Habion moet je het ook

gedetailleerder vastleggen en het zijn ook vaak kleinen dingen die je vast moet leggen dus je kijkt bij een NEN 4580 dan moet je een aantal dingen opnemen voor het woningwaarderingssysteem en dat zijn 4 of 5 dingen die je moet opnemen en dat wil een klant weten en als je dat niet doet moet je terug. Dan moet je dus kijken zitten er wel thermostaat kranen aan de radiatoren zit er verwarming dat soort dingen kan je niet altijd op een tekening na kijken.

J: Gaan we verder naar samenstelling van teams u hebt er al kort over gehad maar zou je nog kort kunnen toelichten welke teams er zijn ook als het Habion project er niet zou zijn. Dus in welke onderdelen is het verdeelt

H: Even kijken we hebben aantal inspecteur die zijn werktuigbouwkundig die kunnen zowel conditie metingen doen als projectmanagement. We hebben even kijken Gijsbert zit in die doet NEN2580 maar primair is hij er voor energie labels even kijken wie hebben we nog meer ja het is eigenlijk een combinatie van projectmanagement en conditie metingen en energie labels en dat zijn de twee groepen die er zijn

J: En daarom heeft het secretariaat?

H: Ja het secretariaat administratie en HR het is eigenlijk allemaal heel klein eigenlijk zijn we met drie man directie te groot voor zo'n kleine staf maar we willen gaan schakelen en groter worden en als je er dan 5-6 man bij hebt met project management of inspectie dan ben je wel goed op schema.

J: En zou je hier voor de toekomst nog dingen aan willen veranderen

H: Nee ik denk het niet we hebben het nu zou uitgerold we kunnen nu makkelijk 5 of 6 inspecteurs of mensen die we op projecten kwijt kunnen we aansturen we kunnen groeien.

J: Dus het bedrijf zou meer werk kunnen dragen?

H: Ja als we meer personeel vinden kunnen we meer gaan uitvoeren. Kijk we zijn vorig jaar natuurlijk ook we hadden Diek zitten 32/24 uur en in eerste instantie Bianca voor 16 en die hebben we al heel snel opgeschaald naar 30 dus daar is ook ruimte gekomen in het hele secretariaat het was eerst een fte en het is nu 1,5 fte geworden

J: En als je moeten beoordelen hoe betrokken de medewerkers zijn?

H: Dat is lastig de een wel de ander niet de een heb ik het idee nou die doet z'n dingetje en vertrekt weer en de ander die zijn wel redelijk betrokken met het geheel we natuurlijk heel veel nieuwe mensen want vanuit de oude situatie was het Diek, Gijsbert, Ron en Sylvia en de rest is er allemaal Bianca is er in het laatste half jaar bijgekomen en de rest zit laatste 2 of 3 maanden ik krijg de indruk dat ze er best wel bij betrokken zijn maar dat is puur indruk dat zijn de inspecteurs die zijn best wel betrokken bij het werk en hier af en toe de dames zeker en Ron en Gijsbert denk ik wel eens ik weet het niet.

J: Heb je een idee wat daar de oorzaak van is?

H: Nee, ze doen hun werk en zijn daar ik weet het nog niet ik heb er gewoon niet een goed beeld bij.

J: En als je dan in het vervolg de samenwerking onderling in het hele bedrijf moet beoordelen.

H: Volgens mij is die een stuk beter dan vorig jaar.

J: En de voornaamste reden daar voor is?

H: Duidelijkheid in alles en dat er meer structuur gekomen is en ze hebben ook wel toch al structuur nodig om in te werken. We hebben natuurlijk een beetje scheiding gemaakt tussen inspecteur en secretariaat fysiek en het zelfde was met de telefoon als de dames er zijn wordt die opgenomen door de dames en de heren dachten nog wel eens laat maar lekker gaan en dan vonden ze de noodzaak niet om hem op te nemen maar daar is nu ook meer duidelijkheid in. Iedereen zet gewoon koffie het is niet zo dat mensen achterover gaan liggen van dat is mijn taak niet. Dus ik denk dat de samenwerking op zich z'n project geeft ook weer meer cohesie tussen de mensen ze willen allemaal wat bijdragen 'kan je het niet beter zo of zo doen' dit project heeft in ieder geval wel aanzet tot een betere samenwerking.

J: En hoe proberen jullie als management aanwezig te zijn voor de medewerkers bereikbaar?

H: Nu zit de deur dicht en dan weten ze ook van dan hoeven ze niet binnen te komen dan zijn we er niet dan kan je hooguit even kloppen of ze mogen storen maar normaalgesproken staat hij op dus open. Eigenlijk zijn we er altijd voor ze. Je kan binnen lopen je kan vragen stellen wij stellen ook vragen of het goed loopt of niet we proberen ze op te leiden en te coachen in het management en als ze het niet helemaal weten dan gaan we het wel even na checken en dan laten we zien hoe het zou moeten gaan.

J: Dus de aanwezigheid moet dat laten zien?

H: Je eigenlijk wel we zijn er eigenlijk altijd ze weten ook dat ze kunnen bellen dat doen ze ook voor allerlei zaken die ze niet weten of niet weten hoe het in elkaar zit.

J: Die opleiding coaching had je het over vooral dat opleiden kan je daar het kort over uitweiden?

H: Opleiden is een der zijde de software die we gebruiken daar alle mogelijkheden laten zien aan de dames van wat kunnen ze er mee doen en welke informatie kunnen ze er uithalen met namen niet zo van als je dat doet dan heb je de factuur geboekt maar je kan ook veel meer met het programma. Ja opleiden een stukje externe training voor inspecteurs ik heb zelf net ook een NEN-2767 keuring gedaan dus ook om de methodiek te leren van hoe zit het nu in elkaar z'n NEN norm. Veel kennis heen en weer gooien. Paul is echt een lopende vraagbaak voor legionella en dan komt er van Diek ook wel eens een vraag of asbest is het nodig dat z'n pand een asbest inventarisatie komt of legionella is dat nodig in dat gebouw? Dat soort opleiden coachen doen we de hele dag door. Kennis delen veel kennis delen

J: En dat is dan kennis die al aanwezig is.

H: Kennis die bij ons in ieder geval aanwezig is. Kijk technisch ik weet wel een hoop over wettelijk verplichtingen omdat we daar de afgelopen vijf jaar heel veel mee bezig geweest zijn. Paul weet in de techniek veel meer is een gebouw legionella plichtig, van gas installaties, van weet ik veel wat van installatie weet hij alles van en dat wordt dan netjes uitgelegd aan de gene die met de vraag komt.

J: Kort hebben we het ok al over gehad maar staan alle medewerkers in contact met jullie klanten?

H: Nee, de inspecteurs niet daar ligt wel aan wie de klant vandaar dat ik ook zeg van is die boom heel moeilijk. we hebben pak ik dit project het is van Habion Paul en Sylvia hebben contact met Habion, de

dames hebben ook contact met Habion. En de inspecteurs gaan het land in en die spreken daar de beheerders van de desbetreffende gebouwen en dat hoeft niemand van Habion te zijn dat kan ook een huismeester zijn van de huurder van het pand ze staan niet allemaal in contact met de klant. Ik heb ook niet contact met alle klanten

J: Hoe zou je z'n huismeester dan noemen?

H: Een contactpersoon het is niet als je het is niet de klant die de opdracht geeft.

J: Als je gaat kijken naar jullie bedrijf activiteiten sluiten die allemaal op elkaar aan

H: Denk het wel.

J: Hoe sluiten die op elkaar aan door wat?

H: Wij kunnen en daar zijn we nu heel druk mee bezig om een totaalpakket aan te bieden aan de klant. We doen nu dit voor Habion een conditie meeting en een meerjarig onderhoudsplan is dat af dan is het eigenlijk klaar voor ons en dan zeggen we wat ga je nou met die meerjarig onderhoudsplan doen ga je dit laten uitvoeren want dit was strategisch tactisch en we krijgen ook nog een uitvoeringen gedeelte nou dat kunnen wij ook voor je verzorgen wij hebben nu alle gebouwen ingemeten nou dat is klaar dan krijgen ze hele mooi nieuwe tekening voor en nu komt de verbouwing en dan komt die tekening niet goed die komt ergens in een la te liggen dus wij gaan voor Habion ook een offerte maken voor tekening beheer dat willen ze ook bij ons neer leggen en zo proberen wij alle facetten van wat er met z'n gebouw moet gebeuren wat er eerst allemaal moet gebeuren dat proberen wij proberen een klant te ontzorgen.

J: En is Habion een unicum daar mee?

H: Nee want we doen dat ook voor die kinderdagverblijven dat was brandveiligheid en legionella en NEN 3140 dat is de keuring van elektrische installatie, asbest 2580 en 2767 gaan we doen en daarnaast de logboeken die zijn op geen enkel locatie op orde dus gaan we ook nog iets voor verzinnen om dat aan te bieden dat dat gewoon digitaal aangeleverd en wij gaan want elk gebouw moet een logboek hebben voor brandmelding installatie voor de brand monitoring en dat soort zaken en daar moeten een onderhouden rapportage inkomen keuring tekeningen moeten daar in dat is nergens op orde en dat gaan we ze als een dienst aan te bieden dus we proberen zoveel mogelijk. Eerst hadden we kleine stukjes van een gebouw of project en nu gaan we kijken naar een totaal pakket aan bieden zodat we die klant ook langer aan ons binden.

J: En waar ligt die verantwoordelijkheid.

H: Bij de directie we zijn nu bezig om Habion ook langer aan ons te verbinden en dat is een proces waar we nu mee bezig zijn en zij zijn dusdanig tevreden in de rapporten die we nu aan leveren dat ze daar ook vertrouwen in hebben

J: Nu door gaan naar het laatste onderwerp de selectie van medewerkers. Wat zijn de belangrijkste criteria waar jullie een medewerker op selecteren?

H: Kennis, persoonlijkheid en kijken in het team passen het is altijd moeilijk hoor heel moeilijk

J: En als je die drie zou moeten rangschikken

H: Kennis, dan denk ik in het team er bij passen omdat het een klein team is en dan kan je het niet hebben dat er verschillende. Ja Marco het Hart paste dus niet echt in het team dus daar hebben we afgelopen januari afscheid van genomen. Zijn ziens wijze strookte niet met wat wij van de functie verwachtte dat was de gene die uitvoerend dacht terwijl hij strategisch moest denken.

J: En waarom hebben jullie die keuze op deze manier?

H: Omdat ik denk dat dat je moet het we zijn een klein team je moet in ieder geval kennis in huis hebben van de materie. Bouwkundig of werktuig bouwkundig of iemand die heel veel vastgoed inspecties gedaan heeft daarnaast moet je ook een persoonlijkheid hebben dat je in het team past en zelfstandig kan werken dat is het belangrijkste voor ons. Omdat in het verleden hebben we daar best wel missers mee gehad de mensen die toch in team zitten de kennis wel zouden moeten hebben maar toch niet hadden of tenminste dat is dan ook een combinatie van niet zelfstandig kunnen werken en de kennis dan wel of niet hebben dan loopt het niet goed en we proberen nu de mensen daar op uit te kiezen en te kijken of het hier gaat lukken en je moet toch afwachten.

J: Je zij net al kennis en persoonlijkheid twee daar blijf je bij?

H: Ja denk het wel. We hebben het aspect leeftijd er uit gegoooid we hebben eigenlijk gekeken naar wat voor iemand zoeken we iemand die kennis van zakken heeft bouwkundig of werktuigbouwkundig. Je kan wel op een gegeven moment een iemand van 35 willen hebben maar dat gaat niet lukken die jongens zijn veel te die willen bij de grote bedrijven werken zoals Facilicom die zijn veel te wispelturig ik heb liever iemand van 50 die jaren lang in de bouw gezeten heeft voor weet ik wel wat Ron is 63 64 ik heb een monteur die is 65 ik heb er een die 67 een van 66. En die jongens die zijn parttime bezig en die zijn heel erg gemotiveerd die vinden het leuk om nog wat te doen het is geen zwaar werk het is schoon werk en ik heb er nog een die is net bij ons in dienst gekomen die is 52 die begrijpen wat er gebeurt wat ze moeten doen en die kunnen normaal communiceren met een huismeester op een locatie die kunnen bij een oud vrouwtje gewoon naar binnen zonder dat ze zegt van ik voelde me onveilig

J: En als je dan zou moeten evalueren over het bedrijf past iedereen bij het werk wat ze doen?

H: Dat denk ik wel want ik denk alleen dat Ron wat die is ook wel blij met wat hij nu doet maar ik denk dat daar ook wel wat projecten bij kunnen maar voorlopig hebben we ze allemaal hiermee aan de gang en iedereen is er blij mee en iedereen is denk ik ook lekker aan het werk het is geen stressen of zo de tijd die ervoor staat is voldoende dus ze kunnen ook goed werk afleveren.

J: In eerste instantie bedankt voor je tijd.

H: Graag gedaan.

J: Zijn er nog dingen die je wil toevoegen aan wat we hebben besproken?

H: Nee volgen mij heb ik alles.

J: Super.

H: Ik hoop dat je er wat mee kan.

XIII-G Expert

We gaan nu het interview starten. Ik wil het graag met u hebben over de mogelijkheden tot cross-selling, dus alternatieve diensten verkopen aan klanten die al bestaan. En waar het bedrijf dan tegenaan loopt is dat ze vaak te laat zijn. Daarmee wil ik zeggen, er is al een aannemer in dienst en die wordt gebruikt om het project verder door te ontwikkelen en het bedrijf in kwestie wordt dan alleen gevraagd om een meting te doen. Is dit een probleem dat vaker voorkomt? En hoe kunnen bedrijven daar mee omgaan?

Ja dat is natuurlijk heel vaak als je in die keten zit en je zit een lager verderop in de keten dan is er al heel veel dingen bepaald en bedacht en dan kun je achteraf zeggen, hadden we maar dit, hadden we maar dat, maar simpel gezegd, dan ben je te laat.

Ja.

Een logisch iets om dat te doen is zorgen dat je meer vooraan in die keten zit.

En is dat op het gebied van acquisitie? Moeten daar relaties verder doorontwikkeld worden? Of wat is een punt waar dat snel gewonnen kan worden?

Nou, voor mij zijn er twee dingen altijd heel belangrijk. Kijk, de mensen die je in dienst hebt en gewend zijn om met de producten te werken zijn vaak niet in staat om het gesprek vroeger in die keten te voeren, als je begrijpt wat ik bedoel. Je hebt, je moet ook gewoon andere, want die mensen willen ook gewoon graag hun product verkopen, maar dan wil je eerder aan tafel. Kijk, maar dan moet je natuurlijk wel iets kunnen bieden. En als je het dan toch weer over jouw product wil hebben, ja, mensen vinden dat vaak niet zo een leuke manier om in die voorfase over jouw type product te praten. Dus één, het heeft te maken met wat je aanbiedt dat dat ook voorop in die keten die je moet voldoen ook baden heeft.

Ja.

En dat je de mensen ook hebt die daar geschikt voor zijn, want je kan niet met dezelfde mensen het op een andere manier verkopen. Dus als je op een andere manier wilt verkopen, moet je dat ook vaak op een andere manier doen, maar dan, andere aanpak en andere mensen.

Ja, maar ze hebben wat dat betreft wel echt twee omzetlijnen om het maar zo te noemen. Eén is dan projectmanagement en de andere zijn die metingen van energielabels en conditiemetingen. Maar waar ze dus tegenaan lopen is dat ze veel werk hebben op het gebied van meten alleen dat projectmanagement achterblijft. En wat dan gezegd wordt is als wij in worden gehoord voor die metingen dan zitten we bij technisch management en dat is een heel ander vlak dan het projectmanagement.

Nee maar projectmanagement verkopen is natuurlijk wel even wat anders. Je projectmanagement dat is best, dat is een heel ander vak. Dus hoe zorg je dat je dat verkoopt? Ja dan moet je de toegevoegde waarde van projectmanagement verkopen.

Ja.

Nou ja, dat is wel een lastig dingetje ja. En dat is ook vaak natuurlijk wel het netwerk en hoe zorg je dat je aan tafel komt. En projectmanagers zijn over het algemeen geen commerciële mensen dus die

gaan dat vanuit nature niet doen. Dus dat is wel een ding. Kijk, een andere manier is dat je, je kan zelf verkopen of je kunt het ook laten verkopen, dat je op de bagagedrager van een ander meegaat. Maar dat vind ik altijd ingewikkeld in ons vak hoor, dat doen wij ook niet. Dus toch, als je vroeg in die keten wil zijn dan moet je je vak op die manier zien te verkopen en dat is een behoorlijke opgave ja.

U zegt, dat gebeurt bij ons ook, lopen veel bedrijven daar tegenaan? Is dat gewoon een groot probleem in de branche of is het uniek voor bepaalde bedrijven?

Nou nee, ja als je in zo'n keten zit, hoe zorg je dat je vroeg aan tafel zit, waar je je vak verkoopt. En dan moet je dat zien te verkopen en dan moet je echt de toegevoegde waarde van en of je netwerk gewoon heel goed hebben. Er zijn natuurlijk wel heel veel partijen die daarin zitten te wroeten. Allerlei typen adviseurs. Architecten, makelaars, andere concurrenten, andere adviseurs waar je... Je hebt een heel ander concurrentieveld.

En kan het er dan aan liggen dat, zeg maar, op dit moment de conditiemeting op dit moment het grootste punt is binnen het bedrijf en dat, als dat omgedraaid zou worden naar projectmanagement, dat ze het dan makkelijker zouden bij verkopen?

Ja, maar zonder dat ik het ken, maar als je heel erg gewend bent, want conditiemeting is natuurlijk echt een product dat is compleet wat anders dan projectmanagement.

Ja, daar hebben ze wel aparte mensen voor in dienst.

Ja, dan nog. En je propositie als bedrijf. Als bedrijf word je natuurlijk ook nog niet zo gezien en herkend. Als jouw bedrijf bekend is om conditiemetingen dan is het natuurlijk heel moeilijk om je als projectmanagementbureau te verkopen. Je krijgt een hele andere propositie in de markt, ze kennen je niet op die manier. Dus dat is heel moeilijk om op voorbaat in die keten te gaan. Het is vaak makkelijker om het achterom te doen, van projectmanagement naar conditiemetingen dan andersom. Maar dat blijkt ook wel. Dat is een bekend fenomeen natuurlijk. Ja.

Oké. Het bedrijf heeft een CRM-pakket, om door te gaan naar het volgende punt, ingesteld om zeg maar informatiedeling in het bedrijf te bevorderen en dit soort, ja, kansen beter te kunnen zien, vroeg. Alleen dat wordt door heel veel medewerkers als lastig ervaren. Is dat ook iets wat vaker voorkomt in de branche. Of hoe wordt daar mee omgegaan?

Ja hoor. Ja, natuurlijk. Want je moet altijd wel, je moet er informatie in stoppen en dat is niet leuk. Dus je moet er energie in stoppen en dat vinden mensen niet leuk. Nee dat is een, dat zie je overal. Maar eigenlijk, het meest logische zou zijn dat als mensen er informatie in stoppen dat ze er ook baat bij hebben. Dus als het goed is moet je er dan ook de voordelen van zien. Maar dat is, ja ook dit is heel erg bekend dat niemand dat leuk vindt om dat consequent te doen, want je moet het heel consciëntieus doen en dat vindt niemand leuk.

Heeft dat met het type medewerkers te maken? Komt dat omdat de mensen technisch opgeleid zijn en daar heel erg mee bezig zijn of heeft u een idee wat daar een reden voor is?

Ja, maar kijk, als je commercianten hebt, die worden ook heel vaak door commercianten aangestuurd en die moeten dat gewoon doen en die worden daar ook op aangestuurd om dat te doen. En in ons type bedrijf is de inhoud en het doen van klussen, dus die commercie is vaak niet zo strak aangestuurd, dat je echt mensen... Ze komen er mee weg om het niet te doen. In een commerciële business dan is het

vaak, dan doen ze alleen maar dat en dan worden ze ook door een andere commerciant aangestuurd die daar gewoon bovenop zit en dat zie je in de dienstverlening toch wel minder. Dat je die mensen er echt keihard op afrekent, dat is toch wel vaak een beetje een manier om dat te doen maar dat is niet helemaal *done* in de dienstverlening nee.

U zegt, commercianten die worden daarop afgerekend onderling in dat soort bedrijven. Zou dat een oplossing kunnen zijn, om dat soort mensen in dienst te nemen?

Dat is een heel duur model. Dan moet je allemaal commerciële mensen hebben. Ik geloof niet dat commerciële mensen projectmanagement kunnen verkopen. Je moet het vak ook vanuit de inhoud verkopen. Je moet het vanuit de inhoud doen. En alleen maar de holt op en proberen de deur open te trappen, dat is te weinig. Dat is ook wel moeilijk in ons vak om dat te verkopen, dus je moet wel mensen hebben met een heel mooi netwerk en een stuk inhoud, ten minste, dat is de enige manier waarop wij dat kunnen. Ik geloof niet dat je dat met deuren opschoppen kan doen. Mensen die alleen maar commercieel zijn, dat werkt niet.

Dus het moet een beetje op de warme verkoop, als ik dat zo mag concluderen?

Dat denk ik wel. Ja, dat denk ik wel, ja. Ja hoor, natuurlijk kun je wel proberen leads te generen, maar dan ben je ook met projectmanagement ook vaak te laat. Voor projectmanagement zit ook nog een stuk, dus dan ben je ook al vaak te laat. Het is niet zo dat, er zit ook nog een heel stuk advies voor het projectmanagement, dus dan zijn er ook al vaak wel keuzes gemaakt. Maar ik kan me wel voorstellen, je hebt natuurlijk wel bepaalde niches waar je je op kunt richten. Het is natuurlijk ook waar richt je je op? Dat is natuurlijk ook wel belangrijk.

Is het wat dat betreft dan, dat misschien de verschillende onderdelen van het bedrijf, te ver uit elkaar liggen?

Nou, wat ik zeg, als je van achterin de keten naar voren wil klimmen is dat wel ingewikkeld. De propositie in de markt, hoe word je herkend in de markt? Het is dan moeilijker om naar voren te gaan, als ze je kennen als een partij vanuit een product dan is het moeilijker om naar voren te gaan dan andersom. Dus dat is een moeilijke route. Ik begrijp die wens wel, maar dat is niet de makkelijkste route. Je geeft al aan dat ze bewust daar andere mensen voor hebben aangenomen, maar dan nog steeds ik heb natuurlijk ook vaker verhalen... Het profiel van je organisatie verander je maar zo niet. Die mensen moeten zich dan ook tegenover andere mensen wel bewijzen en laten zien wat hun meerwaarde is. Dat is een moeilijke route.

Hoe kunnen ze dat dan het beste aanpakken? Moeten ze...

Er zijn verschillende manieren voor.

Zouden ze zeg maar een nieuw merk moeten...

Dat je het een beetje loskoppelt.

Ja, precies. Zouden ze zeg maar een nieuw merk moeten lanceren? Om het maar zo te noemen.

Nou ja, dat zou kunnen. Dat is een route. Maar ik merk ook, met name behalve bij externe ook intern vooral, hoe zorg je ervoor dat je mensen ook echt de rollen anders kunnen spelen. Dat ze ook echt even de ruimte hebben om dingen anders te doen dan dat ze ge..., nou ja zeg maar even het oude

model noemen. Een ander merk, een ander label, nou ja dat zijn mogelijkheden. Dat wil ik graag... Nou ja ook wel vaak zijn de marketingbudgetten natuurlijk niet zo groot dat je daar vaak heel veel mee kan doen.

Ja.

Maar er zijn dus meerdere routes. Maar als je, wat ik zeg, gewoon vanuit je bestaande dienstverlening met je bestaande mensen de stap naar voren maken, dat is moeilijk. Je zult andere dingen moet doen en/of andere mensen en/of dingen in je organisatie loskoppelen en/of in de markt een ander merk. Dat zijn denk ik wel de dingen die je moet doen ja.

Dit is de horde waar ze nu tegenaan lopen. Stel nou dat ze die overwinnen, wat zijn dan nog dingen die vaak worden tegengekomen als probleem met dit soort ontwikkelingen?

Nou, ja wat ik al schets. Ook al denk je dat je de horde van projectmanagement hebt genomen daarvoor zit nog een horde, want voordat projectmanagement is ingericht is vaak ook al heel wat georganiseerd en besluiten genomen. Het is niet zo dat je bij projectmanagement alle hordes genomen hebt. En hoe zorg je dat je aan tafel van die opdrachtgever kan zitten zodat je daar de gesprekken kan voeren? Ook al doe je een klus, je moet natuurlijk ook wel dat levende houden en zorgen dat je continu aan de tafel van je opdrachtgever zit. En dat is vaak niet doordat je zo leuk over projectmanagement kan praten want de gemiddelde opdrachtgever heeft daar over het algemeen natuurlijk niet altijd heel veel behoefte aan. Dus die heeft vaak een andere behoefte. Voor hem is projectmanagement niet een doel, maar een middel. Dus hoe zorg je dat je dat in de lucht houdt? Dat is wel... Dat blijft wel weer de uitdaging dan.

Oké. Dank u wel. Dan wil ik graag door naar het volgende onderwerp. U zei het net al, om die CRM-pakketten te vullen dan moet er eigenlijk iemand met de stok naast zitten om iemand te evalueren dat hij dat doet. Dat is eigenlijk *not-done* in projectmanagement. Over het algemeen komt er in de interviews naar voor dat de evaluatie van werk sowieso niet tot weinig wordt gedaan. Hoe zit dat in de branche? Gebeurt dat ook vaker? Ze zeggen ook dat het lastig is om dingen te meten. Is dit een veelvoorkomend probleem of wordt dit in grote bedrijven wel gedaan?

Nou ja, puur de commerciële rol, daar zijn vaak die bedrijven veel te klein voor. Je hebt geen team commercianten erop zitten. Dus je hebt je commerciële afdeling waar alleen maar die commerciële mensen op een commerciële manier worden aangestuurd niet dus dan wordt het toch wel een beetje dienstverleners en secretariaat erbij pakken en dan die keiharde target gerichte cultuur en structuur die werkt daar niet zo goed bij. Jij noemt het evalueren, maar ik noem het gewoon targets en aansturen en afrekenen.

Dat snap ik en dat is zoals je een commerciële organisatie hebt. Maar zeg maar binnen gewoon een dienstverlenende organisatie zoals ik die beschreven heb, hoe wordt er daar omgegaan met evaluatiegesprekken en het evalueren van medewerkers? Want dat wordt tot op heden weinig gedaan en ik denk dat daar onderdeel van het probleem kan liggen.

Nou, ja, kijk je kan daar natuurlijk beoordelingen en toestanden et cetera in meenemen, maar ik zie daar... Aan de andere kant zit je ook regelmatig met elkaar aan tafel. Dat is ook de kwaliteit van het management en hoe ga je met elkaar om? Je ziet weleens dat je daar niet altijd, dat het product, ja vakinhoudelijk he, maar niet zozeer over dit soort dingen wordt dat niet zo vaak heel goed gedaan nee.

Afspraken maken wat moet je, wat verwachten we van jouw rol? Wat hoort daarbij? En nou ja dat evalueren en beoordelen, nee, dat gebeurt in verhouding te weinig. Of in elk geval weinig, laat ik zo zeggen. Ja.

Ziet u dat als een probleem? Of zegt u, nou ja, dat is gewoon iets van de branche?

Nou ja, kijk wat je vaak ziet is dat vakinhoudelijke mensen gaan managen. Mensen die goed zijn in hun vak gaan manager spelen en die hebben vaak met dat managen gewoon minder ervaring mee en hebben ze ook minder affiniteit mee. Je ziet weinig dat mensen die affiniteit met management hebben, in het vakgebied komen. Vaak is het toch een beetje vanuit de inhoud dat mensen omhooggaan. Die bedrijfsmatige sturing is niet altijd heel goed. Daar zijn ze niet op opgeleid of daar hebben ze geen affiniteit mee. Het is toch, meer vakgerichte mensen. Dus dat is een van de redenen waarom het zo is denk ik en of ik dat een probleem vind? Nee want ik vind het alleen maar mooi, want als ik het beter doe dan mijn concurrenten dan... Dus daar kan ik mij makkelijk in onderscheiden. Dus ik vind dat, ik hoef niet voor mijn vakbroeders allemaal te spreken. Ik heb gewoon mijn eigen business te runnen, dus... Is dat een probleem? Ik denk wel dat het een van de redenen is waarom die sector niet zo professioneel werkt. Ik denk ook dat dat wel een heel stuk beter kan ja.

Er kwam ook in de interviews naar voren dat het bijvoorbeeld als lastig werd ervaren om projectmanagement en die metingen te evalueren omdat het zo... Ze zeggen het is niet een heel simpel product dat je levert, het is heel vakinhoudelijk. Is dat onderdeel van het probleem?

Bedoel je intern evalueren of met de klant?

Intern evalueren ja.

Nou, kijk er zijn natuurlijk allemaal redenen om iets niet te doen. En er zijn natuurlijk heel veel mensen die heel veel argumenten kunnen bedenken waarom dat hun vak moeilijker is dan een ander. Ik geloof daar niet zo in. Ik denk dat je altijd voldoende mogelijkheden hebt om het wel te doen. En natuurlijk hoeft dat niet altijd makkelijk te zijn. Maar andere diensten, producten, markten hebben dezelfde problemen dus ik vind het altijd een beetje een zwakte doordat mensen zeggen van ja, het lukt niet omdat... Mensen zijn zelf niet in staat om iets te organiseren, dat kun je mooi van elkaar afhouden. Nee, ik vind dat een zwakte over het algemeen. En dan kan iedereen zeggen van ja maar... Ik denk dat het meer te maken heeft met de aard van het product want we hebben de mensen die daar gemiddeld mee bezig zijn, deze manier van werken, zit daar gewoon vaak wat minder goed in. En dan heb je als argument dat het product... Nee het zit vaak in de mensen dat ze daar vaak minder mee hebben om dat te kunnen en willen doen.

Oké. Dus het is eigenlijk gewoon, in de branche is er weinig ervaring mee en dat is het gene wat het tegenhoudt.

Nou ja, je merkt gewoon wel dat er bedrijfsmatig, minder dingen op die manier worden gestuurd. De typen mensen ook, veel mannen ook, veel technische mannen en ja die hebben daar over het algemeen toch wat minder mee. Ik ben dan wel aan het generaliseren maar dat is wel... En deze mannen geven dan als argument dat het allemaal moeilijk en ingewikkeld is. Ja voor hun wel, ja. Maar ik geloof niet dat dat in de sector nou per definitie ingewikkelder zou zijn dan in een andere sector, absoluut niet nee. Vergis je er niet in he. Ik denk dat 80 procent, toch veel kerels, technische opleidingen, veel minder met die bedrijfsmatige en organisatorische kant hebben en ja dan ja...

Telefonische verbinding valt weg

Daar bent u weer. Ik denk dat ik het laatste miste wat u zei.

Je hoorde me niet meer. Nou voor mij is het meer dat de sector gewoon door een bepaald type mensen gedomineerd wordt, dat de sector zich vaak op die manier ontwikkelt en daar weinig mee bezig is. Maar ik denk niet dat de sector ingewikkelder is dan een andere sector. Dus het argument dat wij een moeilijk vak of product hebben, nou dat wil ik voor mijzelf in ieder geval nooit als argument gebruiken.

Nee. Het is dus ook best mogelijk om dat soort dingen te evalueren door middel van KPI's en dergelijke.

Tuurlijk.

Dan doorgaand naar het volgende onderwerp dat hier wel mee te maken heeft. Het borgen van kwaliteit. Net zoals ik al zei, ze vinden het evalueren lastig, maar ook het kwaliteitseisen hangen aan het werk wordt als lastig ervaren. Dat draagt natuurlijk heel erg voor op wat u net zei. Maar er zijn toch zat mogelijkheden om dat te doen of zie ik dat verkeerd?

Ja, kijk. We hebben natuurlijk een afsprakenproduct waarbij je heel dicht bij de klant zit en de kwaliteit, je moet natuurlijk wel heel goed meten wat die klant ervan vindt en ervaart. Dus gewoon ook de gesprekken met de klant daarover, ja dat is een hele simpele om dat te doen. Ik geloof zelf ook niet in allerlei enorme kwaliteitssystemen et cetera waar veel energie in gaat. Ik zou gewoon gesprekken met de klant voeren.

Dus de klant moet leidend zijn?

Ja. Je eigen bedrijfsvoering. Je weet of je er geld aan verdient of niet. En daarnaast of de klant tevreden is. Ja, dat lijkt mij toch een belangrijk onderdeel van kwaliteit. En met alle respect, ISO en al dat soort dingen, ik heb er helemaal niks mee. Het is een methode om mensen bewust te zijn et cetera, maar als je dat als doel gaat zien, dat geloof ik niet dat dat werkt. Of als je een efficiëntere omschrijving wil, om daar wat handvatten bij te hebben... Dat vind ik ook het mooie van ons vak joh. Gewoon dicht bij de klant en daar kijken wat hij of zij ervan vindt. En ook hebben we een fantastische kwaliteit, maar als de klant dat niet ervaart, dan heb je daar nog weinig aan.

En wordt het dan veel in het vak gedaan, dat er achteraf echt met de klant om tafel wordt gezeten, hoe tevreden ze waren? Op die manier kwaliteitsmanagement. Of is dat ook niet echt iets dat in het vak gebeurt?

Nou nee, in verhouding weinig. Kijk, wij zorgen wel dat we veel met onze klant om tafel zitten en daar hebben we echt wel ingeregeld. Met alle accountmanagers, dingen, en zorgen dat je dat wel borgt. Dus gewoon zorgen dat je met de klant in contact bent is volgens mij wel een hele belangrijke. En een klant kan ook meerdere klanten zijn he. Je hebt de raad van bestuur, de directeur, de facility manager, de directeur vastgoed, de technische... Je hebt heel veel verschillende klanten, ook nog kunnen het zijn. Dus voor je die hele keten goed doet, dat is wel een dingetje, ja.

Ja. Ik kom zelf zeg maar uit de gastvrijheidsbranche, dus daarin heb je nu een enorme populariteitsgroei van reviews en dergelijke, dus echt ook van klantonderzoeken. Dat moet dus eigenlijk... Of u zegt in onze branche wordt dat informeel met de klant gedaan, gewoon in contact.

Ja kijk in de hospitality heb je natuurlijk heel veel klanten die langskomen. Bij ons zijn ze allemaal telbaar. Kijk, je hebt een aantal opdrachtgevers die zijn allemaal te tellen. Die kan je met naam en toenaam kan je die... Dat is het leuke van business to business he, je kent ze. Je kent de naam en als het goed is ken je de achtergrond. Dus ja dan is het logisch om met hun dan tegen het licht te houden. Dat zou ik niet te anoniem doen, ik zou het juist...

Is dat dan ook misschien nog mede de oorzaak ervan dat dat niet gedaan wordt, omdat de branche zo klein is?

Nou, dat vond ik bij het vorige punt ook al, het zit ook wat minder in de genen van het type mensen. Zo klein is de branche niet trouwens hoor. Alleen business to business is natuurlijk een hele andere business dan de consumentenmarkt.

Ja, oké.

Ja dat is natuurlijk wel... Het zit denk ik gewoon toch minder in de aard van de mensen. En eentje van de hospitality genen, dat zouden wij in de sector goed kunnen gebruiken ja. Ja. Vanuit de klant denken en redeneren, ja, dat is niet heel veel mensen vanuit onze sector gegeven.

Dus als dat geïmplementeerd kan worden, dan is dat echt een sterk punt?

Ja klantbewustzijn. Omdat je voor de klant werkt. Dus wat is de behoefte van een klant. En dat het niet altijd over het product en de inhoud van het product gaat, dat is in de sector altijd wel ingewikkeld, ja.

Oké. Top. Dank u wel. Het volgende punt. Ik weet niet of dat vaker voorkomt in dit soort bedrijven, maar intern is er best wel een cultuur dat iedereen zijn eigen werk doet en dat de communicatie onderling heel lastig gaat en dat iedereen het heel erg op zichzelf houdt. Heeft dat weer te maken met het type mensen dat het is?

Nou, dat heeft heel veel met de aansturing te maken denk ik.

Hoor je me nog

Ja, nu wel weer.

Wat u als laatste zei heb ik gemist over die intern communicatie. Dat had met de aansturing te maken en daarna...

Ik denk dat dat heel veel met aansturing te maken heeft. Hoe waardeer je mensen, waar reken je ze op af? Hoe ga je de gesprekken met hun aan? Kijk, dat zie je wel vaak dat dat... Ja in mijn beleving heeft dat heel veel met aansturing te maken. Cultuur en organisatie heeft daar ook heel veel mee te maken, hoe mensen worden... Hoe de bazen met hun omgaan.

Nu is het wat dat betreft, omdat het een klein bedrijf is, het is een hele open cultuur en iedereen kan eigenlijk overal wel binnenstappen en elkaar erop aanspreken. Maar wat ik merk bijvoorbeeld is dat er niet echt een centraal overleg is, aan het begin van de week bij wijze van spreken.

Ja als je dat niet organiseert dan gaat dat niet vanzelf gebeuren vaak nee. Dat is iets dat top-down ingebracht moet worden.

Dus dat zijn ook wel de oplossingen die daar vaak voor gebruikt worden?

Ja, zeker in een klein bedrijf dat is dan toch heerlijk. Dat je daar een beetje met elkaar heel makkelijk kan doen. Het zou... Kijk, ik weet niet in hoeverre, heel vaak kunnen dingen ook bottom-up gebeuren, maar ik weet niet hoe vaak, in hoeverre dat wordt toegestaan en toegelaten. Heel simpel, sommige mensen die hebben daar wat meer affiniteit mee dan de ander. Nou zorg dan dat je mensen hebt die daar affiniteit mee hebben, laat die daar dan lekker wat mee doen. Dus dan, ja, dat zou net de mol zijn van een klein bedrijf lijkt me. Daarom wil je bij een klein bedrijf werken, lijkt mij.

Oké. En om vanuit dat kleine bedrijf te groeien, om daarop in te haken, ik weet niet of u daar ervaring mee heeft. Maar het is dus een klein bedrijf en ze willen groeien. Wat zijn dan nog meer risico's waar ze op moeten letten? Behalve dan dus dat ze zeg maar die vrijheid van het kleine bedrijf verliezen.

Nou ja kijk, wat je ziet, hoe meer disciplines, hoe meer verschillende genen je aan boord hebt, hoe moeilijker het is. Begin dan wel met wie ben je en welke propositie heb je binnen de markt en wat bied je aan de klant? En groeien als doel, voor wat, waarom wil je groeien? Dus heel nadrukkelijk nadenken waarom je grote wil worden. Is dat meer van hetzelfde of wil je breder of wil je dieper? Voor welke klantengroepen werk je dan of wil je voor andere klanten werken? Daar begint het volgens mij altijd wel mee. Wat wil je? Ik denk dat dat niet altijd over wordt nagedacht. Er wordt heel vaak vanuit het product nagedacht, maar probeer eens even vanuit de markt, welke behoefte is er vanuit de markt? Welke klanten hebben welke behoeften? Dus daar...

Oké. U zei al...

En misschien dan nog even... Kijk, sommige mensen zijn gewoon veel geschikter om een kleine tent te sturen dan een grote tent. Dat is een van de rollen die je hebt als ondernemer. Dat je daar heel bewust keuzes in maakt. Waar ben ik goed in, wat vind ik leuk? En dat gaat vaak samen. Dat is het mooiste van ondernemerschap dat je dat soort afwegingen kunt maken. En dat zou ik wel altijd graag... Groot is niet altijd beter hoor.

Dus dat is een vraag die het management ook bij zichzelf moet neerleggen?

Ja. En dan moet je ook heel eerlijk zijn naar jezelf. En dat is ook nog weleens moeilijk.

En zeg maar het groeien vanuit het product, wat u net ook zei, ik denk dat dat gewoon slaat op meer doen. Is dat dan af te raden? Of heeft u zoiets van ja het werkt of het werkt niet?

Nou ja. Het beste product, het is gewoon niet zo dat dat altijd het beste verkoopt. Je moet bekend zijn, je moet... Ja van alle clichés zijn dan waar he. Maar... Natuurlijk moet je product goed zijn. Maar ik zie dan wel in onze omgeving dat mensen dan vaak aan het product blijven sleutelen omdat ze de markt gewoon lastiger vinden en daar ook minder mee hebben. En die wisselwerking is wel belangrijk. Is een beetje cliché natuurlijk. Maar in de algemeenheid zie ik dat mensen eerder aan het product gaan sleutelen dan aan de markt.

En u adviseert eigenlijk dat laatste dat dat verstandiger is?

Nou ja, het een kan niet zonder het... Je hebt ze allebei nodig. Alleen met een fantastisch product ben je er niet en alleen met de markt bewerken ben je er niet. Je hebt ze allebei nodig. Dat is flauw, maar ja, in ieder geval vanuit de klant en de klant zijn vraag blijven redeneren en dat is toch wel een, goh ja, wel een cliché. In ieder geval ik merk dat ik daar meer energie in moet stoppen om dat voor elkaar te krijgen dan dat mensen aan het product werken. Dat vinden ze toch altijd nog wel makkelijker en leuker.

Ja, precies. Oké. U had het al even over ISO en dat soort kwaliteitsmaatregelen, dat u daar niet echt in gelooft. Wat is daar de reden voor?

Nou, heel vaak gaan mensen zo'n systeem als doel zien. Van we hebben ISO, dus we hebben de kwaliteit op orde. Ja, bullshit. Ik zeg niet dat het per definitie niet goed is om te doen, maar met welke *mindset* doe je dat. En ik heb veel liever dat mensen een gesprek bij de klant hebben en met de klant en daar de dingen ophalen dan dat ik een fantastische procedure intern beschreven heb. En zeker als je klein bent, dan moet je wendbaar en flexibel zijn. Maar dat kan natuurlijk ook he, het een sluit het ander niet uit, daar gaat het niet om. Maar ook weer, wat ik ook zei, mensen duiken eerder in procedures en systemen en denken daarmee de problemen mee te hebben opgelost dan waar het echt om gaat, dus met je klant goede dingen doen en voor je klant goede dingen doen. En dat is toch wat anders dan alleen een ISO-systeem.

En het bedrijf heeft dan gezegd om te denken om lean te gaan werken, volgens die methode. Wat is uw mening daarover? Heeft u daar ervaring mee?

Ja, met alle respect, ik vind het altijd prachtig al die kreten. Tuurlijk iedereen wil liniëren, dat is altijd goed, daar kan niemand tegen zijn, om lean te werken. Alleen mijn opmerking zou zijn, door alleen lean te werken ben je er nog niet. Een beetje flauw altijd, maar zorg dat het niet allemaal afleidingsmanoeuvres zijn, van die bliksemafleiders van we gaan allemaal dingen doen, allemaal systemen en modellen en kreten en... De vraag is even wordt de klant er beter van? Ga je met elkaar echt dingen doen. Ik vraag heel vaak, bij ons intern ook, dan ben je allemaal dingen aan het doen, maar jongens werkt dat echt? Levert het echt wat op? Waar zit nou het echte probleem wat wij hebben en probeer daarmee aan de gang te zijn. En nogmaals lean en ISO dat zijn allemaal dingen die zijn prachtig, maar ga nou niet denken dat als je daar de focus op legt dat alle problemen zijn opgelost.

Nee dus het is een middel en het moet zo blijven gezien worden.

Ja, exact. Ja, exact.

Oké. Dan nog een hele andere vraag, maar er werd als probleem aangegeven, en ik weet niet of u daar ervaring mee heeft, maar dat er bijvoorbeeld, ze moeten heel vaak inmeten voor die NEN-metingen en die energielabels en er werd gezegd vanuit het bedrijf dat die informatie niet hergebruikt kon worden. Dus dat je niet met één inmeting alles kon doen. Zijn daar echt nog geen oplossingen voor? Is dat iets waar tegenaan gelopen wordt? Of heeft u daar ervaring mee van nou dat kan wel al?

Volgens mij, maar ik weet niet precies wat ze doen he, maar volgens mij zijn daar heel veel systemen voor dat dat allemaal wel kan hoor. Dat lijkt mij dat dat niet, dat lijkt mij dat dat niet zo snel de... Met het punt dat ze daar meerdere keren naar toe zouden moeten?

Ja.

Dat lijkt mij gek. Maar ik weet niet wat ze allemaal precies doen met die metingen. Maar als het oppervlaktemetingen zijn, dan kan dat sowieso vanuit tekeningen, maar je hebt allemaal systemen met camera's die gewoon die hele gebouwen helemaal kunnen inspecteren of helemaal in kaart kunnen brengen. Daar is heel veel handbare techniek voor denk ik om dat te... Dat lijkt me trouwens wel een nadeel van dat vak. Je moet wel zorgen dat je aan de innovatiekant zit. Want op dat vlak is er natuurlijk best wel veel innovatie met scannersystemen en -methoden.

Ja exact. Kijk, die investeringen zijn natuurlijk groot om dat soort systemen, of ja dat lijkt mij groot, als u zou moeten oordelen, is dat het wel waard voor een klein bedrijf?

Nou je kan ook een niche-speler zijn. Zo van wij zijn een bedrijf dat het meest efficiënt en effectief doet. En zo kan je ook meer een soort productieshift zijn he, zo van joh wij hebben het beste product, ja dat is ook manier om te verkopen. Van wij hebben het meeste efficiënte en effectieve tool en hoppa, stampen. En dan ga je naar een beroepsgroep, waaronder een opdrachtgeversgroep die daar dan onder werkt. Beleggers of zo die daar dan waar je heel goed mee kan rampstampen dus dat... Het zit wel een beetje in elkaars verlengde van voor welke klant wil je werken en welk product moet je dan bieden, maar ik kan in zijn algemeenheid daar niets over zeggen. Maar ik, tuurlijk is dat moeilijker, maar aan de andere kant krijg je ook wel makkelijker wat niches creëren op die manier denk ik.

Dus als ik dan een resume mag doen van wat we tot op heden hebben gezegd dan is het gewoon dat, of is het gewoon, concludeer ik dat het bedrijf moet gaan kiezen wie ze willen bedienen en daarin dan ook moeten proberen hoger in de keten te komen door middel van klantcontact.

Nou je hoeft niet per definitie hoger in die keten te komen. Je kunt ook zeggen van ik zit waar ik zit en ik ga dat heel efficiënt en effectief doen. Dus echt productleadership. Maar als je naar voren wil in die keten dan komen er andere dingen bij, dat als je die niet gewend bent als bedrijf, dat dat best lastig is om dat voor elkaar te krijgen. Ik ben daar dertig jaar mee bezig om daar heel bewust, heel bewust dichtgezet bij die klant, waarbij alles wat wij doen altijd customer, zorgen dat we dicht bij die klant zijn, en daar ben ik heel keihard mee bezig om juist ook vanuit die achterin de keten aan de voorkant te zitten. Maar dat is wel knokken. En daar komen hele andere dingen bij kijken. En gewoon een product verderop in de keten kan ook heel goed werken, dus gewoon een efficiënt goed product. Daar ben ik weleens jaloers op. Dus gewoon een mooie efficiënte dienstverlening. Een goede motor bouwen en die mensen efficiënt kunnen inzetten, dus ja, dat is ook een methode. Maar dat je daar in ieder geval bewust mee moet omgaan, dat zou voor mij toch in ieder geval wel de moraal van het verhaal zijn, ja.

Nou, super! Dan wil ik u heel erg bedanken voor uw tijd nogmaals. Ik heb hier echt wat aan en ja, ik hoop nog een keer contact met u te hebben.

Ja, ik vind het wel leuk van goh ik zou daar de volgende keer toch wel wat transparanter in willen zijn. Dan kan je daar ook wat feedback de andere kant op krijgen. Maar geeft het maar even terug en ik zou het wel leuk vinden om daar uiteindelijk wat meer van te weten, maar even goede vrienden hoor, dus dat... Prima.

Dan ga ik dat nog even overleggen met het bedrijf. Van goh mag ik misschien toch nog de naam noemen en dan kunnen we wellicht, als u daar nog tijd voor heeft, een keer nog terugkoppelen onderling over...

Ja of ik vind het misschien ook nog wel leuk om... Kijk, wij huren ook dat soort dingen voor ons werk eropin. Dus goh misschien dat er ook nog een andere wisselwerking is, maar goh even goede vrienden alsnog. Dus *no problem*.

Oké, super! Dan stop ik nu de opname en dan heel erg bedankt.