

Focus op interne klantgerichtheid van de afdeling Facilitaire Zaken

Adviesrapport voor de Sociale Verzekeringsbank Leiden



Leonie van Duuren

Facility Management

Focus op interne klantgerichtheid van de afdeling Facilitaire Zaken

Adviesrapport voor de Sociale Verzekeringsbank Leiden

Leonie van Duuren

20065343

Compact 4

Haagse Hogeschool

Academie voor Facility Management

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Docentbegeleider:

Dhr. W. Floris

Medebeoordelaar:

Dhr. M. Metselaar

Stagebegeleider:

Dhr. J.M. Dullaart

Organisatie:

Sociale Verzekeringsbank

Afdeling Facilitaire Zaken

Stationsplein 1

2312 AJ Leiden

Periode:

Januari t/m mei 2009

Leiden, mei 2009

Auteursreferaat

Dit rapport is een onderzoek naar de interne klantgerichtheid van de afdeling Facilitaire Zaken bij de Sociale Verzekeringsbank in Leiden. De onderzoeksvraag is: ‘Op welke wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de Sociale Verzekeringsbank Leiden binnen een jaar de interne klantgerichtheid optimaliseren zodat de dienstverlening aansluit bij de behoeften en wensen uit het primair proces?’. De belangrijkste conclusie is dat de dienstverlening op dit moment als positief ervaren wordt. Er zijn een aantal adviezen gegeven om de organisatie op orde te krijgen, meer gestructureerd te werken en informatie naar de klant. Bijvoorbeeld het maken van een producten en dienstencatalogus en service level agreements. Om aan de wens van de klant te voldoen is het belangrijk om deze structureel te meten door middel van klanttevredenheidsonderzoek en de actiepunten opvolgen die hieruit voortvloeien. De consequenties van deze aanbevelingen op organisatorisch, financieel en personeel gebied komen naar voren en er wordt een implementatieplan gegeven over hoe de adviezen het beste ingevoerd kunnen worden.

Indexreferaat

Facility Management, Sociale Verzekeringsbank, interne klantgerichtheid, kwaliteit, Facility Excellence Model, klanttevredenheidsonderzoek, FMIS, 7S model

Managementsamenvatting

De missie van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) is dat zij de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Ook de dienstverlening zal deze missie moeten uitvoeren. Vanaf 2009 zal er gewerkt worden met een gezamenlijk jaarplan, opgesteld door de negen vestigingskantoren en het hoofdkantoor. Dit is een operationele doorvertaling van de strategische en tactische ambities en speerpunten van de SVB. Een onderdeel van dit jaarplan is dat de SVB interne klantgerichtheid stimuleert. Dit speerpunt zal doorvertaald moeten worden naar de afdeling Facilitaire Zaken en is de aanleiding van dit onderzoek.

Aan de hand van deze situatie is de volgende probleemstelling opgesteld:

‘Op welke wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de SVB Leiden binnen een jaar de interne klantgerichtheid optimaliseren zodat de dienstverlening aansluit bij de behoeften en wensen uit het primair proces?’

Allereerst is de huidige situatie geanalyseerd aan de hand van een enquête onder de medewerkers en met behulp van het Facility Excellence Model. In verschillende overleggen op managementniveau is vervolgens gebrainstormd en de gewenste situatie vastgesteld.

De belangrijkste conclusie is dat de dienstverlening op dit moment als positief ervaren wordt. Er zijn een aantal adviezen gegeven om de organisatie op orde te krijgen en meer gestructureerd te werken en om op deze wijze de afdeling te verbeteren.

De aanbevelingen die er zijn om te verbeteren hebben betrekking op:

- | | |
|--|---|
| • Postkamer | • Gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen |
| • Schoonmaak | • Ontwikkeling van medewerkers |
| • Catering | • Medewerkerstevredenheid |
| • Centraal meldpunt | • Klanttevredenheid |
| • Managementoverleggen | • Service level agreements |
| • Facilitair Management Informatie Systeem | • Producten en dienstencatalogus |

Voor deze aanbevelingen is een implementatieplan geschreven met een tijdsplanning en de wijze waarop de medewerkers betrokken moeten worden.

De financiële consequenties van de adviezen bedragen in totaal ongeveer € 7.800,-. Hierin zijn de kosten en baten van de komst van het Facilitair Management Informatie Systeem niet meegerekend omdat de bedragen daarvan vertrouwelijk en onbekend zijn, de implementatie hiervan ligt bij het hoofdkantoor.

Er zijn tevens aanbevelingen voor de lange termijn gedaan om archief en post uit te besteden. Dit is pas mogelijk wanneer de bovenstaande adviezen geïmplementeerd zijn.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeropdracht waarin het oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat. Deze opdracht heb ik uitgevoerd bij de Sociale Verzekeringsbank te Leiden en voor u ligt het adviesrapport van het onderzoek. Het onderwerp van deze scriptie heeft mij van het begin tot eind geïnteresseerd, daardoor heb ik er met veel plezier aan gewerkt.

Deze ervaring was niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal belangrijke personen.

Via deze weg wil ik allereerst mijn stagebegeleider, de heer Dullaart bedanken, voor het verstrekken van de opdracht, zijn tijd, hulp en adviezen bij het uitvoeren van het onderzoek.

Tevens wil ik graag mijn docentbegeleider, de heer Floris bedanken voor zijn goede begeleiding. Altijd nam hij de tijd om het verloop van de scriptie door te spreken, zijn vraagtekens brachten mij altijd verder.

Ook mijn medebeoordelaar, de heer Metselaar wil ik bedanken voor het lezen en beoordelen van mijn scriptie.

Daarnaast wil ik mijn familie en vriend bedanken voor hun steun tijdens mijn fijne studietijd.

Veel leesplezier,
Leonie van Duuren
Mei, 2009

Inhoudsopgave

Afkortingenlijst.....	8
Inleiding	9
1. Onderzoeksopzet.....	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Afbakening	11
1.4 Wijze van Onderzoek.....	12
2. Organisatie	13
2.1 SVB	13
2.2 Organisatiestructuur	14
3. Afdeling Facilitaire Zaken	17
3.1 7S model McKinsey.....	18
4. Facility Excellence Model	23
5. Interne Klantgerichtheid	25
6. Verandermanagement	27
7. Vergelijkend onderzoek	29
7.1 Vestigingskantoor Rotterdam	29
7.2 Vestigingskantoor Groningen	29
8. Huidige Situatie.....	30
8.1 Facility Excellence Model	30
8.2 Enquête.....	32
9. Gewenste situatie.....	33
9.1 Facility Excellence Model	33
9.2 Enquête.....	36
9.3 Managementoverleg AA en AKW	38
10. Conclusies.....	39

11. Aanbevelingen 41

11.1 Postkamer	41
11.2 Schoonmaak.....	42
11.3 Catering	42
11.4 Centrale meldpunt LD CMF.....	42
11.5 Managementoverleg AA en AKW	42
11.6 FMIS	43
11.7 Gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen.....	44
11.8 Ontwikkeling van medewerkers.....	44
11.9 Medewerkerstevredenheid.....	44
11.10 Klanttevredenheid	44
11.11 Service Level Agreements.....	45
11.12 Producten en dienstencatalogus	45
11.13 Aanbevelingen op de lange termijn.....	46

12. Implementatie 47

12.1 Drie fasen verandermodel Lewin	47
12.2 Tijdsplanning en concrete acties	48

13. Consequenties..... 52

13.1 Organisatorische consequenties	52
13.2 Financiële consequenties	53
13.3 Personele consequenties	55

14. Bronnenlijst..... 57

14.1 Literatuur	57
14.2 Artikelen.....	58
14.3 Interne documenten	59
14.4 Websites	59
14.5 Personen	60

Bijlagen 61

1. Organogram SVB	62
2. Organogram SVB Leiden.....	63
3. Organogram CFF.....	64
4. Verslag Rotterdam.....	65
5. E-mail Vestigingskantoor Groningen	67
6. Facility Excellence Model Rapport	69
7. Enquête	82
8. E-mails enquête	93
9. Grafieken.....	95
10. Verslag Managementoverleg AA en AKW.....	106
11. Offerte enquête via internet.....	108
12. SLA Postkamer.....	110
13. Berekening salaris inclusief werkgeverslasten	112

Afkortingenlijst

AA	Cluster ANW en AOW
AKW	Algemene Kinderbijslagwet
ANW	Algemene Nabestaandenwet
AOW	Algemene Ouderdomswet
BOS	Besturingsondersteuning
CFF	Control Finance and Facilities
DMS	Documentmanagement Systeem
FEM	Facility Excellence Model
FMIS	Facilitair Management Informatie Systeem
FTE	Fulltime Equivalent
FZ	Facilitaire Zaken
HR-U	Human Resources-Uitvoering
ICT	Informatie en Communicatietechnologie
IOA	Interne Operationele Audit
MO	Managementoverleg
PDC	Producten en Diensten Catalogus
PUR	Pensioenuitkeringsraad
REM	Remigratie
SLA	Service Level Agreements
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
WWB 65+	Wet Werk en Bijstand voor 65 plussers

Inleiding

De missie van de SVB is dat zij de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Ook de dienstverlening zal deze missie moeten uitvoeren. Vanaf 2009 zal er gewerkt worden met een gezamenlijk jaarplan, opgesteld door de negen vestigingskantoren en het hoofdkantoor. Dit is een operationele doorvertaling van de strategische en tactische ambities en speerpunten van de SVB. Een onderdeel van dit jaarplan is dat de SVB interne klantgerichtheid stimuleert. Dit speerpunt zal doorvertaald moeten worden naar de afdeling Facilitaire Zaken en is de aanleiding van dit onderzoek.

Aan de hand van deze situatie is de volgende probleemstelling opgesteld:

‘Op welke wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de SVB Leiden binnen een jaar de interne klantgerichtheid optimaliseren zodat de dienstverlening aansluit bij de behoeften en wensen uit het primair proces?’

Deze probleemstelling wordt aan de hand van een aantal subprobleemstellingen opgelost. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is middels een enquête onderzoek gedaan naar de behoeften en wensen uit het primaire proces. Tevens is door middel van het Facility Excellence Model gemeten hoe de afdeling volgens de Teamleider Facilitaire Zaken moet verbeteren. Ook is onderzocht hoe de vestigingskantoren in Rotterdam en Groningen de klantgerichtheid verbeterd hebben. Door deel uit te maken van het managementoverleg AA en AKW is bekend geworden wat de teamleiders en manager van de serviceteams graag verbeterd zien.

Dit adviesrapport is geschreven voor de Teamleider Facilitaire Zaken, er staan diverse adviezen in om de afdeling te verbeteren, zodat de afdeling aansluit bij de behoeften en wensen uit het primair proces.

Het adviesrapport bestaat uit een analyse van de organisatie en de afdeling Facilitaire zaken, een hoofdstuk over het Facility Excellence Model, interne klantgerichtheid en verandermanagement. Hierna volgt een beschrijving van de huidige en gewenste situatie. Vervolgens worden er aanbevelingen gedaan om tot een intern klantgerichtere organisatie te komen. Om deze aanbevelingen praktisch uitvoerbaar te maken, wordt een implementatieplan beschreven.

1. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zal besproken worden hoe te werk is gegaan. De aanleiding, probleemstelling, afbakening en wijze van onderzoek staan hierin centraal.

1.1 Aanleiding

De missie van de SVB geeft aan dat zij een excellente uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële maatregelen van de overheid. De doelstellingen daarbij zijn:

- Het primaire proces moet elke dag geruisloos verlopen: klanten krijgen op tijd waar ze recht op hebben;
- De SVB wil de beste werkgever zijn binnen het openbaar bestuur;
- De wereld is in beweging. Daarom wil de SVB investeren in innovatie en betrokken zijn bij maatschappelijke ontwikkelingen;
- De SVB wil een vitale organisatie blijven. Daarom wil zij nieuwe taken verwerven die aansluiten op de core business: persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid¹.

Om deze doelstellingen te kunnen waarmaken is voor 2009 een jaarplan dienstverlening opgesteld voor de 9 vestigingen en het hoofdkantoor. Dit is een operationele doorvertaling van de strategische en tactische ambities en speerpunten van de SVB.² Een onderdeel van dit jaarplan is speerpunt 5 namelijk dat de SVB interne klantgerichtheid stimuleert. Dit speerpunt zal doorvertaald moeten worden naar de afdeling Facilitaire Zaken. Dat is dan ook het doel van dit onderzoek. Ook de continue kwaliteitsverbetering en het professionaliseren spelen hierbij een rol.

1.2 Probleemstelling

Op basis van het doel van het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de SVB Leiden binnen een jaar de interne klantgerichtheid optimaliseren zodat de dienstverlening aansluit bij de behoeften en wensen uit het primair proces?’

¹ Bron: http://www.svb.nl/internet/nl/over_de_svb/missie_en_doelstellingen/index.jsp.

² Bron: Jaarplan Dienstverlening 2009, 17 december 2008.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal subprobleemstellingen opgesteld:

- Wat is interne klantgerichtheid?
- Wat is de huidige situatie van de afdeling Facilitaire Zaken met betrekking tot interne klantgerichtheid?
- Wat is de gewenste situatie van de afdeling Facilitaire Zaken met betrekking tot interne klantgerichtheid?
- Welke aanbevelingen zijn nodig om van de huidige in de gewenste situatie te komen?
- Hoe kunnen deze aanbevelingen het beste worden geïmplementeerd?
- Welke organisatorische, financiële en personele consequenties nemen deze aanbevelingen met zich mee?

1.3 Afbakening

Het is van belang voor de kwaliteit van het onderzoek om de omgeving waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd af te bakenen. De omgeving waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd en de eindproducten die worden opgeleverd zijn hierbij van belang.

De interne omgevingsfactoren zijn:

- Teamleider Facilitaire Zaken
- Medewerkers Postkamer
- Medewerkers Technische Dienst
- Medewerkers Receptie
- Medewerkers Archief
- Serviceteams
- Secretariaat van de verschillende afdelingen
- Management
- Directie
- Stafonderdelen

De externe omgevingsfactoren zijn:

- Afdeling Facilitaire Zaken Groningen
- Afdeling Facilitaire Zaken Rotterdam

De eindproducten die het onderzoek zal opleveren zijn:

- Advies om tot een betere interne klantgerichtheid en dienstverlening te komen
- Implementatieplan

1.4 Wijze van Onderzoek

Het onderzoek is te verdelen in drie verschillende fasen, oriënterend, diepteonderzoek en analyse en implementatie.

1.4.1 Fase van oriëntatie

De eerste fase bestond uit een oriënterend gedeelte, de organisatie is verkend en er werd ingelezen op interne stukken. Ook is onderzoek gedaan naar de literatuur met betrekking tot het onderwerp.

1.4.2 Fase van diepteonderzoek

De tweede fase bestond uit het doen van diepteonderzoek. Er werd een organisatieanalyse uitgevoerd aan de hand van de theorie van Mintzberg. De afdeling Facilitaire Zaken werd geanalyseerd met het 7S model van McKinsey. De huidige situatie bij de afdeling FZ met betrekking tot de interne klantgericht werd onderzocht aan de hand van zowel theoretisch als empirisch onderzoek.³ Theoretisch onderzoek omdat er gebruik werd gemaakt van bestaande informatie, zoals de verschillende modellen en empirisch onderzoek omdat informatie nog verzameld moet worden bijvoorbeeld via de enquête en gesprekken met de teamleider FZ.

Ook is gekeken naar wat interne klantgerichtheid precies is, hier is literatuuronderzoek toegepast. De afdeling zal moeten veranderen in een klantgerichte afdeling, vandaar een hoofdstuk over verandermanagement.

1.4.3 Fase van analyse en implementatie

In de derde fase is gekeken naar de gewenste situatie, aanbevelingen ter verbetering en de wijze van implementeren. De gewenste situatie is onderzocht door middel van een enquête onder de medewerkers. De gewenste situatie op tactisch niveau is vastgesteld naar aanleiding van het managementoverleg AA en AKW. De aanbevelingen ter verbetering zijn door middel van literatuuronderzoek onderzocht. Ook is een vergelijkend onderzoek uitgevoerd bij de vestigingen in Groningen en Rotterdam. Deze vestigingen zijn namelijk verder op het gebied van interne klantgerichtheid. De vestiging Leiden is met deze vestigingen vergeleken omdat zij een soortgelijke organisatie zijn met dezelfde processen. Tijdens de implementatie is rekening gehouden met het soort organisatie en op welke wijze de verandering het beste doorgevoerd kan worden. Ook is gekeken naar de verschillende consequenties van het advies, op organisatorisch, financieel en personeel niveau.

³ Bron: Methoden en Technieken, Baarda en de Goede, blz. 176.

2. Organisatie

In dit hoofdstuk zal de organisatie, SVB Leiden geanalyseerd worden aan de hand van de theorie van Henry Mintzberg. Dit is van belang omdat niet in iedere organisatie op dezelfde manier veranderd kan worden, iedere organisatie heeft zijn eigen kenmerken. Mintzberg kijkt naar coördinatiemechanismen, structuurelementen en mate van (de)centralisatie.⁴

2.1 SVB

De SVB is een zelfstandig bestuursorgaan, zij voeren regelingen uit voor verschillende overheidsinstanties namelijk:

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Justitie
- Stichting Financiering Voortzetting Pensioenverzekering
- College voor zorgverzekeringen
- UWV
- Belastingdienst

De persoonsgebonden en financiële regelingen die door de SVB worden uitgevoerd zijn:

- Algemene Kinderbijslagwet
- Algemene Ouderdomswet
- Algemene Nabestaandenwet
- Remigratie
- Wet Werk en Bijstand 65+
- Tegemoetkoming Onderhoudskosten Thuiswonende Gehandicapte Kinderen
- Regeling Tegemoetkoming Asbestslachtoffers
- Financiering Voortzetting Pensioenverzekering
- Mantelzorgcompliment
- Schoolboeken

De eerste drie wetten staan het meest centraal. Hieruit blijkt dat iedereen in Nederland vroeg of laat te maken krijgt met de SVB. De SVB zorgt voor de uitbetaling van de uitkeringen.

⁴ Bron: Operational Auditing, een managementkundige benadering van internal auditing, Driessen en Molenkamp blz. 195.

De missie die gehanteerd wordt door de SVB is:

“De SVB wil een excellente uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid.”

De beste

De SVB wil haar kerntaken goed uitvoeren en daar de beste in zijn. Sleutelbegrippen daarbij zijn: rechtmatig, doelmatig en doeltreffend. Kortom: klanten van de SVB krijgen op tijd waar ze recht op hebben.

Servicegericht

Bij de uitvoering van de regelingen heeft de SVB een open houding naar opdrachtgevers en klanten. Het werk moet niet alleen zo veel mogelijk foutloos worden gedaan, maar ook servicegericht en klantvriendelijk.

Omgevingsbewust

De SVB wil omgevingsbewust zijn. Dat betekent open staan voor ontwikkelingen in de samenleving en daar zo nodig de werkwijze op aanpassen. Om een vitale organisatie te blijven, staat de SVB open voor nieuwe regelingen.

Persoonsgebonden financiële regelingen

Een persoonsgerichte uitvoering van opdrachten is voor de SVB een groot goed. De persoonlijke situatie van een klant is medebepalend voor het recht op een uitkering en de hoogte daarvan.⁵

Deze missie is vertaald in een paar concrete doelstellingen:

- Het primaire proces moet elke dag geruisloos verlopen: klanten krijgen op tijd waar ze recht op hebben;
- De SVB wil de beste werkgever zijn binnen het openbaar bestuur;
- De wereld is in beweging. Daarom wil de SVB investeren in innovatie en betrokken zijn bij maatschappelijke ontwikkelingen;
- De SVB wil een vitale organisatie blijven. Daarom wil zij nieuwe taken verwerven die aansluiten op de core business: persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid.

De SVB is verspreid over 1 hoofdkantoor in Amstelveen en 9 vestigingskantoren verspreid over heel Nederland.⁶ In totaal zijn ongeveer 3200 mensen werkzaam bij de SVB en bij de vestiging Leiden 350, het aantal FTE's is 256.

2.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur⁷ bestaat uit een directie, stafafdelingen en drie clusters:

- AKW (secretariaat en serviceteams)
- AA (secretariaat en serviceteams van AOW en ANW)
- CFF (secretariaat, financiële, personeel en salarisadministratie, afdeling Facilitaire Zaken en systeembeheer)

⁵ Bron: http://www.svb.nl/internet/nl/over_de_svb/missie_en_doelstellingen/index.jsp.

⁶ Het organogram van de SVB is te vinden in bijlage 1.

⁷ Het organogram van SVB Leiden is opgenomen in bijlage 2.

2.2.1 Coördinatiemechanismen

Het mechanisme, standaardisatie van vaardigheden past het beste bij de SVB. De SVB vindt het belangrijk dat de medewerkers allround kunnen werken, daarom zijn de werkzaamheden zoveel mogelijk gestandaardiseerd. Er zijn projecten met serviceteams die alle wetten kunnen uitvoeren, op den duur wil de SVB hiermee verder. Hierdoor zijn de vaardigheden en kennis die de medewerkers nodig hebben, gestandaardiseerd. Medewerkers van de SVB worden intern opgeleid en krijgen daarom dezelfde kennis en vaardigheden.

2.2.2 Structuurelementen

Mintzberg geeft aan dat de organisatie uit vijf onderdelen bestaat, de uitvoerende kern, strategische top, middenkader, technestructuur en ondersteunende diensten.⁸

- *De uitvoerende kern bestaat uit de leden van de organisatie die het basiswerk doen dat direct te maken heeft met de productie van goederen en diensten.* De verschillende serviceteams zijn de uitvoerende kern van de SVB, dit is het belangrijkste stuelelement binnen de SVB, hier worden alle persoonsgebonden en financiële regelingen uitgevoerd.
- *De strategische top dient erop toe te zien dat de organisatie haar missie effectief uitvoert en dat tevens voldaan wordt aan de behoeften van degenen die controle of op andere wijze macht over de organisatie hebben.* De Raad van Bestuur is de strategische top van de SVB, zij nemen namelijk alle beslissingen. Ook leggen zij verantwoording af aan de Minister van SZW over de prestaties van de SVB. Ook is er de Raad van Advies, zij adviseren de Raad van Bestuur over strategische aangelegenheden, dit kan zowel gevraagd als ongevraagd. Zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Advies worden door de Minister van SZW aangesteld.⁹
- *Het middenkader verbindt de uitvoerende kern en de strategische top met officiële bevoegdheden en gezag.* Het managementteam en de teamleiders van de verschillende serviceteams vormen het middenkader van de SVB. Het middenkader voert de strategie uit die is vastgesteld door de strategische top. Ook hebben zij direct toezicht op de uitvoerende kern.
- *De technestructuur bestaat uit analisten die bepaalde vormen van standaardisatie in de organisatie tot stand brengen.* Binnen de SVB wordt de afdeling Bestuursondersteuning gekenmerkt als technestructuur. De afdelingen Interne Operationele Audit en Kwaliteit vallen hieronder. Deze afdelingen kijken naar hoe het proces verbeterd kan worden. Ook de ICT afdeling valt hieronder, deze afdeling zorgt voor de servers, documentmanagement systeem, gegevensuitwisseling van overheidsinstanties en de systemen om de wetten te kunnen uitvoeren. De ICT afdeling valt onder het hoofdkantoor en zorgt ervoor dat alle vestigingen de werkzaamheden uit kunnen voeren. Op iedere vestiging is nog een afdeling systeembeheer voor het operationeel beheer van de systemen.

⁸ Bron: Organisatiestructuren, Mintzberg, blz. 9-19.

⁹ Bron: http://www.svb.nl/internet/nl/over_de_svb/raad_van_bestuur/index.jsp.

- *De ondersteunende diensten hebben een eigen specialisatie en hebben de functie om de organisatie diensten te verlenen buiten het kader van het uitvoerende werk. De afdeling CFF behoort tot de ondersteunende diensten, de verschillende afdelingen binnen CFF hebben allemaal hun eigen specialisatie, personeels-, salaris- en financiële administratie, facilitaire zaken en systeembeheer.*

2.2.3 Mate van (de)centralisatie

De beslissingsbevoegdheid is over meerdere personen verdeeld en ligt niet op één punt bij één persoon in de organisatie. Er is namelijk de Raad van Bestuur en verder zijn er 22 directeuren.¹⁰ Hierdoor is er sprake van een gedecentraliseerde structuur.

2.2.4 Professionele Bureaucratie

Uit het bovenstaande kan opgemaakt worden dat er sprake is van een professionele bureaucratie. Het coördinatiemechanisme is namelijk standaardisatie van vaardigheden, het belangrijkste sturelement, de uitvoerende kern en er is sprake van een gedecentraliseerde structuur. De werkzaamheden zijn complex maar bevat ook routinematige handelingen. Dit zijn de belangrijkste kenmerken van een professionele bureaucratie.

¹⁰ Bron: http://svbweb/intranet/jsp/over_de_svb/organisatie/Organisatiestructuur/index.jsp.

3. Afdeling Facilitaire Zaken

In het volgende hoofdstuk zal de afdeling Facilitaire Zaken geanalyseerd worden met het 7S model van McKinsey.

De afdeling Facilitaire Zaken valt onder CFF.
Onder de afdeling FZ¹¹ vallen de Technische Dienst, Receptie, Postkamer en Archief.
De leiding is in handen van de teamleider FZ. Hieronder is een tabel opgenomen met het aantal FTE's per afdeling.

Afdeling	FTE's
Technische Dienst	2
Receptie	2
Postkamer	7
Archief	2

De Catering, Gebouwonderhoud, Bewaking/Beveiliging en Schoonmaak/Glasbewassing zijn uitbesteed, het contracteren van deze diensten wordt gedaan door het hoofdkantoor. Wel is er voor iedere vestiging een aanspreekpunt voor de uitbestede dienst en de werkwijze is aangepast aan de vestiging.

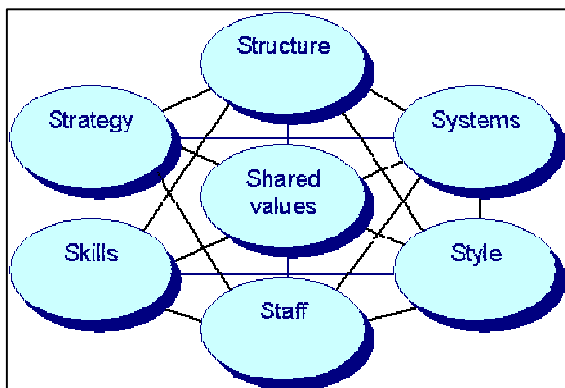
De facilitaire kosten worden doorbelast aan de verschillende afdelingen. In eerste instantie worden alle kosten samengevoegd op de rekening CFF, deze worden daarna via een verdeelsleutel¹² doorbelast aan de fondsen AKW, ANW, AOW en REM. Deze fondsen worden gefinancierd door de premie volksverzekeringen, deze zijn onderdeel zijn van de inkomstenbelasting.

¹¹ Het organogram van CFF is opgenomen in bijlage 3.

¹² Er is een verdeelsleutel gebaseerd op m², voor kosten op het gebied van huisvesting en een verdeelsleutel gebaseerd op FTE's voor de overige kosten.

3.1 7S model McKinsey

De afdeling FZ zal geanalyseerd worden met behulp van het 7S model van McKinsey.¹³ Het model is in onderstaand figuur weergegeven. Voor dit model is gekozen omdat de vele facetten van de organisatie in dit model naar voren komen. Dit model wordt veel gebruikt bij veranderingen omdat bij een verandering iedere S veranderd, zowel de harde als de zachte kanten.



Afbeelding 1: 7S model McKinsey¹⁴

3.1.1 Shared values

Dit zijn de gedeelde waarden, hierbij gaat het om de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur en de identiteit.

Door de directie Facilitair Bedrijf, gevestigd op het hoofdkantoor is een missie en visie opgesteld die geldt voor alle vestigingen.

Missie

Het bieden van een excellente, optimale facilitaire dienstverlening die de SVB ondersteunt in het realiseren van haar missie.

Visie

De facilitaire organisatie zal binnen centraal gestelde kaders, waarin efficiency en uniformiteit leidend zijn, streven naar maximale flexibiliteit.

Bij het bepalen van het onderhoudsniveau van haar gebouwen laat de SVB zich leiden door de kwalificatie: "Onderhoudskwaliteitsklasse 2". Dit houdt in: "Nieuwbouwkwaliteit met eerste tekenen van feitelijke veroudering. Invloeden vanuit gebruik, weer en wind manifesteren zich in lichte mate".

Bij de inkoop van diensten van derden laat de SVB zich leiden door de bedrijfseconomisch meest voordelige transactie waarin, naast de prijs, de kwaliteit een belangrijke rol speelt.

De facilitaire organisatie stelt zich proactief op door, voor de SVB, relevante ontwikkelingen en innovaties op het vakgebied, op basis van kosten-baten analyses, te toetsen aan toepasbaarheid binnen de eigen organisatie.¹⁵

¹³ Bron: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, van Dam en Marcus, blz. 54 t/m 57.

¹⁴ Bron: <http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html>.

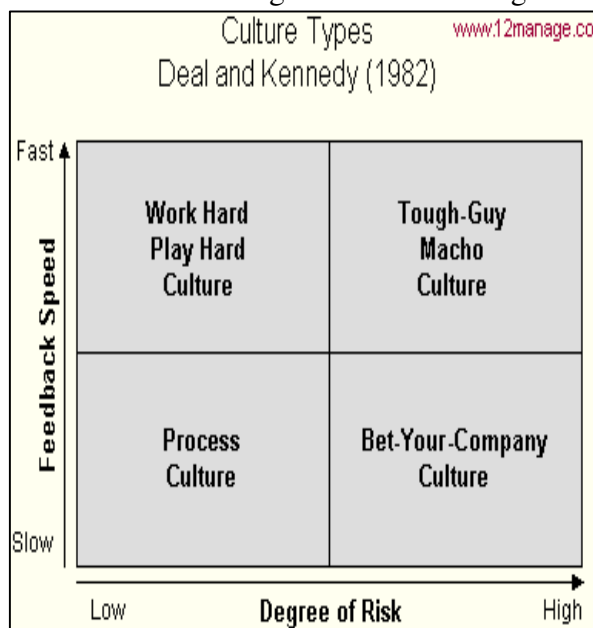
¹⁵ Bron: http://svbweb/intranet/jsp/ondersteuning/faciliteiten/algemeen/missie_visie/index.jsp.

In de facilitaire missie komt een gedeelte van de missie van de SVB terug, namelijk dat ze excellent willen zijn op de verschillende vakgebieden. Hiermee wordt aangegeven dat het facilitaire gedeelte dezelfde opvatting heeft als het primaire proces.

Onder bedrijfscultuur wordt de verstandhouding verstaan tussen de medewerkers en hoe het er dagelijks in de onderneming aan toegaat. Het gaat om de geschreven en ongeschreven regels met betrekking tot het sociale verkeer tussen medewerkers.¹⁶

In 2006 is onderzoek gedaan naar de cultuur van de SVB. Hieruit is naar voren gekomen dat er een cultuur van goedkeuring heerst, conflicten worden vermeden en de verhoudingen zijn plezierig. De manier van leidinggeven wordt als conservatief, traditioneel en bureaucratisch ervaren. Er is weinig ruimte voor vernieuwingen en voor het aanpassen van de organisatie aan de omgeving, hiervoor dient gewaakt te worden. Succes wordt niet beloond maar fouten worden wel bestraft, hierdoor gaan medewerkers verantwoordelijkheden op elkaar afschuiven. Door een kritische opstelling zal er meer status verworven worden maar men is geneigd om ideeën van anderen tegen te werken. Men vindt de werkwijze op dit moment goed en daar moet niets aan veranderd worden. Uit het cultuuronderzoek blijkt dat men aan de ene kant vindt dat er te weinig ruimte is voor aanpassing aan de omgeving maar aan de andere kant wil men niet graag veranderen omdat de huidige werkwijze goed is. Met de cultuur zal rekening gehouden moeten worden tijdens de implementatie.

Deal en Kennedy¹⁷ hebben aan de hand van twee dimensies een indeling gemaakt, het risico wat een bedrijf loopt bij een verkeerde beslissing en de snelheid van feedback op de actie. Onderstaand figuur laat de indeling zien.



- Machocultuur: hoog risico en een snelle feedback op de actie (bijvoorbeeld reclamebureaus);
- Hard werken en zaken hard spelen: laag risico maar snelle feedback, er is sprake van korte termijn denken (bijvoorbeeld autodealers);
- Alles-op-één cultuur: groot risico en langzame feedback, men oriënteert zich lange tijd want men loopt een groot risico bij een foute beslissing. (bijvoorbeeld oliemaatschappijen);
- Procedurecultuur: laag risico en langzame feedback, procedures liggen vast en er worden vaste patronen gevolgd. (bijvoorbeeld overheid).

Afbeelding 2: Deal en Kennedy cultuurtypes¹⁸

¹⁶ Bron: Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding, Sanders en Neuijen blz. 14.

¹⁷ Bron: Gedrag in organisaties, Albas en Wijsman, blz. 289 en 290.

¹⁸ Bron: http://www.12manage.com/methods_deal_kennedy_culture_types.html.

De SVB kan worden ingedeeld onder de procedurecultuur. Hierdoor moet er rekening gehouden worden met het feit dat feedback van klanten en medewerkers langzaam ontstaat. Wanneer er veranderingen doorgevoerd worden, moeten de reacties dus snel achterhaald worden. Hierdoor zijn resultaten al in een vroegtijdig stadium bekend en kunnen veranderingen eventueel bijgestuurd worden. Niet ieder onderdeel van FZ is zichtbaar in de organisatie, de technische dienst en receptie komen in de organisatie duidelijk naar voren maar het archief en de postkamer wat minder. De organisatie streeft er wel naar om de afdelingen van FZ meer zichtbaar te maken.

3.1.2 Strategy

Dit is de strategie, hierbij gaat het om voorgenomen acties en de verschillende doelen die er gesteld zijn.

De directie Facilitair Bedrijf bepaalt de strategie voor de vestigingen. Daarnaast wordt er een jaarplan voor CFF gemaakt waar FZ deel uit maakt. De teamleider FZ stelt daarnaast nog verschillende doelstellingen op voor het komende jaar. Bijvoorbeeld voor het komende jaar dat het ziekteverzuim naar beneden moet en het ontwikkelen van de medewerkers door middel van competenties. Het is de bedoeling dat de competenties stap voor stap worden opgepakt en dat de medewerkers laten zien dat ze bezig zijn met het werken aan competenties.

Een ander belangrijk punt voor de komende tijd is dat de werkzaamheden en werknemers van de Pensioenuitkeringsraad bij de SVB erbij komen. Hierdoor zullen er voor de medewerkers van de afdeling FZ meer werkzaamheden zijn, waardoor zowel de werkdruk als de diversiteit aan werkzaamheden toe zal nemen. Er zal namelijk meer post en archief zijn, meer klanten aan de balie en telefoon en meer medewerkers om diensten aan te bieden.

3.1.3 Structure

Hierbij gaat het om de structuur van de dienst, hoe de dienst is ingedeeld.

Het organogram van CFF is te vinden in bijlage 3. Hierin is te zien hoe de dienst is ingedeeld. De teamleider FZ is verantwoordelijk voor de verschillende facilitaire diensten en legt verantwoording af aan de Manager CFF.

Ook vindt er zes keer per jaar een overleg plaats met de verschillende teamleiders FZ van de andere vestigingen en de directie Facilitair Bedrijf, waarin de operationele en organisatorische zaken worden besproken.

3.1.4 Systems

Met systemen worden de formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen bedoeld.

De verschillende procedures liggen vast in het procedureboek, deze worden gewijzigd wanneer een procedure veranderd.

De binnenkomende papieren post die verwerkt moet worden door de serviceteams, wordt door middel van een Document Management Systeem gedigitaliseerd en in het klantdossier geplaatst. Hierdoor is er minder archiefwerk en het primaire proces werkt efficiënter.

Er is tevens een registratie van aantallen inkomende post, aantal pagina's gescand, opvragen uit het archief en aantallen uitgaande post. Op de receptie wordt een telefoon en bezoekerregistratie bijgehouden, uitgesplitst per wet. Deze informatie wordt doorgestuurd naar het hoofdkantoor.

Ook zal er in de komende jaren een Facility Management Informatie Systeem worden geïmplementeerd. De Europese Aanbesteding loopt op dit moment en er is een pakket van eisen bekend. De implementatie van het FMIS zal gebeuren in fasen en per vestiging zal iemand van het bedrijf komen om de medewerkers in te lichten en het pakket aan de organisatie aan te passen. Met deze komende structuur kan alvast rekening gehouden worden. Door de komst van dit systeem zullen verschillende processen veranderen.

3.1.5 Style

Met stijl wordt de manier van leidinggeven bedoeld en de wijze van communiceren. De manier van leidinggeven op de afdeling FZ wijkt af van het cultuuronderzoek en is te kenmerken als participierend leiderschap.¹⁹ De teamleider FZ is verantwoordelijk voor de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd. De teamleider laat zich adviseren door de medewerkers over ideeën voor het verbeteren van de werkwijze. Op deze manier wordt de afdeling door zowel de medewerkers als de teamleider verbeterd. De wijze van communiceren verloopt op verschillende wijzen, zowel mondeling, telefonisch als per e-mail, er wordt gekeken wat op dat moment het handigste is.

3.1.6 Staff

Hierbij gaat het om de harde en zachte kant van de medewerkers. Met harde kant wordt bijvoorbeeld bedoeld; vakken, beloning, beoordeling, selectie en opleiding. En met zachte kant; motivatie en gedrag.

De medewerkers wordt de mogelijkheid geboden om opleidingen te volgen, dit gebeurt alleen weinig gestructureerd. Wel worden periodiek, planning-, voortgang- en beoordelingsgesprekken gehouden. Hierin staat de ontwikkeling van de medewerker centraal.

Voor de medewerkers van de postkamer ligt het onderdeel personeel anders. Veel medewerkers hebben voordat zij op de postkamer werkten, een andere functie beoefend en zijn teruggeplaatst naar de postkamer. Hierdoor is er veel onvrede bij de medewerkers over de verschillende werkzaamheden. Ook heerst er vaak een negatieve sfeer, dit komt zeker naar voren wanneer er veranderingen plaats moeten vinden. Verschillende medewerkers werken nog maar een aantal maanden of jaren en zullen dan met pensioen gaan.

Toch is uit het medewerkerstevredenheid onderzoek van 2005 en 2007 gebleken dat de tevredenheid op de afdeling FZ gestegen is.

In het komende jaar zullen er medewerkers van de PUR bij de SVB gaan werken, ook medewerkers voor de postkamer. Tot die tijd zal het tekort worden opgevangen met uitzendkrachten.

¹⁹ Bron: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, van Dam en Marcus, blz. 269.

3.1.7 Skills

Hierbij gaat het om in welke vaardigheden de dienst goed is en waarin de afdeling uitblinkt. Tijdens de informatiebijeenkomst, gehouden naar aanleiding van speerpunt 5 uit het jaarplan dienstverlening, is naar voren gekomen dat de medewerkers positief zijn over de facilitaire diensten. Vooral de Technische Dienst sprong hier in uit, zij zijn altijd behulpzaam en werken snel. Dit komt waarschijnlijk omdat zij vraaggericht werken en zichtbaar zijn. Ook over de Post is men tevreden, zij werken altijd goed en zijn op tijd. De Receptie kwam tevens zeer positief naar voren, ze zijn vriendelijk, positief en daadkrachtig. Dit zijn dus de vaardigheden waarin de verschillende diensten uitblinken.

4. Facility Excellence Model²⁰

Het Facility Excellence Model zal gebruikt worden om de huidige en gewenste situatie van de Facilitaire Zaken te onderzoeken, daarom dit theoretische hoofdstuk over het model.

Het Facility Excellence Model wordt gebruikt om te kijken in welk ontwikkelingsstadium de facilitaire organisatie zich bevindt. Door middel van het invullen van vragenlijsten wordt de positie bepaald. De organisatie voert hierdoor een zelfevaluatie uit. Door vragen in te voeren over de gewenste situatie komt naar voren waar de facilitaire organisatie zich eigenlijk wilt bevinden. Het model is door adviesbureau Berenschot in samenwerking met de Hogeschool Dierenoord ontwikkeld. Het is geïnspireerd op het INK model.²¹ Alleen staan in het FEM de aandachtsgebieden met betrekking tot de facilitaire organisatie centraal namelijk:

- Positie en Rol: geeft de verhouding aan tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie en de uitvoering van de strategie;
- Management en Organisatie: op welke manier de organisatie is vormgegeven en hoe er leiding wordt gegeven;
- Financiën: de financiële beheersing en de budgetteringsmethodiek;
- Personeel: het personeelsbeleid, competenties en opleiding;
- Processen: wijze waarop processen worden bestuurd en verbeterd;
- Klanten: interne en externe afnemers, klanttevredenheid, klantcontact, klantrelatie en klantbenadering;
- Leveranciers: contractvormen en de samenwerking verbeteren.

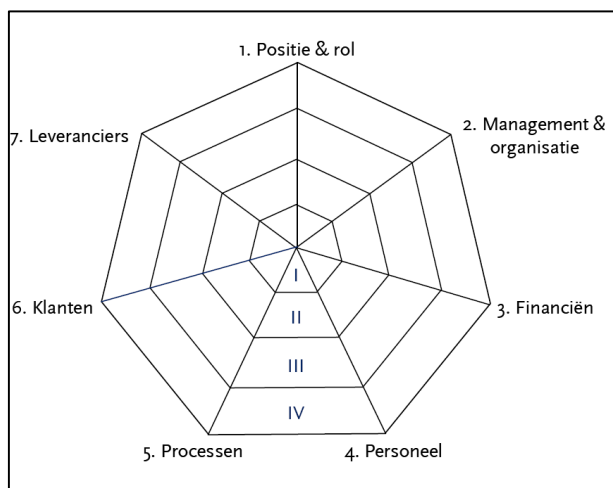
Het model onderscheidt verschillende soorten organisaties namelijk:

- I. De vaardige facilitaire organisatie: uitvoerend gericht, veelzijdig in het leveren van diensten en hulpvaardig, de facilitaire organisatie wordt als vanzelfsprekend beschouwd en is weinig zichtbaar;
- II. De introspectieve facilitaire organisatie: gericht op beheersing, denkt vanuit eigen producten en diensten, goed gestructureerde interne leverancier en reageert op vragen van klanten;
- III. De extroverte facilitaire organisatie: loyaal, bezig met wat de klanten vinden en wensen en probeert hierop in te spelen, flexibel en ingesteld op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisatie;
- IV. De ondernemende facilitaire organisatie: zelfstandig, ondernemingszin, richt zich op interne en externe klanten, facilitaire organisatie wordt als partner gezien, stelt zich in op de veranderende omstandigheden en is continu in beweging, denkt commercieel en is marktgericht.

²⁰ Bron: Handleiding Facility Excellence Model, Berenschot blz. 4-8.

²¹ INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit en heeft een model ontwikkeld waarmee kwaliteit gemeten wordt.

De uitkomst van de vragenlijsten is een spinnenweb dat de huidige en gewenste situatie aangeeft. Ook is er in het spinnenweb te zien aan welk aandachtsgebied gewerkt moet worden om in een nieuw ontwikkelingsstadium te komen. In onderstaand figuur is een voorbeeld van een spinnenweb te zien.



Afbeelding 3: spinnenweb Facility Excellence Model

5. Interne Klantgerichtheid

In het komende hoofdstuk zal beschreven worden wat klantgerichtheid is, de redenen om aan klantgerichtheid te gaan werken, aan welke voorwaarden voldaan moet worden om klantgericht te kunnen zijn en in welke fasen van klantgerichtheid een organisatie zich kan bevinden.

Het begrip klantgerichtheid is simpel gezegd; *Richt je op de klant, stel de klant centraal en baseer je op zijn wensen.*²²

Een uitgebreidere omschrijving van het begrip klantgericht wordt gegeven door Besamusca-Janssen: *De houding van dienstverleners ten opzichte van hun afnemers waarbij wordt uitgegaan van de wensen en behoeften van de afnemers, en een bereidheid om binnen de mogelijkheden en beperkingen van de organisatiedoelen, met volle inzet en conform afspraken aan die wensen en behoeften van afnemers te voldoen.*

Interne klantgerichtheid wordt omschreven als: *het voldoen aan de verwachtingen van de interne klant binnen het kader van de ondernemingsdoelstellingen.*²³

Alle drie de definities geven aan dat de afnemer/klant centraal moet staan en dat aan deze wensen en verwachtingen voldaan moet worden, dit kan zowel intern als extern gezien worden.

Om de klant voor FZ centraal te kunnen zetten is het van belang om te luisteren naar de wens van de klant. De wens van de klant is door middel van een enquête duidelijk geworden.

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om klantgericht te gaan werken. De redenen kunnen worden ingedeeld in vier categorieën, effectiviteit, efficiëntie, imago en nieuwe uitdagingen.²⁴ Met effectiviteit gaat het om het verbeteren van de resultaten van de dienstverlening aan klanten. Efficiëntie is het verbeteren van de werkwijze, hoe kan er met zo min mogelijk mensen en middelen toch een goede kwaliteit geleverd worden? Met imago wordt bedoeld om aan de klanten te laten zien dat de organisatie in staat is om goed werk te leveren. Bij nieuwe uitdagingen gaat het om motiveren van de leiding en medewerkers om tot goede prestaties te komen.

De reden van FZ om te werken aan de interne klantgerichtheid is om de effectiviteit en de efficiëntie te verbeteren. De effectiviteit door een betere dienstverlening aan de klant te leveren. Efficiëntie komt naar voren door de werkwijze op zo'n manier aan te passen dat er meer werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden met hetzelfde aantal medewerkers.

²² Bron: Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma en Borrendam blz. 66.

²³ Bron: Interne klantgerichtheid, Fierens en de Vaal blz. 13.

²⁴ Bron: Klantgericht management in non-profit organisaties, Besamusca-Janssen, blz. 24.

Een klantgerichte organisatie is een organisatie die op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoering geeft aan het nakomen van afspraken met klanten. Om dit te kunnen zijn, moet er aan verschillende voorwaarden voldaan worden:

- Weten wie of welke groepen de klanten zijn;
- Weten welke behoeften de diverse klantgroepen hebben;
- Weten aan welke behoeften van klanten men tegemoet kan komen;
- Weten aan welke behoeften van klanten men (nog) niet tegemoet kan komen, omdat de interne organisatie dit niet toelaat;
- Weten welke diensten er zijn, waar geen behoefte aan is;
- Heldere afspraken met afnemers en deze ook nakomen;
- Controleren of afspraken worden nagekomen en wat de tevredenheid is van de afnemers;
- Signaleren van tekortkomingen of afwijkingen in de afspraken en het bijstellen van de afspraken indien nodig.²⁵

Er kunnen verschillende fasen zijn waar een organisatie zich qua klantgerichtheid in kan bevinden:²⁶

- Klantvriendelijkheid, er wordt vooral gelet op het gedrag van de medewerkers. Dit gedrag kan aangeleerd worden en kan als onderdeel van de taak van medewerkers gezien worden. Hieronder kan verstaan worden, het glimlachen, goedendag wensen en de manier van telefoon opnemen;
- Klantgericht, hieronder vallen houding en gedrag. Medewerkers zijn geïnteresseerd in klanten en behandelen ze op een klantvriendelijke manier, interesse en respect zijn de belangrijkste elementen. Om klantgericht te kunnen werken is er een zekere bewustwording nodig bij de medewerker;
- Klantgedreven, het belang van de klant gaat boven het eigen belang. Hierbij is de tevreden klant het doel en de eigen tevredenheid is daaraan ondergeschikt, dit is op de korte termijn, op de lange termijn gaat wel het eigen belang voor. Wanneer medewerkers klantgedreven moeten werken, moet dit gesteund worden door de eigen organisatie zodat de medewerker alle aandacht aan de klant kan besteden.

De afdeling FZ zal moeten veranderen in een klantgerichte afdeling, hiervoor is bewustwording nodig bij de medewerkers. Deze bewustwording ontstaat door de medewerkers in te lichten over waarom er veranderd moet worden en door de medewerkers te betrekken bij de wijze waarop er veranderd wordt.

²⁵ Bron: Klantgericht management in non-profit organisaties, Besamusca-Janssen, blz. 21.

²⁶ Bron: Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma en Borrendam blz. 69 t/m 71.

6. Verandermanagement

Omdat de afdeling zal moeten veranderen naar een klantgerichte afdeling, kan er weerstand optreden bij de medewerkers. Daarom dit hoofdstuk over verandermanagement.

Chin en Benne hebben drie klassieke veranderingsstrategieën, Zaltman en Duncan voegt hier een vierde aan toe.²⁷ De strategieën kunnen bij organisatorische veranderingen worden toegepast, namelijk:

- Machts-dwang methode, er wordt een beroep gedaan op de macht die men heeft vanuit zijn positie en speelt in op de afhankelijkheid van de medewerkers. De medewerkers hebben weinig mogelijkheden tot autonomie, het zelf beslissingen nemen;
- Empirisch-rationele methode, de medewerkers worden door middel van redelijke argumenten overtuigd van de juistheid van de veranderingen. Medewerkers moeten hun inzichten en meningen aanpassen om zo tot nieuwe inzichten te komen;
- Normatief-reëducatieve methode, bestaande waarden, normen, opvattingen en gedrag patronen worden veranderd. Er wordt een beroep gedaan op het zelfbeeld en eigenwaarde van de medewerker en de medewerkers wordt heropgevoed;
- Ruil of beloningsmethode, de medewerkers worden beloningen in het vooruitzicht gesteld wanneer zij de verandering zullen accepteren. De medewerkers zullen er dus op vooruitgaan wanneer zij met de verandering meegaan.

De verandermethode die het beste bij FZ past is de empirisch-rationele methode, deze methode probeert de medewerkers te overtuigen van de juistheid van de verandering. Hierdoor zullen de medewerkers er eerder aan meewerken. Wanneer de medewerkers de verandering via de machts-dwang methode wordt opgelegd, zal er veel weerstand ontstaan omdat er zelf geen beslissingen genomen kunnen worden. De normatief-reëducatieve methode past ook niet bij de medewerkers van FZ omdat de medewerkers niet graag heropvoed worden en de bestaande normen en waarden kunnen ook niet gemakkelijk veranderd worden. De ruil of beloningsmethode zal ook niet toegepast worden omdat hiervoor geen middelen beschikbaar zijn.

Als de afdeling moet veranderen in een klantgerichte afdeling, kan er weerstand optreden omdat mensen niet gewend zijn om te veranderen en er altijd voor- en tegenstanders zijn.

De weerstand die het meeste voorkomt heeft betrekking op:

- De angst van mensen dat zij door de verandering iets zullen verliezen dat voor hen waardevol is. Bijvoorbeeld wanneer mensen hun baan verliezen;
- Onvoldoende en verkeerd gegeven of verkregen informatie. Het management zal openheid van zaken moeten geven om roddels te voorkomen;
- Mensen zijn er vaak van overtuigd dat de verandering niet de juiste is voor de problemen;
- Gebrek aan persoonlijke veranderingskracht bij het management. Wanneer er aan de top al weinig bereidheid is tot verandering, zal de verandering niet ondersteund worden.

²⁷ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek, blz. 81 t/m 83.

Het is dus van belang om de medewerkers te informeren over de verandering en te vragen naar hun mening en hun oplossingen, hierdoor worden de medewerkers betrokken in het veranderproces.²⁸ Dit komt naar voren in de werkoverleggen en de planning-, voortgang-, en beoordelingsgesprekken.

Om de bereidheid voor veranderingen te verhogen zal er aan onderstaande voorwaarden voldaan moeten:

- De verandering wordt volledig gesteund door de top;
- De directie laat weten dat de verandering voordeel oplevert voor alle partijen in de organisatie en dat de doelstelling duidelijk is voor het bedrijfsbelang en persoonlijk belang voor de medewerkers;
- De directie besteedt veel aandacht aan de positie van het middenkader omdat van hen een ander type aansturing verwacht gaat worden.
- Medewerkers worden betrokken bij de voorgenomen veranderingen, er moet tijd zijn om te wennen en de mogelijkheid tot inspraak en bijsturing moet geboden worden;
- Om de medewerkers te stimuleren moeten zij bij de start voorbeelden krijgen van geslaagde projecten en positieve ervaringen bij andere bedrijven;
- Er moet maar één verandering tegelijk worden doorgevoerd, wanneer meerdere veranderingen tegelijk plaatsvinden, zal dit leiden tot chaos en verwarring in plaats van steun bij het oplossen van problemen.²⁹

Door aan deze voorwaarden te voldoen, zal er minder weerstand zijn onder de medewerkers en zal de verandering eerder kans hebben tot slagen.

²⁸ Bron: Verandermanagement in publieke organisaties, zoek de klant, afnemer of gebruiker! Dhr. D. de Bruijn.

²⁹ Bron: Klantgericht management in non-profit organisaties, Besamusca-Janssen, blz. 32 t/m 34.

7. Vergelijkend onderzoek

Er heeft vergelijkend onderzoek plaatsgevonden met het vestigingskantoor in Rotterdam en Groningen. Het onderzoek bij de andere vestigingskantoren is uitgevoerd om informatie te krijgen over hun werkwijze met betrekking tot interne klantgerichtheid.

7.1 Vestigingskantoor Rotterdam

Het verslag van het bezoek aan het vestigingskantoor in Rotterdam is te vinden in bijlage 4. Tijdens dit bezoek is de teamleider Facilitaire Zaken geïnterviewd over hun manier van klantgericht werken en de invoering van Service Level Agreements (SLA's). De medewerkers in Rotterdam zijn allround en de werkzaamheden wisselen iedere dag, dit heeft ervoor gezorgd dat er meer initiatief genomen wordt en iedereen op de hoogte is van elkaars werkzaamheden. De medewerkers kunnen ook gemakkelijk inspringen wanneer iemand niet aanwezig is. Tevens zijn er workshops gehouden, deze werden alleen niet door alle medewerkers als positief ervaren. De teamleider is nog bezig om samen met de medewerkers SLA's op te stellen. Dit loopt alleen nog niet zoals het zou moeten lopen, de medewerkers geven namelijk weinig input over de invulling van de SLA's. De tevredenheid wordt in deze vestiging één á twee keer per jaar gemeten door middel van een enquête, hieruit blijkt dat men tevreden is over de afdeling FZ.

7.2 Vestigingskantoor Groningen

Op het vestigingskantoor in Groningen is tevens gewerkt aan de klantgerichtheid van de afdeling Facilitaire Zaken. Na telefonisch contact heeft Dhr. Kuipers een e-mail³⁰ gestuurd met hun werkwijze. In eerste instantie is een workshop gehouden voor de medewerkers van de ondersteunende afdelingen zonder leidinggevende om de klantgroepen en diensten te bepalen en wat er goed gaat en wat beter kan. Hierna zijn aan de leidinggevenden dezelfde vragen gesteld. Hierdoor werd duidelijk of de wensen en verwachtingen van de medewerkers en leidinggevenden hetzelfde waren. Hierna is de tevredenheid van de klanten gemeten door middel van telefonische interviews. Ten slotte zijn de resultaten verwerkt in een eindrapport voor iedere afdeling en werd aan de afdelingen overgelaten of zij iets met de verbeterpunten doen.

³⁰ De e-mail is te vinden in bijlage 5.

8. Huidige Situatie

De huidige situatie is in eerste instantie geanalyseerd met het Facility Excellence Model, het rapport is te vinden in bijlage 6. Tevens is er een enquête³¹ gemaakt, waarin de huidige en gewenste situatie is onderzocht.

8.1 Facility Excellence Model

Het Facility Excellence Model is alleen ingevuld door de teamleider Facilitaire Zaken. Dit is de enige persoon in de organisatie die deze specifieke vragen met betrekking tot de facilitaire organisatie in kon vullen.

8.1.1 Positie en rol

Uit het onderdeel positie en rol kan worden opgemaakt dat de afdeling FZ een eigen resultaatverantwoordelijk heeft, er wordt een budget opgesteld en er wordt kostendekkend gewerkt. De andere afdelingen zijn verplicht om bij de facilitaire organisatie af te nemen, er is dus sprake van gedwongen winkelnering. De afdeling FZ heeft alleen interne klanten, de medewerkers van de SVB. Het hoofdkantoor bepaalt het beleid van de afdeling FZ en dit wordt per vestiging op een andere manier uitgewerkt. De positie ten opzichte van de SVB is dat de afdeling FZ een uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft en richt zich op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken. De rol van de teamleider FZ is te kenmerken als gesprekspartner van het Facilitair Bedrijf op het hoofdkantoor, op operationeel niveau.

8.1.2 Management en organisatie

Bij management en organisatie komt naar voren dat de afdeling FZ intern georiënteerd is en centraal georganiseerd. Dit betekent dat het beleid centraal door het hoofdkantoor bepaald wordt en dat de vestigingen dit intern uitvoeren. De afdeling FZ is qua organisatieontwikkeling onbewust ongestructureerd, dit wil zeggen dat de facilitaire organisatie zich niet ontwikkelt en uitsluitend producten en diensten levert. Op dit moment wordt er geen gebruik gemaakt van een informatiesysteem. De leiderschapstijl is te kenmerken als delegating, de leider neemt initiatief en delegeert taken.

8.1.3 Financiën

Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/inschatting voor het komende jaar. Dit budget is voor de collectieve/standaard dienstverlening gecentraliseerd en voor de aanvullende/variabele dienstverlening gedecentraliseerd. Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.

8.1.4 Personeel

Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd. Het personeelsbeleid bestaat uit het periodiek houden van planning-, voortgang- en beoordelingsgesprekken, hierin worden de mogelijkheden besproken voor individuele loopbaanontwikkeling.

³¹ De enquête is te vinden in bijlage 7.

De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies. De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket. De afdeling FZ is zich bewust van het belang van medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.

8.1.5 Processen

De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden bijgestuurd indien er wijzigingen zijn. Er is geen sprake van prestatiesturing bij de afdeling FZ en er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen. De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de afdeling, dit is de teamleider FZ.

8.1.6 Klanten

In het onderdeel over klanten wordt aangegeven dat de afdeling FZ op operationeel niveau communiceert met de klant over de dienstverlening. Het klantcontact verloopt door middel van een fysieke servicedesk. De klantbenadering is reactief en ongestructureerd, de facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe. Het productassortiment is historisch gegroeid. De afdeling FZ richt zich voornamelijk op haar eigen werkzaamheden. Er is geen gestructureerde marketing. De klanttevredenheid is een thema en er is hierover op enkele onderdelen informatie aanwezig.

8.1.7 Leveranciers

De afdeling FZ heeft voor de belangrijkste producten, mantelcontracten afgesloten met leveranciers.

Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment. Prestaties van leveranciers worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst. Er is een beleid van uitbesteden dit is een onderdeel van de facilitaire organisatie.

8.1.8 Introspectieve Facilitaire Organisatie

Uit de resultaten van het FEM rapport blijkt dat de facilitaire organisatie een introspectieve facilitaire organisatie is. Een introspectieve organisatie is gericht op beheersing en er wordt gedacht vanuit eigen producten en diensten. De facilitaire organisatie is een goede gestructureerde interne leverancier voor de SVB. Er wordt gereageerd op vragen van klanten en deze worden omgezet in facilitaire producten en diensten.

8.2 Enquête

De huidige organisatie is niet alleen onderzocht met het FEM maar ook door middel van een enquête. De medewerkers zijn via de e-mail op de hoogte gesteld van de enquête, hierin stond een link zodat zij de enquête online konden invullen, de resultaten zijn hierdoor gemakkelijker te verwerken.³² Na drie dagen is ter herinnering een e-mail verstuurd aan de medewerkers die de enquête nog niet hadden ingevuld. Ook werden degenen die de enquête wel al hadden ingevuld bedankt voor hun reactie. Dit zorgde voor een hoger respons, in totaal 33,9%.

De enquête bestond uit verschillende onderdelen, namelijk de diverse afdelingen binnen de afdeling FZ en afsluitend een beoordeling waarin medewerkers hun definitieve oordeel konden geven en waar er ruimte was voor verbeterpunten.

Uit de enquête is naar voren gekomen dat de faciliteiten op dit moment als positief ervaren worden. De hoogste score werd gehaald door de receptie, 91% van de respondenten ervaart de receptie als voldoende tot zeer goed. De laagste score werd behaald door de schoonmaak, 56% van de respondenten vindt de service voldoende tot goed. De wijze waarop de communicatie verloopt, wordt als positief ervaren, en de verwachtingen komen voor 79% overeen met de geleverde diensten.

Uitgebreidere percentages in grafieken zijn te vinden in bijlage 9.

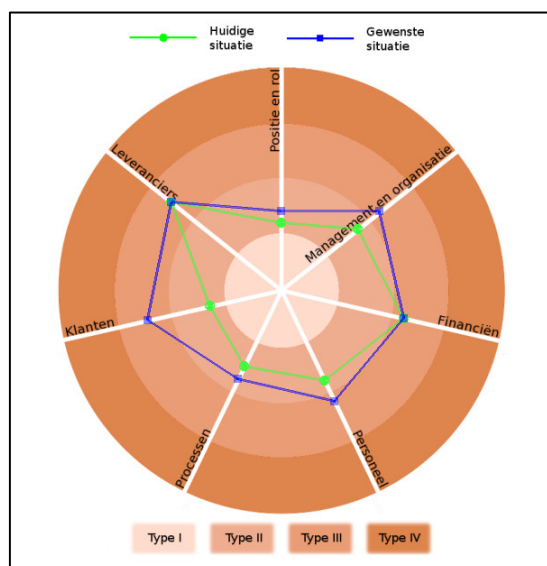
³² De enquête en e-mails zijn te vinden in bijlagen 7 en 8.

9. Gewenste situatie

De gewenste situatie is op verschillende manieren onderzocht, door middel van het Facility Excellence Model, enquête en door het managementoverleg AA en AKW.

9.1 Facility Excellence Model

De gewenste situatie is in eerste instantie geanalyseerd met het FEM model. Tevens is de gewenste situatie in de interviews naar voren gekomen, hierin zijn vooral de punten naar voren gekomen die volgens het FEM verschillen in huidige en gewenste situatie. In onderstaand spinnenweb staan de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie weergegeven. De meeste verschillen liggen op het gebied van Management en organisatie en Klanten.



Afbeelding 4: Spinnenweb afdeling Facilitaire Zaken

9.1.1 Positie en rol

Uit het onderdeel positie en rol kan worden opgemaakt dat de afdeling FZ een eigen resultaatverantwoordelijkheid heeft, er wordt een budget opgesteld en er wordt kostendekkend gewerkt. De andere afdelingen zijn verplicht om bij de facilitaire organisatie af te nemen, er is dus sprake van gedwongen winkelnering. De afdeling FZ heeft alleen interne klanten, de medewerkers van de SVB. Het hoofdkantoor bepaalt het beleid van de afdeling FZ en dit wordt per vestiging op een andere manier uitgewerkt. De positie ten opzichte van de SVB is dat de afdeling FZ een uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft en richt zich op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.

De rol van de teamleider FZ is te kenmerken als gesprekspartner van het Facilitair Bedrijf op het hoofdkantoor, op operationeel en tactisch niveau.

Op het gebied van positie en rol komt alleen de rol van teamleider FZ niet overeen met de huidige situatie.

9.1.2 Management en organisatie

Bij management en organisatie komt naar voren dat de afdeling FZ intern georiënteerd is en centraal georganiseerd. Dit betekent dat het beleid centraal door het hoofdkantoor bepaald wordt en dat de vestigingen dit intern uitvoeren. De afdeling FZ is op het gebied van organisatieontwikkeling bewust ongestructureerd, dit wil zeggen dat de facilitaire organisatie bewust geen organisatieontwikkelingsmogelijkheden gebruikt. Voor informatiesystemen is het gewenst om een computersysteem en internet te gebruiken voor verschillende deelactiviteiten. De leiderschapstijl is te kenmerken als delegating, de leider neemt initiatief en delegeert taken.

Op het onderdeel management en organisatie komt de organisatieontwikkeling en gebruik van informatiesystemen niet overeen met de huidige situatie.

9.1.3 Financiën

Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/inschatting voor het komende jaar. Dit budget is voor de collectieve/standaard dienstverlening gecentraliseerd en voor de aanvullende/variabele dienstverlening gedecentraliseerd. Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.

Op het gebied van financiën, komt de huidige en gewenste situatie met elkaar overeen.

9.1.4 Personeel

De ontwikkeling van medewerkers bestaat uit het voorstellen van opleidingen/trainingen/stages door het management en dat toetsen aan de mening van de medewerkers. Het personeelsbeleid bestaat uit het periodiek houden van planning-, voortgang- en beoordelingsgesprekken, hierin worden de mogelijkheden besproken voor individuele loopbaanontwikkeling. De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies. De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket. De medewerkerstevredenheid en wensen worden door middel van een instrument gemeten en de actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd.

Op het onderdeel personeel komt de ontwikkeling van medewerkers en medewerkerstevredenheid niet overeen met de huidige situatie.

9.1.5 Processen

De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden bijgestuurd indien er wijzigingen zijn. Er is geen sprake van prestatiesturing bij de afdeling FZ en er zijn gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen, deze worden op ad hoc basis gevolgd. De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de afdeling, dit is de teamleider FZ.

Op het gebied van processen komt het onderdeel verbeteren en vernieuwen niet overeen met de huidige situatie.

9.1.6 Klanten

In het onderdeel over klanten wordt aangegeven dat de producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten/dienstengids. Het klantcontact verloopt door middel van een fysieke servicedesk, informatie via intranet, klantenoverleg en accountmanagement. De klantbenadering is reactief maar gestructureerd, de facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en de klantvraag wordt gemanaged. Het productassortiment is bewust gekozen. De afdeling FZ richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden. Op het gebied van marketing is het gewenst om een servicedesk, dienstverleningsovereenkomst en accountmanagement toe te passen. De klantwensen en tevredenheid wordt door middel van een instrument gemeten en de actiepunten worden structureel doorgevoerd.

Op het klantenonderdeel komt de huidige situatie het minst overeen met de gewenste situatie. Op de punten klantrelatie, klantcontact, klantbenadering, producten/dienstenassortiment, marketing en klanttevredenheid.

9.1.7 Leveranciers

De afdeling FZ heeft voor de belangrijkste producten, mantelcontracten afgesloten met leveranciers.

Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment. Prestaties van leveranciers worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst. Er is een beleid voor het uitbesteden, dit is onderdeel van de facilitaire organisatie.

Op het onderdeel leveranciers komt de huidige en gewenste situatie met elkaar overeen.

9.1.8 Introspectieve Facilitaire Organisatie

Uit de resultaten van het FEM rapport blijkt dat de facilitaire organisatie in de gewenste situatie ook een introspectieve organisatie is. Dit komt omdat er met gemiddelden gewerkt wordt. Er zijn dus wel punten qua verandering naar voren gekomen, maar het zijn er niet zo veel dat er een ander stadium van facilitaire organisatie bereikt wordt.

9.2 Enquête

Uit de enquête zijn verschillende opmerkingen en verbeteringen naar voren gekomen die meegenomen kunnen worden in de gewenste situatie.

9.2.1 Postkamer

De medewerkers van de postkamer zouden zich meer bewust moeten worden over hoe belangrijk hun werk is, zij zitten namelijk aan het begin van de werkstroom. Wanneer er daar iets mis gaat, is er meteen een probleem. Ook is het van belang om de medewerkers te betrekken bij de vervolprocessen, zo zien zij wat er met hun werk gedaan wordt. Op deze manier kunnen ze de gevolgen zien wanneer er iets fout is gegaan. De medewerkers zouden ook een beoordelaar kunnen vragen wat zij met een stuk moeten doen, in plaats van het zelf te beslissen.

Meer medewerkers zouden initiatief mogen tonen, het zijn altijd dezelfde personen die opstaan om te helpen. Ook wordt er aangegeven dat er weinig verbondenheid is op de afdeling en dat het niet echt een team is, de medewerkers zelf moeten ook beter met elkaar omgaan.

Tussen de postkamer en de rest van het kantoor zit een soort onzichtbare grens waardoor de postkamer weinig betrokken wordt bij de rest van het kantoor. Hierdoor geven veel medewerkers ook aan dat zij weinig contact hebben met de medewerkers van de postkamer. Een punt wat ook genoemd is dat de medewerkers meer allround moeten worden, dat iedereen de verschillende werkzaamheden kan uitvoeren. Wat ook wordt aangegeven is dat de medewerkers meer moeten meedenken over de gang van zaken en dat er geluisterd moet worden naar elkaar, ook is het belangrijk om onderling afspraken te maken.

9.2.2 Receptie

Over de receptie wordt aangegeven dat zij vooral op deze manier door moeten gaan, omdat het al goed is. Wel wordt er gemeld dat het beantwoorden van vragen via LD CMF³³ altijd heel kernachtig gebeurt, het zou misschien netter zijn wanneer er hele zinnen gebruikt worden. Eventueel kan er een standaardstukje gebruikt worden. Ook wordt er aangegeven dat er misschien overgegaan kan worden op de outlookagenda.

Deze punten zijn doorgegeven aan de medewerkers van de receptie en worden door hun opgepakt.

9.2.3 Technische Dienst

De opmerkingen over de technische dienst waren alleen maar positief, hieruit blijkt dat de service naar de klant optimaal is. Er zijn ook geen problemen ten aanzien van klimaatbeheersing. Wel zijn er soms problemen met externe leveranciers, deze worden door de teamleider FZ met het hoofdkantoor besproken.

³³ LD CMF is het centrale meldpunt voor meldingen, klachten, verzoeken en storingen op het gebied van facilitaire zaken. Hier kan naartoe gemaild worden. Het wordt gepromoot om alles via dit meldpunt te laten lopen omdat zaken dan ook opgepakt kunnen worden wanneer iemand niet aanwezig is.

9.2.4 Schoonmaak

Over de schoonmaak worden vooral veel operationele zaken gemeld, de schoonmaak kan beter, vuilniszakken die niet worden vervangen en dat het stoffig is.

Ook wordt aangegeven dat de medewerkers van de SVB zelf ook wat netter mogen zijn, bureaus bijvoorbeeld worden vaak vies achtergelaten. De medewerkers moeten meer gewezen worden op de clean desk policy omdat wanneer bureaus helemaal vol liggen met spullen, er niet schoongemaakt kan worden.

Medewerkers geven ook aan dat het ligt aan het contract met de leverancier, er moeten in een korte tijd te veel werkzaamheden uitgevoerd. Ook zou er aan gedacht kunnen worden om de schoonmaak aan een ander bedrijf uit te besteden.

Medewerkers zouden het ook prettig vinden om op de hoogte te zijn van de afspraken die gemaakt worden met de schoonmaak. Hierdoor is iedereen op de hoogte van wat en wanneer er wordt schoongemaakt en wat wel en niet schoongemaakt mag worden.

9.2.5 Catering

Veel medewerkers hebben aangegeven dat zij geen gebruik maken van de catering, dit heeft verschillende oorzaken, de prijzen zijn te hoog, de kwaliteit is niet goed of er wordt eten van huis meegenomen. Er wordt opgemerkt dat door de prijsafspraken de mogelijkheden beperkt zijn en dat dit terug te zien is in het assortiment. Over de manier waarop betaald moet worden, namelijk per chipknip is niet iedereen tevreden, men zou graag met contant geld betalen.

Ook werd er voorgesteld om aan de medewerkers te vragen wat voor broodjes zij graag zien.

Tevens wordt er opgemerkt dat er niet altijd een medewerker achter de balie te vinden is, wat men wel graag ziet. Er wordt aangegeven dat na een slechte periode het nu beter gaat en dat er op deze voet door gegaan moet worden met verbeteren.

9.2.6 Facilitaire Zaken

De communicatie tussen de teamleider FZ en de teamleiders en managers van de serviceteams kan beter. Ook zouden medewerkers meer op de hoogte gesteld willen worden over de voortgang of afloop wanneer zij iets melden of nieuwe ideeën hebben. Dit wordt soms vergeten of pas na lange tijd worden de medewerkers hiervan op de hoogte gesteld. Op het gebied van de uitbestede diensten, vindt men dat de SVB scherper moet zijn op de resultaten en prestaties.

9.3 Managementoverleg AA en AKW

Uit het managementoverleg van de AA en AKW³⁴ zijn verschillende punten gekomen voor de gewenste situatie.

Van de medewerkers van de postkamer en het archief wordt een meer pro-actieve houding verwacht. Een enkeling heeft deze houding al en iedereen zou op deze manier moeten werken. Ook is er weinig contact met de medewerkers, men ziet liever dat de medewerkers zich meer laten zien. Op die manier kunnen vragen ook meteen gesteld worden. Tevens wordt er gedacht aan de medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven, dit kan door op de afdelingen te vragen hoe de voorraad kantoorartikelen is en of er nog iets besteld moet worden. Ook kan er meer initiatief getoond worden richting de afdeling, een voorbeeld hiervoor is door de formulieren op de afdelingen zelf bij te vullen in plaats van dat de afdeling formulieren besteld.

Uit onderzoek is gebleken dat het proces van de formulieren en kantoorartikelen het beste hetzelfde kan blijven. Het verschilt per afdeling hoeveel zij nodig hebben en ook de plaats van de formulieren en kantoorartikelen is niet standaard. Hierdoor is het beter wanneer de secretariaten van de service teams de formulieren en kantoorartikelen bestellen bij de medewerkers van de postkamer. De formulieren worden dan dezelfde dag nog geleverd, er is namelijk een voorraad aanwezig op de postkamer. Deze voorraad wordt bijgehouden door de medewerkers van de postkamer. Wanneer de kantoorartikelen op voorraad zijn, worden deze dezelfde dag nog geleverd, mocht het een afwijkend artikel zijn, dan wordt deze besteld.

³⁴ Het verslag van deze managementoverleggen is te vinden in bijlage 10.

10. Conclusies

Aan de hand van onderstaande conclusies zal de probleemstelling van het onderzoek beantwoord worden. De conclusies zullen gebruikt worden voor de aanbevelingen.

De probleemstelling luidt: *‘Op welke wijze van de afdeling Facilitaire Zaken van de SVB Leiden binnen een jaar de interne klantgerichtheid optimaliseren zodat de dienstverlening aansluit bij de behoeften en wensen uit het primair proces?’*

De SVB is een zelfstandig bestuursorgaan, zij voeren regelingen uit voor verschillende overheidsinstanties. De AKW, AOW en ANW zijn de wetten die het meest centraal staan. De SVB is een professionele bureaucratie. Dit betekent dat het coördinatiemechanisme standaardisatie van vaardigheden is. Het belangrijkste stuulement is de uitvoerende kern en er is sprake van een gedecentraliseerde structuur.

Uit het onderzoek naar de organisatie en de afdeling FZ kan geconcludeerd worden dat FZ op bepaalde punten overeenkomt en op andere punten afwijkt van de rest van de organisatie.

- Op het gebied van leidinggeven valt een belangrijk verschil op. De manier van leidinggeven op de afdeling FZ is te kenmerken als participierend leiderschap en de manier van leidinggeven van de gehele SVB is te kenmerken als conservatief en traditioneel.
- De missies van de facilitaire organisatie en de SVB komen gedeeltelijk overeen. Dit komt omdat de facilitaire missie is afgeleid van de algehele missie.
- Het coördinatiemechanisme wat onderzocht is voor de gehele SVB, komt tevens terug op de afdeling FZ. Het coördinatiemechanisme is standaardisatie van vaardigheden, dit komt naar voren in het allroundschap van de medewerkers van de serviceteams. De SVB wil namelijk dat de medewerkers alle wetten uit kunnen voeren. Op de afdeling FZ komt dit terug op de postkamer, ook hier wil men dat de medewerkers alle werkzaamheden uit kunnen voeren en als het ware allround medewerker van de postkamer worden.

Door de analyse van de afdeling FZ aan de hand van het 7S model, zijn er verschillende punten naar voren gekomen die gebruikt worden bij de aanbevelingen en de implementatie.

- De SVB kan worden ingedeeld onder de procedurecultuur. Hierdoor moet er rekening gehouden worden met het feit dat feedback van klanten en medewerkers langzaam ontstaat. Reacties op veranderingen moeten snel achterhaald worden.
- De beslissingen die de teamleider FZ kan nemen, zijn vooral op operationeel niveau en gedeeltelijk tactisch niveau. Er kunnen wel aanbevelingen gegeven worden op strategisch niveau, deze kunnen alleen worden uitgevoerd door de directie Facilitair Bedrijf en zullen naar voren kunnen komen in het overleg tussen de teamleiders en de directie.
- Er is onvrede bij verschillende medewerkers van de postkamer doordat zij vanuit een andere functie zijn teruggeplaatst; de veranderingsgezindheid zal hierdoor niet hoog zijn.

In hoofdstuk 5 over klantgerichtheid komt de reden om meer klantgericht te werken naar voren; de effectiviteit en de efficiëntie zal daardoor verbeteren. Een belangrijk middel om dit te bereiken, is door bewustwording te ontwikkelen bij de medewerkers.

Hoofdstuk 6 over verandermanagement gaat verder in op hoe de afdeling het beste veranderd kan worden. Met het oog op de medewerkers van de afdeling FZ kan het beste de empirisch-rationele methode gebruikt worden. De medewerkers worden door middel van redelijke argumenten overtuigd, hierdoor zal er minder weerstand zijn.

Naar aanleiding van het vergelijkend onderzoek bij de vestigingen in Rotterdam en Groningen kan geconcludeerd worden dat onderstaande veranderingen die daar zijn doorgevoerd, passen bij de vestiging in Leiden.

- Allround werken zoals gebeurt in Rotterdam kan er voor zorgen dat de werkzaamheden meer gevarieerd worden en dat klanten aan iedere medewerker vragen kunnen stellen.
- Het structureel meten van de klanttevredenheid zal bijdragen aan de klantgerichtheid van de afdeling, de wensen en verwachtingen van de klanten komen hierdoor naar voren. De afdeling FZ kan daardoor de dienstverlening aanpassen aan de wensen en verwachtingen van de klant, dit is onderdeel van de probleemstelling.

Workshops worden in Leiden niet als positief ervaren, de medewerkers vinden dit extra tijd kosten en er komt weinig nieuwe informatie naar voren. Deze verandering past daarom niet bij de vestiging in Leiden.

Uit de enquête blijkt dat de faciliteiten als positief worden ervaren.

- De receptie en technische dienst haalden de hoogste scores. 91% van de geënquêteerden beschouwt de service van de receptie als voldoende tot zeer goed. 90% van de geënquêteerden vindt de service van de technische dienst voldoende tot zeer goed. Beide hebben een hoog percentage zeer goed.
- De postkamer werd door 92% van de geënquêteerden voldoende tot zeer goed beoordeeld. 62% van de geënquêteerden vindt de service van de postkamer goed.
- 75% van de geënquêteerden beoordeelt de catering voldoende tot zeer goed.
- 56% van de geënquêteerden vindt de schoonmaak voldoende en goed.
- Bij de postkamer, schoonmaak en catering zullen veranderingen plaats moeten vinden om in een volgend onderzoek onder de klanten een beter resultaat te behalen.

Door het onderzoek naar de huidige en gewenste situatie middels het Facility Excellence Model is gebleken dat er verschillen tussen deze situaties zijn. Hierdoor zullen er veranderingen plaats moeten vinden. Deze veranderingen zullen vooral op het onderdeel klanten liggen. Het klantcontact, de klantrelatie, de klantbenadering, de marketing en de klanttevredenheid komen niet overeen in de huidige en gewenste situatie.

Om dit te kunnen veranderen, zijn in het volgende hoofdstuk aanbevelingen gegeven. Met behulp van deze aanbevelingen zal de afdeling binnen het jaar meer klantgericht worden en aansluiten bij de wensen en behoeften uit het primaire proces. Hiermee is de probleemstelling beantwoord.

11. Aanbevelingen

Uit het FEM, enquête en het managementoverleg AA en AKW zijn verschillende verbeterpunten gebleken om de afdeling te verbeteren, door aan deze aanbevelingen te werken, zal de interne klantgerichtheid verbeteren. De meeste aanbevelingen zijn op de korte termijn, binnen een jaar omdat de klantgerichtheid binnen het jaar moet verbeteren. De aanbeveling van het FMIS duurt langer, dit komt omdat de aanbesteding langere tijd in beslag neemt. Dit is in handen van het hoofdkantoor en hebben de vestigingskantoren geen invloed op. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor op de lange termijn.

11.1 Postkamer

Medewerkers van de postkamer moeten zich meer bewust zijn van het belang van hun werk. Om dit te kunnen bewerkstelligen, kunnen de medewerkers op de productieafdelingen kijken wat er met hun werk gedaan wordt. Dit is zeker van belang bij nieuwe medewerkers, deze kunnen misschien een dag stage lopen op de andere afdelingen. Ook kunnen nieuwe medewerkers van de productieafdelingen een dag stage lopen op de postkamer, zo kunnen zij het begin van het proces zien. Op deze manier zal er meer waardering komen voor de medewerkers van de postkamer. Tijdens de dag van de stage die georganiseerd wordt door de afdeling HR-U zal de postkamer meer gepromoot worden, zodat medewerkers van de productieafdelingen kunnen zien wat er aan het begin van het proces gebeurt.

Wanneer medewerkers niet weten wat ze met een bepaald stuk moeten doen, kunnen ze dit beter even links laten liggen en later een beoordelaar te vragen wat zij met het stuk moeten doen, dan weten ze dat ook voor de volgende keer. Op deze manier hebben de medewerkers van de postkamer ook meer contact met de andere afdelingen en zal de onzichtbare grens tussen de postkamer en de overige afdelingen minder groot worden.

Door de medewerkers meer allround te maken, zullen zij alle werkzaamheden kunnen en wordt het werk minder eentonig. Dit is ook van belang wanneer iemand ziek is, dan kunnen de werkzaamheden gemakkelijk overgenomen worden. Met deze verbeteractie is al begonnen door middel van een scanrooster, op deze manier zitten sommige medewerkers niet meer de hele dag te scannen en worden er ook andere werkzaamheden gedaan. Op deze manier krijgen de medewerkers meer inzicht in alle werkzaamheden en zullen zij ook eerder gaan meedenken over de gang van zaken. De medewerkers krijgen zo de meer pro-actieve houding die graag gezien wordt.

Wel worden de werkzaamheden waarin bepaalde medewerkers erg goed zijn het meest door die medewerkers uitgevoerd, bijvoorbeeld het contact richting de klant. De andere medewerkers moeten deze werkzaamheden ook kunnen uitvoeren maar zijn er minder goed in en vinden het minder leuk.

11.2 Schoonmaak

De punten die naar voren kwamen uit de gewenste situatie van de schoonmaak zijn al opgepakt. Er is een nieuwe voorman gekomen die ervoor zorgt dat alles beter schoongemaakt wordt. De schoonmaak is hierdoor aanzienlijk verbeterd.

Een verbeterpunt voor de teamleider FZ is om eerder in te grijpen wanneer de leverancier zich niet houdt aan het contract en dit kortsluiten met het hoofdkantoor. Ook moeten de afspraken die er zijn met het schoonmaakbedrijf doorgespeeld worden naar de medewerkers zodat zij weten wat, wanneer en hoe vaak er wordt schoongemaakt.

11.3 Catering

Ook op het gebied van catering zijn punten uit de enquête al opgepakt. Ook hier is een nieuwe medewerker gekomen die meer klantvriendelijk is. De betaalmogelijkheden kunnen niet aangepast worden, uit kostenoverweging is juist gekozen om de betalingen via chipknip op een selfservicekassa te doen. Hierdoor is geen extra kassamedewerker nodig. Er is een chipknipopwaardeerpunt aanwezig in het restaurant dus de medewerkers kunnen gemakkelijk hun chipknip opwaarderen. Door het samengaan van de Postbank en ING bank op 10 februari 2009³⁵ zullen meer medewerkers een chipknip op hun betaalpas hebben en hoeft er geen chipknip apart te worden aangevraagd. Dit was voorheen namelijk het geval bij de Postbank.³⁶

Ook hier geldt het advies om beter op te letten of de leverancier zich aan het contract houdt en eerder in te grijpen wanneer het misloopt en dit doorspelen aan het hoofdkantoor.

11.4 Centrale meldpunt LD CMF

Het centrale meldpunt LD CMF moet meer gepromoot worden zodat de meldingen daar naartoe gaan. Dit kan wanneer iemand een e-mail stuurt naar een medewerker, een antwoord terug te sturen met bedankt voor de melding en in het vervolg graag melden via het centrale meldpunt. Op deze manier komen meldingen altijd centraal binnen en kan het aan de medewerker gemeld worden die op dat moment aanwezig is. Zo blijft de melding niet liggen wanneer iemand afwezig is en kan de melding snel verholpen worden.

11.5 Managementoverleg AA en AKW

Een punt wat zowel uit het FEM als de enquête is gebleken, is om de communicatie tussen de teamleider FZ en de managers te verbeteren. Om aan dit relatiebeheer te werken, zal FZ ieder kwartaal op de agenda van het MO AA en AKW staan.³⁷ De teamleider FZ zal de afdeling tijdens deze overleggen vertegenwoordigen. Dit overleg is voor een optimale ondersteuning aan het primaire proces, zo zal de relatie met de interne klant bewaakt en verbeterd worden.

³⁵ Bron: http://www.nieuwslog.nl/article/geld_67453/Postbank_vanaf_10_februari_ING.html

³⁶ Bron: http://www.ing.nl/Images/Postbank_Particulier_INGfolder_tcm7-31260.pdf

³⁷ Bron: De facilitaire dienst als semi-profit afdeling, blz. 49.

De afdeling FZ wordt vertegenwoordigd en de behoeften van de klant worden gepeild. In dit overleg kunnen verschillende punten meegenomen worden:

- Terugblik afgelopen kwartaal, toekomst komende kwartaal
- Ontwikkelingen (bijvoorbeeld verhuizingen, PUR, FMIS)
- Veranderingen
- Ideeën
- Klachten op tactisch niveau

In dit overleg zullen vooral tactische zaken meegenomen worden, hierdoor wordt de teamleider FZ een gesprekspartner op tactisch niveau. Tijdens deze overleggen kan er nogmaals op gehamerd worden dat operationele meldingen aan LD CMF gemeld moeten worden. Deze verbeteractie is al doorgevoerd door in het MO de ideeën duidelijk te maken, toen is men hiermee akkoord gegaan.

11.6 FMIS

Om de komst van het FMIS flexibel te laten verlopen, zullen er voorafgaand al verschillende werkzaamheden plaats moeten vinden, vooral op het gebied van informatievoorziening. Medewerkers zullen ingelicht moeten worden over de komst van het systeem, waarvoor het wordt ingevoerd en op welke wijze. Ook zal duidelijk moeten worden welke wijzigingen in de werkzaamheden de komst van het systeem met zich meebrengt. De opleiding van medewerkers zal in handen zijn van de externe organisatie die het systeem levert.

Door de invoering zal er minder persoonsgebonden te werk gegaan worden, bijvoorbeeld bij de reservering van een vergaderzaal. Medewerkers kunnen zelf zien of de zaal beschikbaar is en de middelen die erbij nodig zijn, kunnen meteen erbij gereserveerd worden. Hierna wordt de reservering in het systeem ingevoerd. De kosten die verbonden zijn aan de vergaderzaal worden ook meteen duidelijk voor de gebruiker. Dit komt omdat de kosten gekoppeld worden aan de ruimte en de faciliteiten die daarbij gewenst zijn.³⁸ Medewerkers kunnen ook de voortgang en de status van de melding zien.

Op deze manier kunnen ook rapportages opgemaakt worden over het gebruik van bijvoorbeeld het afgelopen kwartaal. De rapportages kunnen gebruikt worden voor beslissingen over de komende periode. De rapportage is vooral van belang voor het hoofdkantoor, met behulp van het FMIS zullen zij niet meer aan iedere vestiging een uitdraai van gegevens hoeven vragen, maar kunnen zij in één keer alle gegevens van de gehele SVB krijgen. Wat hier ook meespeelt, is dat op dit moment iedere vestiging op een andere manier en met een ander systeem werkt, hierdoor zijn gegevens moeilijk te vergelijken. Met behulp van het FMIS wil het hoofdkantoor in de toekomst meer zaken centraal regelen en op die manier hoopt men op een kostenbesparing en efficiëntere werkwijze. De kwaliteit van de dienstverlening en daarmee de klanttevredenheid zal door de komst van het FMIS toenemen.

³⁸ Bron: Beschrijvend document, Europese Aanbesteding, Aanschaf, Implementatie en Onderhoud FMIS, SVB.

11.7 Gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen

Op dit moment worden er geen gestructureerde plannen gemaakt voor het verbeteren en vernieuwen van specifiek de afdeling Facilitaire Zaken. Wel is er een meerjarenbeleidplan en een kadernota per jaar van het hoofdkantoor waardoor verschillende veranderingen al vastliggen. Hier wordt de planning van de afdeling op aangepast.

Door te kijken wat het komende jaar aangepakt en verbeterd moet worden en hiervoor doelen op te stellen met een bijbehorende tijdsplanning, kan er gestructureerd verbeterd worden. Ook zal er structureel teruggeblikt moeten worden op de afgelopen periode om te kijken of doelstellingen behaald zijn en wat de komende periode op het programma staat. Wanneer doelstellingen niet behaald zijn, zal de vraag gesteld moeten worden waarom het doel niet behaald is en zullen de doelen of de tijdsplanning bijgesteld moeten worden.

11.8 Ontwikkeling van medewerkers

Op het gebied van ontwikkeling van medewerkers, zal er door het management opleidingen, trainingen of stages voorgesteld moeten worden en getoetst worden aan de mening van de medewerkers. Het is mogelijk om deze verbeteractie toe te passen tijdens de planninggesprekken. Door de teamleider kan voorafgaand aan het gesprek nagedacht worden over eventuele opleidingen en trainingen. Hier kan tijdens het gesprek over gesproken worden en het belang van opleiding kan geaccentueerd worden. Na het gesprek kan de opleiding of training eventueel worden uitgevoerd. Na afloop zal de opleiding geëvalueerd worden en kan er nagedacht worden over nieuwe opleidingen. Ook kan het stimulerend werken voor andere medewerkers.

11.9 Medewerkerstevredenheid

Een ander verbeterpunt is om structureel de medewerkerstevredenheid te meten met een instrument. De medewerkerstevredenheid wordt op dit moment iedere twee jaar gemeten door een extern bureau, deze opdracht wordt uitgevoerd door het hoofdkantoor. In 2009 zal er overgestapt worden op een ander extern bureau omdat er met de resultaten uit de huidige vragen te weinig actie ondernomen kan worden. De tevredenheid wordt op dit moment wel structureel gemeten maar met de actiepunten die daaruit naar voren komen, wordt niet altijd wat gedaan.

Nadat een ander bureau de tevredenheid heeft gemeten met ander soort vragen, kunnen de actiepunten misschien wel opgepakt worden. De actiepunten zullen vertaald moeten worden naar concrete doelstellingen, zodat de tevredenheid meer verbeterd kan worden.

11.10 Klanttevredenheid

Een verbeterpunt op het gebied van klanttevredenheid is om deze structureel te meten. Wanneer er 1 à 2 keer per jaar een enquête uitgezet wordt, kunnen medewerkers hun mening geven over de dienstverlening. Wanneer een enquête vaker wordt verstuurd, kunnen medewerkers het als storend ervaren.

De uitkomsten van de enquête kunnen gebruikt worden om de dienst te verbeteren.³⁹ De medewerkers zullen ingelicht moeten worden over de uitkomsten van de enquête en de acties die daarmee gepaard gaan. Op deze manier ziet men dat er ook daadwerkelijk iets gebeurt met de ingevulde enquête en zullen zij in het vervolg de enquête weer invullen. De enquête gehouden tijdens de stageperiode is gemaakt en verstuurd via een gratis enquête service voor studenten. De organisatie kan hier in het vervolg geen gebruik van maken. Er zijn andere manieren om een enquête online te versturen, waardoor de resultaten meteen verwerkt kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is via www.enqueteviainternet.nl. De kosten hiervan zijn laag en de enquête kan aangepast worden aan de organisatie. De kosten van een enquête met een respons van 107 en in de huisstijl van de organisatie bedragen ongeveer € 125,-.⁴⁰

11.11 Service Level Agreements

Op dit moment is er al voor de verschillende diensten een concept Service Level Agreement, deze is gemaakt door het vestigingskantoor in Utrecht. Deze SLA's moet nog aangepast worden aan de vestiging Leiden, de SLA voor de postkamer⁴¹ is al aangepast. De SLA's zijn van belang zodat de medewerkers op de hoogte zijn van de afspraken met de klanten, tevens weten de klanten wat zij wel en niet mogen verwachten.^{42 43}

11.12 Producten en dienstencatalogus

Uit de gewenste situatie op het gebied van klanten, is gebleken dat er een producten en dienstencatalogus aanwezig moet zijn binnen de organisatie om de klanten zo goed mogelijk te bedienen.⁴⁴ Op andere vestigingskantoren is al een PDC aanwezig, deze is te vinden op intranet. Er zal een PDC uitgekozen moeten worden en deze zal aangepast moeten worden aan de vestiging Leiden. De PDC kan geplaatst worden op de intranetpagina van CFF voor deze wijze is gekozen omdat dit veel papierwerk scheelt en de medewerkers hebben allemaal toegang tot het intranet. Het intranet wordt ook veel gebruikt om informatie te zoeken. Het is wel van belang om de PDC up-to-date te houden, wanneer er dus iets veranderd in de dienstverlening, zal de PDC hier ook op aangepast moeten worden.⁴⁵

Er is een start gemaakt met een producten en dienstencatalogus.

³⁹ Bron: Kosten, Klanttevredenheid en Kwaliteit, blz. 34 t/m 36.

⁴⁰ Offerte is te vinden in bijlage 11, hier komt nog € 60,- bij om de enquête in de huisstijl van de SVB te maken.

⁴¹ De SLA gemaakt in samenwerking met postkamermedewerker Dhr. Zijl is te vinden in bijlage 12.

⁴² Bron: De facilitaire dienst als semi-profit afdeling, blz. 55.

⁴³ Bron: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, blz. 185 t/m 187.

⁴⁴ Bron: De facilitaire dienst als semi-profit afdeling, blz. 53.

⁴⁵ Bron: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, blz. 184 en 185.

11.13 Aanbevelingen op de lange termijn

Bovenstaande aanbevelingen zijn aanbevelingen op de korte termijn, binnen een jaar kunnen deze uitgevoerd worden. Na de invoering van het FMIS systeem zal er meer inzicht zijn in het gebruik en kan er gekeken worden naar hoe er efficiënter, effectiever en met een hogere kwaliteit gewerkt kan worden. Na deze invoeringen zal de facilitaire organisatie meer op orde zijn en kan er nagedacht worden over toekomstige ontwikkelingen.⁴⁶

Op dit moment zijn de diensten receptie, post, technische dienst en archief in eigen beheer. De receptie en technische dienst zijn gebonden aan de klanten en daarom wil de teamleider FZ deze in ieder geval in eigen beheer houden. Het archief wordt vanwege de digitalisering steeds kleiner, alleen met de verhuizing van de PUR komt hun archief erbij. Binnenkort zal in Rotterdam een proef starten met het uitbesteden van het archief. Wanneer dit goed bevalt, kan overwogen worden om dit bij de andere vestigingen ook te doen.

De scanners voor de verwerking van de post zijn na drie jaar afgeschreven en aan vervanging toe. In 2010 zal besloten moeten worden of er een nieuwe termijn wordt afgesloten voor de scanners.

Op dit moment zijn er mogelijkheden in de markt om de postverwerking uit te besteden. TNT scanpost⁴⁷ is hier een voorbeeld van. Het is mogelijk om de post door TNT te laten scannen, sorteren, indexeren en te verwerken. TNT kan een maatwerkoplossing bieden voor iedere organisatie waar meer dan 500 poststukken per dag binnenkomen. Bij de SVB komen meer dan 500 poststukken per dag binnen dus is deze oplossing mogelijk. Waterbedrijf Vitens-Evides en energiebedrijf Essent maken op dit moment al gebruik van scanpost Maatwerk, verzekeringsmaatschappij AEGON zal binnenkort gebruik gaan maken van scanpost.⁴⁸ Op deze manier wordt er bespaard op personeelskosten, middelen en ruimte. Er kan gekeken worden of deze manier goedkoper is dan de huidige werkwijze van de postverwerking.

De facilitaire organisatie wordt op deze manier steeds meer een regieorganisatie, een klein gedeelte is nog in eigen beheer maar de diensten zijn grotendeels uitbesteed. Een regieorganisatie is een organisatie die de klantvraag en het facilitaire aanbod op strategisch en tactisch niveau managed. De operationele activiteiten worden in deze situatie maximaal uitbesteed.⁴⁹ Wanneer de facilitaire organisatie de zaken op orde heeft, kan er nagedacht worden over waar de facilitaire organisatie naartoe wilt en op welke manier er verbeterd kan worden.

⁴⁶ Bron: <http://www.fmresource.nl/publicatie/FMontwikkelingen.pdf>.

⁴⁷ Bron: <http://www.scanpost.nl/>.

⁴⁸ Bron: e-mail van Dhr. de Monchy, Account Manager Scanpost

⁴⁹ Bron: De regieorganisatie als kans voor actieve facilitaire sturing, blz. 27.

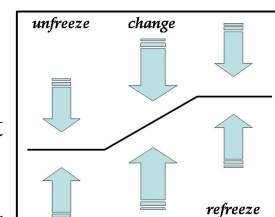
12. Implementatie

Om de verandering goed te laten verlopen, zal er nagedacht moeten worden over de implementatie. In dit hoofdstuk zal eerst aandacht besteedt worden aan de theorie, het verandermodel van Lewin. Hierna wordt een tijdsplanning gegeven van de aanbevelingen.

12.1 Drie fasen verandermodel Lewin

Er zijn verschillende modellen om het veranderingstraject weer te geven. Er is gekozen voor het driefasen verandermodel van Kurt Lewin.⁵⁰ Voor dit model is gekozen omdat het rekening houdt met de weerstand die op kan treden wanneer de afdeling moet veranderen in een klantgerichte afdeling.

Figuur 5: Model Lewin⁵¹



Het model bestaat uit drie fasen, unfreezing, change en freezing.

In de unfreezing fase worden de medewerkers voorbereid op de verandering en de consequenties worden duidelijk gemaakt. De medewerkers zullen afstand moeten nemen van de normale werkwijze, dit wordt ook wel ontgooien (unfreezing) genoemd. Deze fase is van belang omdat er weerstand op kan treden bij de medewerkers, zij zullen namelijk onzekerheid voelen vanwege de veranderingen. Bij veranderingen kunnen medewerkers namelijk ook wel eens hun baan verliezen. Ook zullen de medewerkers gemotiveerd moeten worden om in de nieuwe situatie aan de slag te gaan en de voordelen ervan in te zien. Wanneer medewerkers in een vroeg stadium bij de verandering betrokken worden, zal de acceptatie positief beïnvloed worden.⁵²

Om de eerste fase zo goed mogelijk te laten verlopen, zullen de medewerkers tijdens werkoverleggen ingelicht worden over de gewenste verandering en eventuele verbeteracties om die verandering te kunnen bewerkstelligen. Ook kunnen medewerkers tijdens het overleg hun mening geven en eventuele andere suggesties. De teamleider FZ zal ook aan de medewerkers duidelijk moeten maken waarom de verandering van belang is en dat er niemand door ontslagen zal worden. Hiermee zal de onzekerheid gedeeltelijk weggenomen worden en zal de verandering eerder geaccepteerd worden.

De tweede fase, is de fase van change. Wanneer medewerkers de verandering geaccepteerd hebben, kunnen zij zich voorbereiden met opleidingen en trainingen. Gedurende deze fase wordt de verandering uitgevoerd.

Voor de invoering van het FMIS zullen de medewerkers een training moeten krijgen over hoe er mee gewerkt moet worden. Deze training zal gegeven worden door de organisatie die het systeem levert. Voor de overige verbeteracties zullen er geen opleidingen of trainingen nodig zijn.

⁵⁰ Bron: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, van Dam en Marcus, blz. 548 en 549.

⁵¹ Bron: <http://www.gertjanschop.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/Lewin.jpg>.

⁵² Bron: Verandermanagement in publieke organisaties, <http://www.managementsite.nl/693/Verandermanagement-in-publieke-organisaties.aspx>.

Er is al eerder een workshop klantgerichtheid geweest en dit leverde weinig op, ook hebben medewerkers aangegeven dat zij de workshops niet als nuttig ervaren.

De verandering naar klantgericht werken zal stapsgewijs ingevoerd worden. Er is een start gemaakt met een scanrooster zodat de taken meer verdeeld zijn en er afwisselend gewerkt wordt. Op deze manier worden de medewerkers meer allround, zullen zij op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en deze ook van elkaar kunnen uitvoeren.

Hierna zal in de derde fase van freezing, de vastlegging plaatsvinden. De nieuwe werkwijze is vast onderdeel geworden. In deze fase komt het vaak voor dat medewerkers terugvallen in de oude werkwijze, hier zal extra aandacht voor nodig zijn.

Deze fase kan ingevuld worden door tijdens een overleg de nieuwe werkwijze te evalueren, te continueren en vast te leggen wanneer de resultaten goed zijn. Het procedureboek zal hier op aangepast moeten worden, hier kunnen de medewerkers ook bij betrokken worden, aangezien zij de procedure uitvoeren.

12.2 Tijdsplanning en concrete acties

In het volgende schema staat een tijdsplanning en concrete acties met betrekking tot de aanbevelingen.

Postkamer			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Medewerkers inlichten over verandering naar een meer klantgerichte werkwijze en allroundschap en vragen naar mening en ideeën van medewerkers.	Medewerker s postkamer, teamleider FZ	Werkoverleg 9 maart 2009	Half uur, 12 medewerkers, 1 teamleider
Maken en invoeren scanrooster.	Medewerker s postkamer, teamleider FZ	maart-april 2009	Half uur 3 medewerkers, 1 teamleider
Evalueren en eventuele vastlegging van werkwijze met scanrooster, nieuwe ideeën voor verbetering. Terugkoppeling uit MO.	Medewerker s postkamer, teamleider FZ	Werkoverleg 22 april 2009	Half uur, 12 medewerkers, 1 teamleider

Centraal meldpunt LD CMF			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Promoten centraal meldpunt, wanneer e-mail naar andere medewerkers verstuurd wordt, bedanken maar melden dat dit in het vervolg naar het centrale meldpunt moet.	Medewerker s FZ, teamleider FZ	Bij het ontvangen van e-mail en tijdens het MO	Kwartier per week, teamleider FZ

Managementoverleg AA en AKW			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
MO AA om ideeën te bespreken voor suggesties op tactisch niveau om de afdeling FZ te verbeteren.	Teamleider FZ, stagiaire	17 maart 2009	Half uur, teamleider FZ, manager, 8 teamleiders
MO AKW om ideeën te bespreken voor suggesties op tactisch niveau om de afdeling FZ te verbeteren.	Teamleider FZ, stagiaire	23 maart 2009	Half uur, teamleider FZ, manager, 5 teamleiders
Deel uitmaken van het MO AA om terug te blikken op het afgelopen kwartaal en naar de toekomst te kijken.	Teamleider FZ	Ieder kwartaal ongeveer een half uur	Half uur, teamleider FZ, manager, 8 teamleiders
Deel uitmaken van het MOAKW om terug te blikken op het afgelopen kwartaal en naar de toekomst te kijken	Teamleider FZ	Ieder kwartaal ongeveer een half uur	Half uur, teamleider FZ, manager, 5 teamleiders

FMIS		
Wat?	Door wie?	Wanneer?
De implementatie van het FMIS systeem ligt geheel in handen van het hoofdkantoor. ⁵³	Hoofdkantoor SVB	
Publicatie op www.aanbestedingskalender.nl	Hoofdkantoor	3 april 2009
Opmerkingen en vragen over de aanbesteding	Hoofdkantoor	Tot 6 mei voor 12.00 uur
Reactie SVB op vragen en suggesties (Nota van Inlichtingen)	Hoofdkantoor	Uiterlijk 20 mei 2009
Sluitingsdatum indienen Inschrijvingen	Hoofdkantoor	2 juni 2009 om 12.00 uur
Beoordeling Inschrijvingen	Hoofdkantoor	2 juni 2009 t/m 16 juni 2009
Voornemen tot gunning	Hoofdkantoor	23 juni 2009
Definitieve gunning	Hoofdkantoor	10 juli 2009
Ondertekening overeenkomst, SLA en implementatieplan	Hoofdkantoor	Na 10 juli 2009
Ingangsdatum overeenkomst, SLA en implementatieplan	Hoofdkantoor	1 augustus 2009
Test/Acceptatiefase locatie Deventer		
Gebruiksklare oplossing locatie Deventer		
Systeem gebruiksklaar voor overige locaties		
Functiegebieden Onderhoud, Managementrapportage en Zelfservice		

⁵³ Bron: beschrijvend document Europese Aanbesteding, Aanschaf, Implementatie en onderhoud FMIS, SVB.

Gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Doelen opstellen ter verbetering van de dienst en het opstellen van een tijdsplanning.	Teamleider FZ	Aan het eind van ieder jaar	10 uur, teamleider FZ
Het volgen van de tijdsplanning.	Teamleider FZ	Het gehele jaar	
Evalueren van de afgelopen maand, zijn de doelen behaald of waarom niet? Eventueel bijstellen van de tijdsplanning.	Teamleider FZ	Aan het einde van iedere maand	2 uur per maand, teamleider FZ
Evalueren of de doelstellingen van het afgelopen jaar behaald zijn, nieuwe doelstellingen opstellen voor het komende jaar en het maken van een tijdsplanning voor het komende jaar.	Teamleider FZ	Aan het eind van het jaar	12 uur, teamleider FZ

Ontwikkeling van medewerkers			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Tijdens het planninggesprek kan gesproken worden over eventuele trainingen, opleidingen of stages die passen bij de medewerker om bijvoorbeeld de functie uit te kunnen breiden. In dit gesprek kunnen de wensen van de teamleider FZ en de medewerker duidelijk worden en kan er een plan voor het komende jaar gemaakt worden. Hierna wordt de training of opleiding eventueel gevolgd.	Teamleider FZ en medewerker FZ	Aan het begin van ieder jaar	1 uur, teamleider FZ en half uur 16 medewerkers FZ
Tijdens het voortgangsgesprek kan besproken worden hoe de training of stage is bevallen of hoe de opleiding bevalt. De training, opleiding of stage kan namelijk niet zijn wat er van verwacht werd, of te zwaar zijn, of juist als positief ervaren worden. Tevens wordt er besproken hoe er verder wordt gegaan het komende half jaar.	Teamleider FZ en medewerker FZ.	Op de helft van ieder jaar	Half uur, teamleider FZ en 16 medewerkers FZ
Tijdens het beoordelingsgesprek wordt het afgelopen jaar beoordeeld, in welk opzicht de training, stage of opleiding heeft bijgedragen. Na dit gesprek kunnen de functie of werkzaamheden van de medewerker veranderen. Ook kan er nagedacht worden over nieuwe stages, trainingen of opleiding.	Teamleider FZ en medewerker FZ.	Aan het eind van ieder jaar	Half uur, teamleider FZ en 16 medewerkers FZ

Medewerkerstevredenheid			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Nadat een ander extern bureau de tevredenheid gemeten heeft, met ander soort vragen, zal er aan de hand van de resultaten, concrete doelstellingen worden opgesteld. Deze doelstellingen kunnen meegenomen worden in de gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen en op dezelfde wijze worden geëvalueerd.	Teamleider FZ	Nadat de resultaten van het onderzoek bekend zijn	2 uur teamleider FZ

Klanttevredenheid			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Om de klanttevredenheid te meten, kan er 1 á 2 keer per jaar een enquête onder de medewerkers van SVB Leiden gehouden worden. Hierin kunnen dezelfde vragen aan bod komen als in de gehouden enquête in maart 2009. De uitkomsten van de enquête kunnen gebruikt worden in de gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen.	Teamleider FZ	1 á 2 keer per jaar	Enquête 1 ^e keer 36 uur, keren daarna 12 uur. Uitkomsten in plannen voor verbetering 2 uur, teamleider FZ
Ook tijdens het MO zal er informatie naar voren komen over de klanttevredenheid. Ook de onderwerpen die hieruit naar voren komen, kunnen gebruikt worden in de gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen.	Teamleider FZ	Ieder kwartaal, MO AA en AKW	In tijd van MO.

Service Level Agreements			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Er zijn al SLA's opgesteld door het vestigingskantoor in Utrecht, deze kunnen in samenwerking met de medewerkers worden aangepast aan de vestiging Leiden en daarna worden vastgelegd.	Teamleider FZ en medewerkers FZ of een student	September 2009	2 uur, 8 medewerkers FZ en 2 uur teamleider FZ

Producten en dienstencatalogus			
Wat?	Door wie?	Wanneer?	Hoelang?
Er is een document gemaakt als voorbeeld PDC, hierin is gebruik gemaakt van de PDC van andere vestigingen, deze moet aangepast worden aan de vestiging Leiden. Dit kan gebeuren door de Teamleider FZ in samenwerking met de medewerkers of door een student Facility Management tijdens een managementstage.	Teamleider FZ en medewerkers FZ of een student	November 2009	6 uur, 8 medewerkers FZ en teamleider FZ

13. Consequenties

In dit hoofdstuk zullen de verschillende consequenties op organisatorisch, financieel en personeel gebied beschreven worden.

13.1 Organisatorische consequenties

Op organisatorisch gebied zal er veranderen dat er meer gestructureerd gewerkt gaat worden op de afdeling FZ. Bijvoorbeeld op het gebied van plannen en verbeteringen voor het komende jaar. Ook de actiepunten die naar voren komen uit het medewerkerstevredenheid en klanttevredenheidsonderzoek zullen gestructureerd worden opgepakt. Door aan de actiepunten te werken, zal de klantgerichtheid verbeteren.

Een ander punt op organisatorisch gebied is dat de teamleider FZ gesprekspartner wordt op tactisch niveau. Dit komt naar voren door ieder kwartaal deel uit te maken van het managementoverleg van de AA en AKW, hier zal teruggeblikt worden op het afgelopen kwartaal en zal gekeken worden naar het komende kwartaal. Er zullen ontwikkelingen besproken worden die voor beide partijen van belang zijn, bijvoorbeeld de komst van het FMIS of wanneer er in de serviceteams iets gebeurt waar de afdeling FZ mee te maken heeft.

Tevens verandert de structuur van meldingen die van medewerkers binnenkomen. Meldingen moeten centraal naar het meldpunt LD CMF en niet meer naar de teamleider FZ of naar een medewerker verstuurd worden. Dit om te voorkomen dat een melding bij iemand blijft liggen die niet aanwezig is. Via het centrale meldpunt kan de melding doorgestuurd worden aan een medewerker die op dat moment aanwezig is. Het allroundschap wordt hierdoor versterkt, de verschillende werkzaamheden worden namelijk niet meer door dezelfde personen uitgevoerd. Met behulp van de PDC zijn medewerkers meer op de hoogte van de diensten die beschikbaar zijn en op welke wijze deze gebruikt dienen te worden. Door de SLA's zijn de medewerkers op de hoogte van de afspraken met de facilitaire diensten en weten de medewerkers waar zij aan toe zijn en waar zij op kunnen rekenen.⁵⁴

Het FMIS zal ook op organisatorisch gebied consequenties hebben. Er zal meer managementinformatie beschikbaar zijn waardoor het hoofdkantoor en de teamleider FZ makkelijker beslissingen kunnen nemen, bijvoorbeeld op het gebied van gebruik van ruimtes. Op deze manier kan er efficiënter gewerkt worden.

⁵⁴ Bron: 'De stafafdelingen moeten het imago verbeteren', Onderzoek naar de interne klanttevredenheid bij ARAG Rechtsbijstand, blz. 37.

13.2 Financiële consequenties

De financiële consequenties bestaan voor een groot deel uit uren die besteed moeten worden aan bijvoorbeeld overleg en het opstellen van SLA's of PDC. Er wordt gerekend met een bedrag per uur, dit bedrag is gebaseerd op de loonschaal van de CAO, vakantie- en eindejaarsuitkering en werkgeverslasten. Een voorbeeld berekening van het brutoloon inclusief werkgeverslasten is te vinden in bijlage 13. In de volgende tabel staan de verschillende bedragen per functie waarmee gerekend gaat worden

	Medewerker FZ	Teamleider FZ	Teamleider Serviceteam	Manager
Brutoloon	€ 2011,-	€ 3435,-	€ 3874,-	€ 5021,-
Brutoloon inclusief werkgeverslasten	€ 2570,-	€ 4414,-	€ 4967,-	€ 6367,-
/ 156 voor aantal uur per maand	€ 16,47	€ 28,29	€ 31,84	€ 40,81
X 1,1633 voor vakantie- en eindejaarsuitkering = salaris per uur inclusief werkgeverslasten en vakantie- en eindejaarsuitkering	€ 19,16	€ 32,92	€ 37,04	€ 47,48

In onderstaande tabel staan de financiële consequenties per aanbeveling met aan het eind een totaalbedrag.

Postkamer				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Medewerker FZ	13,5	19,16	258,66	
Teamleider FZ	1,5	32,92	49,38	
Totaal				€ 308,04
Centraal meldpunt LD CMF				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Teamleider FZ	12	32,92	395,04	
Totaal				€ 395,04
Managementoverleg AA en AKW				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Teamleider FZ	1,5	32,92	49,38	
Teamleider Service Team	26	37,04	963,04	
Manager	4	47,48	189,92	
Totaal				€ 1.202,34

Gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Teamleider FZ	24	32,92	790,08	
Totaal				€ 790,08
Ontwikkeling van medewerkers				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Medewerker FZ	24	19,16	459,84	
Teamleider FZ	32	32,92	1053,44	
Totaal				€ 1.513,28
Medewerkerstevredenheid				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Teamleider FZ	2	32,92	65,84	
Totaal				€ 65,84
Klanttevredenheid				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Teamleider FZ	52	32,92	1711,84	
2 keer enquête via internet respons 107 in huisstijl SVB	bedrag respons	bedrag enquête in huisstijl SVB	Totaal 2 enquêtes	
	62,38	60	244,76	
Totaal				€ 1.956,6
Service Level Agreements				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Medewerker FZ	16	19,16	306,56	
Teamleider FZ	2	32,92	65,84	
Totaal				€ 372,40
Producten- en dienstencatalogus				
	aantal uur	bedrag per uur	bedrag	
Medewerker FZ	48	19,16	919,68	
Teamleider FZ	8	32,92	263,36	
Totaal				€ 1.183,04
Totaal alle adviezen 2009				€ 7.786,66

De laatste twee adviezen, de SLA's en PDC kunnen ook een opdracht zijn voor een managementstage van een student Facility Management. De kosten van deze student zullen dan 5 maanden à € 350,- = € 1.750,- aan stagevergoeding zijn. De enquête zal in de komende jaren minder tijd in beslag nemen, omdat de enquête dan al gemaakt is, daarom zullen de kosten lager zijn. In plaats van 52 uur, zal de enquête 28 uur in beslag nemen. De kostenraming van het FMIS staat vermeld in een business case, deze is vertrouwelijk en daarom is dit bedrag onbekend.

De baten van de verschillende aanbevelingen zijn dat de kwaliteit van de dienstverlening omhoog gaat. Door de volgende punten zal de kwaliteit verbeteren:

- Medewerkers zullen meer allround werken en daarom kan men met vragen bij iedere medewerker terecht;
- Wanneer de meldingen centraal via het meldpunt binnenkomen, kan de melding naar een aanwezige medewerker doorgespeeld worden en is er meer duidelijkheid over aantallen en kan er aan structurele oplossingen gewerkt worden;
- Door deelname aan het managementoverleg AA en AKW zullen de afdelingen meer van elkaar op de hoogte zijn en kan er meer op elkaar ingespeeld worden;
- De afdeling zal structureel bezig zijn met verbeteren en vernieuwen;
- Door stage, opleiding en trainingen meer te stimuleren en samen met de medewerkers te kijken wat passend is, zal het functieniveau omhoog gaan;
- Door het meten van de medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid en de actiepunten die daaruit voortvloeien uit te voeren, zal de tevredenheid van de medewerkers en klanten toenemen en de kwaliteit verbeteren;
- Vanwege de SLA's zullen de afspraken voor zowel de medewerkers FZ als de overige medewerkers duidelijk zijn en daardoor weet men waar hij/zij aan toe is.
- De procedures van diensten staan beschreven in de PDC, hierdoor zullen minder fouten gemaakt worden en is het duidelijker voor de medewerkers.

13.3 Personele consequenties

Op personeel gebied zullen de aanbevelingen ook consequenties hebben.

Op de postkamer zal via een nieuwe werkwijze gewerkt worden, medewerkers zullen meer allround gaan werken. Wanneer alle medewerkers de verschillende werkzaamheden kunnen uitvoeren, zal de klantgerichtheid verbeterd worden. Ook zal er meer aandacht besteedt worden aan trainingen of opleiding voor medewerkers. Op deze manier kunnen de medewerkers zich verder ontwikkelen en eventueel andere werkzaamheden te doen krijgen.

Het centrale meldpunt zal ook op personeel gebied consequenties hebben, zowel voor de medewerkers FZ als voor de andere medewerkers. Voor alle medewerkers zal veranderen dat zij echt het centrale meldpunt moeten gebruiken en niet meer een e-mail moeten sturen naar een medewerker van FZ, het kan namelijk gebeuren dat deze medewerker niet aanwezig is. Via het meldpunt wordt de melding doorgespeeld aan een medewerker die op dat moment aanwezig is.

Voor de medewerkers van FZ zal er veranderen dat zij geen e-mails meer krijgen van andere medewerkers en alleen opdrachten van het centrale meldpunt. Op deze manier worden meldingen ook beter geregistreerd, deze komen namelijk op één punt binnen.

Voor de teamleider FZ verandert dat wanneer er een e-mail binnenkomt met een melding dat er een antwoord terug wordt gestuurd, waarin bedankt wordt voor de melding maar dat dit in het vervolg naar het centrale meldpunt verstuurd moet worden.

Het managementoverleg AA en AKW heeft de consequentie dat de teamleider meer informatie vanuit de organisatie krijgt en dat er ook meer informatie over de facilitaire organisatie naar de afdelingen gaat.

De komst van het FMIS zal voor alle medewerkers gevolgen hebben. Meldingen worden niet meer doorgegeven per e-mail of telefoon maar via het FMIS systeem. Ook zal er aan de medewerkers geleerd moeten worden hoe er met het systeem omgegaan moet worden. Aan de teamleider FZ zal geleerd moeten worden hoe veranderingen ingevoerd kunnen worden en op welke wijze er managementinformatie uit het systeem gehaald kan worden. Door de komst van het FMIS zal er minder persoonsgebonden te werk gegaan worden, bijvoorbeeld bij de reservering van een vergaderzaal, medewerkers kunnen zelf zien of de vergaderzaal op de dag beschikbaar is en de gewenste faciliteiten kunnen erbij worden aangeklikt. Hierna gaat een melding naar de afdelingen die ervoor zorgen dat de faciliteiten aanwezig zijn. Op deze manier zal er dus via een andere werkwijze gewerkt gaan worden door alle medewerkers van de SVB.

De gestructureerde plannen voor verbeteren en vernieuwen zullen vooral consequenties hebben voor de werkwijze van de teamleider FZ. Er zullen doelstellingen voor een komende periode opgesteld worden en deze zullen geëvalueerd en daarna afgerond of bijgesteld worden. Op deze manier wordt de dienst op een gestructureerde manier verbeterd. Het meten van de medewerkerstevredenheid en de klanttevredenheid hebben te maken met deze gestructureerde werkwijze omdat de actiepunten die uit de onderzoeken naar voren komen, meegenomen kunnen worden in de plannen voor verbetering.

Door te werken met SLA's en PDC zullen de medewerkers op de hoogte zijn van welke diensten aanwezig zijn, hoe deze te bestellen zijn en welke afspraken er zijn met de afdelingen. Voor de medewerkers van FZ is duidelijk welke afspraken er zijn met de klanten en de werkwijze zal hierop aangepast moeten worden. De werkwijze van bijvoorbeeld het bestellen van diensten is bekend en alle medewerkers zullen zich hieraan moeten houden, hierdoor wordt voorkomen dat medewerkers op een verschillende manier wijze diensten bestellen.

14. Bronnenlijst

14.1 Literatuur

- Alblas, G. en Wijsman, E.: Gedrag in organisaties. 4^e druk. Groningen: Noordhoff uitgevers, 2005. ISBN 9789001032098
- Baarda en De Goede: Basisboek Methoden en Technieken. 4^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2006. ISBN 902073315X
- Bakker, R. en Zeeuw, A.: Handleiding Facility Management Excellence Model. 2^e druk. Utrecht: Berenschot, 2006.
- Boomsma, S. en Borrendam A.van: Kwaliteit van dienstverlening, de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management. 3^e druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2000. ISBN 901406148X
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009. 14^e druk. Leiden: Drukkerij MicrowebEdu, 2008. ISBN 9073077095
- Brij van der H, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Dam, N.H.W. van en Marcus, J.A.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. 4^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2002. ISBN 9001210244
- Driessen, A.J.G. en Molenkamp, A.: Operational Auditing, een managementkundige benadering van internal auditing. 3^e druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9013019064
- Fierens, M. en Vaal, K. de: Interne klantgerichtheid. 1^e druk. Deventer: Kluwer, 1997. ISBN 9026726090
- Gómez-Mejia, L.R. en Balkin, D.B. en Cardy, R.L.: Personeelsmanagement. 4^e druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2005. ISBN 90430815X
- Jans, Riny: Het schrijven van beleidsadviezen. 3^e druk. Soest: Uitgeverij Nelissen, 2004. ISBN 9024414687
- Kok, Herman B.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 903952355
- Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 2^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013032052
- Mante, Y. en Vening, L.: Een goede zin. 1^e druk. Utrecht: Thieme Meulenhoff, 2004. ISBN 9006950246

- Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. 4^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2005. ISBN 9014051859
- Mintzberg, H.: Organisatiestructuren. 2^e druk. Amsterdam: Pearson Education, 2006. ISBN 9052610509
- Mulders, M.: 75 Managementmodellen. 1^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2007. ISBN 9789001605117
- Sanders, G. en Neuijen, B.: Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding. 7^e druk. Assen: van Gorcum 2005. ISBN 9023226887
- Thomassen, J.P.R.: Buitengewone service- en tevredenheidsgaranties. 1^e druk. Deventer: Kluwer, 1996. ISBN 9026724357

14.2 Artikelen

- Cloudt, S., Jurriens, J., Lentjes, J. en Sibma, A.: Veranderen als kunst voor managers.
In: FMI september 2004.
- Dommerhol, J. en Meer, W. van der: Kostens, Kwaliteit en Klanttevredenheid, Integraal beoordelen van FM.
In: Facto Magazine, september 2006, nummer 9.
- Geel, M.: 'De stafafdelingen moeten het imago verbeteren', onderzoek naar de interne klanttevredenheid bij ARAG Rechtsbijstand.
In: Facility Management Magazine, augustus 2008, nummer 162.
- Jansen, P. en de Jong, B.: De regieorganisatie als kans voor actieve facilitaire sturing.
In: Facility Management Magazine, jaarboek 2009.
- Jong, L. de en Neerhof, N.H.J. en Niesten, J.M.: De facilitaire dienst als semi-profit afdeling.
In: Facility Management Magazine, augustus 2002, nummer 102.
- Kooyman, W.: Grote verschillen in tevredenheid, onderzoek naar verwachtingen en tevredenheid eindgebruikers.
In: Facility Management Magazine, oktober 2008, nummer 164.
- Voorneman, S.: Accountmanagement voor facilitaire diensten.
In: Factomedia.nl april 2004.
- Vrakking, Ir. Drs. W.J.: Klantgerichtheid binnen de organisatie.
In: Holland Consulting Group, Ontwikkelingen en Ideeën nummer 20.

14.3 Interne documenten

- Beschrijvend document, Europese Aanbesteding, Aanschaf, Implementatie en Onderhoud FMIS, SVB
- Cultuuronderzoek mei 2006
- Intranet SVB
- Jaarplan CFF 2007
- Jaarplan Dienstverlening 2009, 17 december 2008
- Medewerkerstevredenheidonderzoek 2005 en 2007
- Missie en visie Facilitair Bedrijf
- Organogrammen

14.4 Websites

- 12Manage – Deal Kennedy Culture Types
http://www.12manage.com/methods_deal_kennedy_culture_types.html
- De nationale tevredenheidsindex – Actuele indexen voor klanttevredenheid
<http://www.tevredenheidsindex.nl/default.asp?onderwerp=2&storyid=2200>
- Drie fasen model Lewin
<http://www.gertjanschop.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/Lewin.jpg>
- Enquête via internet
<http://www.enqueteviainternet.nl/>
- ING Bank, Welkom bij de ING, informatie voor klanten van de Postbank
http://www.ing.nl/Images/Postbank_Particulier_INGfolder_tcm7-31260.pdf
- ManagementSite.nl – Verandermanagement in publieke organisaties, zoek de klant, afnemer of gebruiker! Dhr. D. de Bruijn
<http://www.managementsite.nl/693/Verandermanagement-in-publieke-organisaties.aspx>
- ManagementStart.nl – Artikel: 7S model
<http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html>
- Ontwikkelingen binnen Facility Management
<http://www.fmresource.nl/publicatie/FMontwikkelingen.pdf>
- Postbank vanaf 10 februari ING
http://www.nieuwslog.nl/article/geld_67453/Postbank_vanaf_10_februari_ING.htm
- SVB
<http://www.svb.nl>

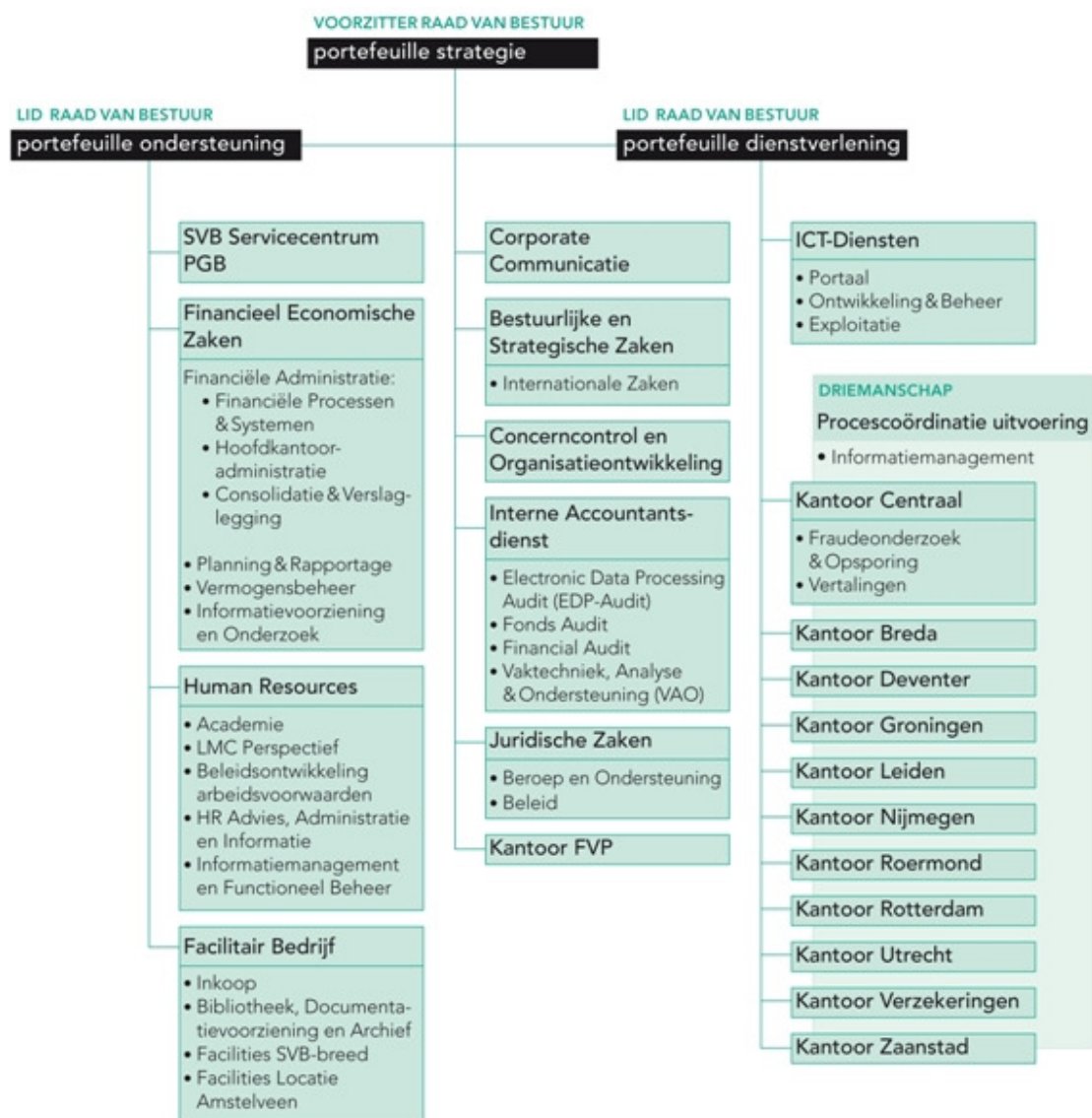
14.5 Personen

- Dhr. van Duijn, plaatsvervangend hoofd BHV
- Dhr. Dullaart, teamleider facilitaire zaken
- Dhr. Graafland, manager CFF
- Dhr. Jongekrijg, teamleider facilitaire zaken, Rotterdam
- Dhr. Kuipers, Besturingsondersteuning, Groningen
- Mevr. Planting, secretaresse CFF
- Dhr. Teitler, assistent controller
- Dhr. van Welzen, medewerker kwaliteit
- Dhr. Zijl, medewerker postkamer

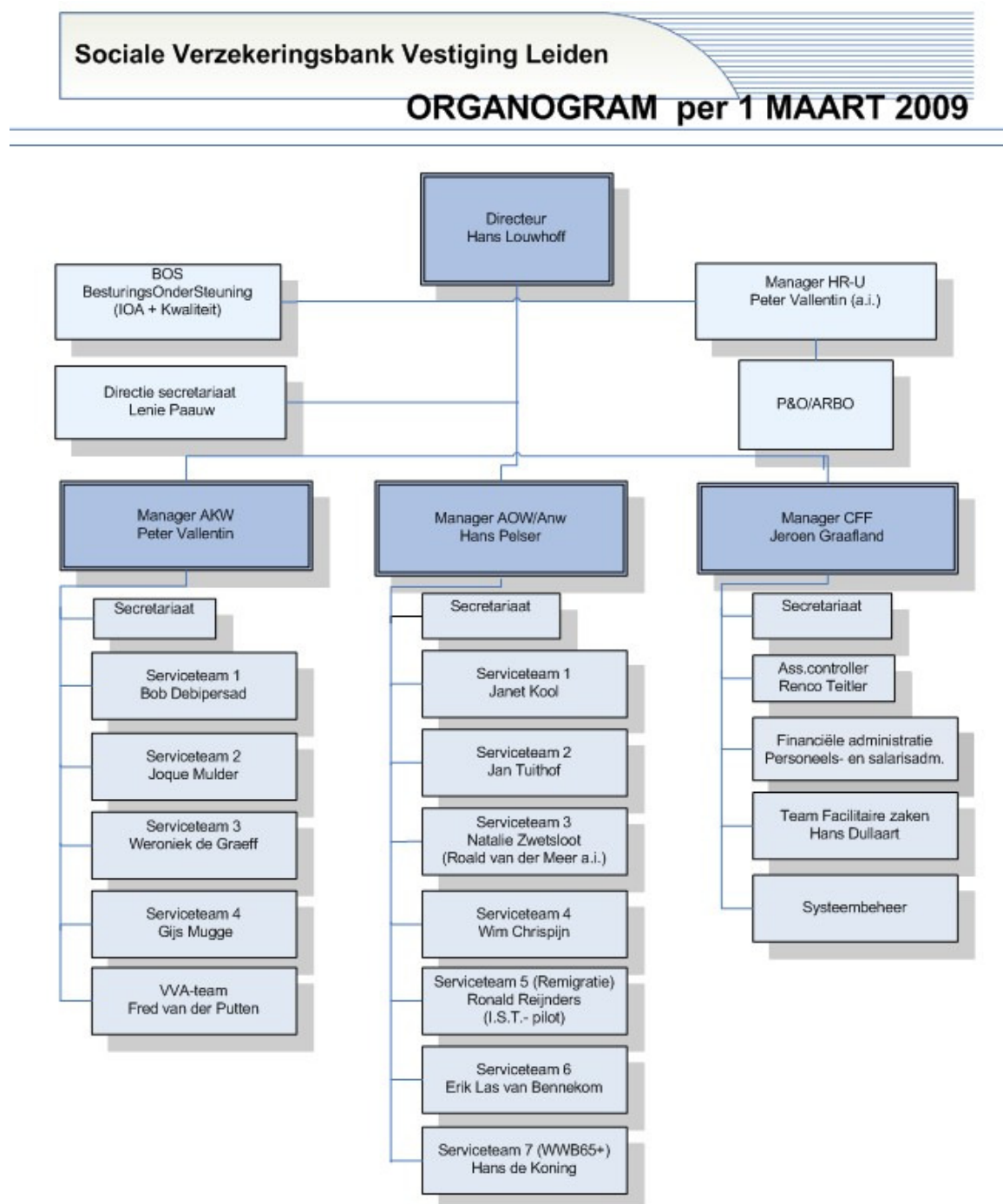
Bijlagen

1. Organogram SVB
2. Organogram SVB Leiden
3. Organogram CFF
4. Verslag Rotterdam
5. E-mail vestigingskantoor Groningen
6. Facility Excellence Model Rapport
7. Enquête
8. E-mails enquête
9. Grafieken
10. Verslag managementoverleg AA en AKW
11. Offerte enquête via internet
12. SLA Postkamer
13. Berekening salaris inclusief werkgeverslasten

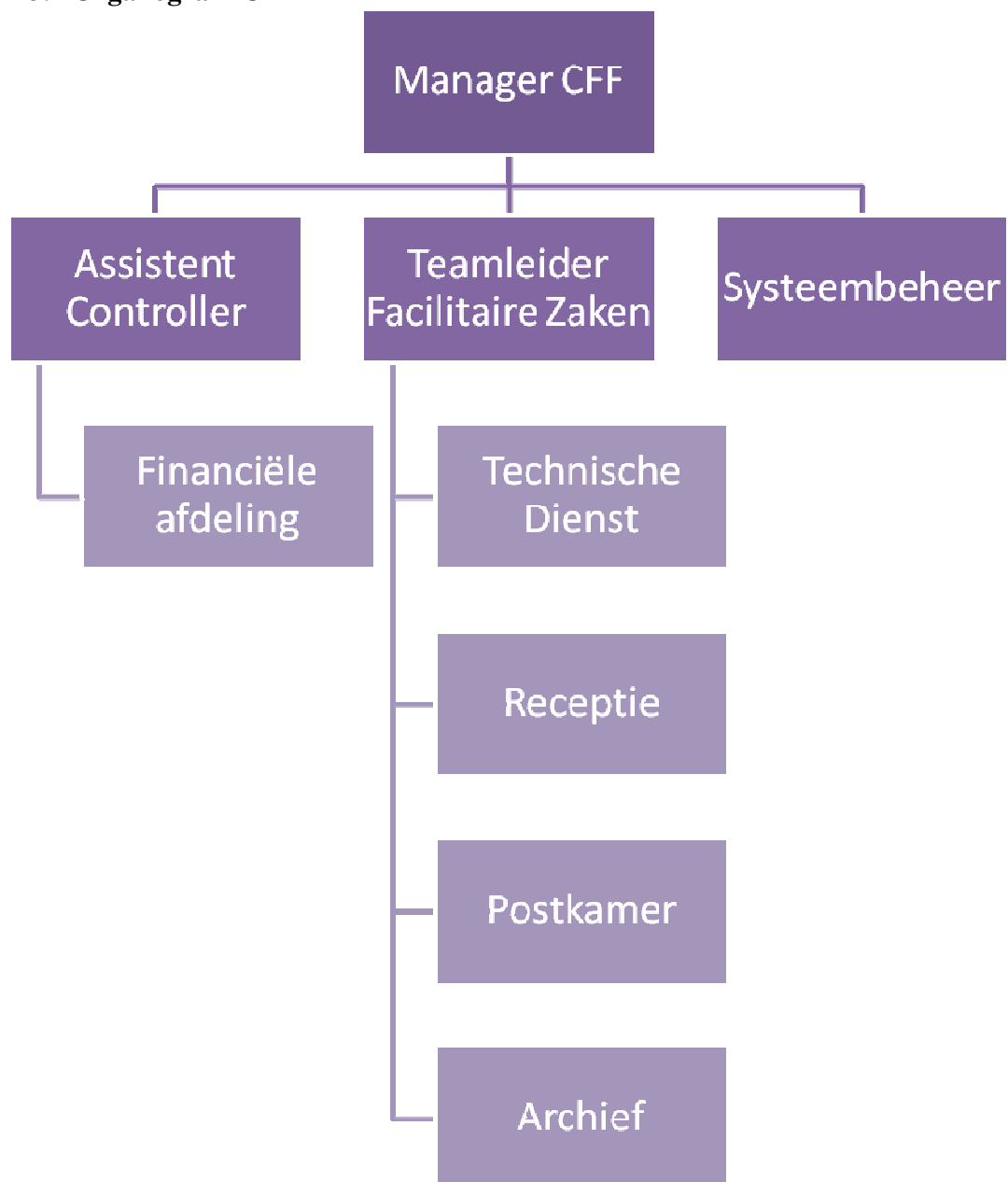
1. Organogram SVB



2. Organogram SVB Leiden



3. Organogram CFF



4. Verslag Rotterdam

Dhr. Jongekrijg, teamleider Facilitaire Zaken, Rotterdam

1. Waarom is er gekozen voor Service Level Agreements?

Is er vooraf onderzoek geweest naar de noodzaak?

Waren er problemen voor de invoering?

De SLA's zijn nog niet ingevoerd, wel is er een opstart gemaakt om naar de invoering toe te werken. Er zijn workshops interne klantgerichtheid gehouden door een extern bureau (ISBW). Een docent uit het facilitaire werkveld heeft deze workshops gegeven. Het werkte namelijk beter om de workshops door een onbekende uit te laten voeren.

Hierdoor zijn de medewerkers meer bewust geworden van wie hun klanten zijn, dat het klanten zijn en hoe te behandelen. Hierna zijn de medewerkers in groepjes verdeeld en hebben zij aangegeven wat volgens hen in de SLA moet komen te staan.

2. Op welke wijze zijn de SLA's opgesteld?

De SLA's zijn nog niet opgesteld, wel zal er gewerkt worden aan de hand van een basis SLA. Er is een voorbeeld van de afdeling HRU en de SLA's van FZ moeten ook op deze wijze worden opgesteld.

3. Op welke wijze zijn de SLA's ingevoerd?

Er is wel al duidelijk dat niet voor ieder proces een SLA gemaakt wordt, wanneer er geen vraag naar is, zal het niet gemaakt worden, het is dan niet nodig om ergens een tijdgebonden regel aan te hangen.

Binnenkort zal er een FMIS worden ingevoerd, de Europese Aanbesteding is nog niet geweest maar er ligt wel al een pakket van eisen. Met deze komende structuur kan alvast rekening gehouden worden. De implementatie van het FMIS zal gebeuren in fasen en per vestiging zal iemand van het bedrijf komen om de medewerkers in te lichten en het pakket aan de organisatie aan te passen.

4. Is de invoering bekend bij de medewerkers?

Wanneer er bijvoorbeeld klachten zijn, staat dit vermeld in het SLA?

Op welke wijze worden klachten gemeld en hoe wordt dit opgepakt?

De invoering van het klantgericht werken heeft ook bijgedragen aan meer waardering voor de afdeling. Ook door de afdelingen in te lichten over aantallen en waar de postkamer nu daadwerkelijk mee bezig is, en door middel van stages, wordt er niet meer neerbuigend over de postkamer gedacht. Op drukke dagen wordt er een e-mail het gebouw ingestuurd en dan komen een paar beoordelaars helpen.

Klachten worden centraal gemeld via de e-mail en daarna in het PAF systeem ingevoerd, hierdoor wordt de klacht geregistreerd en kan er bijgehouden worden of er veel klachten zijn over hetzelfde. Alle medewerkers van FZ kunnen in dit systeem en kunnen dus ook zien of iets al verholpen is, of dat zij er nog achteraan moeten. Ook worden de medewerkers ingelicht wanneer de klacht verholpen is.

5. Is de interne klantgerichtheid hierdoor verbeterd?

De interne klantgerichtheid is op de volgende punten erg verbeterd;

- snellere reactie wanneer iemand de postkamer in komt
- informeren van de klanten
- zelf afhandelen van meldingen, klachten

6. Vindt er (structureel) klantcontact plaats met de medewerkers van de andere afdelingen over Facilitaire Zaken om te kijken hoe tevreden men is?

Tijdens operationele overleggen over zaken die met FZ te maken hebben, is er een vertegenwoordiger van FZ aanwezig. Wie dit doet wordt onderling op de afdeling uitgemaakt.

Ook wordt er 1 à 2 keer per jaar een enquête verstuurd om de tevredenheid te testen.

Regelmatig worden ook personen die een melding hebben gedaan, benaderd met de vraag of zij tevreden waren met de afhandeling van de melding.

7. Nog meer methoden gebruikt om de interne klantgerichtheid te verbeteren?

Ook door de medewerkers allround te laten werken, is de interne klantgerichtheid verbeterd, alle medewerkers kunnen nu alle taken uitvoeren. Ook is er een schema wie wanneer de werkzaamheden van het archief uitvoert, zodat dit niet altijd door hetzelfde persoon wordt uitgevoerd.

Ook is het belangrijk om de interne medewerkers in te lichten, hierdoor is meer waardering ontstaan voor de werkzaamheden van FZ.

8. Op en aanmerkingen die ik kan meenemen in onderzoek naar klantgerichtheid en hoe te verbeteren?

Ga niet proberen om voor alles een afspraak te maken, wanneer er intern niet om gevraagd wordt en wanneer er geen klachten zijn is dat niet nodig.

Naar aanleiding van het gesprek met Dhr. Jongekrijg heb ik nog bij de medewerkers gevraagd wat zij vonden van de invoering van het klantgericht werken en de workshops, hiervoor heb ik gesproken met Mevr. Fleur en Dhr. Aktas.

Mevr. Fleur was niet erg te spreken over de workshops, ze had er weinig aan gehad want werkte daarvoor al klantgericht, het was wel gezellig maar voegde weinig toe. Verder hadden zij andere ideeën maar die zijn niet meegenomen. Zij vindt het ook jammer dat er alleen maar klachten worden gemeld en dat ze nooit complimenten krijgen. Ook is ze benieuwd of er ook daadwerkelijk wat gedaan wordt met de inbreng voor de SLA's.

Dhr. Aktas was wel te spreken over de workshops. Hij zag het meer als een opfriscursus, je weet wel hoe je klantgericht moet werken maar soms is dat weggezaakt. Hij vindt ook dat de afdeling hierdoor professioneler is geworden en sneller reageert wanneer er iemand binnenkomt. Tijdens de workshops moesten er ook kwaliteiten van elkaar benoemd worden, dit was soms wel eens moeilijk. Ook zijn de workshops nu alweer een tijdje geleden en is het voor hem niet duidelijk wat er verder mee gedaan wordt.

5. E-mail Vestigingskantoor Groningen

Beste Hans en Leonie,

Zoals telefonisch besproken, hierbij een informatie pakketje onderzoek Interne Dienstverlening VK Groningen.

Het onderzoek is in grote lijnen als volgt verlopen.

Zoals je in het bijgaande plan van aanpak kunt lezen, was de doelstelling van de opdracht drieledig, namelijk waar nodig:

- vergroten van het klantbewustzijn bij de medewerkers van de ondersteunende afdelingen;
- afstemmen van vraag en aanbod (wederzijdse verwachtingen) tussen dienstverlener en klant en visa versa;
- verbeteren van de werkprocessen.

Vandaar dat we voor een 'Ruim Baan-achtige' aanpak hebben gekozen door niet slechts een KTO uit te voeren, maar de medewerkers én leidinggevenden er nadrukkelijk bij te betrekken.

- Eerst hebben we een workshop gehouden met de medewerkers (zonder leidinggevende!) van iedere ondersteunende afdeling. Daarin hebben de medewerkers hun klantgroepen en diensten benoemd, en ook wat daarin goed gaat en beter kan.
- Vervolgens zijn in een interview aan de leidinggevende dezelfde vragen gesteld. Om onder andere vast te stellen/te checken of de beelden/verwachtingen van de leidinggevende overeen komen met die van zijn/haar medewerkers.
- Aan de hand van de uitkomsten hebben we daarna voor elke afdeling de relevante (representatieve) klantgroepen en groepsgrootte voor de enquête bepaald.
- Met behulp van de op de aanpak afgestemde vragen hebben we dmv een telefonische enquête de verwachtingen van de klant in beeld gebracht.
- De uitkomsten van de workshop, het interview met de leidinggevende en de bevindingen vanuit de enquête hebben we per afdeling in een eindrapport verwerkt.
- Het eindrapport hebben we voorts met de betreffende leidinggevende en medewerkers besproken. (herkenning, etc., etc..)
- Het is verder aan de verschillende afdelingen overgelaten hun eigen verbeterpunten op te pakken.

De kracht van deze opzet zit vooral in het betrekken van de medewerker. De ondersteunende medewerker wordt bewuster van zijn/ haar rol, wie ze als klanten hebben, en belangrijker het gevoel van eigen verantwoordelijkheid voor de actie en interactie van henzelf en het eigen team met de verschillende klantgroepen.

De belangrijkste conclusies in Groningen zijn:

- De klant is tevreden over de dienstverlening van de ondersteunende afdelingen.
- De klant weet waar hij wat moet halen. Waarbij de "1 loket" gedachte goed is doorgevoerd. (de werkverdeling leidt niet tot verminderde beleving)
- De interne dienstverlening wordt soms te snel als vanzelfsprekend wordt ervaren.
- De afstemming tussen de geleverde dienst en wat de klant verwacht is goed, maar kan op specifieke onderdelen toch nog beter.

Over de gehele breedte van het onderzoek kan gesteld worden dat de verbetering voornamelijk ligt in het op gang brengen en houden van een voortdurende dialoog tussen klant en interne dienstverlener. Met andere woorden door in gesprek te gaan en te blijven de wederzijdse verwachtingen voortdurend op elkaar af te blijven stemmen (borgen).

Eén van de aanbevelingen, volgend op het advies in gesprek te blijven met de klant, is het zelf houden van structurele interne klanttevredenheidsonderzoeken.

Hieronder een aantal ondersteunende documenten. De onderzoeksrapportages stuur ik niet mee, zoals je hierboven kan lezen is dit een rapport voor de afdeling zelf. Ze bepalen zelf wat ze met de uitkomsten doen.



Draaiboek
Workshop ID versie 1 aanpaste plannin...



PvA Onderzoek



Interviewvragen
leidinggevende...



Voorstel



Vragen ten
eekproefgrootte perehoeve van de tele.



Data & analyseblad
afdeling FA...

Met vriendelijke groet,
Namens de afdeling BOS Groningen,
André Kuipers



6. Facility Excellence Model Rapport



Pagina 1



Pagina 2



Pagina 3



Pagina 4



Pagina 5



Pagina 6



Pagina 7



Pagina 8



Pagina 9



Pagina 10



Pagina 11



Pagina 12

7. Enquête

Enquête Facilitaire Zaken

Beste medewerker van de SVB,

Via deze enquête vraag ik uw mening over de huidige kwaliteit van de afdeling Facilitaire Zaken. Tevens wil ik u vragen wat er volgens u verbeterd kan worden.

Dit onderzoek is onderdeel van mijn afstudeeropdracht waarmee ik mijn opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool ga af te ronden. Met behulp van deze enquête wordt het mogelijk om de tevredenheid te meten en na te gaan wat uw wensen, verwachtingen en eventuele verbeteringen zijn. Dit is van belang voor mijn onderzoek naar de klantgerichtheid van de afdeling Facilitaire Zaken.

De gegevens die u zult verstrekken, zullen alleen voor dit onderzoek worden gebruikt en worden dan ook vertrouwelijk behandeld.

Aan de hand van de uitkomsten van de enquête, zal ik de teamleider Facilitaire Zaken adviseren over mogelijke verbeteringen.

In de enquête treft u zowel meerkeuze als open vragen aan. Het invullen van de enquête neemt ongeveer 10 minuten in beslag.

Graag de enquête vóór 9 maart aanstaande invullen.

Ik wil u alvast hartelijk bedanken voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Leonie van Duuren

Stagiaire op de afdeling Facilitaire Zaken

Mocht u bij het invullen van de vragenlijst nog vragen hebben, kunt u contact opnemen met Leonie van Duuren, via LvanDuuren@svb.nl.

[klik hier om verder te gaan](#)

De komende vragen zullen betrekking hebben op de medewerkers van de postkamer.	
1.	De service van de postkamer in het algemeen.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
2.	De vriendelijkheid van de medewerkers van de postkamer.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
3.	De behulpzaamheid van de medewerkers van de postkamer.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
4.	De afhandeling van klachten door de medewerkers van de postkamer.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
5.	Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de postkamer.

	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
6.	Het tonen van initiatief door de medewerkers van de postkamer.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
7.	Eventuele toelichting op bovenstaande antwoorden.
	 ↩ ⏪ ⏩ ➡
8.	Op welke wijze kan de klantgerichtheid van de medewerkers van de postkamer verbeterd worden?
	 ↩ ⏪ ⏩ ➡

klik hier om verder te gaan

De komende vragen zullen betrekking hebben op de medewerkers van de receptie.	
9.	De service van de receptie in het algemeen.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht

10.	De vriendelijkheid van de medewerkers van de receptie.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
11.	De behulpzaamheid van de medewerkers van de receptie.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
12.	De afhandeling van meldingen door de medewerkers van de receptie via LD CMF.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
13.	De afhandeling van klachten door de medewerkers van de receptie.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
14.	Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de receptie.

	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
15.	Het tonen van initiatief door de medewerkers van de receptie.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
16.	Eventuele toelichting op bovenstaande antwoorden.
17.	Op welke wijze kan de klantgerichtheid van de medewerkers van de receptie verbeterd worden?

[klik hier om verder te gaan](#)

De komende vragen zullen betrekking hebben op de medewerkers van de technische dienst.	
18.	De service van de technische dienst in het algemeen.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht

19.	De vriendelijkheid van de medewerkers van de technische dienst.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
20.	De behulpzaamheid van de medewerkers van de technische dienst.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
21.	De afhandeling van klachten door de medewerkers van de technische dienst.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
22.	Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de technische dienst.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
23.	Het tonen van initiatief door de medewerkers van de technische dienst.

	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
24.	Eventuele toelichting op bovenstaande antwoorden.
25.	Op welke wijze kan de klantgerichtheid van de medewerkers van de technische dienst verbeterd worden?

[klik hier om verder te gaan](#)

De komende vragen zullen betrekking hebben op de medewerkers van de schoonmaak.	
26.	De service van de schoonmaak in het algemeen.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
27.	De vriendelijkheid van de medewerkers van de schoonmaak.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing

28.	De afhandeling van klachten door de medewerkers van de schoonmaak.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
29.	Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de schoonmaak.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
30.	Het tonen van initiatief door de medewerkers van de schoonmaak.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
31.	Eventuele toelichting op bovenstaande antwoorden.
32.	Op welke wijze kan de klantgerichtheid van de medewerkers van de schoonmaak verbeterd worden?

klik hier om verder te gaan

De komende vragen zullen betrekking hebben op de medewerkers van de catering.	
33.	De service van de catering in het algemeen.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
34.	De vriendelijkheid van de medewerkers van de catering.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
35.	De behulpzaamheid van de medewerkers van de catering.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
36.	De afhandeling van klachten door de medewerkers van de catering.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing

37.	Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de catering.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht ☐ niet van toepassing
38.	Het tonen van initiatief door medewerkers van de catering.
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht
39.	Eventuele toelichting op bovenstaande antwoorden.
40.	Op welke wijze kan de klantgerichtheid van de medewerkers van de catering verbeterd worden?

[klik hier om verder te gaan](#)

De komende vragen zullen betrekking hebben op de afdeling Facilitaire Zaken in het algemeen.	
41.	Hoe vindt u de communicatie verlopen met de afdeling Facilitaire Zaken?
	☐ zeer goed ☐ goed ☐ voldoende ☐ matig ☐ slecht

42.	Op welke wijze denkt u dat de communicatie verbeterd kan worden?
43.	Komen de verwachtingen die u heeft van de afdeling Facilitaire Zaken overeen met de diensten die geleverd worden?
	☐ ja ☐ nee
44.	Op welke punten komen de verwachtingen wel of niet overeen?

8. E-mails enquête

Verzonden op 2-3-2009 7:34 uur:

Beste medewerker van de SVB,

Voor mijn onderzoek met betrekking tot de klantgerichtheid van de afdeling Facilitaire Zaken, heb ik een enquête gemaakt. Ik hoop dat u tijd wilt vrijmaken voor het invullen, het duurt ongeveer 10 minuten. Deze enquête is onderdeel van mijn afstudeeropdracht. Hierdoor wordt het mogelijk om de tevredenheid te meten en na te gaan wat uw wensen, verwachtingen en eventuele verbeteringen zijn.

De enquête kan online worden ingevuld door te klikken op onderstaande link.

<http://www.thesistools.com/?qid=71313&ln=ned>

Graag vóór 9 maart aanstaande invullen.

Alvast heel erg bedankt voor de medewerking.

Met vriendelijke groet,

Leonie van Duuren

Stagiaire op de afdeling Facilitaire Zaken

Verzonden op 5-3-2009 7:13 uur:

Beste medewerker van de SVB,

Tot nu toe is de enquête over de afdeling Facilitaire Zaken al 67 keer ingevuld, mijn dank alvast daarvoor.

Voor degenen die het nog niet hebben ingevuld, is deze e-mail een herinnering en ik hoop dat u alsnog voor komende maandag de enquête in kunt vullen, via onderstaande link.

<http://www.thesistools.com/?qid=71313&ln=ned>

Wanneer u op een vraag geen antwoord weet, en er staat geen niet van toepassing bij, kan de vraag open gelaten worden.

Er zullen dan geen foutmeldingen weergegeven worden.

Alvast heel erg bedankt.

Met vriendelijke groet,

Leonie van Duuren

Stagiaire op de afdeling Facilitaire Zaken



Verzonden op 10-3-2009 9:16 uur:

Beste medewerker van de SVB,

De enquête over de afdeling Facilitaire Zaken is in totaal 107 keer ingevuld, wat een respons oplevert van 33,9%, heel erg bedankt hiervoor.

Mochten er nog opmerkingen of aanvullingen zijn die ik kan gebruiken in mijn advies, dan hoor ik dat graag.

Bedankt voor de medewerking!

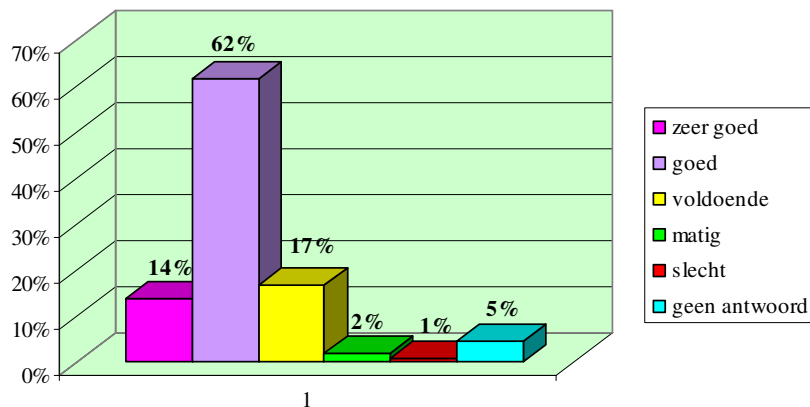
Met vriendelijke groet,

Leonie van Duuren

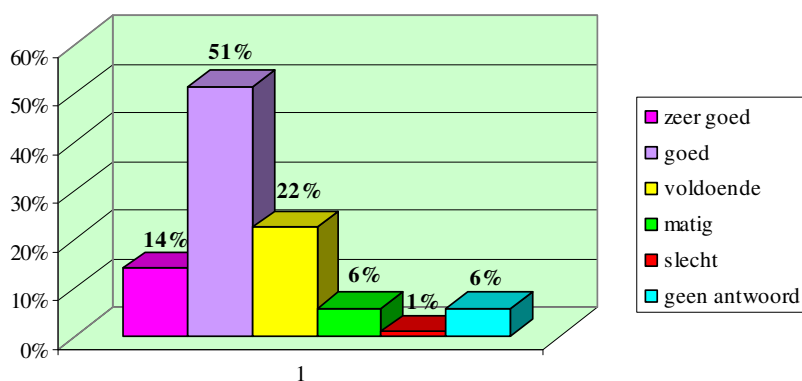
Stagiaire op de afdeling Facilitaire Zaken

9. Grafieken

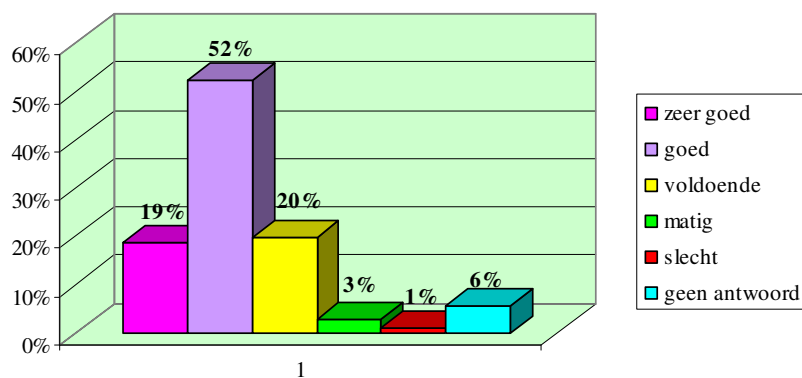
1. De service van de postkamer in het algemeen



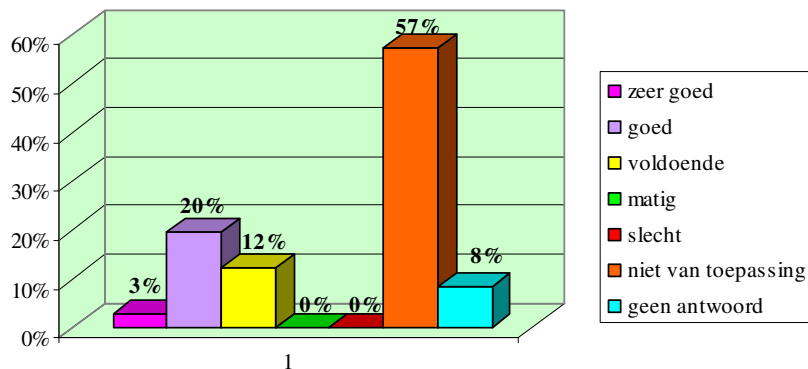
2. De vriendelijkheid van de medewerkers van de postkamer



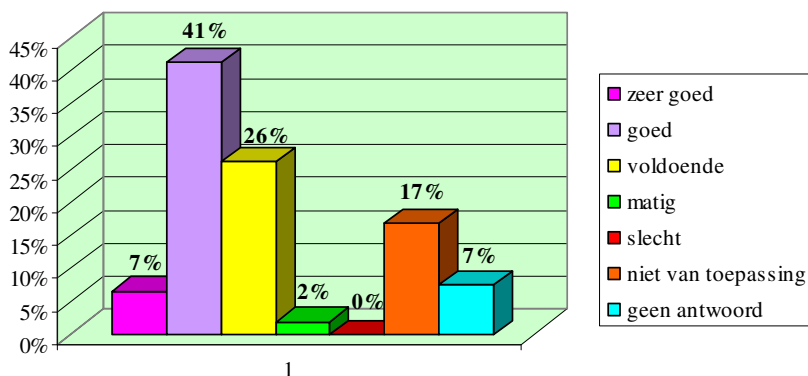
3. De behulpzaamheid van de medewerkers van de postkamer



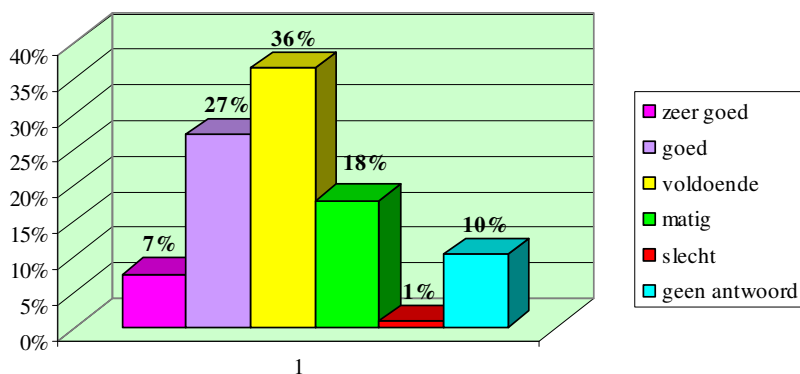
4. De afhandeling van klachten door de medewerkers van de postkamer



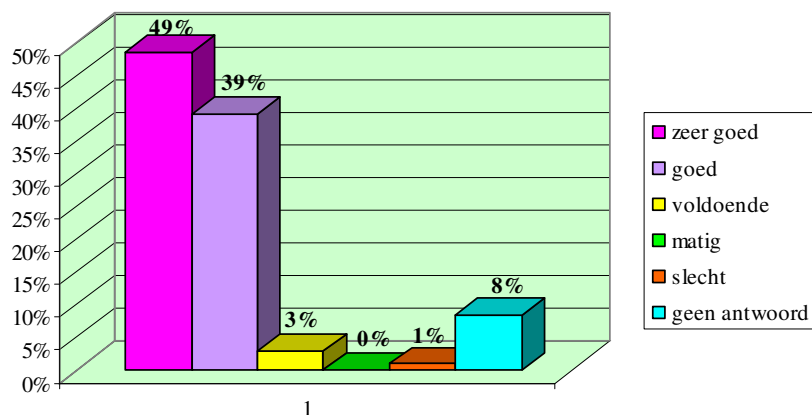
5. Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de postkamer



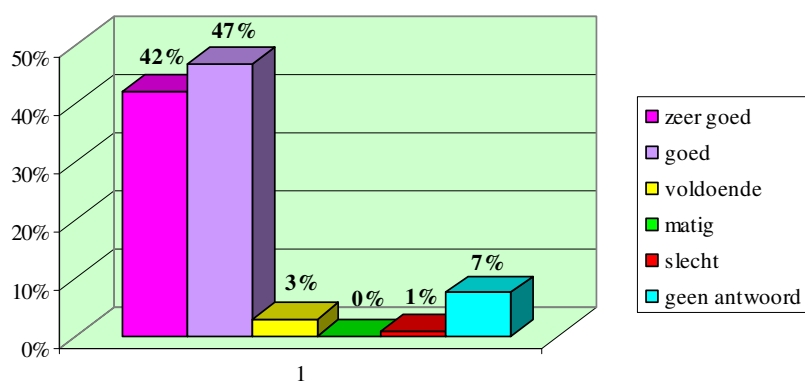
6. Het tonen van initiatief door de medewerkers van de postkamer



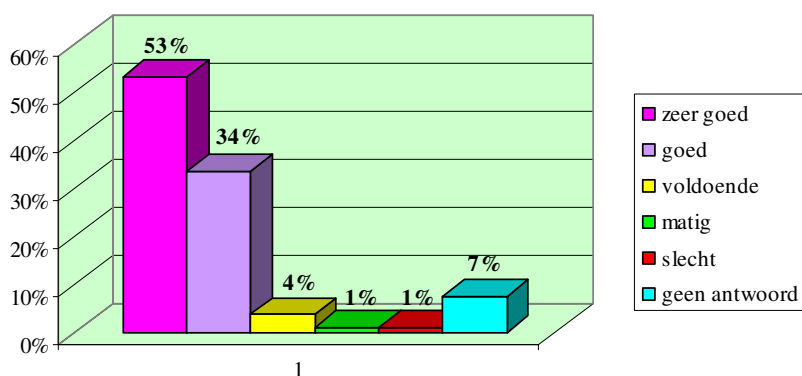
7. De service van de receptie in het algemeen



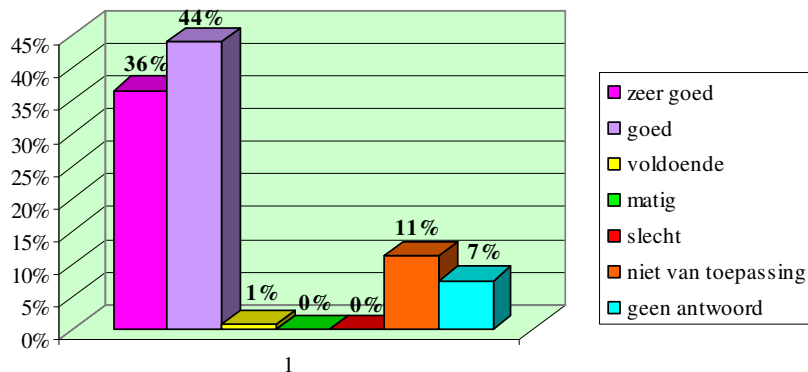
8. De vriendelijkheid van de medewerkers van de receptie



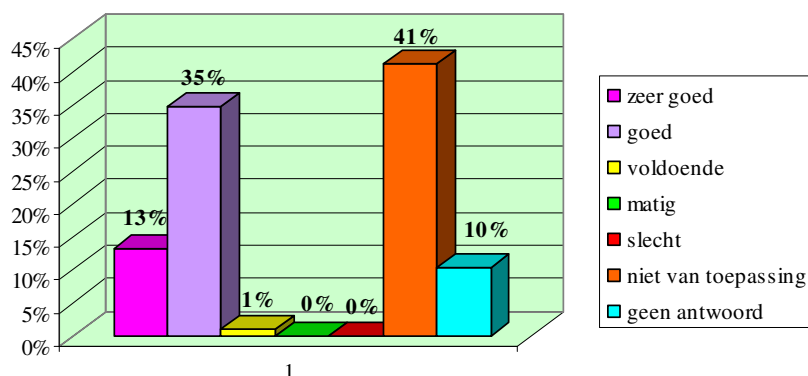
9. De behulpzaamheid van de medewerkers van de receptie



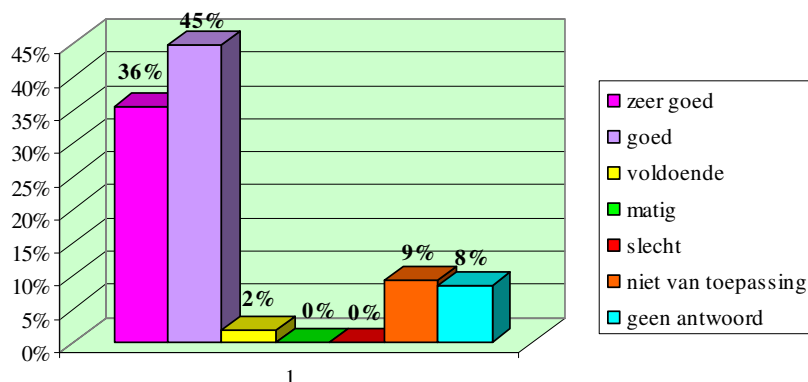
10. De afhandeling van meldingen door de medewerkers van de receptie via LD CMF



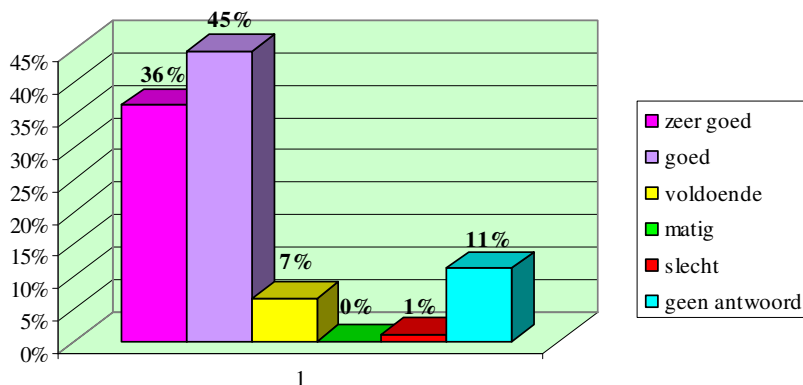
11. De afhandeling van klachten door de medewerkers van de receptie



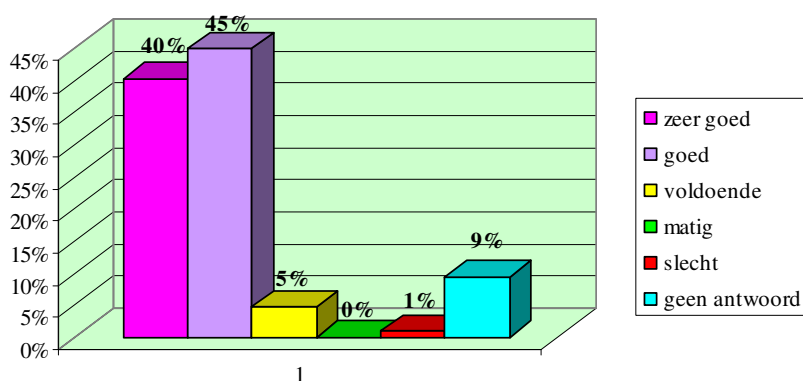
12. Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de receptie



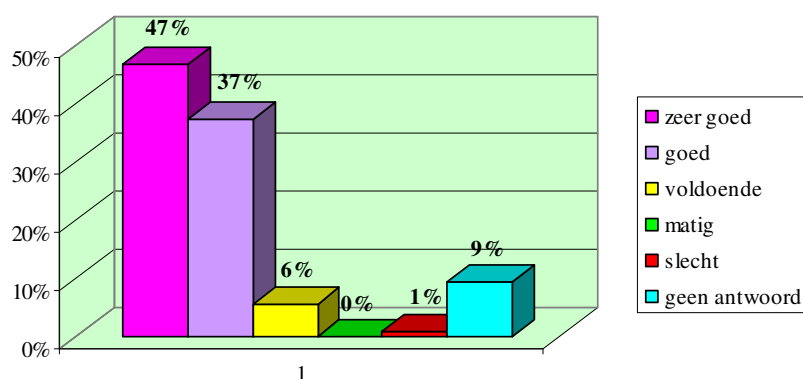
13. Het tonen van initiatief door de medewerkers van de receptie



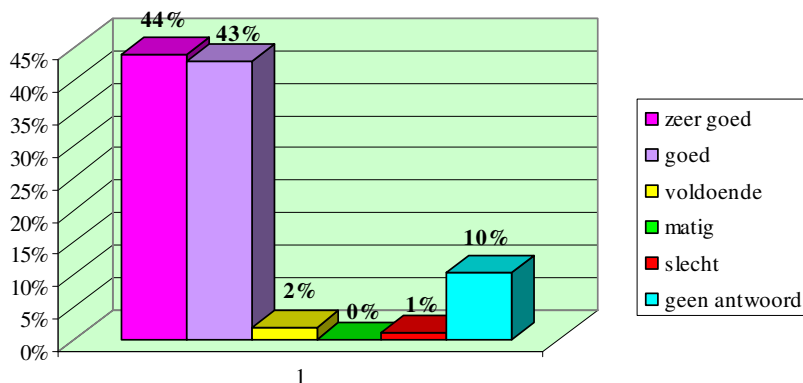
14. De service van de technische dienst in het algemeen



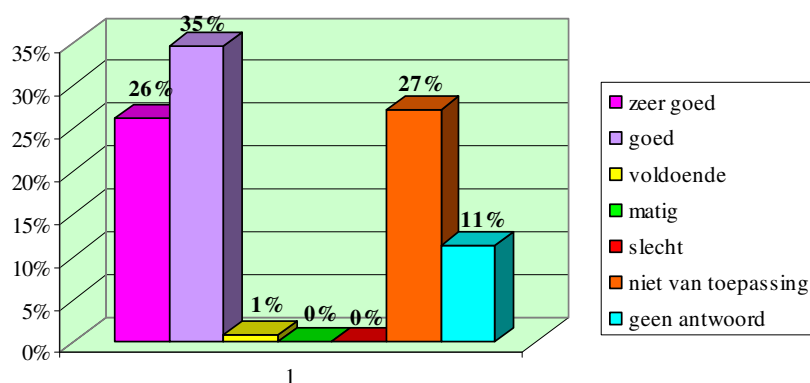
15. De vriendelijkheid van de medewerkers van de technische dienst



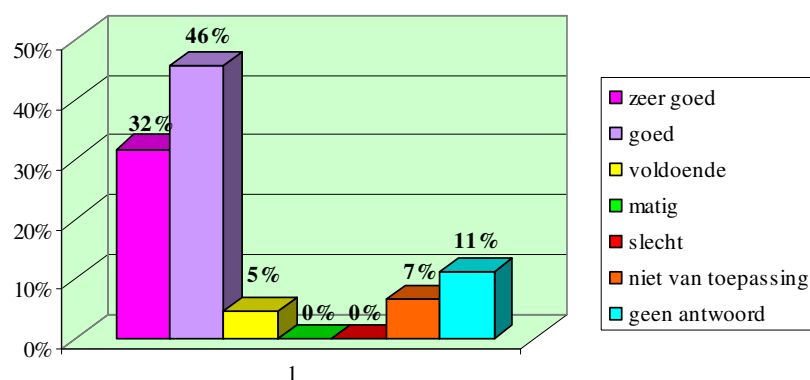
16. De behulpzaamheid van de medewerkers van de technische dienst



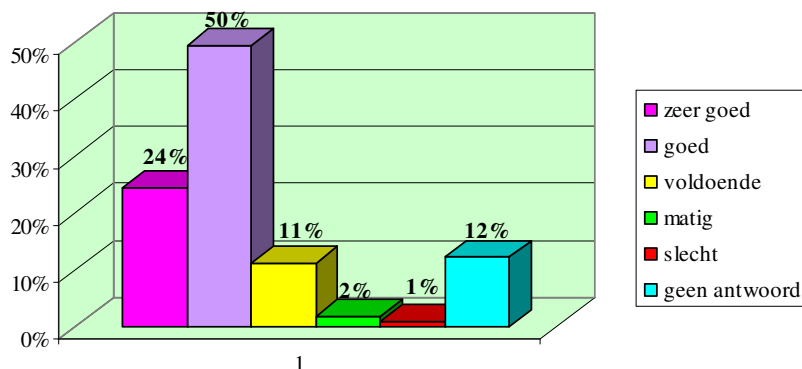
17. De afhandeling van klachten door de medewerkers van de technische dienst



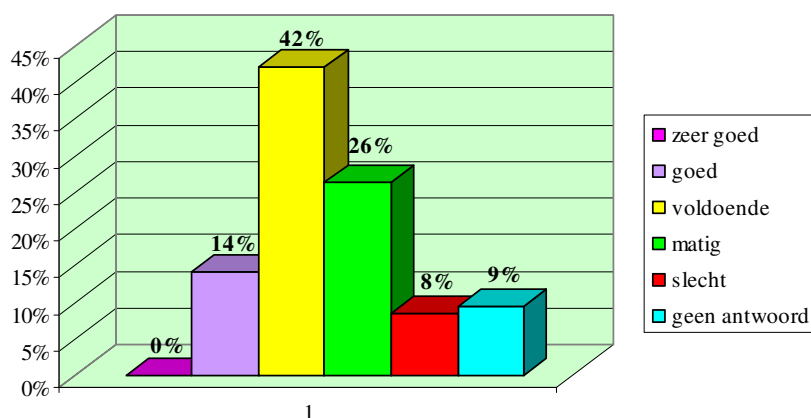
18. Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de technische dienst



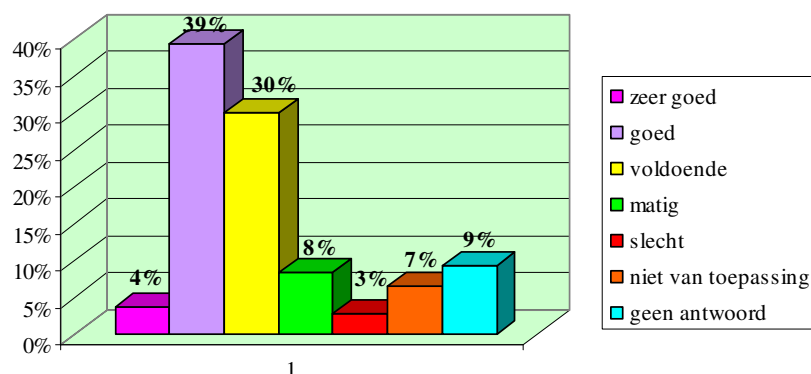
19. Het tonen van initiatief door de medewerkers van de technische dienst



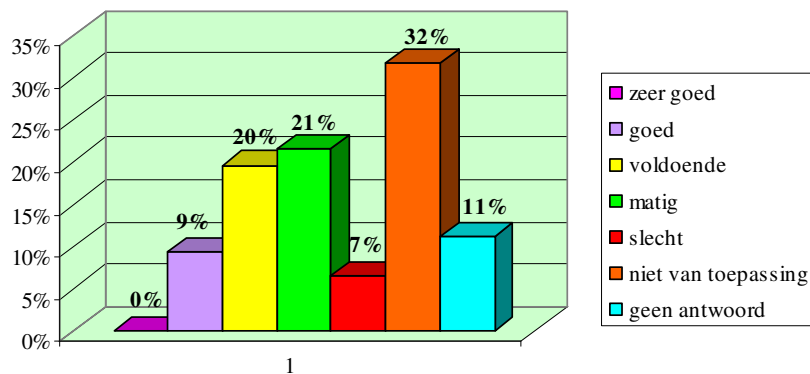
20. De service van de schoonmaak in het algemeen



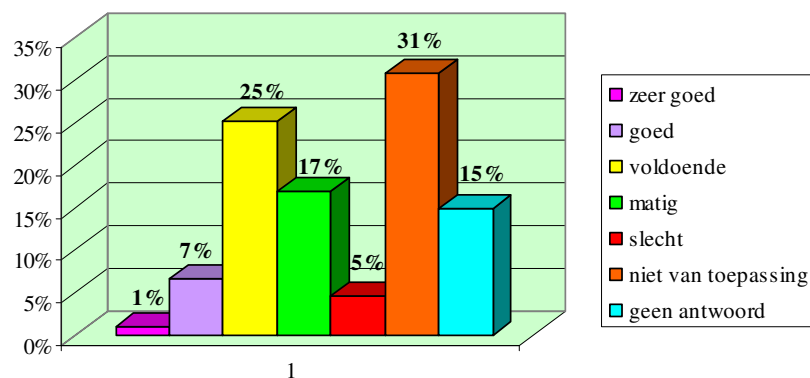
21. De vriendelijkheid van de medewerkers van de schoonmaak



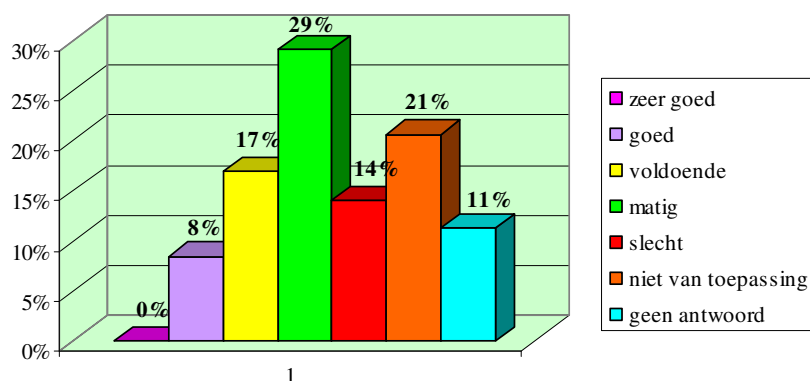
22. De afhandeling van klachten door de medewerkers van de schoonmaak



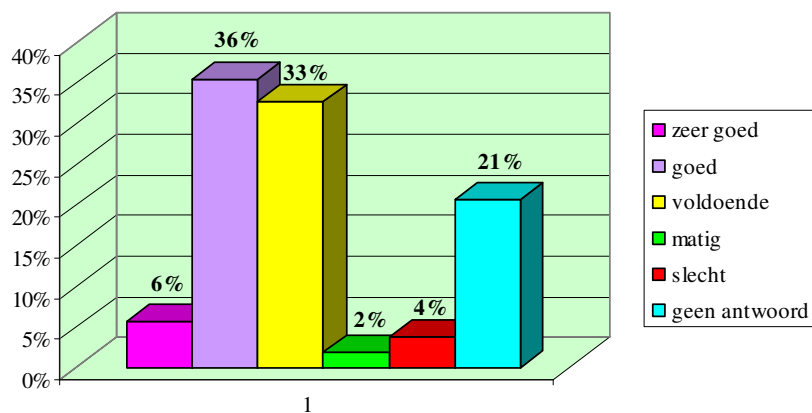
23. Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de schoonmaak



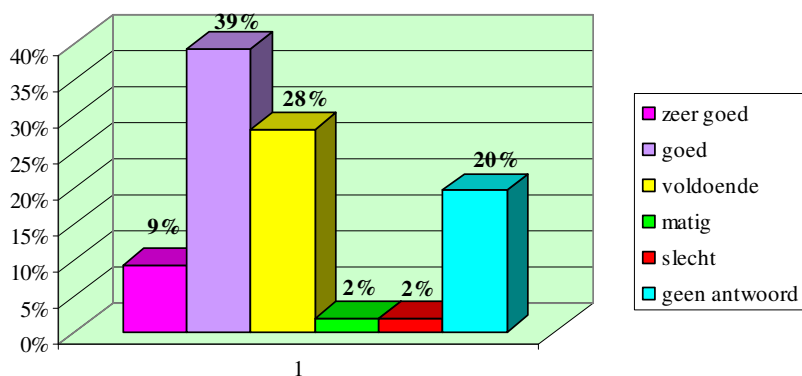
24. Het tonen van initiatief door de medewerkers van de schoonmaak



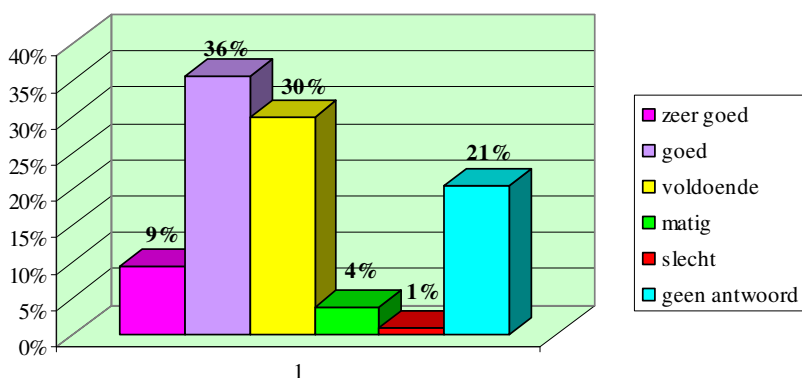
25. De service van de catering in het algemeen



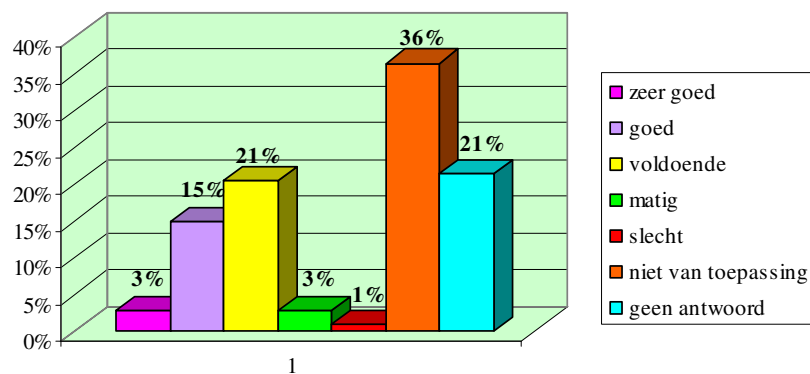
26. De vriendelijkheid van de medewerkers van de catering



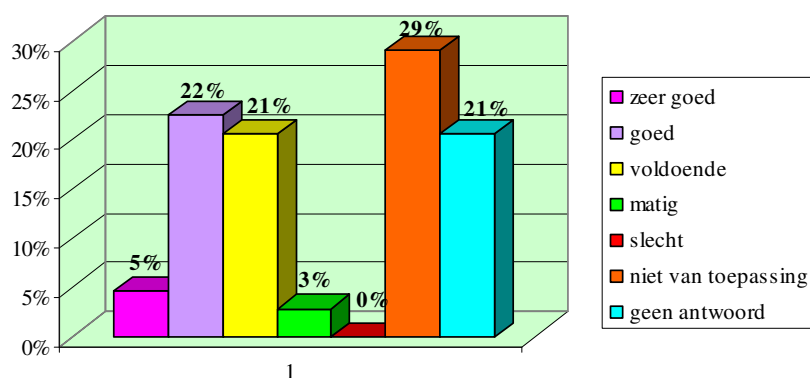
27. De behulpzaamheid van de medewerkers van de catering



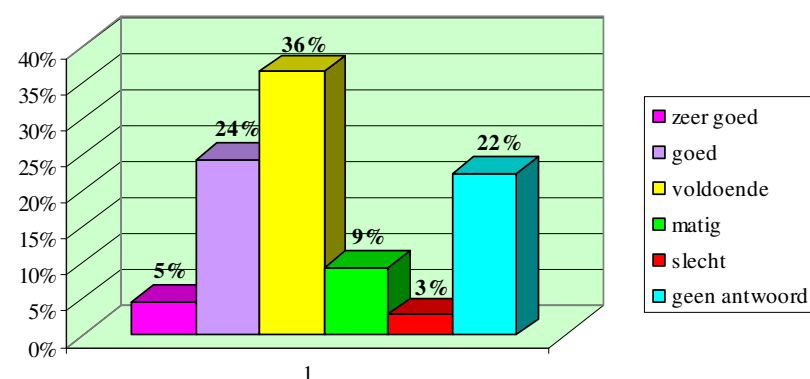
28. De afhandeling van klachten door de medewerkers van de catering



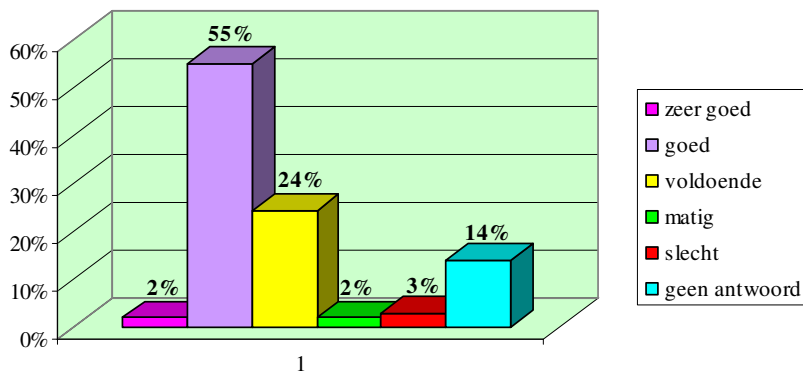
29. Het nakomen van afspraken door de medewerkers van de catering



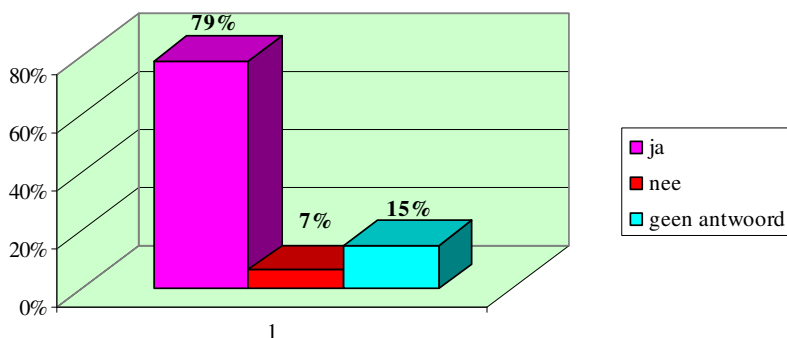
30. Het tonen van initiatief door de medewerkers van de catering



31. Hoe vindt u de communicatie verlopen met de afdeling Facilitaire Zaken?



32. Komen de verwachtingen die u heeft van de afdeling Facilitaire Zaken overeen met de diensten die geleverd worden?



10. Verslag Managementoverleg AA en AKW

Managementoverleg AA 17 maart 2009, 15.00 uur

Aanleiding: afdeling Facilitaire Zaken verbeteren, meer klantgericht door beter in te spelen op de wensen en behoefte van de klant. Dit overleg gaat niet over de operationele/hedendaagse zaken.

Mate van klantgerichtheid op dit moment?

De klantgerichtheid ligt vooral hoog op de afdeling Receptie en Technische Dienst. Deze medewerkers vragen door en denken mee over het probleem en leveren **extra service** bij het oplossen.

Van de medewerkers van de postkamer en het archief wordt een meer **pro-actieve** houding verwacht. Een enkeling heeft deze houding al en iedereen zou op deze manier moeten werken. Ook is er weinig **contact** met de medewerkers, men ziet liever dat de medewerkers zich meer laten zien. Op die manier kunnen vragen ook meteen gesteld worden.

Op dit moment wordt er al stapsgewijs gewerkt aan de verbetering van de postkamer, er wordt gewerkt met een scanrooster zodat iedereen het scannen leert. De andere werkzaamheden worden op deze manier ook door iedereen uitgevoerd.

Het is een idee om medewerkers van de postkamer meer **verantwoordelijkheid** te geven. Dit kan misschien door de medewerkers de voorraadkast met kantoorartikelen bij te laten houden. Ook kan er meer initiatief getoond worden richting de afdeling, een voorbeeld hiervoor is door het toetrekken van het formulierenbeheer naar de medewerkers van de postkamer.

Tevredenheid gemeten door enquête, resultaten positief, verschillende punten ter verbetering, voornamelijk operationeel.

Een voorstel ter verbetering is om een **structureel en tweezijdig overleg**, 1 keer per kwartaal een kwartier in managementoverleg op de agenda in te voeren. Hierin kunnen verschillende punten besproken worden:

- Terugblik afgelopen kwartaal, toekomst komende kwartaal
- Ontwikkelingen (bijvoorbeeld verhuizingen, PUR, FMIS)
- Veranderingen
- Ideeën
- Klachten op tactisch niveau

Tactische zaken liggen in handen van de teamleider FZ. Voor operationele meldingen, klachten en verzoeken is LD CMF het aanspreekpunt.

Het is goed om op deze manier aan **relatiebeheer** te doen. Om de medewerkers hierin te betrekken, zal er bij dit overleg een medewerker van FZ meegenomen worden. Een gebruikersgroep met de verschillende secretariaten wordt afgeraden, de punten uit het MO zullen doorspeeld worden aan de andere secretaresses.



Het eerstvolgende overleg is begin juni, Hans maakt hiervoor de afspraak.

Managementoverleg AKW 23 maart 2009, 9.30 uur

Aanleiding: afdeling Facilitaire Zaken verbeteren, meer klantgericht door beter in te spelen op de wensen en behoefte van de klant.

Mate van klantgerichtheid op dit moment?

Geen bericht is goed bericht, de dienstverlening wordt als positief ervaren.

Tevredenheid gemeten door enquête, resultaten positief, verschillende punten ter verbetering, voornamelijk operationeel, daarom in dit overleg graag tactische zaken ter verbetering van de dienst.

Voorstel ter verbetering:

Structureel en tweezijdig overleg, 1 keer per kwartaal een kwartier in managementoverleg op de agenda. Voor een optimale ondersteuning aan het primaire proces, zo zal de relatie met de interne klant bewaakt en verbeterd worden. De afdeling FZ wordt vertegenwoordigd en de behoeften van de klant worden gepeild.

- Terugblik afgelopen kwartaal, toekomst komende kwartaal
- Ontwikkelingen (bijvoorbeeld verhuizingen, PUR, FMIS)
- Veranderingen
- Ideeën
- Klachten op tactisch niveau

Tactische zaken liggen in handen van de teamleider FZ. Voor operationele meldingen, klachten en verzoeken is LD CMF het aanspreekpunt.

Omdat het secretariaat altijd veel dingen hoort, zullen ook deze punten meegenomen worden in de vergadering.

Het voorstel wordt goedgekeurd



11. Offerte enquête via internet



12. SLA Postkamer

De postkamer heeft een aantal taken die dagelijks worden uitgevoerd.

De eerste taak is de postverwerking. Vervolgens het distribueren van de inkomende externe post, inclusief de aantekende poststukken. De uitgaande post wordt verzameld en gereed gemaakt voor verzending.

Daarnaast behoort het distribueren van o.a. interne post en het ophangen van bedrijfspublicaties op publicatieborden tot de werkzaamheden van de postkamer.

Een andere taak binnen de postkamer is het kopiëren van bulkkopieerwerk en diverse werkzaamheden zoals het inbinden voor documentatie en presentaties. Hierbij kan je bijvoorbeeld denken aan het personeelsblad “De Kletskrant”. Inkomende post bestemd voor de afdelingen A/A en AKW en de verzoeken om backlogscan worden door de medewerkers van post&archief gescand.

Inhoud dienst	Voorwaarden Dienst	Afspraken
- Neemt dagelijks de postzakken in ontvangst. - Sorteert de inkomende post op: 1. Naampost. Naampost wordt tijdens de postrondes afgegeven. 2. AOW/Anw en AKW post. Dit wordt gecontroleerd en gesorteerd op de juiste wet. - Vervolgens worden batches gemaakt door een tussenblad per huishouden toe te voegen. - Zorgt dat de batches worden gescand. - Telt het aantal gescande formulieren en verwerkt deze gegevens op de daarvoor bestemde lijst. - Stuurt aan het eind van de maand het managementoverzicht met gegevens aan de CFF teamleider in Breda. - Bergt de gescande post op in het drie-maandenarchief. - Maakt uitgaande post verzendklaar: 1. Sorteert de te verzenden post in: binnenland/buitenland, aangetekend, aangetekend handtekening retour en pakketten. 2. Sluit de enveloppen middels de sluitmachine - Het drie-maandenarchief is de gehele dag geopend, medewerkers zoeken hier zelf het desbetreffende origineel op.	2x per dag is er een postronde: - 10.30 uur distributie naampost (postbus), ophalen uitgaande post en aanvragen voor backlogscan - 13.30 uur distributie naampost (brievenbus), ophalen uitgaande post en aanvragen voor backlogscan. Spoedstukken kunnen tot 16.15 uur bij de postkamer worden aangeboden	De inkomende post wordt dagelijks gescand De klant zorgt er voor dat de uitgaande post gesorteerd wordt in de diverse bakjes, Nederland, Buitenland, Remigratie en de Interne rode mappen. Spoedstukken doorgeven aan medewerkers postkamer door poststukken te brengen of te wachten tot de medewerkers langskomen tijdens hun postrondes. Bij stukken die dezelfde dag bezorgd moeten worden, wordt door LD CMF een koerier ingeschakeld. Medewerkers kunnen de gehele dag in het drie-maandenarchief originelen opzoeken. Bulkkopieerverzoeken worden per e-mail of mondeling, onder vermelding van de afdeling, het aantal kopieën, tijdstip gereed en eventueel specifieke wensen (gekleurd papier of dubbelzijdig kopiëren) aangeleverd. (Spoed)opdrachten m.b.t. kopiëren kunnen met een medewerker van de postkamer worden gemaakt. Per e-mail aan LD CMF opdracht aanleveren, of even langskomen en mondeling afstemmen. Spoedopdrachten worden dezelfde

- Kopieert (bulk)documenten (o.a. Kletskrant) - Magazijnwerkzaamheden: kantoorartikelen, papier, enveloppen en formulieren. Papier en enveloppen worden bijgevuld op de afdeling, kantoorartikelen en formulieren worden op bestelling geleverd.		dag geleverd. Gewone opdrachten worden besproken met de klant, die worden onderling afgestemd rekening houdend met de werkzaamheden van de postkamermedewerker.
---	--	---



13. Berekening salaris inclusief werkgeverslasten



Pagina 1



Pagina 2