

Lotte Rietveld
07032528
24 mei 2011

TITELPAGINA

<i>Titel:</i>	Onderzoeksrapport PDC van de afdeling Huisvesting & Services van de gemeente Leiden
<i>Behandelwijze:</i>	Vertrouwelijk
<i>Auteur:</i>	Lotte Rietveld
<i>Studentnummer:</i>	07032528
<i>Opdrachtgever:</i>	Gemeente Leiden Postbus 9100 2300 PC Leiden
<i>Stagementor:</i>	Eus Flapper
<i>Project:</i>	Een onderzoek binnen de gemeente Leiden naar het gebruik van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting & Services en de manier hoe er meer gebruik gemaakt zal worden gemaakt van de producten en/of diensten door de betrokken afdelingen binnen gemeente Leiden.
<i>Onderwerp:</i>	Bekend maken van de producten en/of diensten
<i>Periode:</i>	Februari - juni 2011
<i>Datum:</i>	24 mei 2011
<i>Status:</i>	Definitieve Adviesrapportage
<i>Onderwijsinstelling:</i>	Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag Postbus 13336, 2501 EH Den Haag 070 - 445 8888
<i>Opleiding:</i>	Facility Management, Haagse Hogeschool, hoofdvestiging Den Haag
<i>Stagedocent:</i>	Hans Drost
<i>Medebeoordelaar:</i>	Franka Gladon

AUTEURSREFERAAT

Onderzoek naar **bekendheid** van **de producten en/of diensten** en de **PDC**. Gevolgd door onderzoek naar **de interne communicatie** en de mogelijke **verbetering** van de interne communicatie omtrent de PDC van de **afdeling Huisvesting & Services**.

De onderzoeksvraag luidt: "Wat is de reden voor **onvoldoende gebruik** van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting & Services binnen **gemeente Leiden** en hoe kan dit verbeterd worden, zodat er meer gebruik gemaakt zal worden van de producten en/of diensten door de betrokken afdelingen binnen gemeente Leiden?" Achterliggende doelstelling en de gewenste situatie is een **grotere bekendheid** van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting & Services.

Belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

- een **onbekendheid** van de producten en/ of diensten van de PDC is,
- onbekendheid is het gevolg van een **inadequate interne communicatie** van de PDC.

Het onvoldoende gebruik kan verbeterd worden door de juiste **interne communicatiemiddelen** in te zetten die zorgen voor een **efficiënte communicatie** van de PDC naar de medewerkers, waardoor men bekend wordt met de PDC en dus de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting & Services. Het meest efficiënte communicatiemiddel voor de communicatie van de PDC is het **intranet**.

De belangrijkste adviezen aan de hand van dit onderzoek zijn:

- gebruik van intranet om de PDC intern te communiceren,
- gebruik van intranet en/of het **personeelsblad** voor **extra communicatie** over **uitleg** van de PDC en
- gebruik van **posters** voor **herhaling** van de publicatie van de PDC.

Uiteindelijk wordt er aanbevolen om een **vervolgonderzoek** uit te voeren door middel van een **meting** om te zien of de bekendheid is gestegen.

INDEXREFERAAT

Onderzoek, PDC, communicatie, afdeling Huisvesting & Services, gemeente Leiden, medewerkers, bekendheid producten en/of diensten, communicatiemiddelen, interne communicatie, intranet.

SAMENVATTING

Binnen de afdeling Huisvesting & Services van de gemeente Leiden bestaat zich een probleem. Het probleem dat het afdelingshoofd van de afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper, heeft geconstateerd, is dat verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden, producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert, buiten de deur kopen/bestellen. Het doel van het rapport is het opstellen van aanbevelingen om dit probleem op te lossen.

Omdat het niet duidelijk is waardoor dit probleem ontstaat, beslaat het onderzoek twee fases:

- in de eerste fase wordt onderzocht waarom er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de afdeling Huisvesting & Services binnen de gemeente Leiden;
- in de tweede fase wordt onderzocht hoe het probleem dat in de eerste fase zichtbaar is geworden, opgelost zou kunnen worden, wat leidt tot een verbetering van de bekendheid van de dienst en de PDC, wat vervolgens kan leiden tot een grotere afname van de producten en/of diensten.

Aan de hand van het bovenstaande probleem is de volgende probleemstelling geformuleerd;

“Wat is de reden voor onvoldoende gebruik van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting en Services binnen gemeente Leiden en hoe kan dit verbeterd worden zodat er meer gebruik gemaakt zal worden van de producten en/of diensten door de betrokken afdelingen binnen gemeente Leiden?”

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er verschillende soorten onderzoek verricht. Tijdens de eerste fase is literatuuronderzoek naar de gemeente Leiden en de afdeling Huisvesting & Services uitgevoerd, is een interview afgenomen bij Eus Flapper en is enquête verspreid onder verschillende managers en teamleiders van gemeente Leiden. De tweede fase van het onderzoek is uitgevoerd middels twee interviews met Eus Flapper, een benchmark onderzoek, en een literatuuronderzoek over interne communicatie.

Het onderzoek leverde de volgende conclusies op:

- De PDC is onbekend; 72% van de geënquêteerden is niet bekend met de PDC van de afdeling Huisvesting & Services.
- Onzichtbaarheid van de afdeling Huisvesting & Services; deze onbekendheid van de PDC zorgt uiteindelijk voor onbekendheid van de afdeling.
- Interne communicatie behoeft verbetering.
- Efficiënt intern communiceren wordt mogelijk gemaakt door gebruik van de juiste communicatiemiddelen
- Intranet is het meest efficiënte communicatiemiddel voor de communicatie van de PDC.
- Extra communicatie door middel van intranet; alleen het plaatsen van het document op intranet zorgt niet voor een geslaagde communicatie. Middels schriftelijke informatie over de PDC, interviews, acties/prijsvragen, ‘wist je dat..’-teksten etc. zorgt voor meer duidelijkheid en interesse in de PDC.

De conclusies hebben tot de volgende (belangrijkste) aanbevelingen geleid:

- Gebruik intranet om de PDC intern te communiceren.
- Gebruik intranet voor extra communicatie over de PDC.

- Adviezen voor een efficiënter en effectiever gebruik van intranet.
- Vervolgonderzoek om te zien of de bekendheid is toegenomen.

→ Totale kosten voor de implementatie van de adviezen:

Advies	Kosten	Bijzonderheden
Communicatie van de PDC	€ 180,22	Eenmalig
Communicatie omtrent de PDC door middel van intranet.	€ 5.144,52	Terugkerend
Evaluatie en meting van communicatie van de PDC en omtrent de PDC door middel van intranet.	€ 958,70	Eenmalig
Totale kosten*	€ 6283,44	

Middels de conclusies en aanbevelingen kan er een duidelijk antwoord gegeven worden op de probleemstelling ... ***“De reden dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de producten en/ of diensten van de afdeling Huisvesting en Services binnen de gemeente Leiden is de onbekendheid van de producten en/ of diensten en de PDC. Deze onbekendheid is het gevolg van een inadequate interne communicatie van de PDC. Het onvoldoende gebruik kan verbeterd worden door de juiste interne communicatiemiddelen in te zetten, die zorgen voor een efficiënte communicatie van de PDC naar de medewerkers waardoor men bekend wordt met de PDC en dus de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting & Services. Het meest efficiënte communicatiemiddel voor de communicatie van de PDC is het intranet. De gemeente Leiden heeft al intranet, maar deze wordt door de afdeling Huisvesting & Services nauwelijks gebruikt. Naast het communiceren van de PDC op het intranet is het van belang dat men ‘getriggerd’ wordt deze documenten op het intranet te lezen. De meest efficiënte manier voor dit soort communicatie binnen de gemeente Leiden is het gebruik van het intranet en het personeelsblad. Deze extra communicatie zorgt ook voor het aantrekkelijker maken van de communicatieboodschap over de PDC waardoor zo veel mogelijk medewerkers binnen de gemeente Leiden worden bereikt. Op het intranet kan er een introductie gegeven worden van de PDC door middel van een introductieverhaal, een aantal interviews, acties/ prijsvragen, etc. De primaire communicatie van het plaatsen van de PDC op het intranet en de secundaire communicatie van het introduceren van deze PDC via het intranet, zorgt voor een grotere bekendheid van de PDC onder de medewerkers van de gemeente Leiden waardoor het onvoldoende gebruik van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting en Services binnen gemeente Leiden verbeterd wordt.”***

VOORWOORD

De opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond door middel van een afstudeeropdracht/scriptie. De scriptie is een praktijkgericht onderzoek voor het oplossen van beleidsproblemen op het gebied van Facility Management. Ik heb ervoor gekozen om mijn scriptie uit te voeren bij gemeente Leiden, omdat ik het werken bij de gemeente Rotterdam als zeer prettig heb ervaren.

Het werken aan dit onderzoek heeft niet alleen geleid tot kennis en inzicht over facilitaire organisaties. Ik ben door dit onderzoek gegroeid in mijn persoonlijke ontwikkeling en zelfbewustzijn.

Dit rapport had nooit tot stand kunnen komen zonder de medewerking en steun van de mensen die bereid waren hun kennis en visie met mij te delen. Daarvoor dank ik hen hartelijk!

Ik heb met veel plezier bij de gemeente Leiden gewerkt aan deze scriptie. Ik wil dan ook bij deze alle medewerkers van de gemeente Leiden, die mijn vragen hebben beantwoord, mij geholpen hebben, mij wegwijs hebben gemaakt en met mij hebben meegedacht, hartelijk bedanken. Ook mijn collega's van de afdeling Huisvesting & Services bedank ik voor de leuke tijd die we samen hebben gehad en voor hun inbreng aan het onderzoek. Het is mijn wens dat dit rapport over de afdeling Huisvesting & Services bijdraagt aan een nog mooiere en meer professionele werkomgeving.

Daarnaast wil ik graag Eus Flapper, mijn begeleider vanuit de Gemeente Leiden en Hans Drost die vanuit de Haagse Hogeschool mijn begeleider was, bedanken. Bedankt voor jullie hulp en vertrouwen. Doordat jullie mij beiden hebben vertrouwd in mijn zelfstandige werkwijze heb ik mijn onderzoek kunnen uitvoeren op de manier die voor mij het prettigst was. Nogmaals dank hiervoor.

In het bijzonder wil ik een woord van dank opnemen voor mijn ouders, Aart Rietveld en Brigitte Diderich. Zij hebben mij gesteund en van zeer goede feedback voorzien waardoor ik deze scriptie op mijn manier heb kunnen invullen. Zij hebben mij, naast mijn begeleiders vanuit school en de gemeente Leiden, zeer goed begeleid in het afstudeerproces en daar ben ik hen zeer dankbaar voor. Daarnaast wil ik ook graag Rosa Hordijk en Anela Sucurika bedanken voor de vele brainstorm momenten, zij hebben mij erg gemotiveerd en geholpen in het afstudeer proces.

Leiden, 24 mei

INHOUD

INLEIDING		8
1	METHODEN VAN ONDERZOEK	10
1.1	De twee fases	10
1.2	Fase I	11
1.2.1	Literatuur onderzoek	11
1.2.2	Interview	11
1.2.3	Enquête	11
1.3	Fase II	13
1.3.1	Interview	13
1.3.2	Benchmark	13
1.3.3	Literatuur onderzoek	13
1.3.4	Koppeling	13
2	FASE I	14
2.1	Oriëntatie gemeente Leiden	14
2.1.1	Gemeente Leiden	14
2.1.2	Afdeling Huisvesting & Services	16
2.2	Enquête	18
2.2.1	Interview	18
2.2.2	Respons	18
2.2.3	Onderzoeksresultaten	19
2.3	Conclusies	21
3	FASE II	22
3.1	Huidige situatie(IST) interne communicatie	22
3.1.1	Visie interne communicatie	22
3.1.2	Interne communicatie middelen	22
3.1.3	Interne communicatie van de PDC	23
3.2	Benchmark onderzoek naar interne communicatie binnen gemeentes	25
3.3	Algemene theorie interne communicatie	27
3.3.1	Interne communicatie	27
3.3.2	Communicatiemiddelen	27
3.4	Koppeling huidige situatie met benchmark & literatuur onderzoek	35
3.5	Conclusies	39
4	CONCLUSIE	41
4.1	Conclusie fase I	41
4.2	Conclusie fase II	41
4.3	Antwoord op probleemstelling	42
5	GEWENSTE SITUATIE(SOLL) & AANBEVELINGEN	43
5.1	Gewenste situatie	43
5.2	Aanbevelingen	43
5.2.1	Algemene aanbevelingen	43
5.2.2	Specifieke aanbevelingen	43
5.2.3	Aanbevelingen vervolgonderzoeken	44

6	IMPLEMENTATIE	45
	6.1 Implementatieproces	45
	6.2 Tijdspad	46
7	BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES	47
	6.1 Organisatorische consequenties	47
	6.2 Personele consequenties	47
	6.3 Bedrijfseconomische consequenties	47
	7.3.1 Kosten	48
	7.3.2 Baten	52
	LITERARTUUROPGAVE	53
	BIJLAGEN	
I	Organisatie beschrijving aan de hand van het 7- S model	
II	Enquête	
III	Interview Eus Flapper	
IV	Toelichting onderzoeksresultaten	
V	Interview Eus Flapper 2	
VI	Interviews met de medewerkers van de gemeenten	

INLEIDING

“Gemeenten werken steeds meer regionaal samen omdat dit de bestuurskracht en de effectiviteit en efficiëntie van hun organisatie vergroot. Zowel voor werkgevers als werknemers biedt regionale samenwerking kansen. Werkgevers hoeven minder snel nieuwe mensen te werven op de arbeidsmarkt of externen in te huren bij derden. Voor medewerkers kan hun loopbaan afwisselender en uitdagender worden.”¹ Dit is een trend in gemeentelijke organisaties.

Door op deze trend in te spelen hebben de facilitaire afdelingen van gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude in juni 2008 een afspraak gemaakt om samen te werken op het gebied van bedrijfsvoering. Deze samenwerking wordt het Servicepunt71 genoemd.

Door deze verandering binnen de verschillende gemeenten kan het probleem waar de afdeling Huisvesting & Services van de gemeente Leiden mee kampt, worden vergroot.

Het probleem wat het afdelingshoofd van de afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper, heeft geconstateerd is, dat verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden, producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert, buiten de deur kopen/bestellen.

Dit wordt als probleem gezien omdat:

- de afdeling zijn systemen niet op orde heeft. Dit staat slordig tegenover de gemeente Leiden en haar medewerkers omdat de afdeling Huisvesting & Services verantwoordelijk is voor het goed regelen van de facilitaire producten en diensten.
- de medewerkers van de afdeling Huisvesting & Services niet goed hun werk kunnen doen, ze lopen immers achter de feiten aan. Dit demotiveert wat uiteindelijk kan zorgen voor lage productiviteit.
- het de gemeente Leiden meer geld kost dan nodig is. Er worden buiten de gemeente extra producten en diensten ingekocht/ingehuurd terwijl deze grotendeels al binnen de gemeente aanwezig zijn. De kosten voor de gemeente Leiden zijn echter niet in kaart te brengen, omdat het niet duidelijk is wie de producten en diensten buiten de deur koopt/bestelt en welke producten en diensten dit zijn. Volgens het afdelingshoofd van de afdeling Huisvesting & Services vertellen de medewerkers niet dat ze dit doen omdat dit niet tot de gedragsregels binnen de gemeente Leiden behoort. Op deze manier kan er niet achter de daadwerkelijke kosten van dit probleem gekomen worden, waardoor er geen kosten en baten analyse gemaakt kan worden.

Hier wordt verder op ingegaan in het hoofdstuk over de bedrijfskundige consequenties.

Het doel van het rapport is het oplossen van het probleem. Omdat het nog niet duidelijk is waardoor dit probleem ontstaat, beslaat het onderzoek uit twee fases;

1. In de eerste fase wordt onderzocht waarom er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de afdeling Huisvesting & Services binnen de gemeente Leiden. Bij dit gebruik wordt gekeken naar het gebruik van de producten en diensten om dit indirect de afdeling Huisvesting & Services is.
2. In de tweede fase wordt onderzocht hoe het probleem dat in de eerste fase zichtbaar is geworden opgelost kan worden en hoe de bekendheid van de PDC vergroot kan worden.

¹ Bedrijfsplan SSC Leidse Regio ‘Van, voor en door de gemeenten’, 2010

Om het doel te realiseren is een afbakening van het onderzoek nodig. De probleemstelling en subvragen zijn hiervoor van belang. Om een volledige probleemstelling te kunnen formuleren moet eerst de centrale vraag in het onderzoek gegeven zijn. Deze luidt als volgt:

“Waarom wordt er onvoldoende gebruik gemaakt van de afdeling Huisvesting en Services binnen gemeente Leiden en hoe kan dit verbeterd worden?”

Deze centrale vraag wordt omgezet in een probleemstelling:

“Wat is de reden voor onvoldoende gebruik van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting en Services binnen gemeente Leiden en hoe kan dit verbeterd worden, zodat er meer gebruik gemaakt zal worden van de producten en/of diensten door de betrokken afdelingen binnen gemeente Leiden?”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden moet er antwoord gegeven worden op de verschillende subvragen, onderverdeeld per fase:

Fase I

1. Welke producten en diensten levert de afdeling Huisvesting & Services?
2. Wie zijn de stakeholders/belanghebbenden?
3. Welke producten en diensten zijn bestemd voor welke afdelingen?
4. Waarom nemen de afdelingen binnen de gemeente Leiden geen tot weinig producten en diensten af bij de afdeling Huisvesting & Services?

Fase II

5. Wat is de huidige situatie omtrent het probleem dat in fase I is geconstateerd?
6. Hoe gaan andere facilitaire afdelingen binnen gemeentes om met het probleem dat in fase I is geconstateerd?
7. Welk theoretisch kader kan worden gebruikt om het probleem dat in fase I is geconstateerd te analyseren?
8. Hoe kunnen deze huidige situatie, benchmark en de theorie gekoppeld worden?
9. Wat is de meest efficiënte manier om het probleem op te lossen?

Afronding

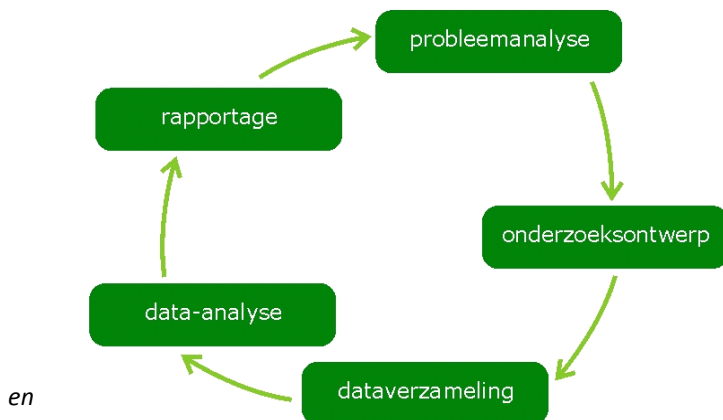
10. Wat zijn de beste oplossingen die aanbevolen kunnen worden aan de afdeling Huisvesting & Services?
11. Hoe kunnen deze mogelijke oplossingen/ideeën het beste geïmplementeerd worden binnen de afdeling Huisvesting & Services en binnen de gemeente Leiden?
12. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties (personele consequenties, Organisatorische consequenties en financiële consequenties) voor de afdeling Huisvesting & Services?
13. Zijn er suggesties voor verder onderzoek?

1 METHODEN VAN ONDERZOEK

IN DIT HOOFDSTUK WORDEN DE TWEE FASES WAARUIT DIT ONDERZOEK BESTAAT BESPROKEN. DAARNAAST WORDEN DE BIJBEHORENDE ONDERZOEKSMETHODEN DIE VOOR HET ONDERZOEK GEBRUIKT ZIJN, BESPROKEN EN VERANTWOORD. DEZE INFORMATIE DIENT TER ONDERSTEUNING VAN DE REST VAN HET RAPPORT.

1.1 De twee fases

Op het gebied van onderzoek zijn veel verschillende methoden waaruit een onderzoeker kan kiezen. Welke methode men kiest is afhankelijk van het onderwerp dat gekozen is, de probleemstelling die is geformuleerd, de middelen die men tot zijn beschikking heeft en de hoeveelheid tijd die beschikbaar is om het onderzoek uit te voeren. De meeste onderzoeken bestaan uit de volgende stappen:



Figuur 1.1 Onderzoekskringloop volgens Kenniscentrum Design

Technologie, Saxion²

Dit onderzoek bestaat uit twee fases, die zijn ontstaan vanuit de centrale vraag binnen dit onderzoek;

“Waarom wordt er onvoldoende gebruik gemaakt van de afdeling Huisvesting en Services binnen gemeente Leiden en hoe kan dit verbeterd worden?”

1. In de eerste fase wordt onderzocht waarom er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de afdeling Huisvesting & Services binnen de gemeente Leiden. Bij dit gebruik wordt gekeken naar het gebruik van de producten en diensten om dit indirect de afdeling Huisvesting & Services is.
2. In de tweede fase wordt onderzocht hoe het probleem dat in de eerste fase zichtbaar is geworden, opgelost kan worden.

Beide fases bestaan uit de stappen die in figuur 1.1 beschreven worden. Om die reden is het onderzoek ook expliciet in twee fases verdeeld.

Op basis van de onderzoeken uit fase I en fase II worden er conclusies opgesteld. Deze conclusies zijn van belang voor de uiteindelijke conclusie van het verslag in hoofdstuk 4. Hoe deze twee fases zijn ingedeeld wordt in de volgende paragrafen beschreven.

² <http://onderzoeksklapper.filab.nl/index.php?page=onderzoeksopzet>

1.2 Fase I

In de eerste fase wordt onderzocht waarom er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de afdeling Huisvesting & Services binnen de gemeente Leiden. Dit gebeurt middels literatuur onderzoek, een interview en een enquête.

1.2.1 Literatuur onderzoek

“Bij literatuuronderzoek gaat men op zoek in bestaande literatuur zoals boeken, tijdschriften, kranten, internet, bestaande onderzoeksverslagen etc.”³

Voordat het probleem onderzocht kan worden, is het van belang om onderzoek te doen naar de organisatie, interviews af te nemen en literatuur over enquêteren te bestuderen.

De literatuur die van groot belang is geweest voor de eerste fase:

- PDC (Producten en Diensten Catalogus); het belangrijkste document voor de eerste fase is de Producten en Diensten Catalogus van de gemeente Leiden. Het grootste deel van de enquête wordt vanuit dit document opgezet.
- Organogram; het organogram is van grote waarde voor de doelgroep van de enquête. Omdat dit een specifieke doelgroep is, is het van belang te weten waar deze doelgroep opereert binnen de organisatie.
- 7S-model; op basis van dit model kan de organisatie (gemeente Leiden) helder worden beschreven, wat helpt bij het onderzoeken en in kaart brengen van de organisatie.
- Sites; Intranet, gemeenteleiden.nl en servicepunt71.nl worden gebruikt om de organisatie beter te kunnen beschrijven.

1.2.2 Interview

“Interviews worden vaak gehouden bij onderzoeken waar de onderzoeker de beleving of motieven van een respondent wil achterhalen.”⁴

In fase I wordt er een interview gehouden met afdelingshoofd Huisvesting & Services, Eus Flapper, zodat in kaart kan worden gebracht welke afdelingen, welke producten en diensten afnemen. In dit interview worden alle producten en diensten gekoppeld aan de verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden, zodat er enquêtes op maat gemaakt kunnen worden. Dit zorgt voor een functionele enquête.

1.2.3 Enquête

“Een enquête opzetten kenmerkt zich door een strategie waarbij grote aantallen onderzoekseenheden op diverse kenmerken onderzocht worden.”⁵ Vandaar dat er binnen dit onderzoek ook gekozen is voor een enquête. Binnen dit onderzoek is het de bedoeling om zoveel mogelijk medewerkers, die beslissingsbevoegd zijn, binnen de gemeente Leiden te bevragen over de producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert.

“Door middel van een enquête kan er op een efficiënte manier zoveel mogelijk informatie verkregen worden. Bij kwantitatief onderzoek is echter wel sprake van kwantitatieve numerieke gegevens. Er worden procentuele aantallen als resultaten getoond.”⁶

³ Basisboek Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, Dr, D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede, eerste druk, zevende oplage 1993, ISBN 90 207 2955 6

⁴ Basisboek Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, Dr, D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede, eerste druk, zevende oplage 1993, ISBN 90 207 2955 6

⁵ Basisboek Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, Dr, D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede, eerste druk, zevende oplage 1993, ISBN 90 207 2955 6

⁶ INTERNE COMMUNICATIE NA REORGANISATIE Een onderzoek binnen locatie De Groene Driehoek Jolinde Beuling

Wat wordt onderzocht?

Bij deze methode wordt onderzocht wat het onderliggende probleem is van het huidige probleem. Het doel is dan ook het zichtbaar maken wat de reden is dat verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden sommige producten en diensten niet afnemen bij de afdeling Huisvesting & Services. In de enquête staat dan ook de vraag centraal of men op de hoogte is van de producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert, en of ze deze afnemen. Als men deze producten en diensten niet afneemt, is het de vraag waarom men dit niet doet, zodat het probleem zichtbaar wordt.

Wie worden onderzocht?

De medewerkers die beslissingsbevoegd zijn en het grootste deel van de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services kunnen bestellen/afnemen. Hieronder vallen:

- 14 Afdelingsmanagers;
- 27 Teamleiders;
- 30 Secretaresses.

De 'gewone' medewerkers kunnen ook verschillende producten en diensten afnemen van de afdeling Huisvesting & Services; dit geldt echter voor een klein aantal medewerkers. Het is niet relevant om ook deze medewerkers te betrekken in de enquête, omdat de producten en diensten voor een groot deel onbekend zal zijn, aangezien zij hier niet tot nauwelijks mee te maken hebben.

Er worden totaal dus **71 medewerkers** geënquêteerd. Dit is de 'bruto steekproef'⁷.

Wijze van verspreiding

"Een enquête als onderzoeksmiddel heeft voor- en nadelen. Een voordeel is dat er op een snelle manier veel vragen gesteld kunnen worden en er relatief veel mensen mee bereikt kunnen worden. Een nadeel is dat de onderzoeker niet in de hand heeft of ook daadwerkelijk alle mensen uit de populatie mee werken."⁸

Binnen het uitgevoerde onderzoek wordt de enquête met de hand uitgedeeld, zodat de medewerkers direct in contact kwamen te staan met de stagiaire. Op deze is de kans op 'aanvankelijke respons' groter.

Generaliseerbaarheid

"De generaliseerbaarheid hangt af van de gegevens die uiteindelijk verkregen zijn. Als deze gegevens niet alleen van toepassing zijn op de uiteindelijke respondenten, maar ook op de gehele populatie dan is een onderzoek generaliseerbaar."⁹ Om deze generaliseerbaarheid te realiseren is het van belang dat er een respons van 70% is. Er wordt een kleine groep geënquêteerd waardoor de hoogte van de respons van groot belang is voor de toetsbaarheid op de gehele populatie. Bij een respons van 70% zijn de resultaten generaliseerbaar naar de genoemde populatie.

⁷ Artikel; Zorgmarketing start met marktonderzoek, 2007-05 / WhitePaper
www.indora.nl/.../wpm5%20zorg%20marktonderzoek%20in%20de%20zorg.pdf

⁸ INTERNE COMMUNICATIE NA REORGANISATIE Een onderzoek binnen locatie De Groene Driehoek Jolinde Beuling

⁹ INTERNE COMMUNICATIE NA REORGANISATIE Een onderzoek binnen locatie De Groene Driehoek Jolinde Beuling

1.3 Fase II

In de tweede fase wordt onderzocht hoe het probleem dat in de eerste fase zichtbaar is geworden, opgelost kan worden. Dit gebeurt middels een interview, een benchmark onderzoek, een literatuuronderzoek en een koppeling van deze onderzoeken.

1.3.1 Interview

In fase II wordt er een interview gehouden met afdelingshoofd Huisvesting & Services, Eus Flapper. In dit interview wordt de huidige situatie van de interne communicatie binnen de afdeling Huisvesting & Services besproken. Dit is van belang omdat deze informatie niet in literatuur te vinden is.

1.3.2 Benchmark

Er wordt een benchmark uitgevoerd om te kijken hoe andere facilitaire afdelingen communiceren naar de medewerkers. Deze benchmark, vergelijkend onderzoek, wordt uitgevoerd bij: gemeente Rotterdam, gemeente Zoetermeer, gemeente Delft en gemeente Alphen aan de Rijn. Om een objectief beeld te schetsen wordt er één grotere gemeente, één kleinere gemeente en twee vergelijkbare gemeenten met betrekking tot gemeente Leiden onderzocht.

1.3.3 Literatuur onderzoek

In de tweede fase wordt er literatuuronderzoek verricht naar de interne communicatie. Bij dit literatuur onderzoek zijn de definitie, functies en middelen van interne communicatie van belang. Het literatuur onderzoek zorgt voor een theoretische onderbouwing voor de koppeling die nodig is voor de uiteindelijke conclusie van de tweede fase. Het grootste deel van het literatuuronderzoek bestaan uit de boeken van Reijnders, Michels, Vos & Schoemaker en van den Berg

1.3.4 Koppeling

Bij de koppeling wordt de huidige situatie gekoppeld aan het literatuuronderzoek en de benchmark. Deze koppeling is van belang om de uiteindelijke conclusie te kunnen verantwoorden. Als deze koppeling niet plaats vind zijn de huidige situatie, de literatuur onderzoek en de benchmark drie losse onderdelen. De koppeling van deze drie paragrafen wordt uitgewerkt middels een model dat deze theorie tot elkaar kan brengen.

2 FASE I

IN DE EERSTE FASE WORDT ONDERZOCHT WAAROM ER ONVOLDOENDE GEBRUIK WORDT GEMAAKT VAN DE AFDELING HUISVESTING & SERVICES BINNEN DE GEMEENTE LEIDEN. DIT WORDT UITGEVOERD MIDDELS EEN ORIËNTATIE BIJ DE GEMEENTE LEIDEN, DE ORGANISATIE STRUCTUUR EN DE AFDELING HUISVESTING & SERVICES. DAARNAAST WORDT ER ONDERZOEK MIDDELS EEN ENQUÊTE UITGEVOERD. DE RESULTATEN EN CONCLUSIES ZORGEN VOOR EEN DUIDELIJK BEELD VAN HET PROBLEEM.

2.1 Oriëntatie gemeente Leiden

In deze paragraaf wordt een korte weergave geschetst van de organisatie 'gemeente Leiden' en de afdeling waar het probleem, dat onderzocht gaat worden in dit onderzoek, optreedt; de afdeling Huisvesting & Services. Om een duidelijk beeld te krijgen van de afdeling Huisvesting & Services worden ook de producten en diensten en de belanghebbenden van deze afdeling beschreven.

2.1.1 Gemeente Leiden

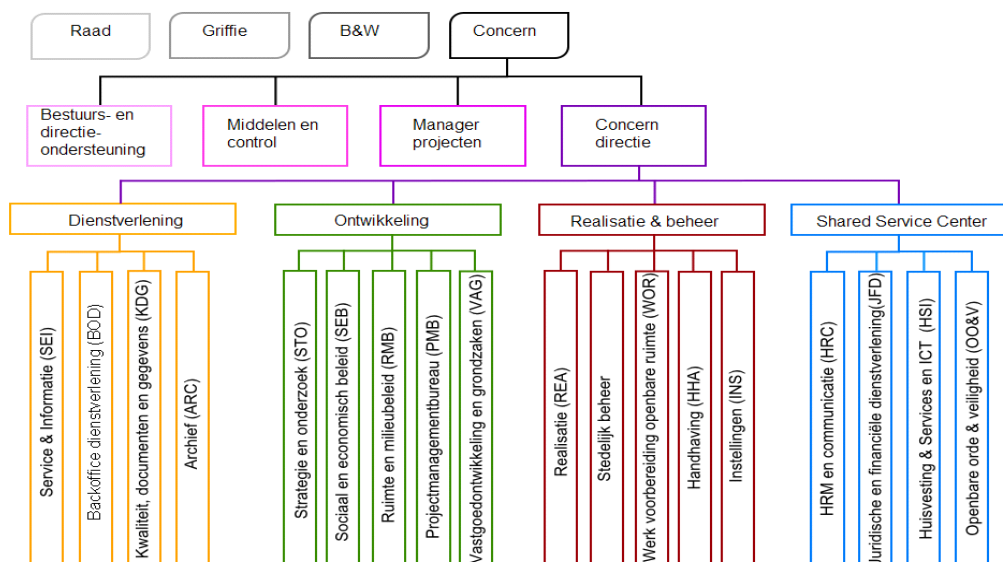
"De gemeente Leiden is één van de twintig grootste gemeenten van Nederland en de vijfde grootste gemeente in Zuid-Holland. In de gemeente wonen ongeveer 117 duizend mensen."¹⁰

"De organisatie 'gemeente Leiden' is opgericht om de stad te kunnen besturen en haar burgers van dienst te kunnen zijn. Deze overheidsinstantie is een non-profit organisatie."¹¹

De kernwaarden die de gemeente Leiden na streeft zijn: betrouwbaar, resultaatgericht, samenwerken en verbeteren.¹²

Om een duidelijk overzicht te krijgen over de gemeente Leiden is in figuur 2.1 het organogram weergegeven.

Organogram Gemeente Leiden



Figuur 2.1 Organogram gemeente Leiden

¹⁰ <http://www.plaats.nl/gemeente-leiden/>

¹¹ Klant tevredenheidonderzoek Gemeente Leiden, 2010, Anela Sukurica

¹² Nieuwjaarsreceptie 2011 Gemeente Leiden

De gemeentelijke organisatie is verdeeld in vier aandachtsgebieden:

- Aandachtsgebied Dienstverlening
- Aandachtsgebied Ontwikkeling
- Aandachtsgebied Realisatie en Beheer
- Aandachtsgebied Shared Service Centre¹³

De facilitaire afdeling binnen de gemeente Leiden valt onder het Shared Service Centre en is de afdeling Huisvesting & Services en ICT (zie ook het organogram).

De afdeling Huisvesting & Services en ICT verzorgt alles wat te maken heeft met de werkplekken en omgeving van de medewerkers. Hierbij sluit de visie van deze afdeling dan ook aan:

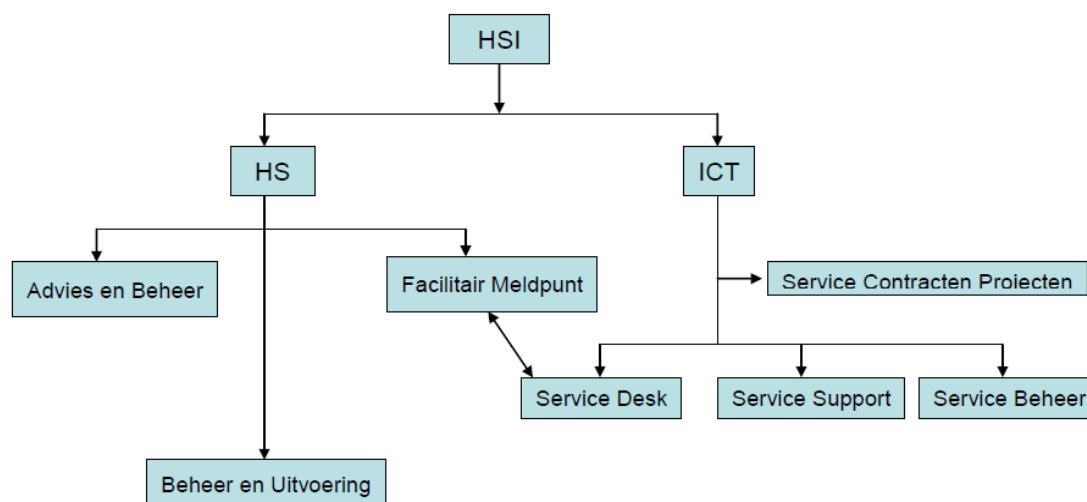
“Het regelen van huisvesting, (facilitaire) services en ICT voor alle panden waar bestuur en ambtenaren in gehuisvest zijn, met daarbij een front-office naar de klant.”¹⁴

De afdeling bestaat uit twee teams: het team Huisvesting & Services en het team ICT. Beide teams hebben een teamleider die de ‘grote lijnen’ van alle onderdelen bewaken. De teamleider wordt aangestuurd door de afdelingsmanager.

Het team Huisvesting & Services bestaat uit de units Facilitair Meldpunt, Beleids Contracten en BHV, Verhuizing & Werkplekinrichting en Beheer en Uitvoering.

Het team ICT bestaat uit vier units: de ICT Servicedesk, een unit Service, Contracten & Projecten, de unit Service beheer, de unit Service Support en de unit Service Desk.

De afdeling waarbij het probleem optreedt en waarvoor dit onderzoek wordt uitgevoerd, is de afdeling Huisvesting & Services. (HS)



Figuur 2.2 Schematische weergave van de afdeling Huisvesting & Services en ICT

Verdere informatie over de organisatie gemeente Leiden vindt u in het 7-S model in bijlage I.

¹³ <http://gemeente.leiden.nl/bestuur/gemeentelijke-organisatie/>

¹⁴ <http://intranet.leiden.nl/onze-organisatie/onze-afdelingen/hsi-huisvesting-services-en-ict/>

2.1.2 Afdeling Huisvesting & Services

De afdeling Huisvesting & Services heeft verschillende taken. Deze taken zijn onderverdeeld in vier categorieën;

1. **Facilitair Meldpunt (FMP):** Het Facilitair Meldpunt is het aanspreekpunt en vraagbaak voor alle facilitaire zaken voor de gemeente Leiden voor de panden waar Huisvesting & Services diensten verleent.
2. **Huisvesting:** Onder Huisvesting valt een aantal verschillende medewerkers die een eigen taakgebied hebben. Het gaat hierbij om de volgende taakgebieden: inrichting, verhuizingen, klant- en contractbeheer, administratie BHV, financiën en projecten op huisvestingsgebied.
3. **Uitvoering en Beheer:** De afdeling Uitvoering en Beheer bestaat per locatie uit een locatiebeheerder aangestuurd door een unitleider. Gezamenlijk zorgen zij voor de dagelijkse gang van zaken in de gebouwen van gemeente Leiden. Denk aan de aansturing van schoonmaak en beveiliging, het dagelijkse onderhoud van de gebouwen en het oplossen van kleine technische storingen, het verrichten van hand- en spandiensten, verzorgen van de vergaderservice, lunches, recepties en ondersteunen bij trouwerijen.
4. **BHV en rampenorganisatie:** Huisvesting & Services is verantwoordelijk voor de Bedrijfshulpverlening van de gemeente Leiden en voor ondersteuning voor de rampenorganisatie¹⁵.

Servicepunt 71

“Servicepunt71 is een samenwerkingsverband van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude. De gemeenten verzorgen nu nog ieder voor zich de bedrijfsvoeringtaken. Vanaf 2011 zal Servicepunt71 deze taken gefaseerd van de gemeenten overnemen en verrichten vanuit een Shared Service Concept.”¹⁶ Servicepunt71 wordt gezien als externe afdeling met een gedwongen winkelnering voor de overige afdelingen van de gemeente Leiden. Doordat Servicepunt71 opgestart wordt, wordt de afdeling Huisvesting & Services samengevoegd met meerdere facilitaire afdelingen.

“Het hoofddoel van een gemeente is het bedienen van haar burgers. De rijksoverheid hevelt steeds meer taken en bevoegdheden over naar de gemeenten. Zij vervullen daardoor steeds vaker de functie van eerste overheid. Bestaande én nieuwe taken en verantwoordelijkheden vragen veel van de bedrijfsvoering.

De vier gemeenten zien mogelijkheden om door samenwerking de navolgende zes doelstellingen ten aanzien van de bedrijfsvoering te realiseren:

1. bieden van continuïteit door beperking van organisatorische kwetsbaarheid;
2. verder verhogen van de kwaliteit van processen;
3. verder verhogen van de professionaliteit en deskundigheid van medewerkers;
4. efficiënter inzetten van beschikbare arbeidskracht;
5. realiseren van besparingen door schaalvoordelen;
6. bijdragen aan een betere dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen.”¹⁷

Voordat deze doelen behaald kunnen worden is het van groot belang dat eerst de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services zichtbaar worden. Hierdoor weten alle medewerkers binnen de gemeente Leiden welke producten en diensten worden geboden, waardoor de functie van de afdeling zichtbaar is. Dit is van groot belang voordat Servicespunt71 van start gaat, omdat de afdeling zichtbaar dient te blijven.

¹⁵ <http://intranet.leiden.nl/onze-organisatie/onze-afdelingen/hsi-huisvesting-services-en-ict/>

¹⁶ <http://www.servicepunt71.nl/>

¹⁷ Bedrijfsplan SSC Leidse Regio ‘Van, voor en door de gemeenten’, 2010

Belanghebbende van de afdeling Huisvesting & Services

De belanghebbenden bij dit onderzoek zijn alle afdelingen binnen de gemeente Leiden die producten en diensten af nemen bij de afdeling Huisvesting & Services. Naast alle medewerkers zijn er verschillende beslissingsbevoegden die meer producten en diensten kunnen bestellen dan de 'gewone medewerker'. Deze beslissingsbevoegden zijn de afdelingsmanager, teamleiders en secretaresses. Het is van belang dat er gedurende het onderzoek rekening wordt gehouden met deze verschillende groepen.

Producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services¹⁸

In figuur 2.3 worden alle producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services beschreven.

Producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services		
Diensten		Producten
Algemeen - Adviesaanvraag - Informatieverstrekking - Klachten en storingen - Maatwerk verzoek - Leveranciers management	Receptie en beveiliging - Fysieke beveiliging - Inbraakbeveiliging - Receptiediensten - Toegangsbeheer	Catering - Frisdrankautomaten - Snackautomaten - Snoepautomaten - Warme drankenautomaten type 1,2 & 3 - Watercoolers
Catering - Bedrijfsrestaurant - Koffie-arrangement type 1,2 & 3 - Lunch op locatie type 1,2 & 3 - Receptie & borrels	Schoonmaak - Extra schoonmaak - Ongediertebestrijding - Restafval & KGA - Schoonmaakonderhoud	Ondersteuning - Print/kopieerpapier
Groen voorziening - Bloemabonnementen - Bloembestellingen - Planten	Technisch onderhoud - Dak - Elektronische installatie - Gebouw gebonden installaties - Hang- en sluitwerk - Kozijnen, ramen en deuren - Lucht behandeling - Plafond- wand en vloer afwerkingen - Riolering - Sanitaire installaties - Schilderwerk - Terrein inrichting	Schoonmaak - Maandverband containers - Papier & archief
Huisvesting - Externe verhuizing - Interne verhuizing - Werkplek inrichting type 1,2 & 3		Vergader service - Beamer - Flipover - Laptop
Ondersteuning - Huwelijken - Repro	Vergader service - Koffie-arrangement type 1 & 2 - Vergaderlunch type 1,2 & 3	
Post en logistiek - Autoverhuur - Externe postverzorging - Fietsverhuur - Interne postverzorging - Logistieke diensten	Zaalverhuur - Congresruimte - Interne vergaderruimte - Receptieruimte	

Figuur 2.3 Producten en diensten afdeling Huisvesting & Services

¹⁸ PDC Huisvesting & Services Gemeente Leiden 2010

2.2 Enquête

Om het onderliggende probleem in beeld te krijgen is gebruik gemaakt van een enquête. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten vanuit het interview besproken, wat uiteindelijk voor de vorm van de enquête heeft gezorgd. Daarna worden de respons en de onderzoeksresultaten van de enquête toegelicht. In bijlage II is de verspreide enquête opgenomen.

2.2.1 Interview

Middels een interview met afdelingshoofd Huisvesting & Services, Eus Flapper, is in kaart gebracht welke afdelingen, welke producten en diensten afnemen. Dit is van belang voor het opzetten van de enquête. Hierdoor zijn de enquêtes afgestemd op de verschillende afdelingen, wat kenmerkend is voor de gebruikers vriendelijkheid van de enquête, maar ook zorgt voor een efficiënter resultaat van de enquête vragen. Het interview met Eus Flapper is terug te vinden in bijlage III.

2.2.2 Respons

Een groot deel van de medewerkers heeft aan de enquête meegewerkt. De meewerkende personen worden de 'aanvankelijke respons' genoemd. Het gaat in dit geval om 71 personen. Het deel dat meewerkte noemt met de respons, dit zijn 60 medewerkers (85%). Het deel wat niet meewerkte noemt men de non-respons. De non-respons bestaat in het onderzoek uit 11 personen (15%).

Functie	Uitgedeeld	Respons	Non-respons
Afdelingsmanager	14	12	2
Teamleider	27	21	6
Secretaresse	30	27	3
Totaal	71	60	11

Binnen dit onderzoek zijn deze personen ook de uiteindelijke respons omdat ze alle 71 dataproducerende gegevens hebben ingevuld op de enquête. De 'netto steekproef' bestaat uit de respons en is dus 85%.

Bij survey onderzoek ligt de non-respons altijd hoger dan bij interviews of telefonische enquêtes. Een algemeen geaccepteerde norm voor de non-respons is volgens van der Kaap (2008) 70% van de gehele populatie. Echter, Van der Kaap (2008) geeft duidelijk aan dat dit in het geval van een enquête vaak niet meer dan 40 % is. Een 'netto steekproef' van 85% is in deze vorm van onderzoek een zeer acceptabele respons.¹⁹

Bij 85% kan er gesproken worden van een zeer realistische weergave van alle (relevante) medewerkers binnen de gemeente Leiden.

De enquête is op verschillende manieren verspreid. In eerste instantie zou de enquête met de hand uitgedeeld worden, zodat de medewerkers direct in contact kwamen te staan met de stagiaire. Op deze manier wordt de kans op 'aanvankelijke respons' groter. Echter bleek dit lastiger dan gedacht. Veel medewerkers zaten niet op de werkplek en omdat de gemeente Leiden meerdere locaties heeft, kostte dit teveel tijd. Nadat zoveel mogelijk enquêtes waren uitgedeeld met de hand, is de rest per e-mail verstuurd. Dit ging op een persoonlijke manier zodat men zich ook als individu aangesproken voelde.

¹⁹ Kaap, G. van der (2008). *Toegepast communicatieonderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs

2.2.3 Onderzoeksresultaten

In deze paragraaf worden alleen de meest relevante gegevens beschreven, die van belang zijn voor het uiteindelijke onderzoek. In bijlage IV worden alle onderzoeksresultaten beschreven en toegelicht. Zoals eerder beschreven zijn de resultaten op 85% van de gehele populatie van toepassing. Dit hoofdstuk bevat uitsluitend kwantitatieve gegevens. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn;

- de (on)bekendheid van de medewerkers met de PDC van de afdeling Huisvesting & Services;
- de (on)tevredenheid van de medewerkers over de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services;
- de reden van geen gebruik van de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services.

Is men bekend met de Producten en Diensten Catalogus van de afdeling Huisvesting & Services?

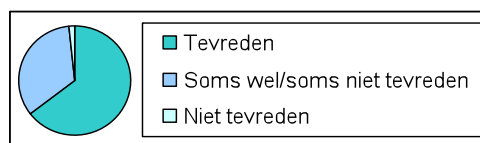
Uit de enquête is gebleken dat het grootste deel van de geënquêteerde niet bekend is met de Producten en Diensten Catalogus. 72% heeft aangegeven niet bekend te zijn met de PDC.

Ja	28%
Nee	72%

Zijn de geënquêteerden tevreden over de producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert?

Het grootste deel van de geënquêteerde is tevreden over de producten en diensten (63%). 33% is soms wel en soms niet tevreden, maar niet ontevreden. Maar 2% (1 medewerker) heeft aangegeven ontevreden te zijn over de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services.

Tevreden	63%
Soms wel/soms niet tevreden	33%
Niet tevreden	2%



Wat is de reden dat de geënquêteerden geen gebruik maken van de producten en diensten die de afdeling Huisvesting & services levert?

Deze enquêtevraag is gesteld als een open vraag, maar hierop is met steeds één van de bovenstaande antwoorden geantwoord. De onbekendheid kenmerkt zich door het niet kennen van de PDC. Als men heeft ingevuld dat het niet in het takenpakket zit, betekent dit dat veel mensen niet weten dat ze de producten en diensten kunnen bestellen. De enquêtes zijn namelijk bedoeld voor de beslissingsbevoegden en die kunnen bijna alles bestellen, dit zit dus wel in het takenpakket en kenmerkt zich als onbekendheid van de bevoegdheid om de producten en diensten te bestellen.

49% heeft de producten en diensten die zij niet bestellen ook daadwerkelijk niet nodig. Zij zijn dus niet de doelgroep van dit verdere onderzoek.

Echter blijft 51% van de geënquêteerde onbekend met de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services.

Niet nodig	49%
Niet in mijn takenpakket	19%
Onbekendheid	32%

Verder kwam naar voren dat...

- ... de respons van alle afdelingen een grote spreiding kent. Dit was ook de bedoeling aangezien dat een beter overzicht geeft van de algehele organisatie. Uiteraard zijn er kleine verschillen te vinden tussen de respons, maar dit heeft geen directe gevolgen voor het onderzoek.
- ... de respons van de verschillende functies kent een goede spreiding; bij elke functie is de respons hoger dan 70%. Dit zorgt voor een goed beeld bij de overige vragen van de enquête.
- ... de bekendheid van de PDC niet dusdanig per functie verschilt, dat dit gevolgen heeft voor het onderzoek.
- ... het deel van de medewerkers dat bekend is met de PDC, grotendeels door middel van het intranet (71%) hiermee bekend is geworden.

Deze onderzoeksresultaten zijn wel van belang voor het onderzoek, maar niet voor de beantwoording van de hoofdvraag in fase I. Vandaar zijn deze onderzoeksresultaten kort zijn weergegeven en niet uitgebreid zijn toegelicht.

2.3 Conclusies

Het doel van dit onderzoek was het zichtbaar maken wat de reden is dat verschillende afdelingen binnen de gemeente Leiden sommige producten en diensten niet afnemen bij de afdeling Huisvesting & Services. Nadat de enquête is uitgedeeld en is verwerkt is dit doel bereikt. Op de vraag waarom verschillende afdelingen sommige producten en diensten niet afnemen bij de afdeling Huisvesting & Services is beantwoord.

72% van de geënquêteerde is niet bekend met de PDC van de afdeling Huisvesting & Services. Het aantal geënquêteerden dat wel bekend is met de PDC (28%) is hier grotendeels van op de hoogte door intranet (71%). Ook is de tevredenheid gemeten, zodat er zichtbaar kan worden of dit de reden is waarom men geen producten en diensten afneemt bij de afdeling Huisvesting & Services. Het ligt echter niet aan de tevredenheid. Er is maar 2% ontevreden (1 medewerker), wat betekent dat dit niet de oorzaak kan zijn dat men niet de producten en diensten afneemt bij de afdeling.

Tenslotte is bij de geënquêteerden de reden voor geen gebruik van de producten en diensten gevraagd. De reden dat de medewerkers binnen de gemeente Leiden de producten en diensten niet afnemen is onbekendheid (51%). Men weet niet welke producten er aangeboden worden en wie dit mag en kan bestellen. Als de bekendheid zou groeien, dan wordt ook de afname groter.

De reden van geen gebruik was voor de enquête niet duidelijk, maar na het onderzoek blijkt dat het grootste deel onbekend is met de producten en diensten. Dit betekent dat de PDC van de afdeling Huisvesting & Services en de functie van de PDC niet goed gecommuniceerd is naar de werknemers binnen de gemeente Leiden. De communicatie die niet goed is verlopen kan onderscheiden worden in;

- de producten en diensten;
- wie welke producten en diensten kan bestellen.

Dit moet verbeterd worden door middel van een aanpassing in de PDC. Naast de producten en diensten die zijn weergegeven in de PDC, moet hiernaast een kolom staan met de functies die deze producten kunnen bestellen. Op deze manier weer iedereen wat zij wel en niet mogen en kunnen bestellen.

Deze onbekendheid van de PDC zorgt uiteindelijk voor onbekendheid van de afdeling. Als dit probleem niet wordt opgelost en Servicepunt71 van start gaat, is de kans groot dat de afdeling Huisvesting & Services en de PDC onzichtbaar worden. Door de uitkomst van de enquête is de urgentie van dit onderzoek vergroot. Het is van groot belang dat de PDC en zo ook de afdeling Huisvesting & Services weer bekend worden en opnieuw op de kaart worden gezet voordat Servicepunt71 van start gaat.

De volgende stap is het onderzoeken van de kwaliteit van de interne communicatie binnen de afdeling Huisvesting & Services. Dit wordt uitgevoerd middels een interview met het hoofd van de afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Ook vindt vergelijkend onderzoek plaats bij andere gemeentes, om te zien hoe zij de PDC communiceren naar de werknemers en tenslotte wordt er literatuuronderzoek uitgevoerd op het gebied van interne communicatie. Zie verder hoofdstuk 3.

3 FASE II

IN FASE I IS GECONCLUDEERD DAT DE KWALITEIT VAN DE INTERNE COMMUNICATIE VAN DE AFDELING HUISVESTING & SERVICES NAAR ANDERE AFDELINGEN NIET OPTIMAAL IS. HET MOET DUIDELIJK WORDEN WAAROM DE PDC NIET AANKOMT BIJ DE MEDEWERKERS VAN DE GEMEENTE LEIDEN EN HOE DIT VERBETERD KAN WORDEN. OM GOED TE KUNNEN BEGRIJPEN WAT DE OORZAKEN ZIJN VAN DE INTERNE COMMUNICATIE PROBLEMEN, WORDT EEN THEORETISCH KADER VAN COMMUNICATIE BESCHREVEN OM DE KNELPUNTEN IN DE INTERNE COMMUNICATIE VAN DE AFDELING HUISVESTING & SERVICES TE ANALYSEREN EN VOORSTELLEN TE DOEN TER VERBETERING VAN DE COMMUNICATIE. OM DEZE THEORIE TOE TE KUNNEN PASSEN WORDT VOORAFGAAND DE HUIDIGE SITUATIE BESCHREVEN EN EEN BENCHMARK UITGEVOERD.

3.1 Huidige situatie (IST) interne communicatie

Om de huidige situatie van de afdeling Huisvesting & Services op het gebied van interne communicatie in kaart te brengen is een interview afgenomen met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Op basis van dit interview kan de visie op de interne communicatie en de communicatiemiddelen beschreven worden.

3.1.1 Visie interne communicatie

Binnen de afdeling Huisvesting & Services is er geen beschreven visie op het gebied van interne communicatie. Na een interview met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper, kan de visie als volgt worden omschreven; ‘De interne communicatie van de afdeling Huisvesting & Services kenmerkt zich door een communicatie waarin tweezijdige communicatie centraal staat. De interne communicatie kan beschreven worden als kwalitatief en open. Met open wordt het open staan voor feedback voor de klant bedoeld. Volgens de afdeling Huisvesting & Services is het bij de interne communicatie van een facilitaire organisatie vooral van belang dat de afdeling luistert en open staat voor feedback van de klant. Alleen op deze manier kan de afdeling het beste zijn werk verrichten. In de toekomst staat de afdeling open voor innovatieve ideeën op het gebied van communicatie, denk hierbij aan nieuwe media. Deze innovatieve ideeën worden vooral in werking gebracht wanneer de gemeente Leiden begint met het nieuwe werken.’²⁰

3.1.2 Interne communicatiemiddelen

De interne communicatiemiddelen die worden gebruikt door de afdeling Huisvesting & Services zijn²¹;

- Mail; dit mag officieel niet van de afdeling communicatie, maar hier wordt wel het snelste en beste op gereageerd.
- Intranet; wordt zeer weinig gebruik van gemaakt. De cijfers qua efficiëntie zijn volgens Jan Janssen, eindredacteur intranet helaas niet bekend. “We zijn daar druk mee bezig, maar op dit moment is zelfs het aantal bezoekers nog niet bekend.”²² Volgens communicatieadviseur van de gemeente Leiden, Leontien van der Kroon, weet de gemeente dat intranet het meest effectieve en belangrijkste communicatiemiddel is binnen de gemeente Leiden. Zo citeert zij vanuit een

²⁰ Interview met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Bijlage V

²¹ Interview met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Bijlage V

²² Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage

beleidstuk over intranet: “Intranet is dé peiler van de interne communicatie. Als Intranet goed ingezet en gebruikt wordt, maakt het de organisatie platter, opener, democratischer en interactiever. Iedereen kan er van alles op kwijt – binnen de richtlijnen - en iedereen kan alle informatie rechtstreeks tot zich nemen. Intranet kan een actueel, snel en dynamisch middel zijn. Het lijnmanagement is door een goed functionerend intranet minder tijd kwijt met informatieverbreiding. Door regelmatig medewerkers op de ‘haalplicht’ van informatie te wijzen, mag je verwachten dat berichten gelezen worden. Omdat intranet een ‘pull’ functie heeft, kun je door mails te sturen (specifieke groepen) collega’s wijzen op berichten en zodoende meer te ‘pushen’. Top-down informatie kan zodoende ook via intranet plaatsvinden. Kortom, intranet is onmisbaar. We hebben sinds begin dit jaar een nieuw intranet: het Leidse Plein. Het is een stuk praktischer, vraaggerichter en gebruiksvriendelijker. O.m. door links op de homepage naar Yammer wordt het ook interactiever. Een projectplan voor het doorontwikkelen van het Leidse Plein volgt om de doelstellingen uit dit plan in de praktijk te brengen.”²³

- Werk- /gebruikers overleg; dit is een één op één gesprek die een medewerker van Huisvesting & Services voert met verschillende medewerkers binnen de gemeente Leiden. Deze gesprekken worden ingepland zodat de afdeling Huisvesting & Services te weten komt waar men tegen aan loopt als het gaat over de facilitaire producten en diensten.
- Introductie nieuwe medewerker.
- Jaarverslagen, rapporten, memo’s, brieven.

3.1.3 Interne communicatie van de PDC

De interne communicatie van de PDC verloopt niet zoals zou moeten. Zoals in de eerste fase van het onderzoek duidelijk wordt, is 72% van de medewerkers niet bekend met de PDC en gebruikt 51% van de medewerkers de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services niet, omdat zij onbekend zijn met de producten en diensten.

De PDC wordt echter wel gecommuniceerd, maar uit het onderzoek dat in fase I is uitgevoerd, is gebleken dat deze communicatie niet effectief is.

De interne communicatiemiddelen die worden gebruikt voor het communiceren van de PDC naar de medewerkers zijn;

- Intranet²⁴; hier is de PDC op te vinden wanneer men ‘PDC’ in toetst bij de zoekoptie van de site. De PDC staat niet bij de pagina van de afdeling Huisvesting & Services en komt niet duidelijk naar voren bij de pagina voor de werknemers. Alleen het plaatsen van een document op intranet zorgt niet voor een volledige communicatie. Middels een toelichtende tekst over bepaalde documenten of een interview met een medewerker, die eindverantwoordelijk is voor dit document kan meer duidelijkheid over en interesse in het desbetreffende document gewekt worden. Dit geldt ook voor de PDC.

Ook Jan Janssen, eindredacteur intranet vindt de PDC zeer moeilijk te vinden: “De communicatie is op dit moment zeer slecht. De PDC is niet te vinden, maar ook overige vragen aan de afdeling Huisvesting & Services zijn niet op intranet te vinden. Ze zijn onzichtbaar en onvindbaar. Logisch dat bij de uitkomst van je onderzoek is gebleken dat men buiten de deur shoort door onbekendheid van de producten en diensten.”²⁵ Ook communicatieadviseur Leontien van der Kroon is het hier mee

²³ Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage V

²⁴ <http://intranet.leiden.nl/>

²⁵ Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage

eens: “Het is niet te vinden. We hebben alle afdelingen de kans gegeven om hulp te krijgen bij het opzetten van hun intranetpagina, wat ook bijna iedere afdeling heeft gedaan, behalve de afdeling Huisvesting & Services.”²⁶

Er kan dus geconstateerd worden dat het huidige gebruik van intranet als communicatiemiddel voor de PDC niet effectief is.

- Werk- /gebruikersoverleg²⁷; in het gebruikersoverleg wordt de PDC besproken. Hier worden dus de producten en diensten doorgenomen en worden de klachten en vragen omtrent deze producten en diensten besproken. De hard-copy PDC wordt echter niet uitgedeeld en doorgenomen, wat voor meer informatie zou zorgen. Op dit moment worden alleen de producten en diensten besproken die de medewerkers kennen en waar ze vragen en klachten over hebben, dit zorgt niet voor een brede bekendheid van de PDC.

De punten die op dit moment mis gaan zijn;

- de huidige interne communicatiemiddelen worden niet efficiënt genoeg gebruikt.
- er zijn verschillende middelen die niet worden ingezet terwijl ze aanwezig zijn.

Bij de communicatie van de PDC moet ook de functie van de PDC worden gecommuniceerd, zodat de communicatie volledig is. Als alleen het document wordt gecommuniceerd zonder verdere uitleg is de communicatie onaantrekkelijk en onduidelijk. Dit zorgt voor een inefficiënte interne communicatie.

V

²⁶ Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage

V

²⁷ Interview met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Bijlage VI

3.2 Benchmark onderzoek naar interne communicatie binnen gemeentes

Om een beeld te krijgen hoe andere gemeenten omgaan met de interne communicatie binnen de facilitaire organisatie en welke middelen zij gebruiken, is een vergelijkend onderzoek uitgevoerd, ook wel benchmark genoemd. De volledige interviews met de medewerkers van de gemeenten zijn vermeld in bijlage VI.

Alle gemeenten die mee hebben gewerkt aan de benchmark gebruiken intranet als intern communicatiemiddel voor de facilitaire organisatie. Ook de interne communicatie van de PDC gaat via het intranet. Daarnaast is het grootste deel van de medewerkers tevreden over intranet als intern communicatiemiddel.

Als 100% van de ondervraagde medewerkers van de gemeentes gebruik maakt van intranet als intern communicatiemiddel voor de facilitaire afdeling, kan hier uit geconcludeerd worden dat dit volgens andere gemeenten een effectief communicatiemiddel is. Daarnaast zijn bij twee gemeenten medewerkers zeer tevreden over intranet en is het bij de overige twee gemeenten niet bekend.

Intranet kan gezien worden als het beste interne communicatiemiddel dat gebruikt wordt bij gemeenten.

De geïnterviewde voor de benchmark zijn:

- Alphons Thijssen, hoofd inkoop ISB, Gemeente Rotterdam.
- Peter Versluis, projectmanager facilitaire zaken, Gemeente Zoetermeer.
- Lizet Tukker, projectondersteuner interne dienstverlening, Gemeente Delft.
- Frans Reewijk, service manager facilitaire dienst, Gemeente Alphen aan de Rijn.

De interviews staan verder uitgeschreven in bijlage VII.

De benchmark is te zien op de volgende pagina.

Gemeente	Gemeente Leiden	Gemeente Rotterdam	Gemeente Zoetermeer	Gemeente Delft	Gemeente Alphen aan de Rijn
Gebruikte interne communicatiemiddelen door Facilitaire organisatie	- Mail - Intranet - Werkoverleg - Introductie nieuwe medewerker - Jaarverslagen	- Intranet - Mail - Werkoverleg - Jaarverslagen	- Intranet - Mail - Digitaal personeelsblad - Jaarverslagen	- Intranet - (Doelgroep) mail - Nieuwsbrief (digitaal) - Meldingenbord (digitaal) - Jaarverslagen	- Intranet - 'Yammer'
Tevredenheid medewerkers over interne communicatiemiddelen	Niet bekend.	De medewerkers zijn erg tevreden over de interne communicatiemiddelen. De mails worden door veel medewerkers gelezen en er wordt ook vaak doorgeklikt naar intranet.	Niet bekend.	Verscheidend. De doelgroepmail is bijna altijd effectief, maar bij de overige middelen is nu een onderzoek bezig. Iedereen vindt een ander middel prettiger, maar percentages zijn nog niet bekend.	De medewerkers zijn zeer tevreden over intranet als intern communicatiemiddel voor de facilitaire dienst. Over 'Yammer' is men minder tevreden.
Communicatie van PDC	De PDC staat niet zichtbaar op het Intranet en wordt via de werkoverleggen besproken maar niet uitgedeeld.	De PDC staat op intranet, maar dit wordt niet uitgebreid gecommuniceerd. Toen het PDC op intranet werd gezet is dit via de mail geïntroduceerd.	De PDC staat op intranet en is niet duidelijk zichtbaar voor de medewerkers. Hier wordt aan gewerkt. Toen het PDC op intranet werd gezet is dit via de interne mail gebeurd.	De PDC staat op het intranet en is duidelijk zichtbaar voor de medewerkers. Er worden ook duidelijk nieuwsitems op facilitair gebied geplaatst op intranet bij nieuwe documentatie zoals een PDC.	De PDC bestaat niet in document vorm, maar in verschillende producten en diensten pagina's op intranet. De producten en diensten kunnen ook alleen besteld worden via intranet.
Wat gaat er mis op het gebied van communicatie van de PDC	Interne communicatiemiddelen worden niet efficiënt gebruikt & verschillende middelen die niet worden ingezet terwijl ze al wel aanwezig zijn.	De PDC is niet bekend.	De PDC is niet zichtbaar.	Gaat niets mis.	Gaat niets mis.

3.3 Algemene theorie interne communicatie

In deze paragraaf wordt de theorie omtrent interne communicatie binnen organisaties beschreven. Dit is van belang om de huidige situatie van de afdeling Huisvesting & Services in een bredere context te zien. Middels deze paragraaf wordt ook degene zonder communicatieachtergrond inzicht geboden in de definitie, het doel, de functie en mogelijke communicatie middelen van interne communicatie.

3.3.1 Interne communicatie

Communicatie kan gedefinieerd worden als: *“Het overbrengen en ontvangen van een boodschap.”*²⁸ Bij ‘interne’ communicatie komt de organisatie, waarin mensen samen coderen en decoderen, daar nog bij. Interne communicatie wordt daarom als volgt gedefinieerd: *“Het overbrengen en ontvangen van een boodschap binnen het bedrijf.”*²⁹

Volgens Greenbaum³⁰ is het doel van interne communicatie het efficiënter bereiken van organisatorische doelen. Binnen een organisatie zijn er verschillende soorten informatie die ertoe bijdragen dat de medewerker optimaal functioneren. Huib Koeleman onderscheidt in zijn boek ‘Interne communicatie als managementinstrument’ vier soorten informatie:

1. **Taakinformatie**; hierin staat aangegeven wie, wanneer en hoe een activiteit gerealiseerd moet worden. Bijvoorbeeld door werkschema’s en plannings.
2. **Beleidsinformatie**; beleidsinformatie betreft informatie over de gang van zaken in het bedrijf en de planning voor de toekomst. De beleidsinformatie die hierbij een rol speelt is te vinden in bijvoorbeeld beleidsnotities, visie- en mission statements, kaderbrieven enz.
3. **P&O informatie** (kennismanagement); huishoudelijke zaken, faciliteiten en regelingen, arbeidsvoorwaarden, etc.
4. **Motiverende informatie**; motiverende informatie is nodig om een positief werkklimaat te creëren. Een organisatie versterkt de motivatie van haar medewerkers door hen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden.

3.3.2 Communicatiemiddelen

Voor interne communicatie binnen een organisatie zijn verschillende communicatiemiddelen beschikbaar. Door de hoeveelheid aan literatuur over interne communicatiemiddelen is onderstaand een schema weergegeven met een combinatie van de literatuur van; van den Berg³¹, Michels³² en Reijnders.³³

Soort communicatie	Communicatiemiddel
Schriftelijke interne communicatie	Personeelsblad
	E-mail
	Directiebrief
	Intranet
	Mededelingenborden en muurkranten

²⁸ Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie: Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum BV, ISBN 902324219

²⁹ Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie: Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum BV, ISBN 902324219

³⁰ Greenbaum, H. *The Audit of Organizational Communication*. Motor Parts Industries, Inc. and Hofstra University. 04/03/2011. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/255650>

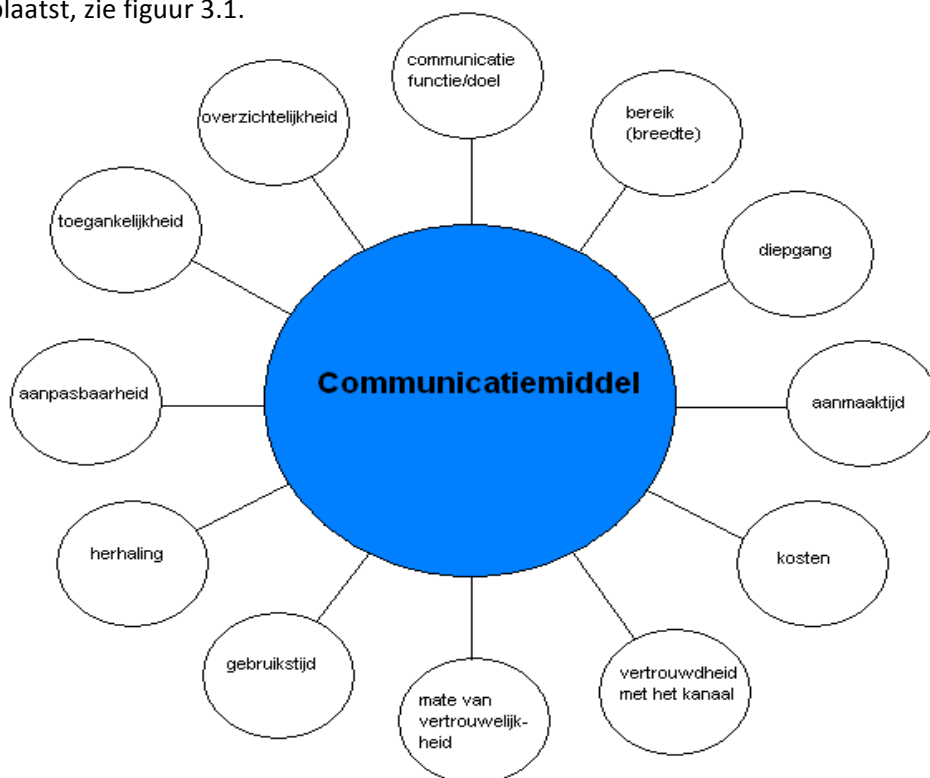
³¹ van den Berg, L, de Smit, H, Communicatie deel 3, Uitgeverij Educatief, Leiden, 2005, ISBN 904150446X

³² Michels, W.J., Communicatie Handboek. Wolters Noordhoff, Groningen/Houten 2001, ISBN 9001587178

³³ Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie: Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum BV, ISBN 902324219

	Informatiebulletin
	Kaderblad
	Knipselkrant
	Jaarverslagen, rapporten, memo's, brieven
	Posters
	Folders
Mondelinge interne communicatie	Werk- en afdelingsoverleg
	Introductie nieuwe medewerker
	Personeelsfeest en bij andere bijeenkomsten

Om het meest efficiënte interne communicatiemiddel te vinden voor de juiste boodschap, moet er rekening worden gehouden met verschillende criteria. Een bewuste keuze middels deze criteria zorgt uiteindelijk voor een efficiënt communicatiemiddel, wat vervolgens zorgt voor een kwalitatieve interne communicatie. Er zijn veel verschillende criteria die men kan formuleren op het gebied van interne communicatiemiddelen. Criteria worden onder andere beschreven door Reijnders³⁴ en Michels³⁵. Annick Vanhove (1967), wetenschappelijk medewerker bij Memori³⁶, heeft in haar presentatie over interne communicatie, de meest voorkomende criteria die de keuze voor een communicatiemiddel bepalen, beschreven. Voor een duidelijk overzicht van deze criteria, volgens Vanhove, zijn deze in een model geplaatst, zie figuur 3.1.



Figuur 3.1: Criteria volgens Vanhove die de keuze voor een intern communicatiemiddel bepalen

³⁴ Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie: Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum BV, ISBN 90232421

³⁵ Michels, W.J., *Communicatie Handboek*. Wolters Noordhoff, Groningen/Houten 2001, ISBN 9001587178

³⁶ http://www.memori.be/OVER/MW_annick_vanhove.php

Onderstaand de toelichting per criterium:

Criteria	Toelichting
Communicatiefunctie/doel	Zie paragraaf 3.1.1 over de functies van communicatie.
Bereik	Hoeveel mensen moeten er bereikt worden met de boodschap die wordt verteld?
Diepgang	Men diepgang wordt de hoeveelheid van informatie bedoeld. Gaat het om een korte boodschap of om een boodschap die vele uitleg nodig heeft en dus ruimte voor diepgang?
Aanmaaktijd	De aanmaaktijd/productietijd is van belang voor de snelheid van de communicatie. Moet de communicatie snel plaats vinden of maakt dit niet uit?
Kosten	De kosten van het communicatiemiddel zijn van belang indien een bepaald budget vast zit aan de communicatieboodschap die wordt verzonden.
Vertrouwdheid met het kanaal	Bij de vertrouwdheid is het van belang of het communicatiemiddel al wordt gebruik binnen de organisatie en of met weet hoe dit gebruikt moet worden. Dit is van belang bij de importantie van de boodschap. Is de boodschap belangrijk, dan moet men vertrouwd zijn met het kanaal omdat het bereik dan goed is. Als men niet vertrouwd is met het kanaal komt de boodschap bij een groot deel van de medewerkers niet aan. Communicatie van de PDC niet effectief verloopt.
Mate van vertrouwelijkheid	De vertrouwelijkheid van de boodschap is hierbij van belang. Als het document of het bericht vertrouwelijk is moet er ook gekozen worden voor een vertrouwelijk communicatiemiddel.
Gebruikerstijd	Bij de gebruikerstijd gaat het om de duur van de gebruiker bij het middel. Een mededelingenbord heeft bijvoorbeeld een zeer korte gebruikerstijd terwijl een personeelskrant een lange gebruikerstijd heeft. Is de boodschap lang en belangrijk dan is een lange gebruikerstijd nodig.
Herhaling	De herhaling van het communicatiemiddel is van belang als een boodschap meerdere male gecommuniceerd moet worden. Als de boodschap eenmalig is, is de herhaling niet van belang.
Aanpasbaarheid	De aanpasbaarheid van het communicatiemiddel bestaat uit het gemakkelijk kunnen aanpassen van de boodschap in het communicatiemiddel. Middelen die ver van te voren al staan vastgesteld kunnen moeilijk aangepast worden, terwijl middelen die op korte termijn geproduceerd worden gemakkelijker aanpasbaar zijn. Dit is van belang bij de snelheid van de boodschap. Moet de boodschap snel gecommuniceerd worden, dan is de aanpasbaarheid van belang, anders niet.
Toegankelijkheid	De toegankelijkheid kenmerkt zich door een makkelijk gebruik en de snelle beschikbaarheid van de informatie. Als de boodschap snel gevonden moet worden en de toegang tot deze boodschap gemakkelijk is, is het van belang dat het communicatiemiddel toegankelijk is. Ook kan de toegankelijkheid gekenmerkt worden door tweezijdige communicatie. De toegang is hierdoor gemakkelijker dan bij eenzijdige communicatie.
Overzichtelijkheid	Overzichtelijkheid is van belang bij veel informatie. Korte boodschappen kunnen gecommuniceerd worden via een onoverzichtelijk communicatiemiddel, terwijl dit niet kan bij lange boodschappen. Hier is het van belang dat de lezer overzicht kan houden over de informatie van de boodschap en geïnteresseerd blijft lezen.

De twaalf verschillende criteria worden indien mogelijk gekoppeld aan de communicatiemiddelen, volgens van den Berg, Michels en Reijnders. Onderstaand worden de criteria per communicatiemiddel beschreven vanuit de achtergrond van de huidige situatie binnen de gemeente Leiden.

Soort communicatie	Communicatie-middel	Criteria
Schriftelijke interne communicatie	Personeelsblad	• functies: beleidsinformatie, P&O informatie en motiverende informatie; • groot bereik; • veel diepgang; • lange productietijd; • hoge kosten; • men is vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • gebruikstijd is lang; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid mogelijk maar kost veel tijd; • toegankelijk, eenzijdige communicatie; • overzichtelijk.
	E-mail	• functies: taakinformatie, P&O informatie en motiverende informatie; • groot bereik (breedte); • kan wel en niet diepgang hebben; • snelle productietijd; • lage kosten; • men is vertrouwd met het kanaal; • de informatie is vertrouwelijk; • gebruikstijd kan lang en kort zijn, hangt af van de inhoud; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid mogelijk; • toegankelijk, tweezijdige communicatie; • overzichtelijk.
	Directiebrief	• functies: beleidsinformatie en motiverende informatie; • groot bereik (breedte); • veel diepgang; • korte productietijd; • lage kosten; • men is niet vertrouwd met het kanaal; • de informatie is vertrouwelijk; • gebruikstijd is kort; • herhaling is niet aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • niet toegankelijk, eenzijdige communicatie; • overzichtelijk.
	Intranet	• functies: beleidsinformatie, P&O informatie en motiverende informatie; • groot bereik (breedte); • veel diepgang; • lange productietijd; • hoge kosten onderhoudskosten, niet per bericht; • men is vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • gebruikstijd kan kort en lang zijn; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • toegankelijk, tweezijdige communicatie; • overzichtelijk.

	Mededelingen- borden en muurkranten	• functies: beleidsinformatie en P&O informatie; • groot bereik (breedte); • weinig diepgang; • korte productietijd; • hoge kosten (indien digitaal); • men is vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • gebruikstijd is kort; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • toegankelijk, eenzijdige communicatie; • onoverzichtelijk.
	Informatie- bulletin	• functies: beleidsinformatie, P&O informatie en motiverende informatie; • groot bereik (breedte); • weinig diepgang; • korte productietijd ; • gemiddelde kosten; • men is niet vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • korte gebruikstijd; • herhaling soms aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • toegankelijkheid, eenzijdige communicatie; • overzichtelijk.
	Kaderblad	• functies: beleidsinformatie, P&O informatie en motiverende informatie; • gemiddeld bereik (breedte); • veel diepgang; • lange productietijd; • hoge kosten; • men is niet vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • lange gebruikstijd; • herhaling soms aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • toegankelijkheid eenzijdige communicatie; • overzichtelijk.
	Knipselkrant	• functies: beleidsinformatie, P&O informatie en motiverende informatie; • groot bereik (breedte); • weinig diepgang; • korte productietijd; • lage kosten; • men is niet vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • korte gebruikstijd; • herhaling soms aanwezig; • aanpasbaarheid is mogelijk; • toegankelijk, tweezijdige communicatie; • onoverzichtelijk.

	Jaarverslagen, rapporten, memo's, brieven	• functies: beleidsinformatie en P&O informatie; • groot bereik (breedte); • veel diepgang; • lange productietijd; • hoge kosten; • men is vertrouwd met het kanaal • de informatie is vertrouwelijk; • lange gebruikstijd; • herhaling aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • toegankelijkheid, eenzijdige communicatie; • overzichtelijk.
	Posters	• functies: P&O informatie en motiverende informatie; • groot bereik (breedte); • weinig diepgang; • lange productietijd; • gemiddelde kosten; • men is vertrouwd met het kanaal • de informatie is niet vertrouwelijk; • korte gebruikstijd; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • toegankelijkheid, eenzijdige communicatie; • overzichtelijk.
	Folders	• functies: alle soorten informatie zijn mogelijk; • groot bereik (breedte) • veel diepgang; • lange productietijd; • gemiddelde kosten; • men is vertrouwd met het kanaal • de informatie is niet vertrouwelijk; • lange gebruikstijd; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid is niet mogelijk; • toegankelijkheid, eenzijdige communicatie; • overzichtelijk.
Mondelinge interne communicatie	Werk- en afdelingsoverleg	• functies: alle soorten informatie zijn mogelijk; • klein bereik (breedte); • veel diepgang; • korte productietijd; • gemiddelde kosten; • men is vertrouwd met het kanaal • de informatie is vertrouwelijk; • lange gebruikstijd; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid is mogelijk; • toegankelijk, tweezijdige communicatie; • onoverzichtelijk.

	Introductie nieuwe medewerker	• functies: alle soorten informatie zijn mogelijk; • klein bereik (breedte); • veel diepgang; • korte productietijd; • hoge kosten; • men is vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • lange gebruikstijd; • herhaling is niet aanwezig (bij dezelfde medewerker); • aanpasbaarheid is mogelijk; • toegankelijk, tweezijdige communicatie; • overzichtelijk.
	Personeelsfeest en bij andere bijeenkomsten	• functies: alle soorten informatie zijn mogelijk; • groot bereik (breedte); • weinig diepgang; • lange productietijd; • hoge kosten; • men is vertrouwd met het kanaal • de informatie is niet vertrouwelijk; • lange gebruikstijd; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid is mogelijk; • toegankelijk, tweezijdige communicatie; • onoverzichtelijk

Nieuwe media

Naast deze communicatiemiddelen zijn er ook nieuwe interne communicatiemiddelen: de nieuwe / sociale media. "Social Media is een verzamelnaam voor alle internet toepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst (nieuws, artikelen). Ook geluid (podcasts, muziek) en beeld (fotografie, video) worden gedeeld via Social Media. Met andere woorden, Social Media staat voor 'Media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt'. Bekende voorbeelden van internationale Social Media zijn Facebook, YouTube, LinkedIn en Twitter, maar ook Wikipedia en MySpace. Voorbeelden uit Nederland zijn Hyves, NuJij en Schoolbank."³⁷

Congresorganisator Corner Stone verrichtte voorafgaand aan het Praktijkcongres Interne Communicatie een onderzoek³⁸ specifiek naar het gebruik van Social Media voor interne communicatie. Volgens dit onderzoek gebruikt 31,7% van de bedrijven in Nederland, Social Media voor de interne communicatie. "Social Media worden primair ingezet om kennis te delen (77,8%), medewerkers te informeren (72,6%) en te discussiëren (61,5%). Ze worden amper benut voor crowdsourcing of co-creatie."³⁹

Uiteraard moet de Social Media gericht ingezet worden per organisatie. Ook hierbij wordt er gekeken naar de verschillende criteria volgens Reijnders. Het kan uiteraard ook voorkomen dat een organisatie nog niet klaar is voor het gebruik van Social Media, maar dat moet voorafgaand, aan een implementatie van Social Media, onderzocht worden.

³⁷ <http://www.social-media.nl/>

³⁸ Onderzoeksrapport Social Media en Interne Communicatie. Corner Stone, Marketing & Sales programmes. 2010

³⁹ Onderzoeksrapport Social Media en Interne Communicatie. Corner Stone, Marketing & Sales programmes. 2010

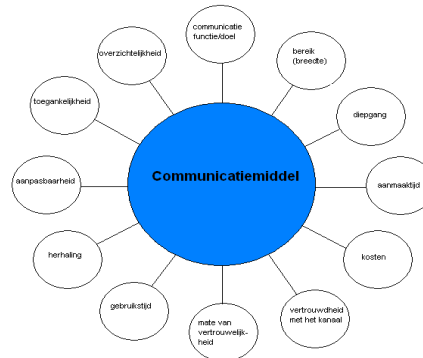
Soort communicatie	Communicatie-middel	Kenmerken
Nieuwe media	Social Media	• groot bereik; • weinig diepgang; • korte productietijd; • lage kosten; • men is niet vertrouwd met het kanaal; • de informatie is niet vertrouwelijk; • gebruikstijd is kort; • herhaling is aanwezig; • aanpasbaarheid mogelijk; • toegankelijk, tweezijdige communicatie; • onoverzichtelijk.

Er is nog weinig bekend over het gebruik van Social Media bij gemeentelijke organisaties. Er zijn echter twee gemeentelijke organisaties waar Social Media als intern communicatiemiddel wordt gebruikt en waar het ook succesvol is; dit zijn de Rijkswaterstaat en gemeente Amsterdam⁴⁰.

⁴⁰ <http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/27/interne-social-media-de-minst-begrepen-hype/>

3.4 Koppeling huidige situatie met benchmark & literatuur onderzoek

De interne communicatie van de PDC binnen de gemeente Leiden wordt gekoppeld aan de verschillende criteria die van belang zijn voor deze boodschap.



Criteria	Kenmerken van PDC als boodschap
Functie	De functie van het intern communiceren van de PDC naar de medewerkers binnen gemeente Leiden valt onder P&O informatie .
Bereik	Het communicatiemiddel heeft een groot bereik nodig omdat alle medewerkers binnen de gemeente Leiden op de hoogte moeten worden gebracht van de PDC.
Diepgang	Het communicatiemiddel moet diepgang hebben omdat er omtrent de PDC ook informatie moet worden gecommuniceerd over de functie van de PDC.
Aanmaaktijd	De aanmaaktijd/productietijd van het communicatiemiddel is niet van belang omdat de communicatie niet snel hoeft plaats te vinden.
Kosten	De kosten van het communicatiemiddel zijn niet van belang als het communicatiemiddel al in gebruik is bij de gemeente Leiden. Als dit niet het geval is zijn deze kosten wel van belang, maar niet beslissend voor een bepaald middel. "Als er maar effectief gecommuniceerd wordt."# Interview met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Bijlage V#
Vertrouwdsheid met het kanaal	Men moet vertrouwd zijn met het kanaal omdat de boodschap aan zo veel mogelijk mensen gecommuniceerd moet worden. Als men niet vertrouwd is met het kanaal kan een groot deel van de medewerkers de communicatieboodschap mislopen, waardoor de interne communicatie van de PDC niet effectief verloopt.
Mate van vertrouwdsheid	Het communicatiemiddel hoeft niet vertrouwds te zijn. De PDC is geen vertrouwds document waardoor ook het communicatiemiddel niet vertrouwds hoeft te zijn.
Gebruikerstijd	De gebruikerstijd van het communicatiemiddel moet lang zijn . Men moet een langere tijd op het communicatiemiddel actief zijn zodat men de tijd neemt om de PDC door te nemen en de boodschap omtrent de PDC te lezen. Als het communicatiemiddel een korte gebruikerstijd zou hebben, zal de communicatie niet volledig aan komen waardoor de interne communicatie niet effectief verloopt.
Herhaling	De herhaling van het communicatiemiddel is niet van belang. De communicatie van de PDC is eenmalig waardoor ook het communicatiemiddel eenmalig mag zijn.
Aanpasbaarheid	De mate van aanpasbaarheid is bij het communiceren van de PDC niet van belang, omdat de boodschap niet snel gecommuniceerd hoeft te worden.

Toegankelijkheid	Het communicatiemiddel moet toegankelijk zijn. Dit is van belang om medewerkers snel de PDC te laten vinden en de toegang tot PDC gemakkelijk is. Het is niet van belang dat het communicatiemiddel een middel met tweezijdige communicatie is, omdat in eerste instantie de PDC wordt gecommuniceerd. Men kan uiteindelijk reageren op de geleverde producten en diensten maar dit geldt voor een later stadium. Dit wordt verder toegelicht bij de aanbevelingen en het implementatieplan.
Overzichtelijkheid	Het communicatiemiddel moet overzichtelijk zijn. Dit is van belang omdat er veel informatie wordt gecommuniceerd in de boodschap. Het is hierbij van belang dat de lezer overzicht kan houden over de informatie en geïnteresseerd blijft in het lezen van de PDC.

Deze criteria zorgen voor de volgende mogelijke communicatiemiddelen voor het effectief communiceren van de PDC:

- Intranet: dit is al aanwezig, maar wordt niet veel en effectief gebruikt. De vraag luidt uiteraard snel; 'Waarom zijn deze kansen met betrekking tot intranet dan niet eerder benut?' Er liggen nog veel kansen open voor de afdeling Huisvesting & Services omdat de mogelijkheden op intranet zeer veelzijdig zijn. Eus Flapper heeft niet eerder aan deze simpele oplossing gedacht omdat hij er van uit ging dat de intranetpagina van de afdeling Huisvesting & Services werd onderhouden door een medewerker van de afdeling Huisvesting & Services. Door de conceptversie van dit rapport te lezen is hij tot de conclusie gekomen dat dit niet het geval was. Door miscommunicatie is niet eerder aan deze oplossing gedacht. De PDC moet gecommuniceerd worden met een bijbehorende boodschap. Alleen het plaatsen van het document zorgt niet voor een optimale communicatie. Middels een stuk tekst over de PDC of een interview met hoofd Huisvesting & Services, Eus Flapper, over de PDC, kan meer duidelijkheid over en interesse in de PDC worden gewekt.
- Jaarverslagen; Het jaarverslag komt echter niet in aanmerking voor het communiceren van de PDC. De reden hiervoor is de datum van uitgifte. Het jaarverslag wordt aan het eind van het jaar gecommuniceerd, waardoor er te lang gewacht moet worden op de communicatie van de PDC. Door deze lange wachttijd kan de communicatie te laat plaatsvinden, omdat het Servicepunt71 dan al grotendeels is opgezet.

En de communicatiemiddelen die niet aan alle, maar wel veel criteria voldoen en interessant zijn voor extra communicatie van de PDC zijn:

- Kaderblad: Er is nog geen kaderblad aanwezig binnen de gemeente Leiden, waardoor (bij eventuele inzet van een dergelijk blad) de kosten van dit communicatiemiddel hoog worden. Daarnaast kost het veel tijd om een personeelsblad op te zetten. Door de lange wachttijd van dit proces kan de communicatie te laat zijn omdat het Servicepunt71 dan al grotendeels is opgezet.
- Introductie medewerkers; naast de centrale communicatie van de PDC kan de PDC gecommuniceerd worden aan de nieuwe medewerkers. Dit communicatiemiddel voldoet aan alle criteria voor een effectieve communicatie, maar het bereik is klein omdat het alleen gaat over de nieuwe medewerkers.

Naast de communicatie van de PDC op het intranet moet dit ook gecommuniceerd worden. Er zijn veel mensen die nog niet op intranet actief zijn en intranet niet vaak gebruiken⁴¹. De PDC kan dus niet op het intranet gezet worden zonder verdere communicatie hier om heen. Deze communicatie zorgt er voor dat men wordt 'getriggerd' om naar intranet te gaan en de

⁴¹ Interview met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Bijlage VI

PDC te lezen. Ook zorgt deze communicatie voor een herinnering van de eerdere communicatie. Men heeft bijvoorbeeld gezien dat de PDC op het intranet is gezet, maar is vergeten deze te lezen. Door de extra communicatie omtrent de hoofdcommunicatie herinnert men zich de boodschap.

Ook deze extra communicatie heeft een bepaalde boodschap, namelijk de medewerkers binnen gemeente Leiden 'verleiden' om naar de PDC te kijken en deze te lezen. De extra interne communicatie binnen de gemeente Leiden wordt gekoppeld aan de verschillende criteria die van belang zijn voor deze boodschap.

Criteria	Kenmerken van herinnering als boodschap
Functie	De functie van het intern communiceren van de herinnering omtrent de PDC naar de medewerkers binnen gemeente Leiden valt onder motiverende informatie
Bereik	Het communicatiemiddel heeft een groot bereik nodig omdat alle medewerkers binnen de gemeente Leiden op de hoogte moeten blijven van de PDC.
Diepgang	Het communicatiemiddel moet diepgang hebben omdat de communicatie als extra informatie dient voor de PDC. Er moet dus genoeg ruimte zijn voor uitleg.
Aanmaaktijd	De aanmaaktijd/productietijd van het communicatiemiddel is niet van belang omdat de communicatie niet snel hoeft plaats te vinden.
Kosten	De kosten van het communicatiemiddel zijn niet van belang als het communicatiemiddel al in gebruik is bij de gemeente Leiden. Als dit niet het geval is zijn deze kosten wel van belang, maar niet beslissend voor een bepaald middel. "Als er maar effectief gecommuniceerd wordt."# Interview met hoofd afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper. Bijlage V#
Vertrouwdheid met het kanaal	Men moet vertrouwd zijn met het kanaal omdat de herinnering voor een beter bereik moet zorgen van het hoofdcommunicatiemiddel, intranet. Als men niet vertrouwd is met het kanaal kan een groot deel van de medewerkers de communicatieboodschap mislopen, waardoor de herinnering aan de interne communicatie van de PDC niet effectief verloopt.
Mate van vertrouwelijkheid	Het communicatiemiddel hoeft niet vertrouwelijk te zijn. De herinnering van de PDC is geen vertrouwelijk document waardoor ook het communicatiemiddel niet vertrouwelijk hoeft te zijn.
Gebruikerstijd	De gebruikerstijd van het communicatiemiddel hoeft niet lang te zijn. Men moet binnen een korte tijd 'getriggerd' worden om naar intranet te gaan en de PDC te lezen.
Herhaling	De herhaling van het communicatiemiddel is van belang . De communicatie van de PDC is eenmalig maar men moet wel 'getriggerd' blijven om te kijken naar de PDC waardoor ze op de hoogte blijven van de mogelijkheden van de verschillende producten en diensten. Het is niet de bedoeling dat de PDC wordt gecommuniceerd en iedereen het de volgende week vergeten is. Men moet het blijven herinneren, zodat men bekend blijft met de PDC.
Aanpasbaarheid	De mate van aanpasbaarheid is bij het communiceren van de PDC niet van belang, omdat de boodschap niet snel gecommuniceerd hoeft te worden.
Toegankelijkheid	Het communicatiemiddel moet toegankelijk zijn . Dit is van belang om gemakkelijk de herinnering van de PDC te zien en te vinden. Als men moet zoeken naar een herinnering is de effectiviteit van de boodschap slecht.
Overzichtelijkheid	Het communicatiemiddel moet overzichtelijk zijn . Dit is van belang omdat men direct de boodschap moet snappen en ook direct tot actie moet komen om de PDC op intranet te gaan lezen. Als het communicatiemiddel onoverzichtelijk is, is de boodschap niet effectief.

Deze criteria zorgen voor de volgende mogelijke communicatiemiddelen voor het effectief communiceren van de extra communicatie omtrent de PDC:

- E-mail: Dit zou gebruikt kunnen worden voor extra communicatie omtrent de PDC op bijvoorbeeld het intranet. Omdat het echter wordt 'verboden' door de afdeling communicatie om mails te sturen naar de gehele gemeente Leiden, kan dit middel niet toegepast worden in de praktijk.
- Intranet: Dit communicatiemiddel is zeer veelzijdig. Zoals Jan Janssen, eindredacteur intranet ook zegt; "Op intranet kan je alles communiceren op de meest effectieve manier."⁴² Verschillende mogelijkheden voor extra communicatie op het intranet zijn volgens Leontien van der Kroon: "Verschillende manieren hoe er gecommuniceerd kan worden op intranet zijn bijvoorbeeld; een 'ik heb iets nodig' button waardoor mensen meteen in aanraking komen met de PDC. Ook kan er elke week een nieuwtje verschijnen over verschillende producten. Bijvoorbeeld doormiddel van; Wist je dat... er binnen de gemeente Leiden 50.000 pennen per jaar worden verstrekt aan de medewerkers? Hierdoor neem je de medewerkers binnen de gemeente Leiden mee met de importantie van de producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert."⁴³ Jan Janssen: "Ook kan je denken aan een kleine afbeelding van een manager die iets bestelt bij de afdeling Huisvesting & Services in het digitale personeelsblad. Of je kan acties en prijsvragen opstellen. Met bijvoorbeeld de wedstrijd; 'welke afdeling bestelt de meeste producten en/of diensten bij de afdeling Huisvesting & Services?'"⁴⁴
De communicatie die omtrent de PDC wordt ingezet en uiteindelijk wordt uitgevoerd, wordt geschreven door een medewerker van communicatie. Deze maakt een communicatieplan. In dit onderzoek wordt dus niet gedetailleerd ingegaan op de soorten mogelijkheden voor intranet om de PDC te promoten, er worden alleen, zie bovenstaand, tips gegeven.
- Personeelsblad; Dit communicatiemiddel komt één keer per twee maanden uit. Volgens Leontien van der Kroon is dit echter geen effectief middel voor het communiceren van de PDC: "Het is leuk om even te lezen, maar vaak blijft de informatie niet hangen. Het is dus geen efficiënt middel om in te zetten voor het communiceren van de PDC. Dit zou bij andere organisaties misschien wel effectief zijn maar bij de Gemeente Leiden wordt dit blad om de twee maanden uitgegeven en staan er maar korte artikelen in."⁴⁵

⁴² Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage

V

⁴³ Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage

V

⁴⁴ Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage

V

⁴⁵ Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage

V

3.5 Conclusies

In deze tweede fase is onderzocht hoe het probleem dat in de eerste fase zichtbaar is geworden opgelost kan worden en welke maatregelen voor verbetering genomen kunnen worden. Het probleem kenmerkt zich door een grote onbekendheid(72%) van de PDC onder de medewerkers van gemeente Leiden.

Deze onbekendheid kan opgelost worden door het efficiënt intern communiceren via de juiste communicatiemiddelen. Om het meest efficiënte interne communicatiemiddel te vinden voor de juiste boodschap, moet er rekening worden gehouden met verschillende criteria. Een bewuste keuze op basis van deze criteria zorgt uiteindelijk voor een efficiënt communicatiemiddel dat zorgt voor een kwalitatief goede interne communicatie. Het juiste communicatiemiddel moet er voor zorgen dat de PDC bekend wordt bij de medewerkers.

De criteria die van belang zijn voor de keuze van een efficiënt communicatiemiddel voor de PDC:

- het communicatiemiddel moet geschikt zijn voor P&O informatie;
- het communicatiemiddel moet een groot bereik hebben;
- het communicatiemiddel dient diepgang te bezitten;
- de medewerkers van de gemeente Leiden moeten vertrouwd zijn met het communicatiemiddel;
- de gebruikerstijd van het communicatiemiddel moet lang zijn;
- het communicatiemiddel moet toegankelijk zijn;
- het communicatiemiddel moet overzichtelijk zijn.

Het meest efficiënte en bruikbare communicatiemiddel dat voldoet aan de criteria voor de PDC, voor de interne communicatie van de PDC, is intranet. Alleen het plaatsen van het document op intranet zorg niet voor een optimale communicatie. Middels een begeleidende tekst over de PDC of een interview met het hoofd Huisvesting & Services, Eus Flapper, over de PDC, kan meer duidelijkheid over en interesse in de PDC worden gewekt.

Intranet is ook het meest gebruikte communicatiemiddel voor interne communicatie bij de facilitaire organisaties van gemeente Rotterdam, Zoetermeer, Delft en Alphen aan de Rijn. Volgens vergelijkend onderzoek, is gebleken dat bij de gemeente Rotterdam en gemeente Alphen aan de Rijn, medewerkers zeer tevreden zijn over intranet als intern communicatiemiddel, bij de overige gemeenten is dit niet bekend.

Intranet is aanwezig binnen de gemeente Leiden. Er wordt echter door de afdeling Huisvesting & Services niet veel gebruik van gemaakt waardoor dit middel niet effectief genoeg wordt ingezet. Door miscommunicatie is niet eerder aan de oplossing van het efficiënter gebruik van intranet gedacht. Door het intern communiceren van de PDC via het intranet wordt het communicatiemiddel efficiënter in gezet.

Naast het intranet, kan de PDC ook gecommuniceerd worden naar nieuwe medewerkers. Bij de introductie van de nieuwe medewerkers die beslissingsbevoegd zijn (afdelingsmanagers, teamleiders en secretaresses) kan de PDC uitgedeeld worden, zodat deze nieuwe medewerkers meteen op de hoogte zijn van de PDC. Dit zou niet als centraal communicatiemiddel gebruikt kunnen worden omdat het geen groot bereik heeft, maar het kan wel als extra intern communicatiemiddel ingezet worden zodat nieuwe medewerkers meteen op de hoogte worden gebracht van de PDC.

Tenslotte is het van belang dat er extra interne communicatie omtrent de PDC plaatsvindt

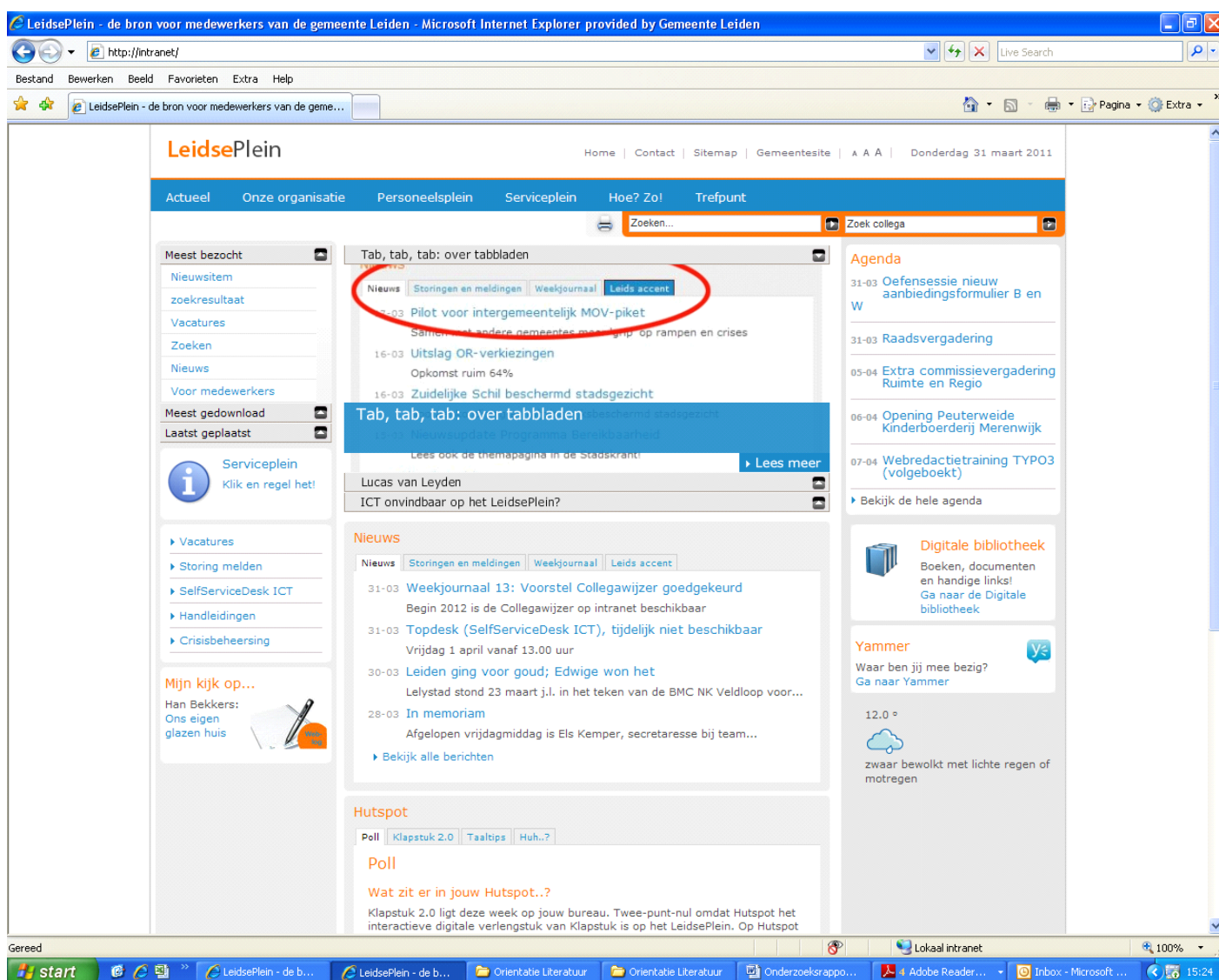
zodat men herinnert en 'getriggerd' wordt om op intranet de PDC te lezen. Ook hiervoor zijn één of meerdere communicatiemiddelen nodig. De criteria die van belang zijn voor de keuze van een efficiënt extra communicatiemiddel voor de PDC:

- het communicatiemiddel moet geschikt zijn voor motiverende informatie;
- het communicatiemiddel moet een groot bereik hebben;
- het communicatiemiddel moet diepgang hebben;
- de medewerkers van de gemeente Leiden moeten vertrouwd zijn met het communicatiemiddel;
- het communicatiemiddel moet herhalend terug komen;
- het communicatiemiddel moet toegankelijk zijn;
- het communicatiemiddel moet overzichtelijk zijn.

De meest efficiënte communicatiemiddelen die voldoen aan de bovenstaande criteria zijn het intranet en de personeelskrant.

Omdat de personeelskrant echter niet als een effectief communicatiemiddel voor de PDC wordt gezien door communicatieadviseur Leontien van der Kroon, zal deze niet meegenomen worden in de aanbevelingen en het implementatieplan.

Uiteindelijk is intranet als enige communicatiemiddel de meest effectieve manier om de PDC bekend te laten worden bij de medewerkers en om hier via begeleidende teksten het nut van de PDC naar voren te laten komen.



4 CONCLUSIE

AAN DE HAND VAN DE BEVINDINGEN VAN HET ONDERZOEK WORDEN IN DIT HOOFDSTUK CONCLUSIES GETROKKEN. DE CONCLUSIES VLOEIEN VOORT UIT DE ONDERZOEKEN VAN FASE I EN FASE II. DE CONCLUSIES WORDEN KORT HERHAALD, WAARNA TERUGGEKOMEN WORDT OP DE PROBLEEMSTELLING.

4.1 Conclusies fase I

De volgende conclusies zijn uit het onderzoek van fase I naar voren gekomen:

1. De PDC is onbekend: 72% van de geënquêteerden is niet bekend met de PDC van de afdeling Huisvesting & Services.
2. Medewerkers zijn tevreden over producten en diensten: Er is maar 2% (1 medewerker) van de medewerkers ontevreden over de producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert. Dit betekent dat dit niet de oorzaak kan zijn dat men niet de producten en diensten afneemt bij de afdeling.
3. Geen afname van producten en/of diensten door onbekendheid van deze producten en/of diensten: De reden dat de medewerkers binnen de gemeente Leiden de producten en diensten niet afnemen, is onbekendheid (51%). Men weet niet welke producten er aangeboden worden en wie dit mag en kan bestellen.
4. PDC moet aangepast worden: Naast de producten en diensten die zijn weergegeven in de PDC dient duidelijk te zijn welke functionarissen deze producten kunnen bestellen. Op deze manier weet iedereen wat zij wel en niet mogen en kunnen bestellen.
5. Onzichtbaarheid van de afdeling Huisvesting & Services: Deze onbekendheid van de PDC zorgt uiteindelijk voor onbekendheid van de afdeling. Met de start van Servicepunt71 wordt de afdeling Huisvesting & Services hierdoor onzichtbaar.
6. Interne communicatie moet verbeterd worden: Een product dat wel aanwezig is, maar wat onbekend is, is de oorzaak van een slechte communicatie naar de medewerkers. De PDC van de afdeling Huisvesting & Services en de functie van deze PDC is niet goed gecommuniceerd naar de werknemers binnen de gemeente Leiden. De interne communicatie omtrent de PDC moet verbeterd worden.

4.2 Conclusies fase II

De volgende conclusies zijn gevormd uit het onderzoek van fase II:

1. Efficiënt communiceren = efficiënte communicatiemiddelen: efficiënt intern communiceren wordt mogelijk gemaakt door inzet van de juiste communicatiemiddelen.
2. Meest gebruikte communicatiemiddel = intranet: het meest gebruikte communicatiemiddel bij de facilitaire organisaties van gemeente Rotterdam, Zoetermeer, Delft en Alphen aan de Rijn is intranet.
3. Intranet meeste efficiënte communicatiemiddel: volgens de criteria is intranet het meest efficiënte interne communicatiemiddel voor het communiceren van de PDC.
4. Aanvullende communicatie is nodig: alleen het plaatsen van het document op intranet zorgt niet voor een optimale communicatie.
5. Intranet als extra communicatie: volgens gehanteerde criteria is intranet het meest efficiënte interne communicatiemiddel voor de extra communicatie omtrent de

PDC. Middels een stuk tekst over de PDC, een interview met hoofd Huisvesting & Services, Eus Flapper, over de PDC of andere soorten berichtgeving te plaatsen op het intranet, zorgt dit voor meer duidelijkheid en interesse in de PDC.

6. PDC kan ook gecommuniceerd worden via introductie nieuwe medewerkers: naast het intranet, kan de PDC ook gecommuniceerd worden naar de nieuwe medewerkers. Bij de introductie van de nieuwe medewerkers kan de PDC uitgedeeld worden zodat elke nieuwe medewerker meteen op de hoogte is van de PDC.

4.3 Antwoord op probleemstelling

De subprobleemstellingen en uiteindelijke conclusies zullen een helder, concreet en duidelijk antwoord kunnen geven op de vooraf gestelde probleemstelling:

“Wat is de reden voor onvoldoende gebruik van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting en Services binnen gemeente Leiden en hoe kan dit verbeterd worden zodat er meer gebruik gemaakt zal worden van de producten en/of diensten door de betrokken afdelingen binnen gemeente Leiden?”

Deze probleemstelling dient beantwoord te worden door te kijken naar het vooraf gestelde probleem en de randvoorwaarden. Wanneer dit gedaan is kan antwoord op deze onderzoeksvraag gegeven worden.

Antwoord onderzoeksvraag:

... “De reden dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de producten en/ of diensten van de afdeling Huisvesting en Services binnen de gemeente Leiden is onbekendheid van de producten en/ of diensten en de PDC. Deze onbekendheid is het gevolg van inadequate interne communicatie van de PDC. Het onvoldoende gebruik kan verbeterd worden door de juiste interne communicatiemiddelen in te zetten die zorgen voor een efficiënte communicatie van de PDC naar de medewerkers, waardoor men bekend wordt met de PDC en dus de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting & Services. Het meest efficiënte communicatiemiddel voor de communicatie van de PDC is het intranet. De gemeente Leiden heeft al intranet, maar dit wordt door de afdeling Huisvesting & Services nauwelijks gebruikt. Naast het communiceren van de PDC op het intranet is het van belang dat men ‘getriggerd’ wordt dit document op intranet te lezen. De meest efficiënte manier voor dit soort communicatie binnen de gemeente Leiden is het gebruik van intranet en het personeelsblad. Deze extra communicatie zorgt ook voor het aantrekkelijker maken van de communicatieboodschap over de PDC waardoor zo veel mogelijk medewerkers binnen de gemeente Leiden worden bereikt. Op het intranet kan er een introductie gegeven worden van de PDC door middel van een introductieverhaal, een aantal interviews, acties/ prijsvragen, etc. De centrale communicatie van het plaatsen van de PDC op het intranet en de decentrale communicatie van het introduceren van deze PDC via het intranet, zorgt voor een grotere bekendheid van de PDC onder de medewerkers van de gemeente Leiden waardoor het onvoldoende gebruik van de producten en/of diensten van de afdeling Huisvesting en Services binnen gemeente Leiden verbeterd wordt.”

5 GEWENSTE SITUATIE (SOLL) & AANBEVELINGEN

NADAT DE CONCLUSIES DUIDELIJK IN KAART ZIJN GEBRACHT KUNNEN HIERUIT DE AANBEVELINGEN OP PAPIER GEZET WORDEN. VOORDAT DE AANBEVELINGEN IN DE JUISTE CONTEXT GEZIEN KUNNEN WORDEN, WORDT EERST DE GEWENSTE SITUATIE WEERGEGEVEN.

5.1 Gewenste situatie (SOLL)

De gewenste situatie volgens Eus flapper:

“De gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting & Services is een grotere bekendheid. Dit wil ik meetbaar maken door te streven naar 70% - 80% bekendheid van de PDC binnen een jaar. Dit is nu 28%, dus ik wens een groot stijgingspercentage.

Deze bekendheid moet plaatsvinden onder de beslissingsbevoegde medewerkers van de gemeente Leiden. De gewenste situatie is dat alle medewerkers binnen gemeente Leiden weten waar we voor staan, weten dat we goed werk leveren en weten dat we snel en efficiënt werken. Dit kan gerealiseerd worden door een grotere bekendheid van de PDC onder de beslissingbevoegden. Als deze gewenste situatie gerealiseerd wordt, is het de bedoeling dat iedereen binnen de gemeente Leiden voor facilitaire vragen automatisch naar het facilitair meldpunt gaat.”

5.2 Aanbevelingen

Nadat de gewenste situatie in kaart is gebracht en de conclusies geschetst zijn zullen er aanbevelingen gedaan worden, zodat het eindproduct een specifiek aantal relevante aanbevelingen heeft om dit probleem op te kunnen lossen.

5.2.1 Algemene aanbevelingen

- PDC moet aangepast worden; Naast de producten en diensten die zijn weergegeven in de PDC moet aangegeven worden welke functionarissen deze producten kunnen bestellen. Op deze manier weet iedereen wat zij wel en niet mogen en kunnen bestellen. Dit moet uitgevoerd worden door een medewerker van het secretariaat van de afdeling Huisvesting & Services.
- Gebruik van intranet om de PDC intern te communiceren
De meest efficiënte manier om de PDC binnen de gemeente Leiden te communiceren is het intranet. Het gebruik hiervan voor de interne communicatie wordt in dit rapport aanbevolen, zodat de gewenste situatie bereikt kan worden.
- Extra communicatie omtrent de publicatie van de PDC
Het is van groot belang dat er extra communicatie omtrent de publicatie van de PDC plaatsvindt zodat de publicatie niet onopgemerkt gecommuniceerd wordt. Deze extra communicatie zorgt voor uitleg over de PDC en een herinnering aan de mensen die de communicatie van de PDC hebben gemist.

5.2.2 Specifieke aanbevelingen

- Gebruik van intranet voor extra communicatie over uitleg van de PDC
Er wordt in dit rapport aanbevolen om gebruik te maken van intranet om extra informatie te verschaffen over de publicatie van de PDC op het intranet. Hierbij wordt geadviseerd om verschillende manieren van communicatie toe te passen zodat de communicatie zo efficiënt mogelijk verloopt. De uiteindelijke soorten van

communicatie worden beschreven in het door een communicatiemedewerker geschreven communicatieplan.

- Overige communicatie PDC via introductie medewerkers

In dit rapport wordt aanbevolen dat de introductie van de beslissingsbevoegde medewerkers (afdelingsmanagers, teamleiders en secretaresses) als communicatiemiddel, ook wordt gebruikt om de PDC intern te communiceren. Dit is een doelgroep die de communicatie via intranet mis kan lopen, maar ook persoonlijke uitleg kan krijgen bij het communiceren van de PDC. Bij deze communicatie wordt de PDC hard-copy overhandigd aan de nieuwe medewerker, waarna er een uitleg wordt gegeven over het nut van de PDC en hoe deze gebruikt moet worden.

- Efficiënter en effectiever gebruik maken van intranet

Er wordt op dit moment door de afdeling Huisvesting & Services bijna niets gedaan met intranet. Dit kan zorgen voor een onbekendheid van de afdeling omdat men hier geen informatie over kan vinden. Om de toekomstige bekendheid van de PDC te behouden is het van belang dat ook de afdeling Huisvesting & Services bekend blijft, zodat men de PDC blijft koppelen aan de afdeling Huisvesting & Services. Dit wordt gerealiseerd door meer gebruik te maken van intranet door middel van;

- interviews met (nieuwe) medewerkers van de afdeling Huisvesting & Services publiceren, zodat alle medewerkers bekend zijn bij de medewerkers binnen de gemeente Leiden;
- artikelen publiceren over de activiteiten van de afdeling Huisvesting & Services, zoals een interne verhuizing van afdeling A & B;
- de servicedesk promoten;
- tips geven op facilitair gebied.

Daarnaast wordt er ook in dit rapport aanbevolen dat de afdeling Huisvesting & Services meer moet communiceren met de afdeling communicatie en de mensen die over het intranet gaan zodat de afdeling Huisvesting & Services niet terugvalt in de onbekendheid op het intranet en veel gebruikt blijft maken van intranet.

5.2.3 Aanbevelingen vervolgonderzoeken

- Een meting om te zien of de bekendheid is gestegen

Er wordt in dit rapport aanbevolen om de bekendheid van de PDC onder de medewerkers binnen de gemeente Leiden na de interne communicatie hiervan, te meten. Dit is van groot belang voor de meting of de gewenste situatie is behaald, die afdelingshoofd Eus Flapper zich had voorgesteld. Er wordt aanbevolen dit vervolgonderzoek middels een enquête uit te voeren. Dit kan door middel van een individuele enquête over de bekendheid van de PDC of door middel van een extra enquêtevraag in het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek van de afdeling Huisvesting & Services.

- Onderzoek naar efficiënter en effectiever gebruik van intranet

In dit rapport wordt aanbevolen om twee maanden na de interne communicatie van de PDC op het intranet een onderzoek te doen naar de intranetpagina van de afdeling Huisvesting & Services. Gedurende dit onderzoek wordt nagegaan of er door de afdeling Huisvesting & Services meer wordt gepubliceerd op de pagina en of er hierdoor ook meer mensen naar de pagina komen. De ROI van deze aanbeveling moet in dit onderzoek worden gemeten.

6 IMPLEMENTATIE

IN DIT HOOFDSTUK ZULLEN DE AANBEVELINGEN IN EEN IMPLEMENTATIEPROCES EN TIJDSPAD WORDEN WEGGEZET. AAN DE HAND VAN EEN METHODIEK WORDT IN DIT HOOFDSTUK BESCHREVEN HOE HET IMPLEMENTATIETRAJECT EN TIJDPADFASERING VOOR HET COMMUNICEREN VAN DE PDC EN DE EXTRA COMMUNICATIE ER GLOBAAL UIT ZOULDEN KOMEN TE ZIEN.

6.1 Implementatieproces

Voor het projectmatig implementeren van dit onderzoek is gekozen om het zes fasen model te gebruiken⁴⁶:

Initiatieffase → Definitiefase → Ontwerpfase → Realisatiefase → Implementatiefase → Afrondingsfase

De eerste twee fasen zijn in dit onderzoek al toegelicht. De initiatieffase (idee) en definitiefase (resultaat onderzoek) liggen voor u. De overige fasen worden hieronder volgens het zes fasen model uitgewerkt en toegelicht.

Ontwerpfase

In deze fase wordt de voorbereiding beschreven voordat de PDC gerealiseerd kan worden.

- Communicatie PDC
 - De PDC aanpassen waardoor er ook duidelijk in weergegeven wordt wie welke producten kan bestellen. Dit wordt uitgevoerd door Emma Nieuwenhuizen samen met Eus Flapper. Hij vertelt in een gesprek wie welke producten wel en niet mag bestellen.
- Extra communicatie omtrent PDC (intranet)
 - Emma Nieuwenhuizen oriënteert zich op welke kennis ze heeft op het gebied van intranet en communicatie op het intranet
 - Emma Nieuwenhuizen contacteert, met goedkeuring van Eus Flapper, hoofd communicatie, voor het inhuren van een medewerker communicatie die een communicatieplan schrijft.

Realisatiefase

In deze fase wordt beschreven hoe de PDC en de extra communicatie omtrent de PDC worden gerealiseerd voordat de implementatie plaats vindt.

- Communicatie PDC
 - Emma Nieuwenhuizen zet de gegevens van het gesprek met Eus Flapper in de PDC.
 - Emma Nieuwenhuizen laat deze aangepaste PDC zien aan Eus Flapper die controleert of de gegevens juist verwerkt zijn.
 - Emma Nieuwenhuizen zet het bestand van de PDC om van een word document naar een PDF bestand.
- Extra communicatie omtrent PDC (intranet)
 - De ingehuurde communicatiemedewerker maakt een communicatieplan voor de PDC die Emma Nieuwenhuizen kan uitvoeren.
 - Emma Nieuwenhuizen leest het communicatieplan door en calculeert in hoeveel

⁴⁶ Handboek voor DU-Projecten 2005, Procedures, sjablonen en instrumenten, Januari 2005, Stichting Digitale Universiteit

- hulp (uren) ze nodig heeft bij het implementeren van dit communicatieplan.
- Overleg met Emma Nieuwenhuizen en Eus Flapper over de hoeveelheid uren hulp van een communicatiemedewerker.
 - Emma Nieuwenhuizen contacteert, met goedkeuring van Eus Flapper, hoofd communicatie voor het inhuren van een communicatiemedewerker die haar kan helpen bij het implementeren van het communicatieplan.

Implementatiefase

In deze fase wordt er beschreven hoe de PDC en de extra communicatie omtrent de PDC worden geïmplementeerd. De extra communicatie vindt plaats over een langere periode.

- Communicatie PDC
 - Emma Nieuwenhuizen plaatst de PDC, via een pdf link op de pagina van de afdeling Huisvesting & Services.
- Extra communicatie omtrent PDC (intranet)
 - Emma Nieuwenhuizen krijgt hulp van een communicatiemedewerker bij het implementeren van het communicatieplan.
 - Emma Nieuwenhuizen volgt de planning van het communicatieplan.

Afrondingsfase

In deze fase wordt de nazorg van het implementatieplan besproken. Het is van belang dat er metingen worden gedaan nadat het plan is geïmplementeerd.

- Meting naar hoeveelheid bezoekers vanaf 20 juni tot 15 juli. Is er een stijging qua bezoekersaantallen op de intranetpagina van de afdeling Huisvesting & Services en hoe groot is deze stijging.
- Er moet een evaluatie geschreven worden over het gebruik van intranet voor het communiceren van documenten. Zijn dit de juiste middelen en wordt het op de juiste wijze gecommuniceerd, of moet het anders?

6.2 Tijdsplan

Dit project zal plaats moeten vinden voordat Servicepunt 71 van start gaat, dit zal gebeuren op 1 september 2011. Dit betekent dat een groot deel van het implementatietraject plaats vindt in de zomermaanden. Er moet dus ver van tevoren gepland worden zodat de implementatie verloopt op schema.

Initiatiefase	7 februari 2011 t/m 29 maart 2011
Definitiefase	30 maart 2011 t/m 24 mei 2011
Ontwerpfase	30 mei 2011 t/m 1 juni 2011
Realisatiefase	2 juni 2011 t/m 17 juni 2011
Implementatiefase	20 juni 2011 t/m 15 juli 2011
Afrondingsfase	18 juli 2011 t/m 22 juli 2011

7 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

IN DIT HOOFDSTUK ZULLEN DE CONSEQUENTIES WORDEN BESCHREVEN AAN DE HAND VAN DE IST EN SOLL ANALYSE, DE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN. DEZE CONSEQUENTIES WORDEN OP DRIE MANIEREN WEGGEZET. DE ORGANISATORISCHE, PERSONELE EN BEDRIJFSECONOMISCHE CONSEQUENTIES WORDEN ACHTEREENVOLGENS IN KAART GEBRACHT.

7.1 Organisatorische consequenties

Organisatorisch zullen er zaken veranderen, het invoeren van het intranet als gebruik voor de communicatie van de PDC.

- Er zal meer gebruik worden gemaakt van intranet waardoor een betere communicatie tussen de afdeling Huisvesting & Services en de Communicatie afdeling noodzakelijk is. Ook moet de pagina van de afdeling Huisvesting & Services up to date blijven waardoor men de pagina blijft bezoeken.
- De afdeling Huisvesting & Services zal bekender worden waardoor er tijd en ruimte vrij gemaakt moet worden voor eventuele vragen van medewerkers van de gemeente Leiden.

7.2 Personele consequenties

Het personeel zal op een aantal gebieden moeten veranderen om de aanbevelingen te kunnen implementeren. Bij het invoeren van het intranet als gebruik voor de communicatie van de PDC zal er een aantal persoonlijke consequenties zijn:

- De producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services zullen bekender worden. Dit betekent dat alle medewerkers van de afdeling Huisvesting & Services (indien dit nog niet het geval is) op de hoogte moeten zijn van de totale inhoud van de PDC. Dit is van belang omdat er na de plaatsing van de PDC op het intranet, er vragen kunnen ontstaan van de medewerkers over producten en/of diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert.
- Er zal meer gebruik gemaakt worden van het intranet waardoor de medewerkers van de afdeling Huisvesting & Services verschillende actuele onderwerpen moeten communiceren via het intranet zodat het intranet efficiënt en effectief gebruikt wordt.
- De medewerkers zullen op de hoogte moeten zijn van de ontwikkelingen op de intranetpagina van de afdeling Huisvesting & Services.

7.3 Bedrijfseconomische consequenties

Veel zaken kunnen niet in geld worden uitgedrukt, sterker nog enkele aspecten zijn helemaal niet expliciet uit te drukken in geld. De kosten en/of baten kunnen ook in tijd of in efficiëntie zitten.

Het probleem van de onbekendheid binnen de gemeente Leiden over de producten en diensten die de afdeling Huisvesting & Services levert, heeft ook financiële consequenties.

Er zijn medewerkers binnen de gemeente Leiden die producten en/of diensten buiten de afdeling Huisvesting & Services afnemen waardoor er extra kosten worden uitgegeven. Deze extra kosten zijn voor de afdelingen waar de desbetreffende medewerkers werkzaam zijn. Omdat de afdeling Huisvesting & Services deze producten en/of diensten al in huis heeft en hier ook een budget voor beschikbaar is, kost het de gemeente Leiden extra geld als deze niet bij de afdeling Huisvesting & Services worden afgenomen.

Deze extra kosten voor de gemeente Leiden zijn echter niet in kaart te brengen, omdat het niet duidelijk is wie de producten en diensten buiten de deur koopt/bestelt, welke producten en diensten dit zijn en hoeveel producten en diensten het zijn. Volgens het afdelingshoofd van de afdeling Huisvesting & Services vertellen de medewerkers niet dat ze dit doen omdat dit niet tot de gedragsregels binnen de gemeente Leiden behoort. Op deze manier kan er niet achter de daadwerkelijke kosten van dit probleem gekomen worden.

7.3.1 Kosten

Wel kunnen de kosten van de implementatie in kaart gebracht worden. De implementatie bestaat uit drie verschillende adviezen;

- Communicatie van de PDC
Hierbij moet de PDC aangepast worden en op intranet gezet worden. Het gaat bij dit advies om loonkosten en werkplekkosten. Intranet is al aanwezig waardoor er geen implementatie of onderhoudskosten zijn.
- Communicatie omtrent de PDC door middel van intranet.
Hierbij moet een communicatieplan geschreven worden voor de soorten communicatie omtrent de PDC en moet dit gecommuniceerd worden op het intranet. Het gaat bij dit advies om loonkosten en werkplekkosten. Intranet is al aanwezig waardoor er geen implementatie of onderhoudskosten zijn.
- Evaluatie en meting van communicatie van de PDC en omtrent de PDC door middel van intranet. Het gaat bij dit advies om loonkosten en werkplekkosten. Intranet is al aanwezig waardoor er geen implementatie- of onderhoudskosten zijn.

De verschillende soorten kosten zijn loonkosten en werkplekkosten.

Loonkosten:

De loonkosten betreffen de volgende partijen;

- Hoofd van de afdeling Huisvesting & Services, Eus Flapper
- Secretaresse intranet van de afdeling Huisvesting & Services, Emma Nieuwenhuizen
- Communicatiemedewerker van afdeling Communicatie, naam niet bekend.

De loonkosten die bij deze drie partijen horen worden berekend door het aantal uren dat gewerkt moet worden aan de verschillende activiteiten per fase. Sommige van deze loonkosten worden al uitbetaald, dus zijn geen kosten die additioneel betaald moeten worden. Dit zijn de loonkosten van Eus Flapper en Emma Nieuwenhuizen, omdat de activiteiten in hun takenpakket horen.

De loonkosten die daadwerkelijk door de afdeling Huisvesting & Services betaald moeten worden zijn de loonkosten van de communicatiemedewerker omdat deze wordt ingehuurd. Desalniettemin worden alle uren van de drie partijen in kaart gebracht en ook de bijbehorende kosten. Er wordt hierbij van uitgegaan van een 36-urige werkweek (De verder gedetailleerde berekeningen worden niet zichtbaar gemaakt in dit verslag door het bevatten van vertrouwelijke gegevens)

Werkplekkosten:

Deze kosten zijn van belang als bijbehorende kosten naast de loonkosten. Iedereen die vast in dienst is (wat in dit geval alle drie de loonkostenbetreffende partijen zijn) heeft een werkplek. Naast de loonkosten die iemand maakt, maakt deze medewerker ook in die uren gebruik van zijn/haar werkplek. Dit is daarom ook van belang om meegenomen te worden in de verder financiële consequenties.

Een werkplek kost de afdeling minimaal € 10.896,80 per jaar. Hierin zijn alle huisvestinggebonden als organisatiegebonden kosten meegenomen.⁴⁷

(De verder gedetailleerde berekeningen worden niet zichtbaar gemaakt in dit verslag door het bevatten van vertrouwelijke gegevens)

→ Totale kosten voor de implementatie van de adviezen:

Advies	Kosten	Bijzonderheden
Communicatie van de PDC	€ 796,04	Eenmalig
Communicatie omtrent de PDC door middel van intranet.	€ 8.731,43	Terugkerend
Evaluatie en meting van communicatie van de PDC en omtrent de PDC door middel van intranet.	€ 1.608,78	Eenmalig
Totale kosten*	€ 11.136,25	

* De kosten voor het beheren van de deze stukken, worden in dit kostenoverzicht niet meegenomen.

De totale kosten kunnen nu nog onderscheiden worden in de kosten die al worden gemaakt en de kosten die daadwerkelijk moeten worden betaald door de afdeling Huisvesting & Services. De werkplekkosten zijn reeds bestaande kosten en ook de loonkosten van Eus Flapper en Emma Nieuwenhuizen zijn bestaande kosten. De enige kosten die daadwerkelijk moeten worden betaald zijn de inhuurloonkosten van de communicatiemedewerker. Onderstaand een tabel met de totale inhuurloonkosten van de communicatiemedewerker.

Activiteit	Wie	Tijd	Kosten (€)
Er wordt een communicatieplan geschreven voor de PDC die de secretaresse kan uitvoeren.	Medewerker communicatie	56 uur ⁴⁸	€ 3.640,-
Secretaresse krijgt hulp van een communicatiemedewerker bij het implementeren van het communicatieplan	Medewerker communicatie	24 uur	€ 1.560,-
Er wordt een meting uitgevoerd naar de hoeveelheid bezoekers vanaf 20 juni tot 15 juli	Medewerker communicatie	8 uur	€ 520,-
Totaal		88 uur	€ 5.720,-

7.3.2 Baten

Naast de kosten zijn er ook baten. In brede zin alle positieve effecten die een andere manier van communiceren van de PDC met zich meebrengt. Zo...

- ...zullen de producten en diensten van de afdeling Huisvesting & Services bekender worden onder de medewerkers van de gemeente Leiden.

⁴⁷ <http://www.nfcindex.nl/>

⁴⁸ Interview Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet. Bijlage V

- ... zal de afdeling Huisvesting & Services bekender worden onder de medewerkers van de gemeente Leiden.
- ... zal de intranetpagina van de afdeling Huisvesting & Services meer bezocht worden.
- ... zal de productiviteit en motivatie van de medewerkers van de afdeling Huisvesting & Services stijgen omdat de medewerkers van de gemeente Leiden weten dat zij de producten en diensten leveren.
- ... zullen er minder mensen buiten de deur producten en/of diensten kopen/bestellen waardoor de gemeente Leiden minder extra kosten hieraan kwijt is.

LITERATUUROPGAVE

Boeken

- Baarda, D.B., Goede M.P.M. de. *Basisboek Methoden en Technieken: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Eerste druk, zevende oplage, 1993, ISBN 90 207 2955 6
- Berg, L. van den., Smit, H. de (2005). *Communicatie deel 1*. Leiden: Educatief B.V. Eerste druk. ISBN 9041505237
- Berg, L. van den., Smit, H. de (2005). *Communicatie deel 3*. Leiden: Educatief B.V. Eerste druk. ISBN 904150446X
- Brinkman, J. (1995). *Communiceren met effect: Overtuigen van individuen, groepen en het grote publiek*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff. ISBN 9001166229
- Dam, N.H.M. van., Marcus J.A (2002). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff. Vierde druk, ISBN 90 01 21024 4
- Holzhauer, F.F.O (2002). *Communicatie: Theorie en praktijk*. Schoonhoven: Academic Service. ISBN 9039516723
- Janssen, D (2007). *Zakelijke communicatie: deel 2*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff. Vijfde druk. ISBN 9789001432522
- Kaap, G. van der (2008). *Toegepast communicatieonderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs
- Klip, H (2001). *Van idee tot uitwerking: werkstukken, scripties en beleidsrapporten in het HSAO*. Bussem: Coutinho B.V. ISBN 9062832369
- Michels, W.J. (2001). *Communicatie: Handboek*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff. ISBN 9001587178
- Michels, W.J. (2000). *Basisboek Communicatie: concern, interne en marketing*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff. Tweede druk. ISBN 900158716X
- Schoemaker, H., Vos, M (2007). *Geïntegreerde communicatie: concern-, interne en marketingcommunicatie*. Boom onderwijs. Achtste druk. ISBN 9789047300380
- Verstegen, P (2007). *Kosten en baten met beleid*. Vijfde druk, ISBN 978 90 352 2765 1
- Vocht, A. de (2009). *Basisboek SPSS 17: SPSS statistics*. Utrecht: Bijleveld press
- Waardenburg, M (1999). *Het communicatieplan: Opzet en uitvoering in 8 stappen*. Utrecht: Kluwer. ISBN 9026730101

Kerndocumenten/verslagen

- PDC Huisvesting & Services gemeente Leiden 2010
- Stageverslag, BOR, 'Een kijkje in de organisatie van gemeente Leiden', Nana Slof, januari 2009'
- Management stageverslag, klanttevredenheidsonderzoek, gemeente Leiden 2009, Anela Sukurica
- Bedrijfsplan SSC Leidse Regio 'Van, voor en door de gemeenten', 2010
- Handboek voor DU-Projecten 2005, Procedures, sjablonen en instrumenten, Januari 2005, Stichting Digitale Universiteit

Interviews

- Dhr. Eus Flapper, hoofd afdeling Huisvesting & Services, gemeente Leiden
- Leontien van der Kroon, senior communicatieadviseur & Jan Janssen, eindredacteur intranet gemeente Leiden

Benchmark (interviews)

- Frans Reewijk, service manager facilitaire dienst, gemeente Alphen aan de Rijn
- Alphons Thijssen, hoofd inkoop ISB, gemeente Rotterdam
- Lizet Tukker, projectondersteuner interne dienstverlening, gemeente Delft
- Peter Versluis, projectmanager facilitaire zaken, gemeente Zoetermeer

Scripties

- Beuling, J. *Interne communicatie na reorganisatie*, Hanzehogeschool Groningen, 2010
- Everts, F. *Visie op de communicatieafdeling*, Christelijke Hogeschool Ede (CHE), 2010
- Smit, C. *Huisvestingsconcept*, Haagse Hogeschool, 2008
- Veen, M. van. *De back office van de facilitaire dienst van Schiphol Group*, Haagse Hogeschool, 2009

Syllabi

- Bouter, R.F. *Handleiding schriftelijke rapportage*. Haagse Hogeschool, 10e geh. herz. dr. 2006-2007
- Bouter, R.F. *Handleiding voor afstudeertraject 2009/2010 Academie FM*. Haagse Hogeschool, 15e geh. herz. dr. 2009, ISBN 90-73077-09-5
- Bruijn, de H. *Handleiding afstudeeronderzoek 2010/2011 Academie FM*. Haagse Hogeschool

Websites

- <http://intranet.leiden.nl>
- <http://www.servicepunt71.nl>
- <http://gemeente.leiden.nl>
- <http://www.plaats.nl>
- <http://www.social-media.nl>
- <http://www.frankwatching.com>
- <http://www.memori.be>
- <http://gijsheerkens.nl>
- <http://onderzoeksklapper.filab.nl>
- <http://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie>
- <http://www.communicatieonline.nl>
- <http://www.scriptie.nl>
- <http://www.hbo-kennisbank.nl>