



FM laat je zien!

Onderzoek naar klantbeleving en imago van FM om zodoende middelen te vinden de klantwaardering te verhogen

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

Auteur:

Marlies Heemskerk

Instelling: Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Opleiding: Facility Management

Docent-begeleider: dhr. E.E.A. van der Laan

Medebeoordelaar: drs. M.G.M. Geerdink

Opdrachtgever: Nationaal Archief
Prins Willem Alexanderhof 20
2509 LM Den Haag

Mentor: Mevr. C. Nieboer

Periode onderzoek: januari 2006 – mei 2006

Datum scriptie: 23 mei 2006

Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie bevat een onderzoek naar de gewenste en huidige **klantbeleving, identiteit en imago** van Facility Management. Dit onderzoek is gehouden voor de **afdeling Facility Management** van het **Nationaal Archief**. Het dient ervoor dat de afdeling Facility Management de **klantwaardering** vanuit de beleving van de **interne klanten** kan vergroten, zodoende wil de afdeling op lange termijn zijn vermeende **kwetsbare positie van dissatisfier** positief beïnvloeden. De reden dat de afdeling Facility Management dit wil laten onderzoeken is omdat zij na de reorganisatie heeft gewerkt aan een professionele afdeling Facility Management. De basale zaken zijn op orde en nu is het tijd om naar buiten te kijken: de klant komt in beeld.

Uit het onderzoek blijkt dat de afdeling FM een slag kan slaan wanneer zij de **verwachtingen** van klant en management uitwerkt **in missie, visie, strategie, beleid en positionering**, zichzelf **doelen** stelt en deze nastreeft. Een sterke visie op FM zal op deze manier moeten leiden tot **sterke positionering** en **duidelijkheid bij de klant**. Op tactisch en operationeel niveau zijn aanbevelingen gegeven die betrekking hebben op **communicatie, interne marketing en betrokkenheid**. Deze maatregelen kunnen de beleving van de klant verhogen en op lange termijn zal FM het imago hiermee kunnen beïnvloeden.

In de bijlagen zijn onder meer de organogrammen, onderzoeksresultaten en achtergrondinformatie opgenomen.

Index

Facility Management, Klantwaardering, Klantbeleving, Imago, Klantgerichtheid, Beleid, Communicatie, Interne marketing, Klanten, Positionering, Nationaal Archief.

Managementsamenvatting

De afgelopen twee jaar heeft de afdeling Facility Management gewerkt aan een meer professionele afdeling. Echter na twee jaar ervaart de Facility Manager niet dat de klantwaardering in dezelfde mate is gestegen. Dit is de reden dat een onderzoek is gestart naar de klantbeleving en het imago van de afdeling FM.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op drie gebieden:

- Identiteit
- Imago
- Klantbeleving

Er is gebruik gemaakt van verschillende methoden om informatie te vergaren. Zodoende is de validiteit en betrouwbaarheid verhoogd. Uiteindelijk zijn de knelpunten binnen de identiteit, het imago en de klantbeleving in kaart gebracht. Hieruit zijn conclusies getrokken, waarop aanbevelingen volgden.

Vanuit de literatuur kan de vermeende 'dissatisfierpositie' (op successen kan niet worden gescoord, op fouten wel verloren) worden verklaard:

- De inspanning van de klant bij FM is laag
- Het persoonlijk gewin voor de klant is laag
- De verwachting van de moeilijkheidsgraad van het werk bij de klant is laag
- Goed gedrag wordt niet beloond
- Het stellen/hebben van gezamenlijke doelen ontbreekt

Wanneer FM deze aspecten vanuit de klantbeleving kan beïnvloeden, kan zij de 'dissatisfierpositie' beïnvloeden en zo ook de klantwaardering. Uit het onderzoek is gebleken dat FM vele mogelijkheden heeft om de klantbeleving te beïnvloeden. Positionering, competenties van de medewerkers, klantgerichtheid en processen, suggesties, opmerkingen en klachtenmanagement, zichtbaarheid en communicatie zijn daartoe middelen.

Een volgende conclusie is dat de verwachtingen van het management en de klant van FM in grote lijnen dicht bij elkaar liggen. Echter deze verwachtingen van het management zijn nog niet uitgewerkt in een missie, visie, strategie, beleid en positionering. Wanneer de missie ontbreekt, ontbreekt de basis. Hier ligt een kans voor de organisatie om de professionaliteit, de zichtbaarheid en duidelijkheid naar de klant te vergroten.

Daarnaast kan worden geconcludeerd dat de klant weinig bekend is met wat speelt binnen de afdeling FM. Het onderzoek heeft uitgewezen dat deze onbekendheid en onzichtbaarheid van de afdeling van invloed is op de perceptie van de klant. Nog een kans die de afdeling kan benutten om uiteindelijk de klantwaardering te verhogen.

Ook blijkt dat het huidige klantcontact nog niet structureel is en neemt de klant de communicatie-uitingen van FM niet altijd in zich op. Dit leidt tot irritatie van beide kanten. Ten slotte komt vanuit het management de roep om meer pro-actief en zichtbaar te functioneren in de organisatie. Nu wordt deze pro-activiteit en zichtbaarheid niet ervaren door de klant. Dit is een gevolg van de inrichting van de processen. De processen die de klant ziet, zijn dan ook meer afwachtend (reactief) ingericht. Kansen liggen hier binnen het structureren en standaardiseren van communicatie en de positionering.

De aanbevelingen die worden gegeven zijn gericht op het versterken van de eigen positie vanuit de strategie, het stellen en nastreven van doelen, het scheppen van meer duidelijkheid

naar de klant en het toepassen van communicatie (standaardisatie) en marketing als instrument om de klantbeleving te vergroten.

De aanbevelingen:

Strategisch

- Het opstellen en doorvoeren missie, visie, strategie en beleid afgeleid van het primair proces
- Positionering bepalen waarbij afstemming plaatsvindt tussen missie, cultuur, kerncompetenties en producten en diensten
- De positionering moet gericht zijn op de klantgerichtheid, maatwerk/ adviespartner, pro-actief zoeken naar verbeteringen en een eigen identiteit

Tactisch

- Het stellen en nastreven van doelen: gebruik van performancemanagement (koppeling prestatie management en competentie management)
- 'Meedenken met de klant' en 'kritiek zien als verbeterpunten' benadrukken als competentie voor de medewerkers FM
- Klantenpanel oprichten
- Uitbreiden van de dienstencatalogus S&R tot complete producten en dienstencatalogus voor FM
- Communicatieplan: standaardisatie in communicatie bereiken door middel van een communicatieplan waarin standaard procedures voor suggesties, opmerkingen en klachten, communicatie bij veranderprojecten e.d. zijn opgenomen.
- Accountmanagement: op deze manier meer draagvlak bereiken bij de klant, de relatie met de klant meer structureren en de nadruk leggen op samenwerking
- Proces uitbestede repro-opdrachten onder de loep nemen naar klantgerichtheid
- Interne marketing
- Digitale ideeënbus

Operationeel

- Operationeel verantwoordelijke voor klantcontact/accountmanagement/interne marketing
- Nieuwe medewerkers van het NA informeren over de dienstverlening van FM.
- Een e-mail de organisatie insturen wanneer er weinig klussen zijn voor de klusjesman op vrijdag, zodoende de klant stimuleren tot de inbreng van suggesties, opmerkingen en klachten.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport betreffende een onderzoek naar klantbeleving en imago van de afdeling Facility Management van het Nationaal Archief. Deze rapportage is de afronding van mijn afstudeerstage, die ik in de periode februari 2006 tot eind mei 2006 heb doorlopen. Zodoende kan ik opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool afsluiten.

Hierbij wil ik Christel Nieboer bedanken voor de vrijheid en goede begeleiding die zij mij gaf aan tijdens het afstudeertraject. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider Erik van der Laan bedanken voor de leuke en natuurlijk ook nuttige gesprekken die we gevoerd hebben. En niet te vergeten mijn medebeoordelaar Michael Geerdink die mij prikkelde kritisch naar mijn werk te kijken.

Naast de begeleiding zijn verschillende mensen belangrijk geweest voor het tot stand komen van de rapportage. De medewerkers van het Nationaal Archief en de verschillende bedrijven die hun medewerking hebben verleend, wil ik dan ook bedanken.

Den Haag, 23 mei 2006

Marlies Heemskerk

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Aanleiding en verantwoording	1
De probleemstelling	1
Subprobleemstellingen	1
Doelstellingen van het rapport	2
Titelverklaring	2
Leeswijzer	3
 1 Organisatiebeschrijving	4
1.1 Strategie	4
1.2 Structuur	4
1.3 Cultuur	5
1.4 Informatiesystemen	5
 2 Literair kader	6
2.1 Klantbeleving	6
2.2 Dissatisfier	9
2.3 Identiteit en imago	11
2.4 Marketing	13
2.5 Bateson	13
2.6 Samenvatting	14
 3 Onderzoeksopzet	16
3.1 Onderzoeksverantwoording identiteit Facility Management	16
3.2 Onderzoeksverantwoording klantbeleving en imago	18
3.3 Onderzoeksverantwoording vergelijkend onderzoek	19
3.4 Samenvatting	20
 1 Dissatisfier en klantbeleving	22
3.5 Resultaten uit interviews bij andere organisaties en vakbladen	22
3.6 Resultaten van het forumtopic	24
3.7 Samenvatting	25
 4 De identiteit en imago van Facility Management	26
4.1 De gewenste identiteit	26
4.2 De werkelijke identiteit	27
4.3 De fysieke identiteit	27
4.4 Het imago	28
4.5 Een verschillenanalyse	30
4.6 Samenvatting	31
 5 Klantbeleving van Facility Management	33
5.1 Verwachte kwaliteit	33
5.2 De ervaren kwaliteit	34
5.3 De waargenomen kwaliteit	34
5.4 Kwaliteit: de dienstverlening geplaatst in het Servqual-model	36
5.5 Samenvatting	36
 6 Conclusies	37

7	Aanbevelingen.....	39
7.1	Strategisch	39
7.2	Tactisch	39
7.3	Operationeel.....	40
7.4	Kritische succesfactoren	40
8	Consequenties en baten	41
8.1	Strategisch	41
8.2	Tactisch	41
8.3	Operationeel.....	43
9	Implementatieplan	45
10	Mogelijkheid voor verder onderzoek.....	47
11	Literatuuropgave.....	48

Inleiding

Aanleiding en verantwoording

“Werkzaamheden kunnen honderd keer goed gaan, maar wanneer er een keer iets fout gaat, kan het beeld van de klant over de facilitaire dienst meteen omslaan naar negatief.”

Dit is wat de Facility Manager van het Nationaal Archief ervaart en waarvoor zij oplossing zoekt.

Facility Management, onderdelen of andere ondersteunende activiteiten, worden in literatuur en praktijk geregeld benaderd als dissatisfiers. Dit betekent dat de positieve elementen van de dienstverlening min of meer als vanzelfsprekend ervaren, de negatieve aspecten leiden tot ontevredenheid bij de klanten.¹²³⁴⁵ Deze benadering is ook merkbaar binnen het Nationaal Archief.

In de afgelopen twee jaar heeft de afdeling FM van het Nationaal Archief al verschillende aanpassingen gedaan om te professionaliseren en de klant meer tegemoet te komen. De teamsamenstelling is tijdens de laatste reorganisatie in 2005 aangepast, verouderde apparatuur van de reproshop is vervangen, er wordt duidelijke informatie naar de interne gebruikers verschaft bij bijzonderheden (bijvoorbeeld nieuwsbrief: repro tijdelijk verplaatst wegens verbouwing) en standaardisatie heeft plaatsgevonden door middel van het opstellen van procedures. Maar toch heeft de Facility Manager het gevoel dat de klant dit niet voldoende oppikt. Er lijkt onvoldoende waardering en aandacht vanuit de organisatie te zijn voor de vorderingen die de afdeling maakt. De klantbeleving is volgens de Facility Manager tot op heden onvoldoende gestegen. De Facility Manager wil op deze manier het vermeende imago toetsen aan de werkelijke imago en klantbeleving en van daaruit verbeteren.

De probleemstelling

Facility Management wil antwoord op de vraag hoe zij de klantbeleving kunnen verhogen en het kwetsbare imago beïnvloeden. Daarvoor is de volgende probleemstelling opgesteld:

Hoe zal de afdeling Facility Management moeten omgaan met zijn ‘dissatisfierpositie, waarbij maatregelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitmonden in een effectief en efficiënt werkende organisatie en een hogere klantbeleving?’

Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is onderzoek gedaan naar de gewenste identiteit, de huidige identiteit, de zelfpresentatie, het imago en de beleving van de klant. Om op deze gebieden onderzoek te doen is een literair kader opgebouwd. Naast onderzoek binnen het Nationaal Archief heeft een vergelijkend onderzoek plaats gevonden bij drie andere organisaties.

¹ Burgers: ‘Met tevreden klanten schiet je weinig op’

² Kok: ‘Brugboek marketing voor facilitaire dienstverleners’, blz. 35

³ Voordt en Pullen: ‘Flexibel werken bron van ontevredenheid?’

⁴ Desenco Group managers en consultants: www.desencogroup.com

⁵ FMP consultancy en interim: www.piop.nl

De volgende subprobleemstellingen zijn geformuleerd:

Literair kader

1. Wat is klantbeleving?
2. Wat is imago?
3. Wat is de relatie tussen FM en de term 'dissatisfier'?

Externe blik

4. Hoe zal FM moeten omgaan met zijn dissatisfierpositie?
5. Welke maatregelen leiden tot een hogere klantbeleving?

Identiteit

6. Hoe draagt de identiteit van de organisatie bij aan de klantbeleving?
7. Wat is de gewenste identiteit van organisatie tot een optimale klantbeleving?

Imago

8. Wat is het gewenste imago van FM vanuit het management?
9. Wat is het huidige imago van FM onder de medewerkers van het NA?
10. Wat is het effect van de klantbeleving op het imago?

Klantbeleving

11. Wat zijn de verwachtingen van de interne klantgroep medewerkers van de afdeling FM?
12. Hoe kan de huidige klantbeleving worden getypeerd?
13. Is de afdeling Facility Management als dissatisfier te typeren?

Conclusies

14. Welke conclusies kunnen worden getrokken uit het onderzoek?

Aanbevelingen

15. Welke adviezen kunnen aan Facility Management gegeven worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau?

Personele, organisatorische en financiële consequenties

16. Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van het geadviseerde?

Implementatie

17. Hoe kunnen de geformuleerde adviezen worden geïmplementeerd?

Doelstellingen van het rapport

Het doel van het rapport is antwoord te geven op de probleemstelling. Dit zal moeten leiden tot een advies aan de afdeling Facility Management van het Nationaal Archief, waardoor FM zijn klantwaardering vanuit de klantbeleving en het imago kan versterken.⁶

Titelverklaring

De titel 'FM laat je zien!' is gekozen om de lezer te prikkelen. De titel geeft de richting aan waarop de aanbevelingen grotendeels zijn gebaseerd: zichtbaarheid en bekendheid. De voorpagina laat bovendien zien dat Facility Management veelzijdig is en best iets is om trots

⁶ Werkplan, zie bijlage 1

op te zijn. De foto's komen allen uit het archief van het Nationaal Archief (de beeldbank) en hebben allen een relatie tot Facility Management. Zo is de koppeling gemaakt tussen FM en de klant/ het primair proces.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt aan de hand van Mastenbroek een organisatiebeschrijving gegeven. Hoofdstuk 2 is het literair kader, waarin de gebruikte literatuur wordt besproken. Hoofdstuk 3 is een beschrijving van de genomen weg; de onderzoeksopzet. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 'Dissatisfier en klantbeleving' de onderzoeksresultaten van de externe blik geprojecteerd. Hoofdstuk 5 gaat dieper in op de identiteit (gewenst, werkelijk en fysiek) en het imago (gewenst, vermeend en huidig) van de afdeling Facility Management. In hoofdstuk 6 wordt de klantbeleving van de afdeling Facility Management besproken. Hoofdstuk 7 bevat de conclusies van het onderzoek. Hoofdstuk 8 de aanbevelingen en hoofdstuk 9 de consequenties en baten. Hoofdstuk 10 bevat het implementatieplan.

1 Organisatiebeschrijving

Dit hoofdstuk staat in het teken van de organisatiebeschrijving van het Nationaal Archief en de relatie tot de afdeling Facility Management. Hierbij wordt aan de hand van Mastenbroek (1982) achtereenvolgens de strategie, structuur, cultuur en informatiesystemen beschreven.

1.1 Strategie

Naast de beheerfunctie heeft het Nationaal Archief ook een belangrijke publieksfunctie. Deze is vastgelegd in de missie:

"Het Nationaal Archief wil een breed en gevarieerd publiek inzicht verschaffen in de geschiedenis van Nederland en wil de cultuurbeleving stimuleren door op basis van de collectie (inter)actief informatie te verstrekken en activiteiten te organiseren. Daartoe verwerft en beheert het Nationaal Archief archieven van landelijke betekenis afkomstig van de nationale overheid en particuliere personen en instellingen."

In deze formulering klinkt door dat er veel aandacht is voor de gebruikerskant: het toegankelijk maken, beschikbaar stellen en verstrekken van informatie.

Het Nationaal Archief streeft ernaar een toonaangevende archiefinstelling te zijn die op basis van zijn collectie een breed en gevarieerd publiek bereikt. Een goed onderhoud, beheer en toegankelijkheid van de collectie is daarvoor onontbeerlijk.

Om hier als organisatie naar toe te groeien heeft men drie kerncompetenties: externe oriëntatie, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid.

De ondersteunende tak in de organisatie heeft de drie kerncompetenties overgenomen van het primair proces. Klantgerichtheid is daarnaast ook een uitgangspunt. Anders dan de primaire organisatie heeft de ondersteunende organisatie (nog) geen uitgedacht beleid en positionering.

1.2 Structuur

Het Nationaal Archief is een agentschap (buitendienst) van het Ministerie van OCW. Het managementteam(MT) legt verantwoording af aan het ministerie en wordt gevormd door de directeur en de drie sectorhoofden van de sectoren:

- Publiek
- Collectie
- Bedrijfsvoering

FM is een lijnafdeling die binnen de sector Bedrijfsvoering valt.⁷ FM bestaat uit twee afdelingen: de afdeling Services en Repro (S&R) en de afdeling Techniek. De twee afdelingen worden aangestuurd door de Facility Manager en zijn zeer verschillend wat betreft ontwikkelingsstadia. Services en Repro is een jonge afdeling, die na de laatste reorganisatie in 2005 is ontstaan. Services en Repro wordt geleid door de Senior Services en Repro. De afdeling Techniek is na de laatste reorganisatie gekrompen. De overgebleven medewerkers

⁷ Organogram Nationaal Archief en afdeling Facility Management, zie bijlage 2

van Techniek waren voor die tijd al bij de afdeling werkzaam. De afdeling Techniek is een meer volwassen, stabiele afdeling. "Het loopt."

Daarnaast is er een drietal uitbestede diensten: de catering, bedrijfsbeveiliging en de schoonmaak. Met betrekking tot de catering, en vanaf medio 2006 ook bedrijfsbeveiliging, bestaat er een samenwerkingsverband met de Koninklijke Bibliotheek. De FM'er overlegt structureel over de kwaliteit en de tevredenheid van deze diensten met de rayonmanagers.

1.3 Cultuur

Het Nationaal Archief is in 2002 ontstaan vanuit de Rijksarchiefdienst. Een ambtelijke organisatie. De organisatie is veranderd. Wilde men vroeger alleen archieven verzamelen en voor eigen onderzoeken gebruiken, nu wil men de informatie die zij verzameld juist uitdragen. Dit werkt niet alleen door in de bedrijfsstructuur (nieuwe functies bijvoorbeeld) maar ook in de bedrijfscultuur. Men moet zich extern oriënteren, zijn rol voor de maatschappij vaststellen, en samenwerken. Geld gestoken in Bedrijfsvoering werd er vroeger niet. Het uitblijvende geld voor de ondersteunende diensten had zijn weerslag op de kwaliteit. De laatste jaren is gewerkt aan een meer actief en professionele ondersteuning van het primair proces.

In onderzoek van Hofstede, Sanders en Neuijen⁸ worden zes verschillende dimensies van een bedrijfscultuur aangegeven. Typerend voor het Nationaal Archief in relatie tot de afdeling FM is dat FM vrij normatief is ingesteld. Dit botst met de meer pragmatische instelling van afdelingen binnen de sector Publiek. Daarnaast kan worden gezegd dat het Nationaal Archief een proces- en een mensgerichte organisatie is. Er wordt weinig aangesproken op gedrag, het kostenbewustzijn en de druk om te presteren zijn nog vrij laag.

1.4 Informatiesystemen

De afdeling Facility Management werkt met een systeem voor budgetplanning. Competentiemanagement wordt sinds kort ingezet om aan de kerncompetenties werken. Een andere nieuwe ontwikkeling is het klanttevredenheidsonderzoek Bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er geen middelen, die op structurele wijze worden ingezet, om de tactische en operationele processen en resultaten te toetsen aan doelstellingen. Wel worden incidenteel effectiviteit- en efficiëntiemetingen uitgevoerd, wanneer beslissingen dienen te worden genomen waarvoor deze informatie nodig is. Op operationeel niveau leert de afdeling door middel van 'van en aan elkaar leren'. Vooral op de afdeling S&R speelt dit.

⁸ Keuning en Eppink: Management en Organisatie, blz. 391

2 Literair kader

Het literair kader geeft antwoord op de eerste drie subprobleemstellingen. Het dient als basis en onderbouwing van het advies dat aan de afdeling FM van het Nationaal Archief gegeven wordt. Klantbeleving, dissatisfier, identiteit, imago, marketing en Bateson komen aan bod.

2.1 Klantbeleving

2.1.1 FM en klantbeleving

Klanten zijn in de laatste decennia veranderd van ontvangers naar vragers en beoordelaars. De klant krijgt meer invloed op het proces en de constante kwaliteit van dienstverlening wordt op deze manier belangrijker.

Facilitaire producten en diensten zijn vrijwel altijd standaard producten en diensten. De klant schat de moeilijkheidsgraad van het leveren van deze producten en diensten dan ook laag in. Het creëren van beleving is een manier om de waardering voor een organisatie te verhogen. Dit kan op zijn beurt de medewerkers van de afdeling motiveren en op lange termijn het imago. Pine and Gilmore(2001) stellen dat het leveren van goede service alleen niet voldoende is. Goede service wordt vanzelfsprekend en met vanzelfsprekendheid houdt een organisatie de klantbeleving niet in stand. Er dient een positieve beleving aan vast te zitten; een "costumer delight". Alleen op deze manier kan een klant tevreden gehouden worden.

2.1.2 De omgeving schept verwachtingen

Een dienst is een product van zijn omgeving. De gastvrijheid van de omgeving heeft een sterke invloed op de beleving van de klant. De klant vormt zich een beeld van iets door naar de omgeving te kijken. De omgeving schept verwachtingen. Service scape is een benaming voor de inrichting/ het landschap van hoe gastvrijheid wordt ingericht.⁹

Organisaties kunnen op verschillende manieren omgaan met hun omgeving. Vos en Schoemaker (1996, p. 18) stellen dat organisaties streven naar controle of aanpassing van de omgeving. Dit bepaalt de wijze waarop zij invulling geven aan hun communicatiefunctie. De keuze voor controle of aanpassing wordt enerzijds bepaald door de omgeving, hierbij gaan zij uit van de contingentietheorie, en anderzijds wordt dit bepaald door het beleid van de organisatie. De neiging tot tweezijdige communicatie neemt toe wanneer de organisatie meer wordt geconfronteerd met sociale druk en minder autonoom kan handelen. Belangenverschillen tussen de organisatie en zijn omgeving spelen hierbij een grote rol.

Voor de facilitaire organisatie zijn de klanten uiteraard de belangrijkste belanghebbenden (stakeholders). Vader (2005, p. 41) specificeert het begrip klant en geeft het drie betekenissen voor de facilitaire organisatie.

Consumer	De gebruiker van de voorzieningen, de medewerker in het primair proces die uiteindelijk profijt heeft van de facilitaire dienstverlening.
Costumer	Degene die beslist of en, zo ja, wat en hoeveel de consumers kunnen bestellen.
Client	Degene die beslist hoe een en ander eruit moet zien

⁹ Bron: syllabus Services, HHS afdeling Facility Management

Naast de klant benoemt Vader nog twee stakeholders van de facilitaire organisatie:

- Collegiale serviceafdelingen
- Facilitaire producenten

Verwachtingen scheppen het verwachte kwaliteitsniveau. Wanneer de organisatie dit kwaliteitniveau kan waarmaken, de ervaren kwaliteit, is de geleverde dienst van kwaliteit. De klant ervaart kwaliteit, wanneer de geleverde dienst aan de verwachtingen zijn voldoet. Deze verwachtingen zijn op te delen in:

Moet verwachtingen	Deze verwachtingen zijn vastgelegd in contracten, leveringsvoorwaarden en andere afspraken.
Plicht verwachtingen	Gebaseerd op “vanzelfsprekende” omgangsvormen zoals goed luisteren naar wat de klant of opdrachtgever wil, aandacht voor relaties.
Kan verwachtingen	Verwachtingen die de klant verrassen. Op deze manier kunnen organisaties zich onderscheiden. Verwachtingen op het gebied van uitvoering(bv. snelheid), relatie(geïnteresseerd) of competentie (vakbekwaam)

Voldoet de dienstverlening niet aan de moet en plicht verwachtingen dan ervaart de klant slechte kwaliteit.

Daarnaast geeft Ytsma (2002, p. 162) aan dat verschillende factoren de verwachtingen van de manager FM beïnvloeden, namelijk:

- de aard van de organisatie
- omgeving van de organisatie
- positionering van de facilitaire organisatie
- organisatie cultuur

2.1.3 Omgaan met verwachtingen

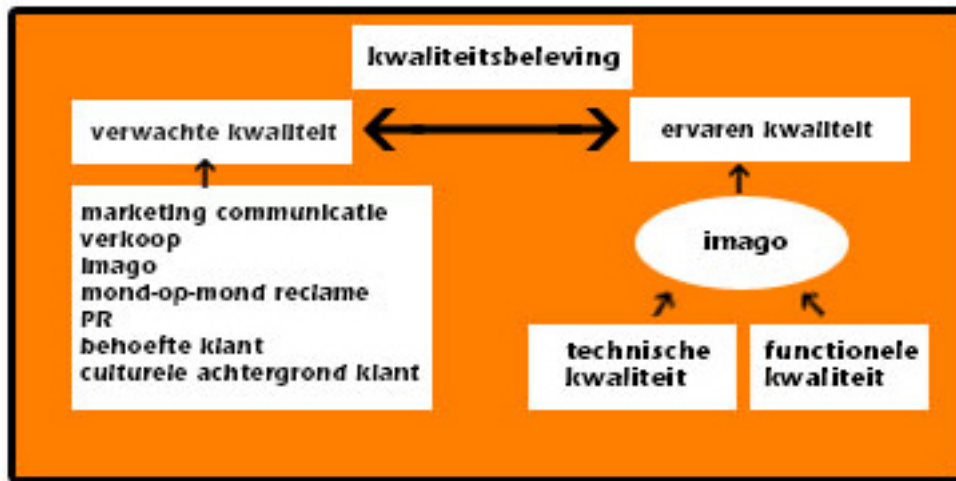
Een belangrijk beleidspunt bij de invulling van de facilitaire dienst is de keuze voor de omgang met de klant. Dit kan op een aantal manieren:

- Klantvriendelijk “bewustwording van de klant”
- Klantgericht “verbetering van de dienstverlening als doel”
- Klantgestuurd “klantenoordeel als uitgangspunt”

Hoofdelijke verantwoordelijkheid, transparantie, communicatie en controle op wat de klanten willen zijn middelen om de verwachtingen van de klanten te kunnen managen.

2.1.4 Managementmodellen

Het Grönroos-model van kwaliteitsbeleving



Figuur 1: Het Grönroosmodel

Het Grönroos-model gaat er vanuit dat kwaliteitsbeleving het verschil is tussen verwachte en ervaren kwaliteit.

Het Servqual model

Het Servqual model is ontwikkeld door Zeithalm et al. (1990). Het model is een hulpmiddel om te achterhalen waarom de ervaringen die klanten opdoen niet geheel overeenstemmen met de verwachtingen. De 'gaps' zijn van invloed op het oordeel van de klant over het kwaliteitsniveau van de organisatie.

Gap 1	Het verschil tussen de werkelijke verwachtingen van de klant en datgene wat het management denkt dat de klant verwacht.
Gap 2	Het verschil tussen de kwaliteitspecificaties van de organisatie en de perceptie van het management over de waargenomen wensen ten aanzien van de dienst.
Gap 3	Het verschil tussen de kwaliteit van de geleverde dienst en de specificaties van de te leveren dienst.
Gap 4	Het verschil tussen de kwaliteit van de geleverde dienst en de (reclame-)uitingen over de kwaliteit van de te leveren dienst.
Gap 5	Het verschil tussen de verwachtingen en percepties van de afnemers. Gap1+Gap2+Gap3+Gap4

Het INK-managementmodel

Vanuit de bedrijfskundige kant is het INK-managementmodel een van de hulpmiddelen om een organisatieanalyse uit te voeren. Het INK-managementmodel is afgeleid van het EFQM (European Foundation for Quality Management) en ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het model is in de eerste plaats bedoeld als methodiek voor het formuleren van een heldere visie op de organisatie en bestaat uit negen aandachtsgebieden

gerelateerd aan de organisatie en resultaat. Het resultaat levert input voor het proces van verbeteren en vernieuwen van de organisatie, wat uitwerking zal moeten hebben op de organisatie zelf.

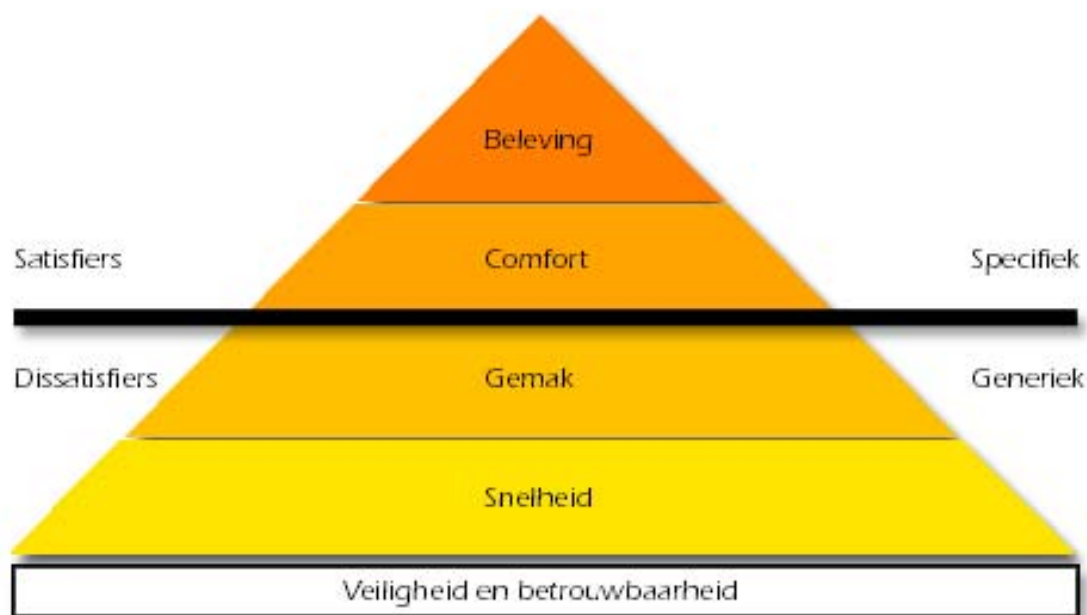
Het INK-model is gebaseerd op vier uitgangspunten:

- praktijkgerichte aandachtsgebieden
- ontwikkelingsfasen
- Plan-Do-Check-Act-cirkel als regelkring
- focus op excellentie

De Quickscan is een hulpmiddel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit waarmee een organisatie aan de hand van 25 vragen een zelfinzicht kan krijgen in de ontwikkelingsfase van de organisatie.

De klantwensenpiramide

Op basis van onderzoek bij haar klanten heeft de NS de klantwensenpiramide ontwikkeld. In de klantwensenpiramide wordt zichtbaar welke kwaliteitsaspecten reizigers van belang vinden. In deze piramide maakt men ook een onderscheid tussen satisfiers en dissatisfiers. Eerst zullen dus de dissatisfiers op orde moeten zijn, om aan de satisfiers te kunnen werken, die de klant wél voldoening kunnen geven.



Figuur 2: Klantwensenpiramide

2.2 Dissatisfier

“De positieve elementen van de dienstverlening min of meer als vanzelfsprekend ervaren worden, de negatieve aspecten leiden tot ontevredenheid bij de klant. Op succes kan niet worden gescoord, op fouten wel verloren.”

2.2.1 Oorsprong van de term dissatisfier

De term dissatisfier komt uit de motivatietheorie Two Factor van Herzberg. Herzberg is een van de ordeningsdenkers en als klassiek te typeren. Zijn theorie werd gepubliceerd in het jaar 1968. Volgens Herzberg worden mensen beïnvloed door twee factoren. De tevredenheid en de psychologische groei zijn een gevolg van motivatiefactoren. De ontevredenheid is een resultaat van hygiënefactoren.

2.2.2 De Two factor theorie en de piramide van Maslow

Hoewel Herzberg niet naar Maslow verwijst in zijn theorie, zijn er duidelijk aansluitingspunten. In termen van Maslow (basisbehoeften en metabehoeften) zitten de satisfiers (metabehoeften) hoog in de hiërarchie en de dissatisfiers (basisbehoeften) laag in de hiërarchie van behoeften.



Figuur 3: Piramide van Maslow

2.2.3 Meer actuele inzichten

Tegen de benadering van Herzberg is vanuit wetenschappelijke optiek geregeld fundamenteel bezwaar gemaakt. De werkwijze van Herzberg om te komen tot de indeling in satisfiers en dissatisfiers wordt ook wel eenzijdig en kunstmatig genoemd. Deze kan alleen bevestigd worden als de werkwijze van Herzberg wordt gevolgd. Iedere andere methode levert verrassende 'verplaatsingen' van het domein; satisfiers kunnen dan bij de dissatisfiers terechtkomen en omgekeerd.¹⁰

De validiteit van onder andere deze motivatietheorieën worden in een onderzoek van Locke en Henne beoordeeld. De Two Factor theorie van Herzberg en Maslow scoren daarbij laag, als niet valide. Het werk van de meer recentere motivatiedenkers Bandura en Vroom scoort als zeer hoog tot gemiddeld valide.¹¹

Vroom is een procesdenker. Vroom haalt verwachtingen, inspanning, opbrengst en tevredenheid aan en zegt dat de werkomgeving zowel een positieve als negatieve invloed kan uitoefenen op werkmotivatie. Hoe groter de opbrengsten, hoe groter de motivatie.

Bij de attributietheorie staat centraal hoe mensen hun gedrag en dat van andere mensen waarnemen, interpreteren, begrijpen en verklaren. De attributietheorie wordt vooral toegepast bij het onderzoek naar prestatiemotivatie. Prestatiemotivatie is afhankelijk van de moeilijkheidsgraad van de taak en van de verwachtingen van succes of falen.¹²

Bandura is een gedragsdenker. Bandura geeft aan dat het in de eerste plaats gaat om het stellen van duidelijke en heldere doelen. Doelen moeten uitdagend zijn, wel moeilijk maar niet onmogelijk om te realiseren. Daarnaast dienen medewerkers voortdurend op de hoogte te zijn of de doelstellingen gerealiseerd worden.

¹⁰ Bron: Vinke, R.: theorieën en concepten van motivatie

¹¹ Naar: Vinke, R.: Motivatie een ordening

¹² Bron: Wijsman, E.: psychologie en sociologie

2.3 Identiteit en imago

*"Het imago is het beeld dat diverse publieksgroepen hebben van de organisatie. Dit is het geheel van gevoelens en overtuigingen die men heeft op grond van vroegere ervaringen, kennis en indrukken."*¹³

2.3.1 Beeldvorming

Vroegere ervaringen, kennis en indrukken hebben invloed op de waarneming door mensen. Onze waarneming laat in de hersenen een afdruk van de werkelijkheid achter, 'cognitive map' genoemd, als resultaat van onze ervaringen en indrukken in het verleden.¹⁴ Hoe minder ervaringen en kennis een persoon over een onderwerp heeft, hoe makkelijker zijn beeld te beïnvloeden is en visa versa. Het eigen handelen is logischerwijs het meest te beïnvloeden. Veel andere zaken (omgevingsfactoren) zijn niet of moeilijk beïnvloedbaar.

Het beeld van een object wordt gevormd door:

1. informatieverwerking op primair niveau
Op primair niveau verwerkt men informatie uit persoonlijke ervaring. Dit heeft de grootste invloed op het beeld wat een mens zich vormt over een object.
2. informatieverwerking op secundair niveau
Dit is gebaseerd op de ervaringen van derden. Vrienden en collega's die vertellen over hun ervaringen.
3. informatieverwerking op tertiair niveau
Op tertiair niveau wordt informatie verwerkt door de invloed van massamedia. Onbetaalde massamediale informatie (publiciteit) heeft daarbij meer invloed op de beeldvorming, dan betaalde massamediale informatie (reclame).

Het imago bepaalt de attitude(houding) die een persoon aanneemt ten opzichte van de organisatie. Dit heeft op zijn beurt weer invloed op het gedrag. Een attitude veranderen, is een moeilijk proces. Hoe dieper de attitude geworteld zit bij de publieksgroep en hoe verder de boodschap afstaat van de ontvanger, hoe moeilijker het gedrag te beïnvloeden is.

2.3.2 De oorzaken van imagoproblemen

Bij imagoproblemen is er volgens Van Riel (2003) meestal is er discrepantie tussen de feitelijke identiteit en het imago. De buitenstaander heeft een onjuist beeld van de werkelijkheid. Om dit beeld bij de publieksgroepen bij te stellen, kan communicatie helpen. Maar het is ook mogelijk dat de situatie zelf niet deugt; de werkelijke identiteit van de organisatie dus. De werkelijke identiteit is in dat geval slechter dan het gewenste identiteit. Om de gewenste identiteit te bereiken is meer nodig dan communicatie. Er zullen aanpassingen nodig zijn in de organisatie; te denken aan werkwijzen, procedures, positionering en aanbod van producten en diensten. Om te bepalen waar het probleem ligt en welke stappen dienen te worden ondernomen, dient zowel naar de identiteit als naar het imago te worden gekeken.

Van der Grinten(2004) heeft met studenten communicatie gewerkt aan een stappenplan om identiteit en imagoproblemen te lijf te gaan.

¹³ Bron: Schoemaker en Vos: Kijk op het imago, blz. 11

¹⁴ Bron: Schoemaker en Vos: Kijk op het imago, blz. 13

stap 1: de gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de identiteit zoals de leiding van de organisatie die graag ziet. De leiding van de organisatie bepaalt hoe het bedrijf zou moeten zijn. Dat wil niet zeggen dat dat ook zo is, maar deze identiteit vormt wel een doel waarnaar gestreefd wordt.¹⁵

stap2: de werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit is de ervaring van de identiteit bij de werknemers. *Hoe zien zij de organisatie?* Externe belangengroepen nemen dit niet exact waar. Het is wel de basis waarop afspraken worden gemaakt en activiteiten worden gestart, die de externe belangengroepen wel zien.

stap 3: de fysieke identiteit

Het begrip fysieke identiteit kan men wel beschouwen als de zelfpresentatie van de organisatie. Daarmee wordt bedoeld hoe de organisatie zich daadwerkelijk manifesteert en wat haar kenmerken zijn. De CI-mix bestaat uit een drietal instrumenten om de organisatie-identiteit bij de stakeholders kenbaar te maken en te sturen. De drie instrumenten zijn:

- symboliek
- communicatie
- gedrag

Deze drie instrumenten kunnen zowel naar binnen als buiten toe worden gebruikt om de persoonlijkheid van een onderneming te representeren.

stap 4: het imago

Het imago wordt gevormd door de beelden, associaties en ervaringen die belangengroepen aan een organisatie koppelen.

stap 5: de Gap-analyse

Nadat de drie identiteiten en het imago van de organisatie in kaart zijn gebracht, wordt gekeken of:

1. de gewenste identiteit verschillen vertoont met de werkelijke identiteit (gap 1)
2. de gewenste identiteit verschillen vertoont met de fysieke identiteit (gap 2)
3. de gewenste identiteit verschillen vertoont met het huidige imago (gap 3)

De kenmerken van de organisatie kunnen in de vorm van sterkten en zwakten worden geïnterpreteerd. Met deze inventarisatie op zak kan men verder kijken en doelstellingen bepalen.

Daarnaast haalt Schoemaker (1989) aan dat er ook een discrepantie kan zijn tussen zelfbeeld en identiteit. Het zelfbeeld ontstaat vanuit het vermeend imago.

Meestal is er niet sprake van één imagoprobleem, maar meer van de eerder geschetste imageproblemen samen. Idealiter gaat intern bijhouden (zelfbeeld en identiteit) voor aan de externe veranderingen. Is dit zelfbeeld te rooskleurig, dan is de valkuil dat men de noodzaak van verandering niet inziet. Is er een gebrek aan bedrijfstrots, dan doet dit doorgaans afbreuk aan de motivatie van medewerkers.

¹⁵ Bron: J. van der Grinten: Mind the gap, blz. 17

2.3.3 De uitwerking van imago-onderzoek

Er zijn verschillende methoden om imago-onderzoek uit te voeren. De methoden zijn voornamelijk gericht op organisaties in zijn geheel.

KS-techniek	Door middel van het voorleggen van eigenschappen dient de geïnterviewde aan te geven of de eigenschap wel of niet past bij het object.
Laddering	Door middel van het blijven doorvragen met een 'waarom' vraag het werkelijke beeld achterhalen.
Attitudemeting	Door middel van het bepalen van de attitude(houding) ten opzichte van een organisatie; het imago benaderen.

Imago-onderzoek kan leiden tot een aanpassing van processen en/of het producten en dienstenpakket. Indien het imago helder is en overeenkomt met de identiteit van de organisatie, weet de klant beter wat hij aan de dienst heeft. Om een goed imago te verkrijgen en te behouden zal de organisatie zowel intern als extern met hetzelfde gedrag naar buiten moeten treden. Bovendien dient verzekerd te zijn dat missie, visie en doelen van de organisatie en de verwachting daarvan bij zijn publieksgroepen gelijk zijn.¹⁶

2.4 Marketing

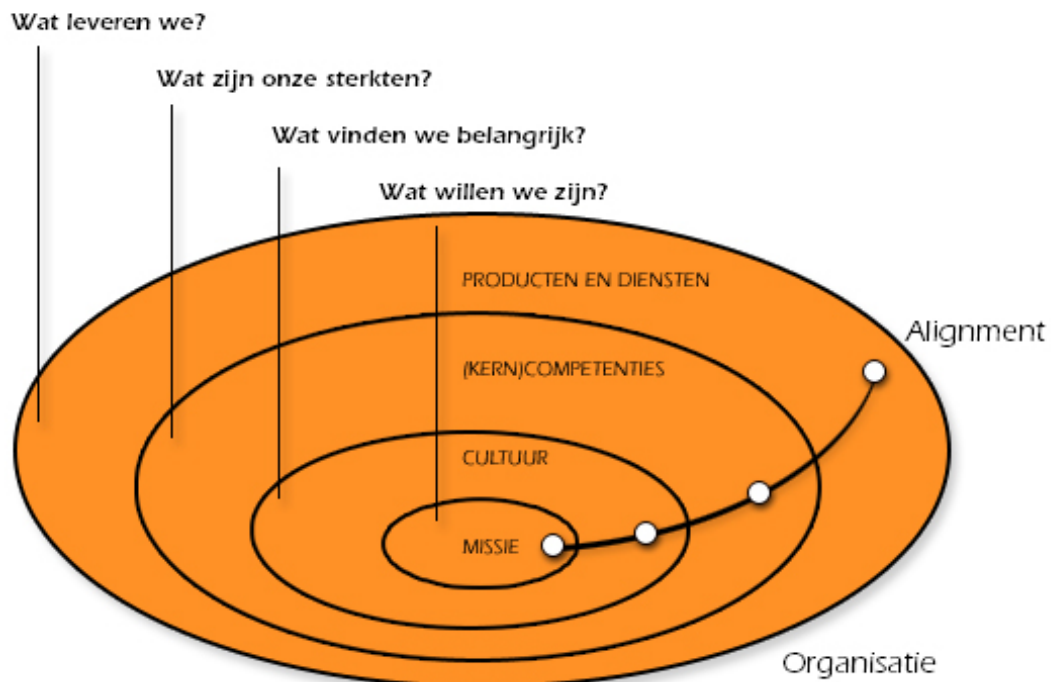
Kok (2005) slaat een brug tussen marketing en Facility Management. Om een goed facilitair marketingbeleid te voeren dienen een goede positiebepaling, conceptbepaling en besturing van de klantorganisatie te worden uitgedacht. Kok geeft aan dat ook voor interne facilitaire organisaties marketing belangrijk is, niet zozeer vanuit concurrentieoverwegingen, maar wel vanuit het oogpunt van transparantie en afstemming op het dienstenaanbod op de klantbehoefte. Accountmanagement is dan ook van belang en is van grote invloed op de waardering die de interne facilitaire organisatie geniet van haar interne klanten.

2.5 Bateson

Bateson constateert in zijn theorie dat missie, cultuur, kerncompetenties en producten en diensten geplaatst van een organisatie op één lijn moeten liggen om goed te kunnen presteren. Het inbrengen van een coherente samenhang aanbrengen tussen de verschillende karakteristieken van de organisatie is een voorwaarde tot succes.¹⁷ Er moet alignment plaatsvinden. Deze theorie komt ter sprake in het hoofdstuk 'Aanbevelingen' en wordt om deze reden in het literair kader vermeld.

¹⁶ naar: Zabala, I., Panadero, G. e.a.: Corporate reputation in Professional Service Firms.

¹⁷



Figuur 4: Het afgeleide model van Bateson.

2.6 Samenvatting

Wanneer FM als dissatisfier wordt beschouwd, kan met de piramide van Maslow in het achterhoofd worden geconcludeerd dat FM in eerste instantie in de meer primaire behoeften van de klanten voorziet. De basisbehoeften bevinden zich namelijk aan de onderkant van de piramide. Wanneer FM deze zaken op orde heeft, dan vraagt de klant om meer: communicatie, helderheid in processen, erkenning van behoeften.

De klantwensenpiramide geeft aan dat primaire behoeften dissatisfiers zijn, en dat klantwensen hoger in de piramide satisfiers zijn. Om als satisfier te boek te staan, zullen dus eerst de dissatisfier-factoren moeten zijn bevredigd, waarna men kan werken aan de satisfier-factoren. Wanneer gebreken ontstaan/ fouten worden gemaakt, kan bij een sterker imago dit beter opgevangen worden.

Een organisatie zal hiermee in verband moeten nadenken over zijn serviceniveau en gewenste positie. De vragen van het afgeleide model van Bateson dienen beantwoord te worden en er dient een coherente samenhang tussen de karakteristieken te zijn.

- Missie - Wat willen we zijn?
- Cultuur - Wat vinden we belangrijk?
- (Kern)competenties - Wat zijn onze sterkten?
- Producten en diensten - Wat leveren we?

De beleving van de klant heeft relatie tot zijn verwachtingen. De omgeving schept deze verwachtingen. De verwachtingen van de klant van FM zijn over het algemeen hoog en de waardering laag. Zodoende kan men vanuit de motivatietheorie van Herzberg de term dissatisfier aan FM koppelen. Dit betekent dat FM op succes niet kan scoren en op fouten wel verliezen. Meer actuele inzichten op motivatie wijzen echter uit dat de motivatietheorie van

Herzberg laag valide is. Vroom, Bandura en de attributietheorie zijn meer valide. Deze motivatiedenkers geven aan dat factoren kunnen zorgen voor verschuivingen in satisfiers en dissatisfiers. Dit zijn:

- Verwachtingen
- Inspanning
- Opbrengsten
- Tevredenheid
- Beloning
- Stellen van doelen

Vanuit de motivatietheorieën van de denkers Bandura en Vroom aan de klant van FM koppelen, zijn een aantal conclusies te trekken wat de dissatisfierpositie meer verklaart:

- De inspanning van de klant bij FM is laag
- Het persoonlijk gewin voor de klant is laag
- De verwachting van de moeilijkheidsgraad van het werk bij de klant is laag
- Goed gedrag wordt niet beloond
- Het stellen/hebben van gezamenlijke doelen ontbreekt

Het imago is het beeld dat diverse publieksgroepen hebben van een organisatie. Het imago wordt gevormd door vroegere indrukken, kennis en ervaringen. Bij imagoproblemen komt de identiteit kijken. Er kan sprake zijn van een discrepantie tussen de verschillende punten:

- Gewenste identiteit
- Werkelijke identiteit
- Fysieke identiteit
- Imago
- Zelfbeeld/ vermeend imago

Bij de aanpak van imagoproblemen wordt idealitair van binnenuit aan de organisatie gewerkt. Marketing is een middel tot beïnvloeding van de klantbeleving, en op lange termijn het imago.

3 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk staat de opzet van het onderzoek centraal. De onderzoeksopzet geeft ten eerste een beeld van de manier waarop het onderzoek tot stand is gekomen, en ten tweede is dit een verantwoording voor de manier waarop het onderzoek is opgezet.

Onder het begrip onderzoek wordt, binnen de context van een afstudeeropdracht, het volgende verstaan:

*‘Het verzamelen van gegevens die nodig zijn om een bepaald probleem op te kunnen lossen. Met andere woorden: de onderzoeker heeft geschikte informatie nodig om tot de beste oplossing voor het facilitaire beleidsprobleem te komen’.*¹⁸

Onderzoek kan in twee verschillende hoofdvormen worden onderscheiden, namelijk theoretisch en empirisch onderzoek. De onderzoeksbronnen voor theoretisch onderzoek zijn bestaande gegevens. Voor het uitvoeren van empirisch onderzoek wordt zelf onderzoek verricht door middel van het stellen van vragen en observeren. Beide hoofdvormen van onderzoek zijn gebruikt in het onderzoek binnen het Nationaal Archief.

Daarnaast kan een scheiding worden gemaakt tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Voor dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Informatie is vergaard door middel van bestaande literatuur, interviews en participerende observatie.

Het onderzoek bestaat uit drie verschillende delen:

- Onderzoek naar de identiteit van FM
- Onderzoek naar verwachtingen, imago en klantbeleving van FM
- Vergelijkend onderzoek met betrekking tot klantbeleving

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden (triangulatie). Triangulatie verstevigt de resultaten; het verhoogt de validiteit en betrouwbaarheid.

Per onderzoeksdeel wordt een gedetailleerde beschrijving gegeven van de onderzoeksopzet en de werkwijze.

3.1 Onderzoeksverantwoording identiteit Facility Management

3.1.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek naar de identiteit van de facilitaire organisatie is een goed beeld verkrijgen van hoe de organisatie in elkaar zit, en hoe zij de beleving van de klant beïnvloed.

3.1.2 Methode van onderzoek

Voor het analyseren van de identiteit van de organisatie wordt gebruik gemaakt van verschillende manieren van onderzoek.

Theoretisch onderzoek:

- Literatuurstudie (basisliteratuur en beleidsdocumenten)

Empirisch onderzoek

¹⁸ Bouter, R.: Handleiding afstudeeropdracht

- Participerende observatie
- Interviews met het management

Observatie heeft plaatsgevonden in de vorm van het bijwonen van het wekelijkse werkoverleg van de afdelingen Techniek en Services & Repro en mijn werkplek op de werkvloer (op de afdeling Services en Repro zelf) waar het grootste gedeelte van het klantcontact plaatsvindt. Hierbij is gelet op de manier van functioneren van de afdeling om de werkelijke identiteit vast te kunnen stellen. De resultaten hiervan zijn indirect terug te vinden in het rapport.

3.1.3 Toepassing theorie op de praktijk

Uit literatuuronderzoek werd duidelijk dat theorieën met betrekking tot identiteit en imago voornamelijk zijn gebaseerd op organisaties in zijn geheel.

De verschillen:

- De interne klanten zijn op een andere manier bekend met de afdeling
- De interne klanten hebben persoonlijk contact met de afdeling
- De fysieke identiteit is deels een gemeenschappelijk goed
- De interne klanten kunnen niet om de afdeling FM heen/ de rug toekeren
- De gewenste identiteit zal afgeleid moeten zijn van de gewenste identiteit van het NA

Vanwege voorgenoemde verschillen is een iets andere werkwijze toegepast dan in de theorie naar voren kwam.

3.1.4 Werkwijze

Om de identiteit van de afdeling FM van het Nationaal Archief te onderzoeken, wordt als basis gebruik gemaakt van het Gapmodel van Van Grinten (2004).

De identiteit wordt vanuit verschillende perspectieven benaderd:

1. De gewenste identiteit
2. De werkelijke identiteit
3. De fysieke identiteit
4. Het imago

De gewenste identiteit	De visies van de Facility Manager, het sectorhoofd Bedrijfsvoering en de directeur van het Nationaal Archief worden naast elkaar gelegd en vergeleken.
de werkelijke identiteit	Beleidsdocumenten, de organisatiebeschrijving, interviews en participerende observatie hebben geleid tot een weergave van de werkelijke identiteit. Het INK-managementmodel is gebruikt als 'kapstok'/ analysemodel om de werkelijke identiteit van de afdeling FM vast te stellen.
De fysieke identiteit	Symboliek, communicatie en gedrag zijn de instrumenten van de CImix, die gebruikt worden om de zelfpresentatie van de afdeling FM vast te stellen.
Het imago	Het gewenste, vermeende en huidige imago wordt achtereenvolgens vanuit de perceptie van de leidinggevenden, de afdeling FM en de klant geanalyseerd

Het verschil met de werkwijze van het Gapmodel van Van Grinten is dat voor analyse van de werkelijke identiteit niet alleen de mening van de medewerkers is gevraagd. Het aantal

medewerkers van de afdeling FM is beperkt, de afdeling Services & Repro is sinds kort bijeen en er is tussen de afdelingen van FM weinig groepseenheid. Het INK-managementmodel is hier op een andere manier gebruikt dan de oorspronkelijke bedoeling van het model. Het model biedt de mogelijkheid vanuit verschillende stakeholders, naar de organisatie te kijken, is gericht op de processen en kwaliteit.

3.2 Onderzoeksverantwoording klantbeleving en imago

3.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderdeel is inzicht krijgen in en het signaleren van trends met betrekking tot de verwachtingen, het imago en de klantbeleving van de interne klantgroep medewerkers over Facility Management.

3.2.2 Methode van onderzoek

Voor het analyseren van de verwachtingen van de klant, het huidige imago en de klantbeleving is gebruik gemaakt van verschillende manieren van onderzoek.

Theoretisch onderzoek:

- Literatuurstudie (basisliteratuur)

Empirisch onderzoek

- Interviews interne klantgroep medewerkers

3.2.3 Toepassing theorie op de praktijk

In het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van de vergaarde informatie uit het theoretisch onderzoek. Het Grönroos-model heeft als basis gediend voor de beschrijving van de verkregen informatie uit het empirisch onderzoek. De verwante begrippen aan imago (besproken in paragraaf 5.1.5) zijn allen in relatie gelegd met het huidige imago van Facility Management. Het Servqual-model van Zeithalm heeft een rol gespeeld bij verdere analyse van de dienstverlening.

3.2.4 Werkwijze

Vanwege de ambtelijke organisatie en de lage betrokkenheid bij andermans werk werd een lage respons op een enquête verwacht. Het voeren van interviews gaf echter mogelijkheid inzicht te krijgen in de oorzaken van knelpunten. Er is dan ook gekozen voor het uitvoeren van 12 interviews. Dit aantal levert een representatief beeld opgeleverd van de verwachtingen en de beleving van FM. Het aantal medewerkers wat is geïnterviewd van de sector Publiek, ligt hoger dan de sector Collectie en Bedrijfsvoering. Hiervoor is gekozen, omdat het contact met FM bij Publiek hoger ligt.

Bij de keuze van de geïnterviewden is gekeken naar de relatie met FM. De geïnterviewden zijn benaderd via de afdelingshoofden. Alle afdelingshoofden hebben een persoonlijke e-mail ontvangen, waarin de vraag werd gesteld of 1 tot 2 medewerkers van de afdeling (of zichzelf) mee wilden werken aan het onderzoek. Hierop kwam van bijna alle afdeling vrij snel een reactie. Twee afdelingshoofden van de sector Collectie reageerden niet. De reden ligt hiervan ligt waarschijnlijk in het feit dat de afdelingen de minst directe relatie heeft met onderdelen van Facility Management.

Tijdens de interviews heb ik de medewerkers naar drie verschillende onderwerpen gevraagd:

- Bekendheid met FM

- Verwachtingen van FM
- Beeld van FM

De bekendheid en de verwachtingen zijn achterhaald door het stellen van vragen. Het beeld van FM is achterhaald door middel van het voorleggen van een aantal stellingen op gebied van:

- Samenwerking
- Professionaliteit
- Betrouwbaarheid
- Flexibiliteit
- Communicatie
- Klantgerichtheid
- Pro-activiteit
- Vakkundigheid
- Klantvriendelijkheid¹⁹

Deze begrippen zijn gekozen op basis van de input van de Facility Manager en de Sector directeur Bedrijfsvoering. Deze begrippen hebben zij aangedragen als belangrijke uitgangspunten, waarop de dienstverlening van FM gebaseerd moet zijn. De geïnterviewden gaven aan welke stellingen zij wel/niet vonden passen bij de afdeling FM en beargumenteerden dit.

De werkwijze is gebaseerd op de KS- techniek, ladderling en de attitudemeting. De reden dat er niet één maar een combinatie van methodes is gebruikt, is dat de methodes om imago's/beelden naar voren te halen zijn gericht op bedrijven of merken in relatie tot buitenstaanders.²⁰ FM en de interne klanten liggen veel dichterbij elkaar, daardoor hebben veel meer mensen een meer genuanceerd beeld. In de pilot (gehouden onder drie klanten) kwam dit ook naar voren.

3.3 Onderzoeksverantwoording vergelijkend onderzoek

3.3.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is:

- Een praktijkbeeld ontwikkelen
- Inzicht krijgen in de ontwikkelingen/ trends/ visies op imago en klantbeleving van FM uit het vakgebied
- Ideeën opdoen voor het advies aan FM van het Nationaal Archief

3.3.2 Methode van onderzoek

Om dit te onderzoeken is gebruik gemaakt van verschillende manieren van onderzoek.

Theoretisch onderzoek

- Literatuurstudie (basisliteratuur en vakbladen)

Empirisch onderzoek

- Forumtopic op FM-gerelateerde websites
- Interviews bij drie andere organisaties met een eventuele 'dissatisfierpositie'

¹⁹ Interviewvragen interne klanten, zie bijlage 5

²⁰ Zie ook § 3.2.3

3.3.3 Werkwijze

Na de afronding van het theoretisch onderzoek, is contact opgenomen met drie verschillende organisaties voor het uitvoeren van een interview.

Facilitaire afdeling commerciële organisatie	Facilitair Bedrijf Haagse Hogeschool
Facilitaire afdeling publieke organisatie	Facilitair Management Ministerie van BZ
Primaire organisatie met dissatisfier imago	NS stations Den Haag Centraal

Er is gekozen contact te leggen met drie organisaties, om zodoende vanuit drie invalshoeken naar het onderwerp te kijken: commercieel, publiek en primair.²¹ Daarnaast is in de vakliteratuur veel geschreven over klantbeleving en imago, waarvan ook gebruik is gemaakt. Als laatst is een forumtopic²² geplaatst op vier facilitair gerelateerde websites en is via e-mail gevraagd om input van de opleidingsmanager FM van de Haagse Hogeschool.

3.4 Samenvatting

De onderstaande tabel geeft weer welke methoden van onderzoek en bronnen zijn gebruikt bij het beantwoorden van de subprobleemstellingen. Naast de genoemde methoden van onderzoek heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden, verwerkt in het literair kader.

Onderzoeksvraag	Methode van onderzoek en bronnen
Identiteit Wat is de gewenste identiteit van organisatie tot een optimale klantbeleving?	Theoretisch onderzoek: beleidsdocumenten Empirisch onderzoek: interviews 3 managementlagen
Hoe draagt de identiteit van de organisatie bij aan de klantbeleving?	Deskresearch: beleidsdocumenten Empirisch onderzoek: participerende observatie
Imago Wat is het gewenste imago van FM vanuit het management?	Theoretisch onderzoek: beleidsdocumenten Empirisch onderzoek: interviews 3 managementlagen
Wat is het huidige imago van FM onder de medewerkers van het NA? Wat is het effect van de klantbeleving op het imago?	Empirisch onderzoek: interviews 12 interne klanten
Klantbeleving Wat zijn de verwachtingen van de interne klantgroep medewerkers van de afdeling FM?	Empirisch onderzoek: interviews 12 interne klanten, participerende observatie

²¹ Vragenlijst externe interviews, zie bijlage 3

²² Forumtopic, zie bijlage 4

Hoe kan de huidige klantbeleving worden getypeerd? Is de afdeling FM als dissatisfier te typeren?	
Externe blik Hoe zal FM moeten omgaan met zijn dissatisfierpositie? Welke maatregelen leiden tot een hogere klantbeleving?	Theoretisch onderzoek: vakliteratuur Empirisch onderzoek: interviews 3 andere organisaties, forumtopic

1 Dissatisfier en klantbeleving

In dit hoofdstuk staan de vragen hoe een afdeling zijn klantbeleving kan verhogen en hoe een afdeling om dient te gaan met zijn 'dissatisfierpositie' centraal. Diverse personen buiten de organisatie, forums, en literatuur zijn geraadpleegd om hierop een antwoord te vinden.

3.5 Resultaten uit interviews bij andere organisaties en vakbladen

Klantbeleving en imago verbeteren

Om een minder kwetsbaar imago en een hogere klantbeleving te bereiken van de FO zijn een aantal aandachtsgebieden uit de verzamelde bronnen te herleiden.²³ De resultaten zijn per onderwerp gerangschikt. De volgorde is gebaseerd op Maas en Pleunis (2001).

Richten

1. Positionering

Inrichten

2. Competenties medewerkers FM
3. Klantgerichtheid en processen

Verrichten

4. Suggesties, opmerkingen en klachtenmanagement
5. Zichtbaarheid en communicatie

De interviews bij drie organisaties en vakbladen hebben tot resultaten geleid met betrekking tot het 'managen' van klantbeleving en imago. Per categorie zijn de resultaten gerangschikt.

Positionering

- Door middel van positionering als serieuze adviespartner voor het primair proces kan FM zijn imago positief beïnvloeden.
- De positionering zegt iets over de vanzelfsprekendheid van de dienstverlening. Door middel van het positioneren als klantgericht bedrijf kan de vanzelfsprekendheid en dus ook de onzichtbaarheid van de dienstverlening worden verminderd.
- Een relatiebeheerder, die als tussenpersoon functioneert tussen de klant en FM, kan de positie van FM versterken.

Competenties medewerkers FM

- Communicatieve vaardigheden, sociale intelligentie, klantgericht en klantvriendelijk zijn de belangrijkste competenties voor facilitair medewerkers.
- Advisering van en meedenken met de klant zou vanzelf moeten gaan. Dit is in facilitaire organisaties met een lange historie vaak niet het geval, omdat de medewerkers van huis uit niet gewend zijn hierop in te springen.

Klantgerichtheid en processen

- Inspelen op de wensen en eisen van de klant verhoogt de belevingswaarde.
- Verwachtingen veranderen. Verwachtingen groeien. Wanneer de organisatie de verwachtingen van de klant waarmaakt, verwacht de klant de volgende keer minimaal hetzelfde of meer. Daaruit kan worden geconcludeerd dat stilstand achteruitgang is

²³ Verslagen externe interviews, zie bijlage 6

en een organisatie altijd op zoek moet zijn naar verbeteringen in zijn eigen dienstverlening.

- Het achterhalen van de klantvraag blijkt voor een facilitaire organisatie een intensief proces. De expertise van de klant is vrijwel altijd afwezig, daardoor kan zichzelf vaak moeilijk aangeven wat zij precies wil. De FM'er heeft er een nieuwe taak bijgekregen.
- De klant hecht bovendien waarde aan *processen*. "Hoe je het doet, is belangrijker dan wat je doet."
- De verwachtingen van de klant zijn beïnvloedbaar via de fysieke kwaliteit. De *CI-mix* moet worden toegepast om *verwachtingen bij de klant te 'managen'*.
- Wanneer het proces klantgericht en klantvriendelijk is ingericht en de medewerkers dit uitstralen, kan dit de waardering van de klant positief beïnvloeden.
- Gebruikte manieren van klantcontact en kwaliteitswaarborging:

Wat?	Hoe?
1 richtingsverkeer FO biedt informatie	• Intranet • Bulletinboard (een soort digitaal prikbord) • Personeelsblad • FMIS elektronisch gegenereerd berichten (bij reserveringssysteem bijv.) • Producten en dienstencatalogus op intranet • SLA met afdelingen
2 richtingsverkeer FO komt naar klant toe	• Klanttevredenheidsonderzoek • Kwaliteitsbelevingsmeting • Klantenpanel • FM Enquête • Accountmanager • Superaccount. De accountmanagers/relatiebeheerders van verschillende ondersteunende afdelingen samenvoegen
2 richtingsverkeer klant komt naar FO toe	• Servicepunt • Suggesties, opmerkingen en klachten via het intranet • Ideeënbus • Telefonisch meldingen e.d. doorgeven

Openstaan voor input van de klant

- Ondanks dat klanten niet altijd melding doen van gebreken, verwachten zij wel dat het gebrek verholpen wordt.
- Een facilitaire organisatie mag blij zijn met een suggestie, opmerking of klacht (SOK) van de klant met betrekking tot zijn dienstverlening, omdat de betrokkenheid en het persoonlijk belang bij het facilitaire gebrek veelal ontbreekt.
- Drempels voor het binnenhalen van SOK dienen zo laag mogelijk gelegd te worden.
- Beleid met betrekking tot SOK is nodig om standaardisatie in de afhandeling en controle te kunnen realiseren.
- Een ideeënbus geeft een extra ingang voor de klant en de medewerker om ideeën te uiten. Hiermee kan betrokkenheid bij de dienstverlening worden bereikt.

Zichtbaarheid en communicatie

- Wanneer FM onzichtbaar is, zijn zijn diensten vanzelfsprekend. Wanneer FM zichtbaar is, leidt dit tot een grotere bekendheid, meer waardering en betrokkenheid. Dit kan uiteindelijk leiden tot een sterker imago.
- Een goede vertaling van de beleving van klanten naar de dagelijkse praktijk begint met goede onderlinge communicatie. Het uitspreken van wederzijdse verwachtingen is essentieel.
- Zichtbaarheid geven aan een afdeling/organisatie heeft gevolgen voor de processen.
- Een middel om zichtbaarheid te geven aan een afdeling is communicatie: aandacht vestigen op goede/leuke resultaten en feeling houden met de klant.
- De manier van communiceren beïnvloedt de klantbeleving en het imago van de afdeling FM.
- Algemeen informerende informatie verzorgt draagvlak en betrokkenheid bij de afdeling Facility Management
- Communicatieve vaardigheden van de medewerkers van Facility Management spelen een steeds grotere rol.
- Door middel van het prikkelen van de 5 zintuigen van de klant, kan een organisatie de beleving van de dienstverlening beïnvloeden.

3.6 Resultaten van het forumtopic

De reacties op het forumtopic²⁴ hebben een combinatie van tips voor FM opgeleverd. Het forumtopic was erop gericht ideeën uit het werkveld te genereren, hoe een facilitaire organisatie dient om te gaan met een dissatisfierpositie. Het forumtopic heeft 6 uitgebreide reacties²⁵ opgeleverd. De resultaten zijn op te delen in vier verschillende categorieën:

Pro-actieve serieuze gesprekspartner

- Pro-actief ondersteunen en altijd op zoek zijn naar verbeteringen
- Profileren als een serieuze adviespartner met kennis en kunde

Interne marketing

- Successen presenteren
- De afdeling een gezicht geven

Communicatie

- Heldere, eenduidige communicatie: voorkomen van ruis en irritatie
- Bij kinderziektes, verandering en innovatie de klant op de hoogte brengen van het doel

Producten en diensten

- Het bieden van keuzes in het producten en dienstenpakket aan de klant geeft de klant het gevoel meer in eigen hand te hebben.

De forumresultaten bevinden zich in dezelfde lijn als de resultaten van de interviews en informatie uit de vakbladen. De forumresultaten zijn een aanvulling wat betreft middelen om klantbeleving en imago te beïnvloeden.

²⁴ Forumtopic, zie bijlage 4

²⁵ Reacties forum, zie bijlage 7

3.7 Samenvatting

Facility Management voldoet aan de meer primaire behoeften van de klant. Op basis van de klantwensenpiramide kan hieruit worden geconcludeerd dat zij hierdoor als dissatisfier te boek staat. Om als satisfier te boek te kunnen staan dient men ten eerste te werken aan de dissatisfiers (veiligheid en betrouwbaarheid, snelheid en gemak) en vervolgens aan de satisfiers (comfort en beleving). Vanuit de motivatietheorieën van Vroom en Bandura zijn een aantal conclusies getrokken waarom FM als dissatisfier wordt opgevat.

De organisatie zelf heeft gezien de grote hoeveelheid verkregen informatie, adviezen en tips veel mogelijkheden om de klantbeleving te beïnvloeden. Een positieve beïnvloeding van de klantbeleving kan op lange termijn het imago positief beïnvloeden. De maatregelen, te nemen op de volgende gebieden, zijn afhankelijk van de situatie en ontwikkeling van de afdeling.

Richten

1. Positionering

Inrichten

2. Competenties medewerkers FM
3. Klantgerichtheid en processen

Verrichten

4. Suggesties, opmerkingen en klachtenmanagement
5. Zichtbaarheid en communicatie

De adviezen zijn verwerkt in een checklist, die verderop in het onderzoek aan bod zal komen.²⁶

²⁶ Checklist, zie § 6.3

4 De identiteit en imago van Facility Management

Aan de hand van het aangepaste stappenmodel van Van Grinten²⁷ zal naar de gewenste identiteit, werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het imago worden gekeken. Er wordt een antwoord gezocht op wat de gewenste identiteit van de organisatie is, hoe de huidige identiteit bijdraagt aan de klantbeleving en wat het vermeende, gewenste en huidige imago is. Zodoende kan de klantwaardering worden geanalyseerd aan de hand van de gewenste situatie, het huidige functioneren en het heersende beeld van FM.

4.1 De gewenste identiteit

Om erachter te komen hoe de leiding van het Nationaal Archief de gewenste identiteit van de organisatie ziet, hebben interviews plaatsgevonden met de directeur van het Nationaal Archief, het sectorhoofd Bedrijfsvoering en de Facility Manager. Het doel van het vergelijken van de visies is het krijgen van inzicht in wat er in de organisatie speelt, waar men naartoe wil en of men dezelfde richting op wil. Externe oriëntatie, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid zijn de kerncompetenties voor de gehele organisatie. Maar wat speelt er nog meer?

4.1.1 de visie van de directeur, sectorhoofd Bedrijfsvoering en de Facility Manager vergeleken

In drie individuele interviews is met de drie leidinggevendenden gesproken over onder andere de gewenste identiteit.²⁸

4.1.2 Constateringen

Wat verwacht het management van Facility Management in de toekomst (over 5 jaar)?

Directeur	De directeur ziet in FM vooral een pro-actieve speler in de organisatie, die vooral kostenbesparend te werk gaat. Belangrijk is dat FM zoveel mogelijk meerwaarde levert aan de kernorganisatie. Daarbij zal FM de verwachtingen bij de klant meer moeten vastleggen.
Sectorhoofd Bedrijfsvoering (BV)	Het sectorhoofd ziet in FM vooral een klantgerichte goede samenwerkingspartner, die kan ondersteunen op twee fronten: advies en faciliteiten.
Facility Manager	De Facility Manager ziet in FM vooral een betrouwbare, vakkundige, communicatieve en gemotiveerde partner. Zij verwacht van FM een groep professionals waar men graag langs komt voor advies en ondersteuning en zo ook gewaardeerd en gerespecteerd wordt.

Constateringen van verschillen en overeenkomsten

Verschillen

- Facility Manager geeft als enige aan dat sommige medewerkers op gebied van inhoudelijke vakkennis nog dienen te verbeteren.
- Klantgerichtheid is een punt wat de directeur en het Sectorhoofd BV beide aangeven waaraan gewerkt moet worden. De Facility Manager is hier niet ontevreden over.

²⁷ Zie onderzoeksopzet

²⁸ Gespreksverslagen leidinggevendenden, zie bijlage 8

- Facility Manager is niet op de hoogte van de cursussen klantgerichtheid voor de medewerkers die volgens het Sectorhoofd Bedrijfsvoering in het 2^e kwartaal van 2006 plaats zullen vinden.
- De directeur is de enige die kostenbesparend werken als een van de (eerste) begrippen noemt.
- Een nuance verschil: de directeur denkt in termen als 'pro-actief zoeken naar meerwaarde'. Het Sectorhoofd BV en de Facility Manager in het geven van ondersteuning.

Overeenstemming

- Facility Management zal dienstverlenend en klantgericht moeten zijn.
- Facility Management is nog onvoldoende zichtbaar en communiceert te weinig en dat zal moeten verbeteren.
- De medewerkers van FM dienen professioneel en dienstverlenend te zijn, en moeten uitstralen plezier in hun werk te hebben.
- De gewenste identiteit van FM kan met de volgende begrippen worden omschreven:
 - Pro-actief
 - Kostbewust en besparend
 - Klantgericht
 - Communicatief
 - Samenwerkingsgericht
 - Gemotiveerde medewerkers

4.2 De werkelijke identiteit

Beleidsdocumenten, observatie, interviews en de Quicksan hebben als input gediend voor het bestuderen van de werkelijke identiteit van de afdeling Facility Management en zijn omgeving. Om dieper in te gaan op de processen en de facilitaire organisatie, heeft aan de hand van het INK model een analyse van de identiteit van de organisatie plaatsgevonden.²⁹

4.2.1 Waar zitten op basis van de input verbeterpunten?

- Strategie en beleidsvorming
- Systematisch metingen doen van efficiëntie en effectiviteit, vanwaar uit maatregelen kunnen worden getroffen deze te verbeteren
- Standaardisatie van processen
- Opstarten en onderhouden van een structurele relatie met de klant
- Stakeholders systematisch betrekken bij verbeterideeën

4.3 De fysieke identiteit

4.3.1 Symboliek

Specifieke symboliek met betrekking tot de afdeling FM ontbreekt bijna geheel. De afdeling FM heeft niet, als een organisatie, een eigen uniek geprojecteerde identiteit. De symboliek past zich aan, aan de huisstijl van het Nationaal Archief.

4.3.2 Gedrag

De klantvriendelijkheid is wel verbeterd in de laatste jaren. Wel ervaart de klant nog onvoldoende probleemoplossend vermogen. Een nee, zonder uitleg, wordt geregeld ervaren. Wat betreft probleemoplossend vermogen is er een groot verschil tussen de medewerkers

²⁹ Volledige uitwerking werkelijke identiteit, zie bijlage 9

van FM. Binnen de afdeling Facility Management heeft men een vrij normatieve instelling, deze botst geregeld met de pragmatische instelling binnen de sector Publiek. De klantgerichtheid komt hier in het geding.

4.3.3 Communicatie

Communicatie en samenwerking wordt in de organisatie gezien als een zwak punt. Dit blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Uit de interviews met interne klanten kwam naar voren dat de afdeling FM vrij onzichtbaar in de organisatie functioneert. De klant heeft weinig benul bij wat de afdeling doet, en wat er speelt.

Communicatie met de klant vindt plaats via de volgende ingangen:

1 richtingsverkeer	
e-mail	FM informeert de klant ad-hoc over veranderingen
Intranet	beperkt gebruik
2 richtingsverkeer - FM komt naar klant	
klanttevredenheidsonderzoek BV	nulmeting april 2006
relatiebeheer/ accountmanagement	FM'er praat structureel met klanten die dichtbij staan
2 richtingsverkeer - Klant komt naar FM	
FM-helpdesk	raakt ingeburgerd bij de klant
persoonlijke, informele weg	inloop bij S&R, persoonlijk, e-mail en telefonisch

Het meeste klantcontact vindt plaats bij de afdeling Services en Repro. Tussen de afdeling Techniek en de klant vind nauwelijks communicatie plaats. Wanneer een melding of klacht binnenkomt bij Techniek, wordt deze zo spoedig mogelijk verholpen. Daarover wordt nauwelijks met de klant gecommuniceerd, tenzij het gecompliceerder ligt (maatwerk). Uit de interviews met de interne klant bleek dat het als storend werd ervaren wanneer de klant geen feedback ontvangt op een melding.

4.4 Het imago

4.4.1 Vermeend imago

De Facility Manager ervaart het imago, zoals in de verantwoording van de opdracht al werd gezegd, als kwetsbaar. De afdeling wordt daarbij beoordeeld op incidenten. De medewerkers van Techniek zien weinig betrokkenheid van de klant bij Facility Management. Zij ervaren dit als desinteresse van de klant voor hun vak. Communiceren (algemene informatie) met de klant zien zij als iets dat moet, maar niet de interesse van de klant wekt.

4.4.2 Gewenst imago

Het gewenst imago vanuit het management komt voort uit de gewenste identiteit, besproken in § 5.1.2.

4.4.3 Huidig imago³⁰

4.4.4 Algemene bevindingen

Informatieverwerking vindt plaats op primair niveau. De interne klanten baseren hun beeld vooral op eigen ervaringen uit een kort verleden (0-2 jaar). Een enkeling sprak ervaringen van collega's uit (secundair niveau). Zij maken een duidelijk onderscheid in vroeger en nu. Vroeger is hierbij langer dan 2 jaar geleden. Nu is sinds de reorganisatie.

4.4.5 Bekendheid met FM

Op operationeel gebied is men redelijk bekend met FM, maar wat de afdeling nu nog meer doet, is vrijwel niet bekend. De bekendheid met FM is grotendeels afhankelijk van de functie van de geïnterviewden.

Een drietal medewerkers is lid van de OR en is daarom meer op de hoogte wat betreft beleidstechnische aspecten van de afdeling FM. Twee geïnterviewden nemen deel aan het sectoroverleg Bedrijfsvoering en zijn hiervan ook op de hoogte. Een tweetal geïnterviewden van de sector Publiek werken met FM samen voor de organisatie van evenementen. Alle geïnterviewden zijn redelijk bekend met de operationele taken van FM, waarbij klantcontact nodig is, zoals de vergaderservice en de repro. De geïnterviewden zijn grotendeels niet bekend met wat er zich allemaal binnen FM afspeelt. Zij zijn niet heel bekend met de nieuwe samenstelling van het team en wat zij doen. Vooral de taken van de Facility Manager zijn voor velen een raadsel. Een tweetal medewerkers geeft aan dat zij niet bekend is met de FM-helpdesk.

De uitbestede diensten worden door de klanten van FM vrijwel geheel los gezien van de afdeling FM. Bij de vraag met welke dienstverlening van FM men bekend was, wordt geen enkele keer de bedrijfskantine genoemd, de bedrijfsbeveiliging slechts een keer en de schoonmaak drie keer. Men baseert zijn beeld van FM voornamelijk op de afdelingen Techniek en Services en Repro.

In een interview met een vrij nieuwe medewerker kwam naar voren dat het voor hem niet duidelijk was waar hij moest zijn, wat betreft facilitaire zaken. De klant baseert zijn beeld op wat hij ziet. Imago is bovendien het meest te beïnvloeden, wanneer de voorkennis van de persoon klein is. Daarom is het belangrijk nieuwe medewerkers gunstig te stemmen. De bekendheid met de dienstverlening is van invloed op de perceptie en houding van de klant met betrekking tot de afdeling FM.

4.4.6 De indruk van FM

Per begrip en stelling is de klant gevraagd een indruk van zijn beeld te geven in de vorm van past wel, past een beetje of past niet. De resultaten zijn in de tabel op de volgende pagina weergegeven.

³⁰ Verdere uitwerking interne interviews, zie bijlage 10

	wel indruk	geen indruk		past wel	past een beetje	past niet
samenwerking	11	1		4	4	3
professioneel	9	3		3	1	5
betrouwbaar	10	2		5	3	2
flexibel	10	2		5	3	2
communicatie	9	3		0	3	6
klantgericht	12	0		2	6	4
pro-actief	9	3		0	3	6
vakkundig	8	4		3	3	1
klantvriendelijk	10	2		9	1	0
In procenten						
	wel indruk	geen indruk		past wel	past een beetje	past niet
samenwerking	11	1		36%	36%	27%
professioneel	9	3		33%	11%	56%
betrouwbaar	10	2		50%	30%	20%
flexibel	10	2		50%	30%	20%
communicatie	9	3		0%	33%	67%
klantgericht	12	0		17%	50%	33%
pro-actief	9	3		0%	33%	67%
vakkundig	7	5		43%	43%	14%
klantvriendelijk	10	2		90%	10%	0%

4.5 Een verschillenanalyse

Er is geen eenduidige gewenste identiteit. Geen missie en visie. Hierdoor is het moeilijk om de afdeling te kunnen beoordelen op zijn werkelijke en fysieke identiteit. Zonder dat men weet, wat het doel is en waar men heen wil, is het op een goede manier beoordelen moeilijk. Er kunnen wel verschillen worden aangetoond tussen het streven en de werkelijkheid.

4.5.1 Verschillen tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit

- Strategie en beleidsvorming
- Systematisch metingen doen van efficiëntie en effectiviteit, vanwaar uit maatregelen kunnen worden getroffen deze te verbeteren.
- Standaardisatie van processen
- Opstarten en onderhouden van een structurele relatie met de klant
- Stakeholders systematisch betrekken bij verbeterideeën

4.5.2 Verschillen tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit

- De communicatie dient te verbeteren. De communicatie met de klant is op het moment niet structureel en vertoont gaten.

4.5.3 Verschillen tussen de gewenste identiteit en het imago

- Er is geen sprake van een zichtbare facilitaire organisatie; de bekendheid is laag.

- Pro-actief wordt genoemd als gewenst kenmerk van de organisatie. De klant ziet dit niet. FM zal werk moeten verrichten wil men wel zo te boek staan.
- Het uitblijven van een terugkoppeling bij communicatie leidt tot irritatie bij de klant.
- Het probleemoplossend vermogen en meedenken met de klant ervaart de klant als onvoldoende.
- FM staat volgens de klant niet voldoende open voor verbeterideeën.

4.5.4 Verschillen tussen de werkelijke en fysieke identiteit en het imago

- De afdeling communiceert meer dan de klant denkt

Ook al is het niet heel structureel, de afdeling FM communiceert toch meer dan de klant denkt. Twee interne klanten wisten bijvoorbeeld niet van het bestaan van de FM-helppdesk af voor het melden van vragen, suggesties, opmerkingen en klachten, terwijl dit via verschillende kanalen de klant is medegedeeld. Het bouwbulletin was bij verschillende klanten ook onbekend.

- Er gebeurt meer dan de klant denkt

Het grootste gedeelte van de werkzaamheden van Techniek is preventief. Techniek is dus op een pro-actieve manier bezig het gebouw te onderhouden. De klant ziet echter alleen de reactieve maatregelen die Techniek moet nemen om problemen, onvolkomenheden te verhelpen. Dit leidt tot een discrepantie tussen het imago en de identiteit van de afdeling.

4.5.5 Verschillen tussen vermeende imago en huidige imago

Het kwetsbare imago, wat de Facility Manager ervaart, komt indirect enigszins naar voren in de interviews. Zo is men nu heel tevreden over de nieuwe senior Services en Repro en direct veel positiever over de flexibiliteit en klantgerichtheid. Hierbij baseert men echter zijn (nieuwe) mening slechts op enkele nieuwe ervaringen. Bovendien komt in een interview naar voren, dat een klant FM onbetrouwbaar vindt na een incident (de kopieerapparaten werkten niet) en daarom kon deze klant FM niet als betrouwbare afdeling beoordelen. De klantbeleving is dus van grote invloed op het imago.

Er kan een relatie worden gelegd tussen de communicatie, het vermeend imago en de bekendheid met FM. De klant is weinig op de hoogte van wat FM doet en wat er speelt. De afdeling Techniek en de Facility Manager zijn vrij onzichtbaar voor de gemiddelde klant. Waar men niet bekend mee is, wordt men ook niet enthousiast van. De huidige communicatie met betrekking tot Techniek gaat voornamelijk over kleine veranderingen die voelbaar zijn voor de klant en ontwikkelingen met betrekking tot de bouw rondom het gebouw van het Nationaal Archief. De communicatie vraagt niet om een reactie en deze reactie blijft logischerwijs dan ook uit, wat door Techniek wordt ervaren als desinteresse. Een onterechte conclusie.

4.6 Samenvatting

Er zijn verschillende discrepanties zichtbaar geworden tussen gewenste identiteit en de werkelijke, fysieke identiteit en het imago. De bevindingen zijn in de SWOT-analyse op de volgende pagina samengevat en gerangschikt.

Sterkten	Zwakten
• De afdeling FM staat als vakkundige, betrouwbare en klantvriendelijke dienstverlener te boek • De afdeling is sterk verbeterd in kennis en kunde de afgelopen jaren • De klantvriendelijkheid en klantgerichtheid binnen S&R is de afgelopen maanden verbeterd	• Er is geen eenduidig streven (geen missie, visie, strategie en beleid) • Bepaalde processen zijn niet klantgericht • Er mist een structurele relatie met de klant • Stakeholders worden nog niet voldoende worden betrokken bij verbeterplannen • Er is geen sprake van een zichtbare organisatie voor de klant • De bekendheid met wat FM doet is laag
Kansen	Bedreigingen
• De klant baseert zijn beeld geregeld op slechts enkele waarnemingen • De bekendheid met FM is van invloed op het imago bij de klant • De klant hecht meer waarde aan een terugkoppeling op communicatie, dan algemene communicatie • Nieuwe medewerkers informeren over dienstverlening	• De klant baseert zijn beeld geregeld op slechts enkele waarnemingen • Communicatie-uitingen gaan geregeld langs de klant heen (FM communiceert meer dan de klant denkt)

5 Klantbeleving van Facility Management

Dit hoofdstuk gaat in op de verwachtingen van de interne klant. Daarnaast komt de ervaren en waargenomen kwaliteit aan bod. Deze drie aspecten zijn bepalend voor de klantbeleving. De nadruk ligt hierbij op de consumers(klant). Ten slotte vindt een analyse plaats, waarbij verbeterpunten worden aangegeven tot het optimaliseren van de klantbeleving.

5.1 Verwachte kwaliteit

5.1.1 Vanuit het perspectief van de consumer

De consumer van FM is de groep van alle medewerkers en bezoekers van het gebouw. De verwachtingen van de consumers zijn door middel van interviews met de klantgroep medewerkers van het Nationaal Archief achterhaald.³¹ De interne klant baseert zijn verwachtingen voornamelijk op zijn persoonlijke behoeften. Het voornaamste wat de klant van Facility Management verwacht is:

Begrip	Interpretatie
Vakkundigheid	Verstand van zaken en een kwalitatief goed product/dienst leveren.
Klantgerichtheid	Geen nee, maar oplossingen zoeken voor problemen.
Pro-actief en reactief handelen	Niet wachten op klachten en vragen, maar de klant het gevoel geven dat hen werk uit handen wordt genomen. Anderzijds: 'wij vragen, jullie doen'.
Goed communiceren	Een terugkoppeling bij opmerkingen en klachten ed.; zichtbaar zijn in de organisatie.

Deze verwachtingen kunnen worden doorgevoerd naar de collegiale serviceafdelingen en de facilitaire producenten.

5.1.2 Vanuit het perspectief van de costumer

De costumer van de afdeling FM is in eerste instantie de Facility Manager. De Facility Manager beslist of en, zo ja, wat en hoeveel de consumers kunnen bestellen. Wanneer de consumer het hier niet mee eens is, kunnen zij via de bureaucratische weg (via de leidinggevende/ hogergeplaatste) hier bezwaar tegen maken. Het Sectorhoofd Bedrijfsvoering hakt in dit geval de knoop door. Dit is de tweede costumer. De verwachtingen van de costumer komen overeen met de gewenste identiteit besproken in § 5.1.

5.1.3 Vanuit het perspectief van de cliënt

De cliënt is degene die beslist hoe een en ander eruit moet zien. De cliënt van FM is het managementteam (MT). Het MT besluit over de toekomst en het gewenste serviceniveau van de afdeling FM. Het MT stelt de kaders op waarbinnen FM dient te functioneren. Het sectorhoofd Bedrijfsvoering neemt ook deel aan het MT. Zodoende zijn twee rollen weggelegd voor het sectorhoofd. De verwachtingen van de cliënt zijn besproken in § 5.1.

³¹ Verdere uitwerking interne interviews, zie bijlage 10

5.2 De ervaren kwaliteit

Over de functionele kwaliteit had de consumer een scherper oordeel dan over de technische kwaliteit van de dienstverlening van Facility Management.

5.2.1 Technische kwaliteit

De betrouwbaarheid en vakkundigheid wordt overwegend positief beoordeeld.

Aandachtspunten binnen de technische kwaliteit zijn:

- Afhankelijkheid van personen bij Services & Repro
- Het proces uitbestede repro-opdrachten voldoet niet aan de eisen/wensen van de klant

5.2.2 Functionele kwaliteit

De klantvriendelijkheid wordt als positief beoordeeld. Aandachtspunten binnen de functionele kwaliteit zijn:

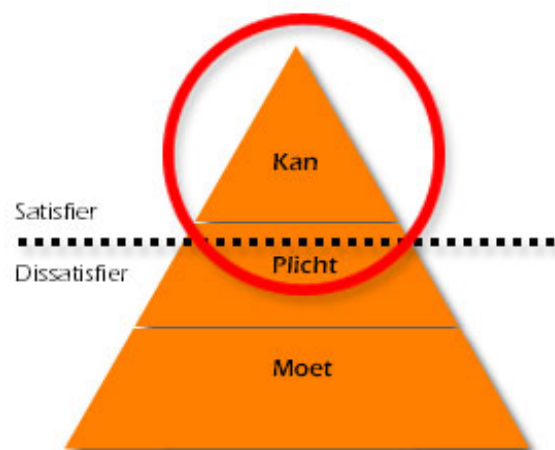
- Probleemoplossend vermogen en meedenken met de klant wordt vrij negatief beoordeeld (wordt laatste maanden bij S&R als verbeterd ervaren)
- Communicatie en houding met betrekking tot omgang met kritiek en verbeterideeën
- Communicatie als terugkoppeling bij Techniek ontbreekt

5.3 De waargenomen kwaliteit

Vakkundigheid van FM wordt redelijk tot goed beoordeeld. Klantgerichtheid, pro-actief handelen en goed communiceren worden kritischer beoordeeld door de klant, terwijl de klant deze aspecten toch wel van groot belang vindt binnen de dienstverlening.

FM voldoet aan de moet-verwachtingen van de klanten: veiligheid, betrouwbaarheid en grotendeels de snelheid. Binnen de plicht- en kan-verwachtingen liggen kansen voor de afdeling om op deze manier een hogere klantbeleving te krijgen, een meer tevreden klant en op lange termijn een sterker imago.

De externe blik heeft tot veel bevindingen geleid, hoe een facilitaire organisatie zijn klantbeleving en imago kan beïnvloeden. De bevindingen zijn verwerkt in een checklist, die vervolgens toegepast is op de afdeling Facility Management van het Nationaal Archief. De oordelen die daarin verwerkt zijn, zijn geveld op basis van het onderzoek naar de identiteit en de klantbeleving van de afdeling FM.



Figuur 5: Klantverwachtingen in piramide

De checklist

	OK	Een aandachts punt	verklaring, zie o.a. § ..
Positionering			
FM positioneert zich als serieuze adviespartner met kennis en kunde		x	5.2
FM is zichtbaar en geen vanzelfsprekendheid		x	5.4.3
FM heeft een middel gevonden om de positionering te beïnvloeden		x	5.2
FM ondersteunt pro-actief	x	x	5.3
De klant ziet dat FM pro-actief ondersteunt		x	5.4
Het motto is 'stilstand is achteruitgang'		x	5.2
FM heeft een eigen identiteit		x	5.3
Competenties medewerkers			
De medewerkers van FM zijn communicatief vaardig	x		5.3.3
Meedenken met de klant gaat vanzelf		x	5.4.6
Medewerkers van FM stralen over het algemeen uit plezier te hebben in hun werk	x	x	5.4.3
Klantgerichtheid en processen			
Wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken	x	x	5.3/5.5
FM speelt in op de wensen en eisen van de klant		x	6.2.2
FM achterhaalt de werkelijke vraag van de klant	x	x	6.2.2
De processen zijn gericht op de klant		x	6.2.1
FM biedt de klant voldoende keuze in producten en diensten			
Bij veranderingen wordt de klant op de hoogte gesteld van het doel	x		
FM informeert de klant over de mogelijkheden die zij biedt		x	5.3.3
FM zoekt 2richtingsverkeer met de klant op	x	x	5.3.2
De klant heeft voldoende ingangen FM te benaderen	x		5.3.3
Openstaan voor input van de klant			
De drempel voor het doen van suggesties, opmerkingen en klachten is laag	x		5.3.3
Er is standaardisatie in de behandeling van suggesties, opmerkingen en klachten		x	5.3.3
Het doen van suggesties, opmerkingen en klachten wordt gestimuleerd		x	
Zichtbaarheid en communicatie			
De klant weet wat FM doet		x	5.4.3
De CI-mix wordt ingezet om de verwachtingen te 'managen'		x	5.3
De zintuigen van de klant worden geprikkeld		x	
De bestaande communicatie naar de klant is helder en eenduidig	x		5.3
De bestaande communicatie naar de klant is voldoende		x	5.3

5.4 Kwaliteit: de dienstverlening geplaatst in het Servqual-model

Naar bestudering van de identiteit, het imago en de klantbeleving kunnen vier 'gaps' in het model van Zeithaml worden aangegeven, waar verbeteringen tot stand dienen te komen om een betere dienstverlening en hogere klantbeleving te kunnen bereiken.

Gap 2	Het verschil tussen de kwaliteitspecificaties van de organisatie en de perceptie van het management over de waargenomen wensen ten aanzien van de dienst.
Gap 3	Het verschil tussen de kwaliteit van de geleverde dienst en de specificaties van de te leveren dienst.
Gap 4	Het verschil tussen de kwaliteit van de geleverde dienst en de (reclame-)uitingen over de kwaliteit van de te leveren dienst.
Gap 5	Het verschil tussen de verwachtingen en percepties van de afnemers. Gap1+Gap2+Gap3+Gap4

Er is een verschil tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening. De verwachtingen van het management komen in grote lijnen overeen met de verwachtingen van de klant (gap 1), daar ligt het niet aan. Het probleem ligt bij de kwaliteitsspecificaties en de geleverde dienst deze ontbreken bijna geheel, (gap 2 en 3) en de communicatie die nog te gering is, waardoor de verwachtingen niet voldoende 'gemanaged' worden (gap 4).

5.5 Samenvatting

De onderzoeksresultaten naar de verwachte kwaliteit, ervaren kwaliteit en waargenomen kwaliteit (de klantbeleving) zijn in onderstaande SWOT-analyse samengevat en gerangschikt.

Sterkten	Zwakten
- dat de klant de meeste waarde hecht aan vakkundigheid, klantgerichtheid, pro-actief en reactief te werk gaan en goede communicatie. Dit komt overeen met de managementperceptie (gewenste identiteit) - FM voldoet aan de moet-verwachtingen	- dat de klant op het gebied van Repro een afhankelijkheid van personen ervaart (wordt aan gewerkt) - dat het proces voor uitbestede repro-opdrachten niet voldoet aan de eisen/wensen van de klant - dat de klant vindt dat FM onvoldoende met hem meedenkt en problemen uit handen geeft - dat de klant vindt dat FM niet openstaat voor ideeën
Kansen	Bedreigingen
- FM veel mogelijkheden heeft de klantbeleving te beïnvloeden - FM zich verder kan ontwikkelen binnen de plicht- en kan verwachtingen van de klant	dat de klant hoge verwachtingen heeft van de afdeling Facility Management

6 Conclusies

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek:

Hoe zal de afdeling Facility Management moeten omgaan met zijn 'dissatisfierpositie, waarbij maatregelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitmonden in een effectief en efficient werkende organisatie en een hogere klantbeleving?

Om middelen te vinden om de klantwaardering te kunnen verhogen, heeft literair en empirisch onderzoek plaatsgevonden. Het onderzoek heeft geleid tot een groot aantal bevindingen. Om de goede middelen in te zetten bij de afdeling FM van het NA, zijn de volgende interne aspecten onderzocht:

- De organisatie-identiteit (gewenst, werkelijk, fysiek)
- Het imago (gewenst, vermeend, huidig)
- De klantbeleving (verwachting, ervaring, waarneming)

Dit onderzoek heeft tot een veelheid van bevindingen geleid, die in onderstaande conclusies zijn verwerkt.

De afdeling FM kan een slag slaan wanneer zij de verwachtingen uitwerkt in missie, visie, strategie, beleid en positionering en zichzelf doelen stelt en deze nastreeft

Uit het onderzoek naar de verwachtingen van het management en de klant van FM blijkt dat de verwachtingen in grote lijnen dicht bij elkaar liggen. Men verwacht een vakkundige, klantgerichte, pro-actieve en reactieve, goed communicerende organisatie. Deze verwachtingen zijn echter niet uitgewerkt in een visie, strategie, beleid en positionering. Uitgaande van het afgeleide model van Bateson³² is het verkrijgen van alignment tussen missie, cultuur, kerncompetenties en strategie essentieel om succesvol te zijn.

Bovendien blijkt uit het onderzoek dat er sprake is van een discrepantie tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening. Aan de hand van het Servqual-model van Zeithalm kan worden geconcludeerd dat binnen gap 2, 3 en 4 verbeterpunten liggen. Dit zal tot een verbetering van Gap 5 moeten leiden.

De afdeling FM kan een slag slaan wanneer zij een hogere klantbeleving bereikt

De klant is weinig op de hoogte van wat zich binnen de afdeling FM afspeelt. Het onderzoek heeft uitgewezen dat deze onbekendheid en onzichtbaarheid invloed heeft op de perceptie van de klant. De externe blik heeft geleid tot een groot aantal bevindingen. Aan positionering, competenties medewerkers FM, klantgerichtheid en processen, suggesties, opmerkingen en klachtenmanagement, zichtbaarheid en communicatie dient gewerkt te worden wil men een hogere klantbeleving bereiken. De verbeterpunten zijn vrij gedragsintensief, aan competenties dient daarom gewerkt te worden.

De afdeling FM kan een slag slaan wanneer zij de relatie met de klant structureel verder uitbreidt

Het huidige klantcontact is grotendeels niet structureel. Bovendien is geconstateerd dat de communicatie-uitingen van FM de klant nog wel eens ontgaan. Dit leidt tot irritatie bij beide partijen. De externe blik heeft uitgewezen dat er vele manieren zijn om een structurele relatie door middel van klantcontact op te bouwen.

³² Afgeleide model van Bateson, zie § 2.5

De afdeling FM kan een slag slaan wanneer zij actief en zichtbaar op zoek gaat naar verbeteringen in de dienstverlening met input van de klant

De klant stelt een pro-actieve houding op prijs. Ook vanuit het management komt de roep om een pro-actieve houding ('zoveel mogelijk toegevoegde waarde leveren'). De klant heeft tot op heden het idee dat zijn input niet wenselijk is. Om een hoge klantbeleving te bereiken en aan de klantgerichte doelstelling te voldoen, zal hierin verandering plaats moeten vinden.

De afdeling FM kan een slag slaan wanneer zij de klant kan motiveren samen aan een optimale dienstverlening te werken

Door de literatuur met betrekking tot 'satisfiers en dissatisfiers' aan de klant van FM te koppelen, zijn een aantal conclusies te trekken wat de 'dissatisfierpositie' verklaart:

- De inspanning van de klant bij FM is laag
- Het persoonlijk gewin voor de klant is laag
- De verwachting van de moeilijkheidsgraad van het werk bij de klant is laag
- Goed gedrag wordt niet beloond
- Het stellen/hebben van gezamenlijke doelen ontbreekt

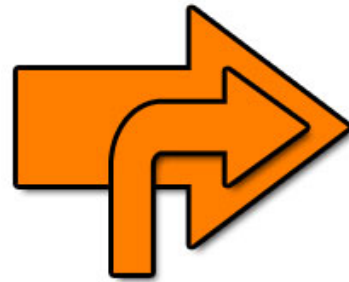
Wanneer FM de klant kan motiveren tot meedenken in het optimaliseren van de dienstverlening, en de interesse naar zich toe trekt, kan zij haar diensten verbeteren en de klantbeleving verhogen.

7 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gerangschikt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De aanbevelingen kunnen op korte termijn van positieve invloed op de klantbeleving zijn en op lange termijn van positieve invloed op het imago van de afdeling FM. Dit zal de klantwaardering ten goede komen.

7.1 Strategisch

1. Het opstellen en doorvoeren missie, visie, strategie en beleid afgeleid van het primair proces
2. Positionering bepalen waarbij afstemming plaatsvindt tussen missie, cultuur, kerncompetenties en producten en diensten
3. De positionering moet gericht zijn op de klantgerichtheid, maatwerk/ adviespartner, pro-actief zoeken naar verbeteringen en een eigen identiteit



Figuur 6: Optimale FM fase kernproces - klant - facilitair proces

7.2 Tactisch

4. Het stellen en nastreven van doelen: gebruik van performancemanagement (koppeling prestatie management en competentie management)
5. In competentieplannen, die de organisatie aan het ontwikkelen is, het meedenken met de klant en kritiek zien als verbeterpunten benadrukken als competentie voor de medewerkers FM
6. Klantenpanel oprichten: verdieping op klanttevredenheidsonderzoek, ideeënmanagement, structurele relatie met de klant uitwerken, nadruk leggen op samenwerking en verbetering
7. Uitbreiden van de dienstencatalogus S&R tot complete producten en dienstencatalogus voor FM
8. Communicatieplan: standaardisatie in communicatie bereiken door middel van een communicatieplan waarin standaard procedures voor suggesties, opmerkingen en klachten, communicatie bij veranderprojecten e.d. zijn opgenomen.
9. Accountmanagement: op deze manier meer draagvlak bereiken bij de klant, de relatie met de klant meer structureren en de nadruk leggen op samenwerking
10. Proces uitbestede repro-opdrachten onder de loep nemen naar klantgerichtheid
11. Interne marketing
12. Digitale ideeënbus

7.3 Operationeel

13. Operationeel verantwoordelijke voor klantcontact/accountmanagement/interne marketing: verantwoordelijk voor structureel gebruik van intranet (wie, wat, hoe), bekendheid en zichtbaarheid bevorderen, de interne nieuwsbrief als informatiemiddel, terugkoppeling op input van suggesties, opmerkingen en klachten (bedanken en vertellen wat ermee wordt gedaan)
14. Nieuwe medewerkers van het NA informeren over de dienstverlening van FM. Eventueel in samenwerking met ICT, P&O en Financiën, via e-mail of intranet.
15. Een e-mail de organisatie insturen wanneer er weinig klussen zijn voor de klusjesman op vrijdag, zodoende de klant stimuleren tot de inbreng van suggesties, opmerkingen en klachten.

7.4 Kritische succesfactoren

Bij alle aanbevelingen dienen de kritische succesfactoren bij verandering in acht genomen te worden:

- Focus (juiste aandachtspunten)
- Geef afnemer dominante rol
- Concretiseer de stappen
- Faciliteer (procedureel en inhoudelijk)
- Stuur strak op resultaat
- Leg uit wat je doet en waarom
- Incentive cultuur (verbeteringen worden beloond)³³

³³ Naar: De Bruijn: Kritische succesfactoren bij het realiseren van veranderingen

8 Consequenties en baten

In dit hoofdstuk wordt kort aangegeven wat de belangrijkste consequenties (personeel, organisatorisch en financieel) van de aanbevelingen zijn. Daarnaast worden de baten aangegeven bij implementatie.

8.1 Strategisch

Het opstellen van een missie, visie en strategie en bepalen van positionering kost inspanning van het management. De Facility Manager en het Sectorhoofd BV zullen zich hier in ieder geval actief over moeten buigen. Het betrekken van de klant en medewerker bij dit proces kan kansen bieden voor de afdeling de betrokkenheid, klantgerichtheid en draagvlak te verhogen. Het MT dient in te stemmen met de gekozen weg en dient hiervoor de benodigde kaders te scheppen waarbinnen het beleid kan functioneren.

Er kan voor worden gekozen een extern adviesbureau in te schakelen. Voordeel hiervan is meer expertise. De kosten zullen echter hoger zijn. Men zal een afweging moeten maken in de kosten en baten van inschakeling van een externe partij.

De baten van nadenken over streven:

- Verhoging klantwaardering bij betere doorvoering klantverwachtingen in beleid
- Duidelijkheid bij alle partijen: management, afdeling en klantgroepen
- Professionalisering afdeling
- Bij doorvoering op verschillende afdelingen van BV; werken naar meer eenheid

8.2 Tactisch

Stellen en nastreven van doelen en competentie management

Het stellen en nastreven van doelen is een vervolg op het strategisch advies. De seniors van Techniek en S&R dienen structureel (per kwartaal) tijd vrij te maken waarin zij metingen kunnen doen. De Facility Manager heeft binnen dit proces de rol van motivator en controleur. Het heeft ook consequenties voor de medewerkers van FM. Zij dienen meer betrokken te worden door middel van het nastreven van doelen en verbeteren van de eigen competenties. Er dienen dan ook afdelingsbreed en persoonlijk doelen te worden gesteld. Met betrekking tot de competentieplannen verandert organisatorisch gezien weinig voor de medewerkers. In de bestaande functioneringsgesprekken, waarin competenties al zijn opgenomen, zal alleen de inhoud meer op de afdelingsbehoeften en persoonlijke behoeften (motiverend) worden aangepast.

Baten:

- Verhoging resultaatgerichtheid
- Meer gericht werken aan ontwikkeling afdeling en medewerkers (op zwakke punt)
- Verhoging klantgerichtheid en klantwaardering

Klantenpanel

Het opstarten van een klantenpanel heeft organisatorische en personele consequenties. Ten eerste dient men structureel samen te komen. Daarnaast dient men te werken aan de input die gegeven wordt. Afhankelijk van de regelmaat van samenkomen en de inhoud van de input dienen middelen vrijgemaakt te worden.

Uitbreiden dienstencatalogus

De opzet van een volledige producten en dienstencatalogus (PDC) kan een opdracht zijn voor een stagiair en zal 10-15 weken in beslag nemen (€1500). De Facility Manager dient de stagiair hierbij te ondersteunen en corrigeren. De PDC dient met regelmaat bijgehouden te worden (bijv. eens per half jaar een update; belangrijke aanpassingen ad-hoc).

Baten:

- FM geeft de klant een volledig overzicht van de mogelijkheden die zij biedt. Dit schept duidelijkheid naar de klant. De klant weet hij van FM kan verwachten.
- Teken van professionalisering
- Bij vermelding kosten, stap naar het vergroten van het kostenbewustzijn van de klant

Communicatieplan

De procedures dienen vastgelegd te worden. De Facility Manager zal dit, eventueel met de senior S&R, kunnen doen. De medewerkers van FM zullen hiermee moeten werken. Dat houdt in dat zij de vastgestelde procedures moeten volgen.

Baten:

- Standaardisatie in kwaliteit
- Duidelijkheid voor medewerker en klant

Accountmanagement

De accountmanager springt in op de wensen en eisen van de klant. Op structurele wijze dienen de wensen van de klant met de huidige dienstverlening in verband worden gebracht. Binnen het kleine team is deze functie niet fulltime. De Facility Manager heeft nu deze verantwoordelijkheid en kan deze meer structureel inzetten. Personeel en organisatorisch gezien dient men als ware "standaard" aan het verkrijgen van voldoende draagvlak/vertrouwen te werken door de afnemer een dominante rol te geven (kritische succes factor). Bij grotere projecten dient na elke projectfase tijd vrijgemaakt te worden voor informerende activiteiten en inspraakmomenten. Dit neemt tijd in beslag (afhankelijk grootte, invloed op klant, weerstand). Een dagdeel per projectfase is minimaal nodig. Optie 2 en 3 worden uitgelicht bij de consequenties en baten van aanbeveling 14

De baten:

- Vergroot de klantgerichtheid.
- De klant raakt meer betrokken.
- De kans tot ontevredenheid van de klant achteraf verkleint. De klant ervaart dat hij niet om zijn mening gevraagd wordt bij projecten/veranderingen op facilitair gebied. Daarnaast geeft de klant aan dat hij dit wel belangrijk vindt, omdat het vaak in zijn omgeving plaatsvindt.

Baten:

- De rol/invloed van de klant wordt verhoogd. Nu wordt dit door de klant als te weinig ervaren en dit heeft invloed op de klantwaardering.
- Verdieping op het klanttevredenheidsonderzoek BV. Het klantenpanel gaat de diepte in en kan op verschillende manieren een toegevoegde waarde leveren op de verbetering van dienstverlening.

Proces uitbestede repro-opdrachten

Dit is een opdracht voor een stagiair of een taak voor de senior S&R. De eisen en wensen dienen bij de klant te worden geïnterviewd, de huidige situatie aan de eisen en wensen gekoppeld en vervolgens het proces zo nodig aangepast. Dit kan in een kort tijdsbestek (2-4 weken) plaatsvinden.

Baten

- Verhoging klantgerichtheid
- Meedenken met de klant

Interne marketing

Interne marketing wordt als tactisch element beschouwd omdat men vanaf tactisch niveau de operationele activiteiten invult. (zie aanbeveling 15 t/m 18) Op tactisch niveau dient worden toegezien op de inzet van het middel en dient de effectiviteit te worden waargenomen. Deze verantwoordelijkheden vallen onder verantwoordelijkheid van de senior S&R. De FM'er heeft een controlerende en adviserende functie.

Baten:

- Meer duidelijkheid en zichtbaarheid naar de klant toe, kan bij positieve insteek in communicatie de klantwaardering vergroten
- Op structurele wijze de afdeling onder de aandacht brengen, kan de medewerkers en de klanten een meer vertrouwd/ingeburgerd gevoel geven (BV/FM hoort er ook bij)

Digitale ideeënbus

Organisatorisch betekent een digitale ideeënbus dat met een zekere regelmaat (bijv. een keer per maand) de ingebrachte ideeën moeten worden opgehaald, besproken(werkoverleg), de kosten en baten worden afgewogen, en indien het idee goed bevonden wordt, doorgevoerd. De verdere loop is afhankelijk van het idee. Er dient een verantwoordelijke te worden aangesteld voor het onderhouden van de ideeënbus. In samenwerking met ICT en communicatie kan de ideeënbus op intranet worden geplaatst.³⁴³⁵

Baten:

- De afdeling FM positioneert zich als vernieuwer en als afdeling die betrokkenheid van de klant waardeert
- Betrokkenheid bij FM stimuleren
- Verhoging klantgerichtheid
- Klanttevredenheid kan verhogen
- Kan kansen opleveren voor de afdeling FM
- Bij werken met een relatiebeheerder vindt standaardisatie in communicatie plaats

8.3 Operationeel

Operationeel verantwoordelijke voor klantcontact/accountmanagement/interne marketing

De extra activiteiten binnen de functie zullen gemiddeld een dagdeel per week in beslag nemen. Er zijn geen extra kosten aan verbonden. Organisatorisch zal de Facility Manager of Senior (afhankelijk van wie deze verantwoordelijkheid toebedeeld krijgt) controle moeten uitvoeren en de taken en verantwoordelijkheden beoordelen.

³⁴ Uitwerking accountmanager/relatiebeheerder, zie aanbeveling 6

³⁵ Uitwerking klantenpanel, zie aanbeveling 7

Baten:

- Het geven van verantwoordelijkheden aan een persoon leidt tot hoger resultaat
- Meer duidelijkheid en zichtbaarheid naar de klant toe
- Verhoging klantbeleving
- Het verder uitbuiten van de communicatie mogelijkheden

Nieuwe medewerkers informeren over de dienstverlening van FM

Op intranet kan men een apart kopje aanmaken 'nieuwe medewerkers'. Hierin maakt de afdeling de klant wegwijs door de dienstverlening. Deze dient up-to-date gehouden te worden door de operationeel verantwoordelijke communicatie.

Baten:

- Bereiken van duidelijkheid en zichtbaarheid
- Positieve perceptie bij de nieuwe medewerker (weinig ervaring met, betekent makkelijk beïnvloedbaar)

Terugkoppeling op input

Een consequentie van het vragen om input is dat de klant verwacht dat er ook daadwerkelijk wat met zijn input wordt gedaan. Een terugkoppeling op de input zal dan ook plaats moeten vinden waarin wordt vermeld wat het verdere verloop van de melding zal zijn. De medewerkers van FM zullen daartoe geïnstrueerd moeten worden.

Baten:

- Effectiever gebruik van de capaciteiten
- Betrokkenheid van de klant stimuleren
- Stimuleert gebruik FM-helpdesk als manier van input van de klant
- Zichtbaarheid afdeling FM

9 Implementatieplan

Het implementatieplan geeft aan hoe de aanbevelingen dienen te worden ingevoerd. Er zijn geen data genoemd in het plan, aangezien de binnen korte tijd de functie van Facility Manager en senior S&R vacant zijn. Wel is een tijdsindicatie weergegeven. Ook is gelet op de volgorde. Deze volgorde is gebaseerd op Maas en Pleunis (2001)³⁶

Wat?	Hoe?	Wie?	Duur?
Richten Missie, visie, strategie bepalen	6-8 bijeenkomsten Uitwerking door FM'er	FM'er - verantwoordelijke Klant en medewerkers FM - vergroting betrokkenheid en effectiviteit Sectorhoofd BV - denkt mee; voordrager in MT MT - beslist en bewaakt kaders	2-3 maanden
Positionering bepalen	2-3 Bijeenkomsten Uitwerking door FM'er	FM'er - verantwoordelijke Klant en medewerkers FM - vergroting betrokkenheid en effectiviteit Sectorhoofd BV - denkt mee; voordrager in MT MT - beslist en bewaakt kaders	Opeenvolgend 1 maand
Inrichten Stellen en nastreven van doelen	Performance management	FM'er - verantwoordelijke, voeren functioneringsgesprekken Seniors - uitvoeren metingen en competenties Medewerkers - competenties	Opeenvolgend Stellen: 1 maand Nastreven: doorlopend
Opstarten Klantenpanel	Klanten werven Elk half jaar bijeenkomst met actueel thema Input bespreken op afdeling en verbeteringen	FM'er - verantwoordelijke proces Interne klanten – panelleden, leveren input Gehele afdeling FM - werken aan verbeterplannen	Opstart: 1 maand

³⁶ Zie ook hoofdstuk 4

	doorvoeren waar mogelijk.		
Complete Producten en dienstencatalogus	Vaststellen doelen, inventariseren P&D, uitzoeken kostprijzen, maken catalogus, plaatsen op intranet	Stagiair - verantwoordelijk uitvoer FM'er - controleur ICT - techniek Communicatie - plaatsing intranet	15 weken
Communicatieplan	opstellen, invoeren en bijhouden	Senior S&R - verantwoordelijke, opstellen, invoeren en bijhouden FM'er - controleur	2 maanden
Accountmanagement/ klantcontact/ interne marketing	Tactisch en operationeel verantwoordelijke	FM'er – tactisch verantwoordelijke Medewerker S&R – operationeel verantwoordelijk	Doorlopend
Verrichten Digitale ideeënbus	Opstarten, maandelijks legen en bespreken in werkoverleg, bepalen "doorvoeren of niet?"	Senior S&R - verantwoordelijk ICT - techniek communicatie - plaatsing intranet medewerkers FM - betrokken bij bepaling doorvoering	Opstarten: 1-2 maanden. Legen en bespreken: 1 maal per maand.
Vragen naar input van de klant m.b.t. mankementen in gebouw	Vragen door middel van e-mail. Inventariseren van input. Feedback geven op input.	Senior Techniek – verantwoordelijk voor proces; coördineert en informeert. Klusjesman - uitvoering	Afhankelijk bestaande klussen. Direct wanneer er weinig klussen zijn.

10 Mogelijkheid voor verder onderzoek

Onderzoek naar de mogelijkheid van gezamenlijke benadering van de klant van Bedrijfsvoering door middel van een Shared Service Center

Verschillende aanbevelingen zijn ook interessant voor de collega-afdelingen binnen Bedrijfsvoering. Omdat men in de toekomst naar meer eenheid toe wil, is onderzoek naar de kosten en baten van een Shared Service Center voor Bedrijfsvoering interessant. Op verschillende manieren biedt dit mogelijkheden voor de sector:

- Verhoging duidelijkheid
- Verhoging klantgerichtheid
- Verhoging professionaliteit
- Kwaliteitszorg en accountmanagement verder uitbreiden

Dit alles kan een positieve uitwerking hebben op de klantwaardering. Maar het opzetten van een Shared Service Center brengt ook complexiteit met zich mee, daarom is onderzoek naar de mogelijkheden, voorwaarden en consequenties noodzakelijk.

11 Literatuuropgave

Boeken

Beer, A.: Klantgericht veranderen. 6^e druk. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 90 1408 336

Berenschot: Het managementmodellenboek. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, 1999. ISBN 90 6155 928 6

Bij, H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90 14 08089 1

Buurma, H. en Jacobs, C.W.J.M.: Integraal Management in overheid en publieke sector. 2^e druk. Utrecht: Uitgeverij Lemma, 1999. ISBN 90 5189 622 0

Dijcks, P.G.L. en Geuzendam, H.M.: Prestatieverbetering en financiën. Deventer en Zantbommel: Kluwer en INK, 2005. ISBN 90 1302 652 4

Grinten, J. van der: Mind the gap. Amsterdam: Boom, 2004. ISBN 90 8506 030 3

Jansen, D. e.a.: Zakelijke communicatie 2. 4^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2002. ISBN 90 0143 299 9

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management en organisatie. 7^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2002. ISBN 90 2073 130 0

Kok, H.B.: Brugboek marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: SDU uitgevers, 2005. ISBN 90 395 2355

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 4077 947

Mastenbroek, W.G.F.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. 2^e druk. Alphen aan de Rijn: Samson, 1986. ISBN 90 1403 583 7

Nota, M.E.D.A., Van Duren, J.M.A. e.a.: FM innovation organiseren, consumeren of beleven. (G.P.): Arko uitgeverij, 2004. ISBN 90 7707 267 5

Phine, B.J. en Gilmore, J.H.: De beleveniseconomie. 3^e oplage. Schoonhoven: Academic Service, 2001. ISBN 90 5261 325 7

Riel, C.B.M. van: Identiteit en imago. Schoonhoven: Academic Service, 2003. ISBN 90 5261 339 7

Schoemaker, H.: Kijk op imago. Deventer: Van Loghum Slaterus, 1989, ISBN 90 368 0147 n8

Tepper, H.J. en Mulder, F.A.: Resultaatgerichte bedrijfsvoering/ RGB. 6^e druk. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 90 140 833 6

Tettero, J.H.J.P. en Viehoft, J.H.R.M.: Marketing voor dienstverlenende organisaties. 3^e druk. (G.P.): Samson, 2000. ISBN 90 2671 925 6

Ytsma, W.: De vele gezichten van FM. 2^e druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 1409 272 5

Vader, R.: Leiderschap in Service. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2005. ISBN 90 1302 760

Voordt, T. van der en Pullen, W. : 'Flexibel werken bron van ontevredenheid?' Facility Management Magazine. 2002, december.

Vos, M. en Schoemaker, H.: Geïntegreerde communicatie. 3^e druk. Utrecht: Lemma, 2000. ISBN 9051898827

Wijsman, E.: psychologie en sociologie. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 9001976026

Syllabi

Berg, E.: Services 1. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2003-2004. Code 2312

Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. Elfde druk. Zoetermeer: Ribbink van der Gang, 2005. ISBN 90 73077 09 5

Genet. C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2003-2004. Code 2384

Mante, Y.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2002-2003. Code 2318

Artikelen

Ardon, A. En Dresens, D.: 'Ervaringen te koop'. In: www.Managementsite.nl

Bruijn, D.J. de: 'Kritische succesfactoren bij het realiseren van veranderingen'. In: www.Managementsite.nl

Burgers, J.A.H.: 'Met tevreden klanten schiet je weinig op'. In: www.Managementsite.nl

Heijltjes, M.: 'Faciliteren = communiceren'. In: Facto Magazine. 2006, nummer 1-2 januari/februari.

Heijltjes, M.: 'Be good and tell it'. In: Facto Magazine. 2005, nummer 6.

Hofstra, A.: 'Communicatie bij organisatieverandering'. In: Management van interne en civiele diensten. April 1999.

Horn, T.: 'Competentiemanagement als veranderinstrument'. In: Gids voor personeelsmanagement. 2004, nummer 10.

Klerk-Salm, S. de: 'Het omzetten van doelen naar resultaten'. In: www.Managementsite.nl

Lemmens, N.: 'Moment van de waarheid'. In: Facility Management Magazine. 2000, oktober.

Steens, B.: 'NS service met een glimlach'. In: MCA tijdschrift voor organisaties in control. 2002, augustus.

Vinke, R.: 'Theorieën en modellen van motivatie'. In: www.humanfactor.nl

Ytsma en den Otter: 'De veranderende wereld van de facilitaire medewerker'. In: www.Ytsma.com

Wijngaarden, J. van: 'Communiceren is investeren'. In: Facto Magazine. 2005, nummer 5.

Zabala, I., Panadero, G. e.a.: 'Corporate reputation in Professional Service Firms'. Corporate Reputation Review, vol. 8 nr. 1

Interne rapporten Nationaal Archief

Businessplan Reproshop
Convenant organisatieplan
Interne nieuwsbrieven
Jaarplan 2006
Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2005
Missie en speerpunten 2005-2008
Toekomstvisie Archief Experience

Personen

Mevr. C. Nieboer mba, Nationaal Archief, Facility Manager

Drs. A.G. de Vries, Sectorhoofd Bedrijfsvoering Nationaal Archief

Dr. M.W. van Boven, directeur Nationaal Archief

Mevr. H. Francissen, Ministerie van Binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, medewerker Services en Kwaliteit

Mevr. M. van der Lei, Haagse Hogeschool, hoofd Bedrijfsbureau

Mevr. A. Schreuder, NS Stations, stationsmanager Den Haag Centraal

Internet

12 Manage: Management methodes models and theorie: www.12manage.nl
Communicatiecoach: www.communicatiecoach.nl
Desenco Group managers en consultants: www.desencogroup.com
FMP consultancy en interim: www.piop.nl
Human Factor Management: www.humanfactor.nl
Icarus Marketing Research: www.icarusresearch.nl
Mediahuis: www.mediahuis.nl
Scholen met succes: www.scholenmetsucces.nl
Interchange organisatieadvies: www.ytsma.com

Overig

Hago, Jaarverslag 2004
Hago, Jaarverslag 2003
Hago, rapport onderzoek schoonbeleving, april 2005

Bijlagenboek

Afstudeeropdracht: FM laat je zien!

Auteur: Marlies Heemskerk

Inhoudsopgave

1	Werkplan	2
2	Organogram Nationaal Archief en afdeling Facility Management.....	6
3	Vragenlijst externe interviews	7
4	Forumtopic	9
5	Interviewvragen interne klanten	10
6	Verslagen externe interviews	12
7	Reacties Forum	20
8	Gespreksverslagen leidinggevenden	24
9	Uitwerking werkelijke identiteit a.d.h.v. het INK-managementmodel	30
10	Verdere uitwerking interne interviews.....	33

12 Werkplan

AFDELING FACILITY MANAGEMENT

Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag

WERPLAN AFSTUDEEROPDRACHT (DEEL1)	
STUDENT(EN)	
Naam/namen*	:Marlies Heemskerk
Contactadres	:Willem Buytewechstraat 221a1
Postcode en plaats	:3024 XK Rotterdam
Telefoonnummer	:0651713486
ORGANISATIE	
Naam	:Nationaal Archief
Adres	:Prins Willem Alexanderhof 20
Postbus	: Postbus 90520
Postcode en plaats	: 2595 BE Den Haag
Naam mentor	: mevr. C. Nieboer
Functie mentor	: Facility Manager
Telefoonnummer	: 070-3315444
DOCENT-BEGELEIDER	
Naam	:Dhr. E.E.A. van der Laan
Adres	:
Postcode en plaats	:
Telefoonnummer	:070- 4458107
MEDEBEOORDELAAR	
Naam	: Dhr. M.G.M. Geerdink
Adres	:
Postcode en plaats	:
Telefoonnummer	: 070 - 445 8585

1 AANLEIDING EN VERANTWOORDING VAN DE OPDRACHT

Het imago van de afdeling Facility Management van het Nationaal Archief onder de medewerkers kent een kwetsbaar karakter. De facility manager zegt zelf: "Werkzaamheden kunnen honderd keer goed gaan, maar wanneer er een keer iets fout gaat, kan een positief beeld in een keer omslaan naar een negatief beeld." Dit komt de facilitaire dienst, maar ook de klant, niet ten goede.

Dit sluit aan bij het beeld wat in de actuele managementliteratuur over Facility Management wordt geschetst. Facility Management wordt geregeld een zogenaamde 'dissatisfier' genoemd. Dit betekent dat de positieve elementen van de dienstverlening min of meer als vanzelfsprekend worden ervaren, de negatieve aspecten leiden tot ontevredenheid bij de klanten.

In de afgelopen twee jaar heeft het FM van het Nationaal Archief gewerkt aan een meer professionele organisatie. Het team is tijdens een reorganisatie vervangen door een meer competent en enthousiast team, verouderde apparatuur van de reproshop wordt vervangen, er wordt meer duidelijke informatie naar de interne gebruikers verschaft bij bijzonderheden (bijvoorbeeld nieuwsbrief: repro tijdelijk verplaatst wegens verbouwing) en standaardisatie heeft plaatsgevonden door middel van het opstellen van procedures.

Facility Management heeft het gevoel dat de klant dit niet voldoende oppikt. Er lijkt onvoldoende waardering en aandacht vanuit de organisatie te zijn voor de vorderingen die de afdeling maakt. De klantbeleving is naar het idee van de Facility Manager tot op heden onvoldoende gestegen en de afdeling heeft het gevoel niet van zijn verouderde imago af te komen.

De vragen waarop ik een antwoord wil gaan vinden met mijn onderzoek is: hoe kan een facilitaire organisatie het best omgaan met het gegeven dat zij een 'dissatisfier' is en hoe kan een facilitaire organisatie de vatbaarheid voor een negatieve beoordeling verminderen. Om dit laatste te onderzoeken kijk ik naar de zowel de procedures en processen (efficiënte en effectieve identiteit) als de klantbeleving (verwachtingen, imago en ervaringen).

2 PROBLEEMSTELLING

Hoe zal het Facility Management van het Nationaal Archief moeten omgaan met zijn imago van 'dissatisfier', waarbij maatregelen te nemen op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitmonden in een efficiënt en effectief functionerende organisatie en een hogere klantbeleving?

3 VERWACHT EINDPRODUCT

Het resultaat zal een onderzoeks- en adviesrapport zijn, waaruit duidelijk wordt hoe de afdeling Facility Management van het Nationaal Archief de klantbeleving kan optimaliseren en zodoende een stabiel positief imago kan bereiken.

4 OVERZICHT SUB-PROBLEEMSTELLINGEN

18. Wat is imago?
19. Wat is klantbeleving?
20. Wat is de relatie tussen FM en de term 'dissatisfier'?
21. Hoe gaan andere (facilitaire) organisaties om met hun imago van 'dissatisfier'?

22. Wat is de gewenste identiteit van FM?
23. Hoe kan de huidige identiteit van FM worden getypeerd na analyse met behulp van het INK-model?
24. Wat zijn de verwachtingen van de interne klantgroep medewerkers van de afdeling FM?
25. Hoe kan de huidige klantbeleving worden getypeerd?
26. Wat is het gewenste imago van FM vanuit het management?
27. Wat is het huidige imago van FM onder de medewerkers van het NA?
28. Welke conclusies kunnen worden getrokken uit de het onderzoek?
29. Welke adviezen kunnen aan Facility Management gegeven worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau?
30. Hoe kunnen de geformuleerde adviezen worden geïmplementeerd?

5 LITERATUUR EN ANDERE BRONNEN

Een aantal literaire bronnen waarvan ik gebruik maak:

- Dor en Zuidema: Werken met het model Nederlandse kwaliteit
- Bij, Broekhuis en Gieskes: Kwaliteitsmanagement in beweging
- Vos en Schoemaker: geïntegreerde communicatie
- Riel: Identiteit en imago
- Schoemaker en Vos: Kijk op het imago
- Phine en Gilmore: Beleveniseconomie
- Nota en Van Duren e.a.: FM innovation organiseren, consumeren of beleven

Diverse managementartikelen

Andere bronnen

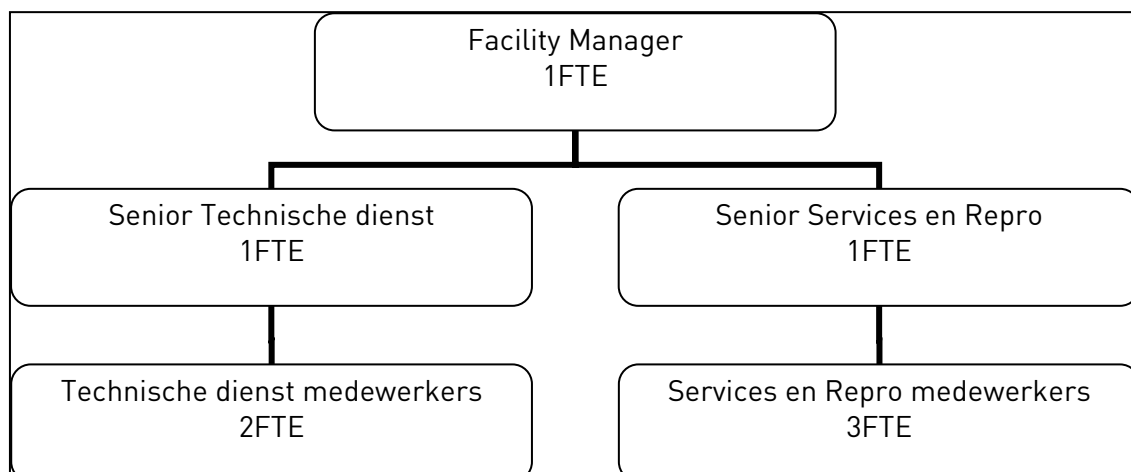
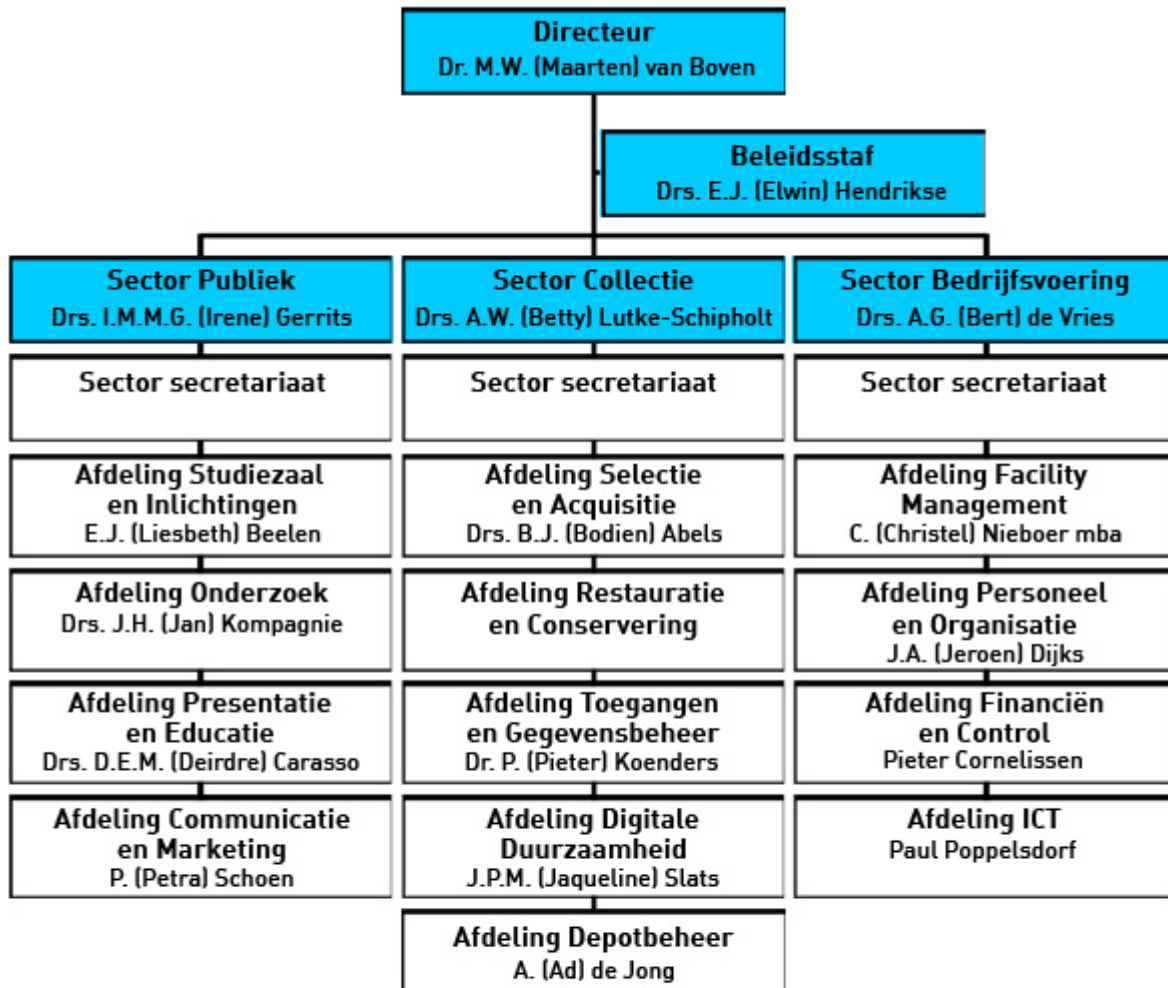
- Interviews management FM
- Interview directie Nationaal Archief
- Interviews medewerkers Nationaal Archief
- Interviews andere (facilitaire) organisaties

Tijdspad

TIJDPAD	SUBPROBLEEMSTELLINGEN	AANPAK/ACTIVITEITEN
week 5 en 6	1. Wat is imago? 2. Wat is klantbeleving?	Aanpak deskresearch - literatuuronderzoek Activiteiten - Literatuurlijst opstellen - Literatuur verzamelen - Literatuur bestuderen - Maken uitwerking interessante literatuur
week 8 en 9	31. Wat is het gewenste imago van FM vanuit het management? 32. Wat is de gewenste identiteit van FM?	Aanpak deskresearch:(beleiddocumenten) fieldresearch: Interviews management: - Facility Manager - Sectorhoofd Bedrijfsvoering - Directeur Nationaal Archief

		Activiteiten - Beleidsdocumenten bestuderen - Analyse bedrijfsprocessen - Interviews opstellen - Afspraken maken voor interviews - Interviews afnemen - Interviews uitwerken
week 9 en 10	33. Wat is het huidige imago van FM onder de medewerkers van het NA? 34. Wat zijn de verwachtingen van de interne klantgroep medewerkers van de afdeling FM? 35. Hoe kan de huidige klantbeleving worden getypeerd?	Aanpak Interviews onder interne klantgroep: de medewerkers van het NA Activiteiten - Interviews opstellen - Afspraken maken voor interviews - Interviews afnemen - Interviews uitwerken
week 10 week 11 en 12	36. Hoe gaan andere (facilitaire) organisaties om met hun imago van 'dissatisfier'?	Aanpak Deskresearch: - Literatuuronderzoek (10,11) (managementboeken en artikelen) Fieldresearch: - Interviews andere organisaties Activiteiten - Afspraken maken voor interviews(10) - Interviews opstellen(10) - Interviews afnemen(11/12) - Interviews uitwerken(11/12)
week 10 week 11 en 12	37. Hoe kan de huidige identiteit van FM worden getypeerd na analyse met behulp van het INK-model?	Aanpak deskresearch: - literatuuronderzoek: werkwijze INK, beleidsdocumenten en informatie m.b.t. processen en procedures fieldresearch: observatie (bijwonen werkbijeenkomsten)
week 12 en 13	Analyse van de ingewonnen informatie	Aanpak stapelen,vergelijken,analyseren
week 14	Conclusies trekken	
week 14 en 15	Adviezen formuleren: -Strategisch advies, tactisch advies, operationeel advies	
week 16	implementatieplan	

13 Organogram Nationaal Archief en afdeling Facility Management



14 Vragenlijst externe interviews

inzicht in de organisatie

- 1 Kunt u een beschrijving geven van de facilitaire organisatie?

gebruikersgroepen

- 2 Welke gebruikersgroepen heeft men?
3 Welke groepen gebruikers ziet men als het belangrijkste bij de beoordeling?
4 Hoe geeft men daar invulling aan?
5 Hoe komt beleid tot stand?
6 Is FM een afspiegeling van de primaire organisatie?

klantbeleving

- 7 Wat doet u om een positieve klantbeleving te bereiken?

kwaliteitsmetingen

- 8 Welke instrumenten gebruikt de organisatie om een stabiele kwaliteit te handhaven?

klanttevredenheid metingen

- 9 Klanttevredenheid gemeten onder alle gebruikersgroepen?
10 Welke stappen worden vervolgens doorlopen?
11 Vind er een terugkoppeling plaats naar de klant?

klachtenmanagement

- 12 In hoeverre is er sprake van klachtenmanagement en wat doet men met klachten?
13 Is een klacht een cadeautje?

communicatie

- 14 Op welke manieren vindt communicatie plaats tussen de klant en FM?

Processen en procedures

- 15 In hoeverre zijn processen en procedures gestandaardiseerd?
16 Hoe vindt controle plaats op een goede naleving?
17 In hoeverre hebben de medewerkers bewegingsvrijheid in de invulling hiervan?
18 Waarom in deze mate?

Imago

- 19 Is het imago van de afdeling Facility Management belangrijk?
20 In hoeverre is de organisatie bezig met het verkrijgen van een goed imago binnen de organisatie?
21 Op welke manier?

FM een 'dissatisfier'?

- 22 Bent u bekend met de term 'dissatisfier'?

Management wordt geregeld een zogenaamde 'dissatisfier' genoemd. Deze term komt uit de motivatietheorie van Herzberg. Dit betekent dat de positieve elementen van de dienstverlening min of meer als vanzelfsprekend worden ervaren, de negatieve aspecten leiden tot ontevredenheid bij de klanten.

12 Is Facility Management volgens u een 'dissatisfier'?

13 Zo ja/nee, waarom en waaraan merkt u dat?

JA:

14 Dus als facilitaire organisatie kan je nooit zorgen dat gebruikers trots en tevreden blijven op hun faciliteiten (gebouw, horeca, schoonmaak)?

15 Dus je zal nooit een misstap mogen maken, om de goodwill van de klant te behouden.

NEE:

16 Een stapje verder: Geeft het de klanten dan ook voldoening? Halen zij voldoening uit het verkrijgen van facilitaire ondersteuning?

15 Forumtopic

gepost op:

- Facility Network
- Facility Info
- Hogeschool
- Blackboard HHS - afstudeerforum

FM een 'dissatisfier'?

In de vakbladen wordt Facility Management geregeld een 'dissatisfier' genoemd.

FM als 'dissatisfier' betekent dat de klant de positieve elementen van de dienstverlening min of meer als vanzelfsprekend ervaart. Goede facilitaire dienstverlening zorgt voor noch tevredenheid noch ontevredenheid bij de klant. De negatieve aspecten leiden direct tot ontevredenheid bij de klanten.

Is dit een juiste benadering van Facility Management? Kunnen wij geen misstappen begaan zonder een negatief beeld bij de klant achter te laten?

Wat is uw mening?

16 Interviewvragen interne klanten

Bekendheid met FM

1. Hoe goed bent u bekend met de dienstverlening?
2. Hoe vaak komt u in contact met Facility Management?
3. Met welke diensten van Facility Management komt u het meest in aanraking?
4. Hoe ervaart u dit contact?

Verwachtingen FM

1. Waaraan moet Facility Management voldoen en wat vindt u belangrijker?
2. Wat verwacht u van facility Management?
3. Eigenschappen die belangrijk zijn?
4. Waarom zijn deze eigenschappen belangrijk voor u?
5. Maakt de FM uw verwachtingen over het algemeen waar?
6. Mijn algehele beeld van FM is positief/ negatief*
7. Waar baseert u dit beeld voornamelijk op?
 - o ervaringen uit het verleden
 - o algemene kennis over facilitaire producten en diensten
 - o recente indrukken die u heeft opgedaan
 - o anders, namelijk

Het beeld van FM

8. Past de stelling bij de afdeling FM?
9. Is dit voor u een prioriteit?

De stellingen

Samenwerking

- Facility Management is een goede samenwerkingspartner

Professioneel

- Facility Management is een professionele dienstverlener

Betrouwbaar

- Facility Management zie ik als een betrouwbare dienstverlener
- De afdeling Facility Management doet wat zij zegt

Flexibel

- Wanneer ik bij de afdeling Facility Management aanklop zijn zij direct bereid naar mij te luisteren en mij te helpen

Communicatie

- Ik word voldoende geïnformeerd over wat er op facilitair gebied plaatsvindt binnen de organisatie

Klantgericht

- Facility Management heeft zijn producten en dienstenpakket ingericht naar de eisen en wensen van de klant

Proactief

- Facility Management is de klant een stap voor; proactief

Vakkundig

- Binnen de afdeling Facility Management heeft men verstand van hun vak
- De afdeling Facility Management staat open voor ideeën

Klantvriendelijkheid

- De medewerkers van FM tonen belangstelling voor mij
- Ik wordt bij FM vriendelijk te woord gestaan

17 Verslagen externe interviews

Van de drie externe interviews zijn in deze bijlage de verslagen te lezen. Daarnaast is een interview uit FMM en de ingewonnen informatie bij Hago uitgewerkt, omdat deze stukken perfect aansloten op het onderzoek.

17.1 HHS - Facilitair Bedrijf

80 medewerkers
nieuwe structuur sinds 1,5 jaar
platte organisatie
directie, en 5 units

Beleid

Input voor beleid:

- Managementinformatie
- Relatiebeheerders
- Enquêtes onder klanten
- Externe contacten en algemene ontwikkeling

Dit dient als basis voor de managementovereenkomst die het FB sluit met het College
De managementovereenkomst wordt vertaald in unitplannen

Vervolgens evalueren, en dit volgt weer input.

Klanten

Belangrijkste klantgroepen:

- Medewerkers
- Studenten

Medewerkers stellen over het algemeen hogere eisen dan studenten.

Medewerkers en studenten hebben regelmatig tegenschrijdige wensen. Studenten willen bijvoorbeeld veel evenementen op het plein. De kantoren van de medewerkers zijn grotendeels om het plein gevestigd, en zij willen meer rust.

Klantcontact

- Servicepunt
- Relatiebeheerders: De relatiebeheerders slaan een brug tussen de FO en de interne klantgroep, medewerkers. De relatiebeheerders praten structureel met opleidingshoofden over de ontwikkelingen op managementniveau, en vragen naar hun mening. MT verzamelt punten, vraag hierover na op de opleidingen/afdelingen.
- klantenpanel: 2x per jaar, wordt bezet door medewerkers en studenten. Elke keer een ander onderwerp.
- FM Enquête: 2x per jaar, breder, algemener dan het klantenpanel
- Klanttevredenheidsonderzoek HHS breed onder medewerkers en studenten waar FB ook in

- Producten en dienstencatalogus op intranet

Klantgericht

Facilitair beleid is afgestemd van het Hogeschool beleid. Onderwijsontwikkelingen zijn een belangrijke input. De ontwikkelingen betreft major-minor, wat zijn de gevolgen voor FB? Kleinere projectruimtes, flexibeler omgaan met ruimtes.

Bovendien is het beleid afgeleid van de input van de klanten door middel van enquêtes, klantenpanel en de relatiebeheerders.

Klachten

Men probeert de drempel zo laag mogelijk te leggen. Bij het servicepunt komen de meeste klachten binnen. Hier worden zij geregistreerd. Doorgestuurd naar de betreffende afdeling. Mag blij zijn met een melding. Er zijn toch veel dingen die niet gemeld worden. Klachten stimuleren door lage drempels, zodat je weet wat er speelt.

Er is beleid met betrekking tot hoeveel klachten/meldingen/wensen mogen binnenkomen e.d. Maandelijks worden de klachten/meldingen/wensen inzichtelijk gemaakt. Dit samen levert een overzicht van managementinformatie op.

Via de enquêtes komen dingen te horen die beter moeten.

In de toekomst

- Steeds meer denken op de lange termijn. Niet meer per jaar, maar langere periodes.
- Superaccount. De accountmanagers/relatiebeheerders van verschillende ondersteunende afdelingen samenvoegen, zodat interne
- SLA met afdelingen
- Processen vastleggen.
- Klachten via het intranet

Positionering

Dienstverlening is uit de namen van alle afdelingen gehaald. Dienstverlening is passief. Professionelere insteek.

Imago

Bewust gekozen voor relatiebeheerders, om ons imago te versterken.

Ook bewuste acties die meer klantbeleving op moeten leveren. Mokka, plein opleuken, kantine, afdelingen mogen hun eigen identiteit bepalen.

FM een dissatisfier?

Enquêtes houden om daar meer inzicht te krijgen.

FB is geen dissatisfier. Komen redelijk tot goed uit de enquêtes. Niet het idee dat klanten hun omgeving als negatief beoordelen.

Trekken wel aan de bel als er iets niet goed is, en anders niet. Dit hoeft niet te betekenen dat het FB een dissatisfier is. Uit de enquêtes blijkt dit niet.

17.2 De NS

Een gesprek met de stationsmanager van Den Haag Centraal Alletta Schreuder. De NS bestaat uit een aantal aparte bedrijven, die van elkaar afhankelijk zijn. De stationsmanager valt onder NS stations. Daarnaast zijn er de divisies Reizigers, Vastgoed en

Wat speelt: subjectieve kwaliteit en beleving verbeteren

Een issue wat momenteel binnen de NS prioriteit heeft is de subjectieve kwaliteit en dan voornamelijk de klantbeleving verbeteren. Om dit te bereiken heeft men een bedrijf ingeschakeld. In samenwerking met Prorail (beheerder infrastructuur) en Senta, een adviesorganisatie heeft de NS de belevingsmonitor ontwikkeld. Het eerste doel van het vergroten van de klantbeleving is de klanttevredenheid vergroten. Het uiteindelijke doel is het aantal treinreizigers vergroten.

Klanten

De klanten van de NS Stations zijn:

- reizigers
- winkels die gehuisvest zijn in het station

Klantgericht

Voor de NS is de klanttevredenheid een belangrijke doelstelling. Door middel van een hoge klanttevredenheid wil men meer mensen trekken en behouden met de trein te reizen.

Kwaliteit

Men maakt een verschil tussen objectieve kwaliteit en subjectieve kwaliteit.

Objectieve kwaliteit

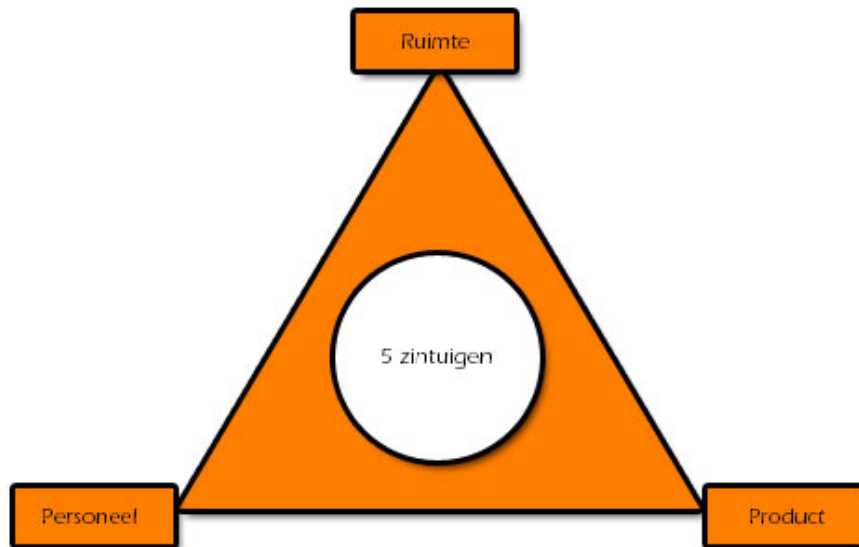
- checklisten
- adviseurs

Subjectieve kwaliteit

- klanttevredenheidsonderzoek (in trein)
- Klantenforum (weet niet precies hoe en wat)
- Belevingsmonitor

De objectieve kwaliteit wordt door de organisatie zelf gemeten. ("Is er voldoende schoongemaakt? Zijn er voldoende uitvalswegen?") Dit alles gaat conform de afspraken die gemaakt zijn met de adviseurs met betrekking tot het kwaliteitsniveau. Een aantal jaren geleden heeft Alletta Schreuder meegewerkt aan het vastleggen van deze kwaliteitsnormen ("Waar moet de kwaliteit op de NS stations aan voldoen?"). De adviseurs van de NS komen bij de stations langs om het serviceniveau te bepalen en te controleren. De adviseurs geven de stationsmanager advies en een handvat.

De subjectieve kwaliteit, is de waardering die de klant aan de stations geeft. Elk kwartaal vindt een klanttevredenheidsonderzoek plaats. Daarnaast is er de belevingsmonitor. Senta, een adviesorganisatie, heeft samen met de NS een model ontwikkeld om deze subjectieve kwaliteit te kunnen meten: de belevingsmonitor. De belevingsmonitor gaat verder, waar het klanttevredenheidsonderzoek stopt. Hiermee wordt de integrale beleefde kwaliteit van de treinreis gemeten. De belevingsmonitor dient als meetinstrument voor de zachte kwaliteiten van stations en maakt het zo mogelijk te sturen op comfort en beleving. De 5 zintuigen zijn daarin leidend.



Figuur: Naar: Belevingsmonitor NS.

Dit is globaal hoe het de belevingsmonitor eruit ziet. In de vragenlijst worden op elk gebied heel specifieke vragen gesteld die ingaan op de zintuigen van mensen. Hoe zij het ervaren.

Een voorbeeld:
veiligheid

overdag voel ik mij veilig op het station
in de avond voel ik mij veilig op het station
ik voel mij welkom op het station
het station geeft mij een behaaglijk gevoel
e.d.

Zo wordt een hele specifieke lijst opgesteld om de beleving van de klant in kaart te brengen en daar acties op uit te voeren.

De stationsmanager is blij met dit initiatief, omdat de algemene kwartale klanttevredenheidsonderzoeken haar niet voldoende input geven, wat nu verbeterd moet worden en hoe. Ook speelt binnen de organisatie nu de vraag: Waar zijn we tevreden mee? Wanneer is het goed? Dit is belangrijk om vast te stellen anders is het einde zoek. Klanttevredenheid moet binnen 5 jaar met een 7 worden beoordeeld.

Klantcontact

Het klantcontact met de reiziger verloopt niet via de stationsmanager. Hiervoor is het bedrijfs onderdeel NS reizigers verantwoordelijk. Zij meten de tevredenheid en de mening van de klant door middel van:

- Klanttevredenheidsonderzoek
- Belevingsmonitor
- Klantenforum

De resultaten hiervan worden aan de stationsmanager gepresenteerd. Zij dient maatregelen te nemen om binnen haar rayon de klanttevredenheid en beleving te verhogen.

Imago

NS probeert van zijn imago van boeman af te komen, door positieve nieuwsberichten; publicaties van goede resultaten. Maar toch heeft Alletta Schreuder het idee dat de reiziger dit als normaal ervaart en voor de reiziger is het niet bijzonder. Als het fout gaat, dan probeert men nu zo goed mogelijk de reden uit te leggen. Het komt veel voor dat de schuld niet zozeer bij de NS ligt, maar bijvoorbeeld bij de infrastructuur (Prorail) of in de herfst bij de bladeren op de rails. De NS meldt de reiziger dit. Zodoende kunnen zij aangeven dat het niet de NS is die de schuldige is. Prorail is hier natuurlijk niet blij mee. Interessante discussie die op het moment loopt.

17.3 Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

In een gesprek met Heidi Francissen, medewerker Service & Kwaliteit van de afdeling Facilitaire Zaken van het Ministerie van BZ, heeft zij mij kunnen vertellen hoe de organisatie omgaat met klantbeleving en wat haar visie is op het imago van FM.

Wat speelt: van aanbodgericht naar vraaggericht

Na de reorganisatie van anderhalf jaar geleden zijn alle ondersteunende diensten gecentraliseerd. De organisatie heeft een duidelijke scheiding gemaakt tussen beleid en ondersteuning.

Een grote verandering is dat men nu niet meer aanbodgericht, maar vraaggericht is gaan werken. Dit heeft een grote impact gehad op de organisatie. Men biedt niet meer van alles aan, maar achterhaald de klantvraag.

Men loopt er tegenaan dat de klant vaak niet goed weet wat hij wil. Ze weten ongeveer wat ze willen, maar kunnen niet de vinger leggen op wat het precies moet zijn. De nieuwe taak van Facilitaire Zaken is om te achterhalen wat de klant wil. Dit doet men in een gesprek met de klant.

Klantgroepen

Facilitaire Zaken heeft drie klantgroepen:

- gebruikers alle medewerkers en bezoekers van het pand
- betalende klant directiesecretariaten: budgetverantwoordelijken plus producten en diensten
- besluitende klant plaatsvervangend secretaris generaal

De secretariaten is de belangrijkste doelgroep voor wat de FZ doet. De secretariaten zijn de belangrijkste klantgroep. De beleidsmedewerkers laten bijna alle taken op facilitair gebied uitvoeren/regelen door de secretaresses.

Klantcontact

Er zijn drie ingangen voor de klant om contact op te nemen met FZ:

- intranet
- service plein: fysieke servicedesk
- telefonisch

De afdeling FZ past een vraaggericht dienstverleningspakket toe door:

- Dienstverleningsafspraken met directiesecretariaat

In gesprekken met secretariaat worden behoeften achterhaald en afspraken gemaakt over de dienstverlening. Dit vind nog niet structureel plaats.

- Jaargespreek op directeursniveau

Hierin wordt mantelovereenkomst gesloten tussen FZ en de klant.

- Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Jaarlijks. Dit is een organisatiebreed onderzoek waar FZ ook in voor komt. Wanneer er een negatieve score uit komt, worden er acties ondernomen om dit te verbeteren. De opdrachtnemer FZ moet zich verantwoorden bij de opdrachtgever PSG.

- Intranet: klachten, opmerkingen, ideeënbus

Klachten komen binnen bij het stafbureau. Het stafbureau speelt de klacht door naar de verantwoordelijke. De verantwoordelijke heeft vervolgens 48 uur de tijd om te reageren. Er wordt van laag naar hoog gezocht naar een oorzaak en een oplossing. De klant en het stafbureau worden op de hoogte gehouden van de afhandeling van de klacht. Jaarlijks wordt dit inzichtelijk gemaakt en meegenomen in het jaargesprek.

De input in de ideeënbus is voor iedereen zichtbaar. Ideeën komen zowel van FZ als van de klant. Met regelmaat worden hier ideeën uit gepakt en uitgevoerd. Heidi Francissen geeft wel aan dat dit geen hoge prioriteit heeft in de organisatie.

- SLA in specifieke gevallen, wanneer men andere eisen/wensen heeft dan de gemiddelde gebruiker

Dit wordt zoveel mogelijk voorkomen, om versnippering te voorkomen en standaardisatie zoveel mogelijk te behouden.

Om de kwaliteit en vraaggerichtheid te waarborgen heeft men een aantal instrumenten/middelen ingebouwd om dit te toetsen:

- dienstverleningsafspraken worden in een jaargesprek tussen de psg en de algemeen directeur van FZ gemaakt. Men heeft ervoor gekozen drie pakketten aan te bieden:

Basispakket	voor iedereen bereikbaar en te bestellen
Pluspakket	kosten aan verbonden, moet budgetverantwoordelijke toestemming voor geven.
Betaalproducten	kosten aan verbonden. Kunnen hele jaar toegevoegd worden aan assortiment. Naar behoefte van klant.

Imago FM

Facility Management heeft volgens Heidi Francissen een kwetsbaar imago. Dit komt omdat de klant weinig besef heeft van wat men doet en wat er speelt binnen FZ. Als facilitaire organisatie mag je best accepteren dat er een stukje ontevredenheid bij de klant blijft hangen. Volgens Heidi Francissen is dat niet waar je je op moet focussen. De klant heeft het recht ontevreden te zijn wanneer het niet goed loopt.

Wel belangrijk vindt Heidi Francissen dat FZ niet in 'calimero-achtige' positie opzoekt. Op gebied van advisering van klanten is het belangrijk dat FZ meedenkt met de klant en helpt zoeken naar een oplossing. 80-90% van de dienstverlening is standaard. 10 % van de dienstverlening is niet standaard en met de flexibiliteit die nodig is bij het omgaan/oplossen, is het vrij slecht gesteld. Medewerkers zijn over het algemeen niet blij met vragen. Zij zien liever alles op de standaard manier gaan.

Dus is FM een dissatisfier?

Ja en nee. Van de standaarddiensten mogen klanten verwachten dat ze goed geregeld zijn en hebben ze recht hier ontevreden over te zijn wanneer het niet goed is. Op gebied van specifieke dienstverlening hoort FZ een adviserende samenwerkingspartner te zijn en moet zij zich laten zien. FZ moet in kunnen spelen op vragen van de klanten

17.4 Sony Cooperation

Heijltjes, M.: Faciliteren = communiceren. in: Facto Magazine. 2006, nummer 1-2 januari/februari. blz. 42 en 43

Wie?

Sony is gevestigd in Badhoevedorp. In een interview in Facto Magazine laten facilitair manager Dennis van Baaren en coördinator facilitaire zaken Yvonne Almering van Sony zien hoe zij hun zaakjes handelen.

Pandbewoners: 310

Facilitaire afdeling: 10FTE

Wie?**Belangrijk standpunt**

Communicatie. De facilitaire afdeling moet juist van zich laten horen!

Doel: kosten besparen zonder mokken. Doel behaalt. Daarbij maakte men gebruik van NEN2748 om de processen van ad-hoc naar standaardisatie te brengen.

Hoe?

- intranet
- bulletinboard (een soort digitaal prikbord)
- personeelsblad
- FMIS elektronisch gegenereerd berichten (bij reserveringssysteem bijv.)

Wat?

Alledaags nieuws. Contactpersonen van de facilitaire afdelingen leveren de coördinator kopij of wat steekwoorden, die zij dirigeert of een tekst van maakt.

Successen vermelden. 'dat motiveert en zorgt ervoor dat je beleid sneller wordt geaccepteerd.'

Waarom?

"Als je goed communiceert, voorkom je problemen. Leg uit waarom je doet wat je doet. Communiceer je doelstellingen en geef aan welke maatregelen erop volgen." Yvonne Almering van Sony Cooperation

Zichtbaarheid geven aan de facilitaire afdeling. Baaren: 'We zijn lang onzichtbaar geweest. Alles kon en was vanzelfsprekend. die tijd is voorbij. Nu zijn we bezig onszelf intern te promoten.'

Communicatie zorgt voor draagvlak binnen de organisatie. maar communicatie werkt ook naar boven, ook hier is zichtbaarheid geboden.

17.5 Hago en gemeente Zwolle

Wie?

Hago is een nationale schoonmaakorganisatie, die veel bezig is met het realiseren van een hoge klantbeleving.

Belangrijk standpunt

Hago wil de klant kunnen verrassen en gezien worden als een innovatieve en meedenkende partner.

Hoe?

Jaarlijks houdt men een onderzoek Schoonbeleving onder 600 werkzame mensen. Structureel vinden klanttevredenheidsonderzoek plaats binnen de klantorganisaties. Men presenteert alle onderzoeksgegevens op de website om de klant en geïnteresseerden zoveel mogelijk transparantie te geven.

- Terugkoppelen onderzoeksresultaten

Voor een facilitair manager is het belangrijk de groep gebruikers betrokken te houden of te krijgen. Het terugkoppelen van de onderzoeksresultaten naar de gebruiker helpt daarbij. Dat geldt zeker als meteen wordt aangegeven welke acties op basis van de resultaten op stapel staan. En tenslotte is de gebruiker, net als de facilitair manager, een mens van vlees en bloed. Persoonlijke contacten kunnen sterk richtinggevend zijn voor het oordeel over de schoonmaak. *(door Jan Oostveen, CEO Millward Brown/Centrum te Amsterdam).*

- Zichtbaarheid

Gert-Jan Polman afdelingshoofd Services van de gemeente Zwolle zegt het volgende over de irreële aandacht die gegeven wordt door klanten met betrekking tot dingen die fout gaan. Hij zoekt hier de oplossing voor in de klantbeleving:

“Als facilitaire dienst vallen wij pas op als we er niet zijn. Over de 63.500 koppen koffie die we schenken krijgen we jaarlijks hooguit 100 klachten. Toch krijgen die buitenproportioneel veel aandacht. Wat goed gaat, wordt vaak als vanzelfsprekend gezien. We veranderen onze organisatie en werkwijze waardoor onze mensen juist wel erg zichtbaar worden.” Gert-Jan Polman afdelingshoofd ‘Services’ van de gemeente Zwolle, wil afrekenen met de facilitaire dienst die zichzelf wegcijfert. “Ik geloof heilig in een facilitair bedrijf dat samen met een externe dienstverlener inspeelt op de wensen en behoeften van de interne klant. Met die insteek kun je de belevingswaarde verhogen. De missie van onze afdeling is een veilige en prettige werkomgeving voor de medewerkers van de gemeente Zwolle. We willen uitstralen dat werken heel plezierig kan zijn.”

- Het proces; hoe je het doet is belangrijker dan wat je doet!

Polman: “Voorheen werden wel enquêtes gehouden, maar nu hebben we een kwaliteitsbelevingsmeting die ook echt leidt tot een structurele vertaalslag naar de praktijk. We zien daarin vooral terug dat men waardeert hoe je het doet. Bij een vrolijk ‘goedemorgen’ begint schoonmaak te leven. Er ontstaat dan een wisselwerking. Onze bijdrage aan het

primaire proces wordt meer zichtbaar en de waardering groeit. Dat merken we in de dagelijkse praktijk, maar bijvoorbeeld ook doordat we eerder bij nieuwe ontwikkelingen worden betrokken. De waardering voor onze activiteiten wordt sterk beïnvloed door het moment waarop we deze uitvoeren. Voorheen kozen we ervoor schoonmaakwerk vooral 's avonds te laten plaatsvinden. We wilden dat werk juist niet zichtbaar hebben. Nu is dat anders. Dat vergt van onze mensen en van onze externe leveranciers andere competenties. In de keuze van een schoonmaakpartner zullen de eisen ten aanzien van de communicatieve vaardigheden van medewerkers een belangrijkere rol gaan spelen.”

- Feeling houden met je klant. Geen wetenschap, maar intermenselijk vak.

Het hoort bij het 'feeling' houden met je klant. Af en toe gewoon eens binnen lopen, scheelt je vijftien bladzijden in de interne enquête. Met andere woorden: maak er geen wetenschap van! Hou het op het intermenselijke vlak. Dan bereik je het meest. Een goede vertaling van de beleving van klanten naar de dagelijkse praktijk begint met goede onderlinge communicatie. Zorg dat je verwachtingen over en weer uitspreekt. Dan kun je er wat mee. Gert-Jan Polman afdelingshoofd 'Services' van de gemeente Zwolle

- Omgaan met klachten

Hoe men omgaat met klachten is afgesproken in SLA's gesloten met de klantorganisatie. Hier vindt maatwerk plaats. Men verzamelt centraal geen klachten, om hierin trends te kunnen analyseren.

De twee zijden van de medaille: de markt en de werkgever.

“De marktkant, wensen en beleving van de klant, is een zijde van de medaille. de andere kant, minstens zo belangrijk, wordt gevormd door werkgeverschap. Hago wil een aantrekkelijke werkgever zijn. streven naar fulltimers en meer competenties. Sociale intelligentie speelt een veel nadrukkelijker rol dan voorheen”

Mark-Erik Nota, lector Facility Management, geeft aan dat er bij meer contacten met de eindgebruiker, meer aandacht moet worden besteed aan de interne klant.

Maar ook moet er meer aandacht worden besteedt aan de medewerkers. Zij zullen waarschijnlijk ander gedrag naar de interne klant moeten tonen. Hiervoor is begeleiding nodig.

18 Reacties Forum

Ligt aan jezelf!

by Hugo Hendriks Hugo Hendriks

Of facility management een "dissatisfier" is, ligt voor een belangrijk deel bij de facilitaire organisatie zelf!

Door (niet overmatig) ook de successen te presenteren aan je klanten ontstaat niet alleen een beter beeld van de facilitaire organisatie, maar wordt de facilitaire dienstverlening minder als vanzelfsprekend ervaren.

En ook door fouten of klachten van je klanten te behandelen als tips voor verbetermogelijkheden. Dat kan je doen door je klanten zélf te vragen naar klachten, in plaats van er op te gaan zitten wachten. Dus klanttevredenheidsonderzoeken houden en daarop volgende verbeteracties ook weer terug koppelen met je klanten!

Hugo Hendriks *Geplaatst op Mar 16, 2006, 11:25 AM*

FM een dissatisfier?

by Walter

Net als in alle situaties waarin sprake is van een aanbieder en een afnemer, heb je ook in het FM-werkveld te maken met een verwachtingspatroon van de zijde van de afnemer.

De afnemer verwacht dat de voor hen relevante kaders worden ingevuld. Dat is soms lastig voor de aanbieder, maar begrijpelijk gezien de rol van een afnemer. Dit geldt ook/ met name in ons werkgebied.

Zelf zijn wij overigens niet anders: Kijk maar hoe klanten in de winkel reageren als bv. 'hun' merk frisdrank of shampoo een keer niet aanwezig is.

Op dat moment wordt de winkel in kwestie niet afgerekend op het feit dat alle andere dagen van het jaar deze beschikbaarheid wel het geval was.

De negatieve ervaring wordt hier manifest. Dit heeft dus niet zozeer te maken met FM sec.

Wat wel een trend is, is dat eisen en wensen van klanten zich verder ontwikkelt in de zin dat ontevredenheid inzake de uitvoering zich sneller manifesteren. Ook hier wijs ik op de maatschappelijke context: ook hier worden de te faciliteren partijen mondiger.

Is er dan niets te doen tegen deze ontwikkelingen?

Grotendeels wel, m.n. in voorlichtende en informerende zin.

Door tussen aanbieder en afnemer heldere en eenduidige afspraken te maken, voorkom je voor een groot deel dat ruimte ontstaan voor ruis en irritatie.

Zo beschouwd kan worden gesteld dat de dissatisfaction richting FM in een breder verband kan worden gezien.

Geplaatst op Mar 20, 2006, 7:28 AM

Beeldvorming

by Johan

Ontevredenheid bij de klant over FM is niet direct door een incident, maar is ook een gevolg van beeldvorming.

Mensen zijn snel genegen om te praten in termen als 'altijd'.

Dus gaat het een keer fout, dan is dit 'altijd' het geval.

Het begrip beeldvorming lijkt mij essentieel.

Daar ligt een basis voor respect.

Indien FM meer doet aan communicatie en accountmanagement, ontstaat er een interactie met de klant waarbij FM zich pro-actief opstelt.

Door communicatie, advisering, klanten te ondersteunen met kennis en dienstbaarheid, ontstaat er een positievere beeldvorming over FM.

Gaat het dan toch een keer fout of anders dan men heeft verwacht, dan zal hier minder ophef over worden gemaakt door de klant, omdat de klant weet dat er ook heel veel goed gaat.

FM zal dus proactief moet zijn en mee moeten denken met de klant.

Zich verdiepen in het proces van de klant en meer om zich heen moeten kijken wat er in de wereld rondom het Facilitair Bedrijf gebeurt.

Hierdoor ontstaat begrip voor elkaars situatie en dus ook respect.

Samen ontstaat hierdoor synergie, waardoor processen beter lopen en informatie vroegtijdig wordt gecommuniceerd, i.p. dat de klant met zaken wordt geconfronteerd.

Johan Geplaatst op Mar 20, 2006, 7:43 PM

Blackboard discussion room opleiding Facility Management

Forum: Discussie platform deel een

Date: 03-27-2006 11:15

Author: Romberg, Carla <C.Romberg@student.hhs.nl>

Subject Re: FM een 'dissatisfier'?

Heldere afspraken en een lijn voor iedereen zorgt er wel voor dat de klant kan wennen aan je dienstverlening. Bijvoorbeeld niet dat ze bij de een wel een plattegrond krijgen voor een verhuizing en bij een ander niet. De klant heeft dan de kans te wennen aan wat je wel en niet kan leveren en zal dat waarschijnlijk als 'normaal' gaan ervaren. Maar het gaat ook om communicatie (status terugkoppelen, ed) die maakt dat de klant wel tevreden kan zijn als je iets voor hem/haar gedaan hebt. Dit is namelijk veel zichtbaarder voor hen...

Forum: Discussie platform deel een

Date: 03-20-2006 14:00

Author: Zwart, Jessica <J.Zwart@student.hhs.nl>

Subject Re: FM een 'dissatisfier'?

Ik denk wel dat je daar in bepaalde mate iets aan kunt doen; de faciliteiten een gezicht geven door je als afdeling te profileren. Interne marketing voeren naar de klant toe, keuzes bieden, bereikbaar zijn en goed communiceren in het algemeen.

Facility Network

Anoniem – Re: FM een dissatisfier?

De vraag is hoe definieer je een misstap, en wat zijn de consequenties van die misstap voor de klant? Is de klant op de hoogte van een vernieuwende service of proces binnen de organisatie, weet hij of zij dat zaken nog niet zijn uitgekristalliseerd?

Het lijkt me dat een klant altijd sympathie kan opbrengen voor een stuk innovatie traject waar hij of zij met kinderziektes te maken krijgt, mist zij op de hoogte zijn van het doel er achter.

Zonder communicatie geconfronteerd worden met iets wat niet klantvriendelijk overkomt of is, geeft naar mijn mening inderdaad het recht bij de klant negatief te oordelen.

Beste Marlies,

Sorry voor mijn late reactie.

FM wordt inderdaad door veel mensen gezien als een dissatisfier.
Ik denk dat het wel degelijk mogelijk is om dit imago te veranderen.

Door pro-actief te zijn, zichtbaar en transparant naar partners, meer uiterlijke communicatie moet het lukken om personen te beïnvloeden.

Met name daar waar het gaat om een bijdrage te leveren aan bv. duurzaamheid liggen er kansen.

Door naar mensen te communiceren wat er allemaal gedaan wordt en de noodzaak te bedrukken bv. dubbelzijdig kopiëren niet alleen goedkoper maar ook goed voor het milieu, afvalverwerking gescheiden laten verlopen, etc kunnen de werkzaamheden van de FM'er best een positieve bijdrage leveren aan de beleving van de klant.

Ik zie dus best mogelijkheden om het imago te veranderen.

Ik wens je veel succes met het verdere onderzoek.

Met vriendelijke groet,

A.J.M. (Aad) Otto

Directeur Academie voor Facility Management / Director Academy of Facility Management
Haagse Hogeschool / The Hague University

Kamer : Strip 1.29

Tel: +3170 4458121

Fax: +3170 4458125

E-mail: A.J.M.Otto@hhs.nl

19 Gespreksverslagen leidinggevenden

19.1 Gespreksverslag interview Maarten van Boven, directeur Nationaal Archief

In de lijn van de interviews, gehouden met de Facility Manager en het sectorhoofd Bedrijfsvoering, stond ook een interview met de directeur van het Nationaal Archief (NA) op de planning. Het doel van dit interview was meer inzicht te krijgen in de organisatieontwikkelingen, maar vooral ook de visie op en verwachtingen van Facility Management van de directeur van het Nationaal Archief.

Het Nationaal Archief en de relatie met OCW

Het Nationaal Archief wil rechtdoen aan het feit dat zij zelfstandig beslissingen kan nemen om zo efficiënt mogelijk de overheidsgelden die zij ontvangt in te zetten. Het NA is het liefst zo zelfstandig mogelijk.

Het NA is een agentschap, buitendienst, van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap(OCW). Het OCW wil buitendiensten meer op afstand zetten, maar door de mate waarop zij controle voeren op het NA is dit niet duidelijk merkbaar. De mate van controle en vrijheid is bovendien afhankelijk van de directeur-generaal van het ministerie. Gezien de wisselende bezetting van de directeur-generaal kan men op lange termijn niet voorzien waar de politiek heen wil.

Meer zelfstandigheid zou het NA wel willen. Dit zou men bijvoorbeeld kunnen verkrijgen door een zelfstandig bestuursorgaan te worden. Echter is hier weinig animo voor in de politiek. De politiek ervaart dit als een groter risico. Men heeft weinig invloed, maar wordt wel geconfronteerd met de gevolgen wanneer het fout gaat.

Het corporate image van het Nationaal Archief

Het corporate image wordt in de missie en speerpunten 2005-2008 als zwak punt aangekaart. Archieven hebben een duf imago in de maatschappij. Het Nationaal Archief probeert door middel van publiciteit en moderne communicatie het archief op een andere manier onder de aandacht moet brengen. Dat is te zien aan de zorg die wordt besteed aan de website en de aankleding van de publieksgedeelten van het gebouw. 'Wanneer men hier komt, is men altijd verbaast over de omgeving', zegt Maarten van Boven.

Resultaatgerichtheid van de organisatie

De resultaatgerichtheid van de organisatie wordt door de medewerkers in het MTO zeer laag beoordeeld. Het verbeteren van de resultaatgerichtheid is, samen met publieksgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid, het speerpunt voor de komende jaren.

Volgens Maarten van Boven werd er vroeger te weinig gestuurd op resultaten en dit zou nu nog beter moeten. Er liggen heel veel plannen, maar deze worden niet goed uitgewerkt. Er wordt te weinig aandacht besteed aan de structuur van het project, of mensen worden erbij betrokken die toch eigenlijk geen tijd hebben. Prachtige plannen, maar er komt niets van terecht.

Externe samenwerking en FM

Het primair proces van het Nationaal Archief kent veel externe samenwerkingsverbanden. Facility Management daarentegen is vrij intern gericht. De vraag aan Maarten van Boven was dan ook: ziet u mogelijkheden tot samenwerking met andere organisaties op gebied van FM? "Dit zou zeker een rol kunnen spelen. Het ligt toch voor de hand dat je bepaalde dingen toch

samen gaat doen, vooral als je in één gebouw zit. Hierbij denk ik aan centrale inkoop en beveiliging.'

Verwachting van Facility Management

- Proactief

Maarten van Boven verwacht van Facility Management een proactieve houding. FM moet goed weten waar de organisatie voor staat. Zij moeten de kernprocessen proactief kunnen ondersteunen. Binnen de sector Bedrijfsvoering heerst volgens hem nog teveel de oude mentaliteit ('wij doen gewoon ons werk'). Men moet juist om zich heen gaan kijken ('hoe kunnen wij onze mensen het beste bedienen') Bedrijfsvoering is geen doel op zich, Bedrijfsvoering ondersteunt.

- Kostenbesparend

Vroeger werd niets uitgegeven aan Algemene Zaken. Dat is ontzettend verandert en Bedrijfsvoering is enorm kostbaar geworden. ICT, luchtbehandeling. Daar gaat enorm veel geld in om. Je krijgt er kwaliteit voor terug, maar dat is het.

De consequenties hiervan op het huidige imago van bedrijfsvoering zijn nog wel merkbaar. Algemene Zaken was traag, niet transparant en arrogant ('wij bepalen zelf wel wat we doen') Dat oude beeld is veranderd, maar soms komt dat terug.

Kostenbesparend werken zit er onderhand bij het Nationaal Archief ingebakken, zegt Maarten van Boven. Belangrijk is dat de kosten voor Bedrijfsvoering zo laag mogelijk worden gehouden. Dat zou op het netvlies van Bedrijfsvoering moeten staan. Het is nu een belangrijk issue, maar Bedrijfsvoering kan daarin nog veel inventiever kan zijn. Dit verdient zeker aandacht.

- Verwachtingen bij de klant vastleggen

FM heeft een beperkte ploeg, daarom zouden eigenlijk de verwachtingen meer uitgesproken moeten worden. Nu zijn veel mensen nog negatief over Bedrijfsvoering, omdat zij niet goed weten wat ze van Bedrijfsvoering en FM kunnen verwachten en dat moet veel beter gecommuniceerd worden.

- Zakelijke en dienstverlenende houding

Dat Bedrijfsvoering nog teveel van de oude mentaliteit is, ligt aan de cultuur. Mensen moeten nog veel meer dienstverlenend zijn. Dat profiel moet je hebben. Je moet het plezier vinden om mensen te helpen. De een heeft lol in publiek ontvangen, een ander juist weer niet.

Medewerkers van Facility Management dienen zakelijk en dienstverlenend te zijn. Zij moeten het plezierig vinden wanneer de zaken in huis goed lopen.

Medewerkers van Bedrijfsvoering voelen zich wel eens tweederangsburgers in vergelijking met medewerkers van Publiek en Collectie. Daarom gaat directeur Maarten van Boven regelmatig bij de afdelingen langs om een praatje te maken. Samen met teleurgestelde verwachtingen na de reorganisatie is dit de reden waarom medewerkers van Bedrijfsvoering minder tevreden lijken zijn over hun baan.

Werken aan imago FM

Facility Management moet zich volgens Maarten van Boven veel meer aanbieden. FM moet zich laten zien! Daarnaast moet FM de klant goed uitleggen wat FM voor de klant kan

betekenen, bijvoorbeeld door aan te schuiven bij een afdelingsoverleg, om de proactieve houding duidelijk te maken.

19.2 Gespreksverslag Bert de Vries, sectorhoofd Bedrijfsvoering

Klanttevredenheidsonderzoek Bedrijfsvoering

In maart/april zal er een intern klanttevredenheidsonderzoek plaats vinden over de sector Bedrijfsvoering. Het klanttevredenheidsonderzoek wordt gezien als een nulmeting. Van daaruit wil Bedrijfsvoering een plan van aanpak opstellen om zijn producten en diensten te verbeteren en meer te standaardiseren. Men wil te weten komen wat de klant wil en wat bedrijfsvoering eigenlijk kan leveren. Dit heeft dus duidelijk te maken met de positionering en de klantgerichtheid van Bedrijfsvoering.

Tot op heden is er weinig beleid op papier. Er is nog weinig standaardisatie. In een dienstencatalogus wil men dit gaan vastleggen. Bovendien zit 95% van de tevredenheid zit in communicatie, volgens Bert de Vries. De dienstencatalogus is dan ook voor de klanten en de medewerkers erg belangrijk. Zonder de dienstencatalogus zijn er geen grenzen aan wat kan en is er geen houvast voor de medewerkers.

Resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid

Resultaatgerichtheid wordt als belangrijk speerpunt in beleidsdocumenten genoemd. De resultaatgerichtheid wordt door de medewerkers laag ervaren (MTO) Wat zijn hier de oorzaken van?

Volgens Bert de Vries leek resultaatgerichtheid het grootste probleem binnen de organisatie. "Het wordt wel als laag ervaren, maar ik denk dat dit in praktijk wel meevalt. In managementmonitoren onder de hoofden scoren zij vrij goed op resultaatgerichtheid. Na de reorganisatie is het voor mij duidelijker geworden dat niet resultaatgerichtheid, maar de samenwerking ons grootste probleem is."

Men heeft hier volgens het sectorhoofd moeite mee omdat er enerzijds een gebrek is aan modus. Er is te weinig standaardisatie, beleid met betrekking tot hoe we hier werken. Daarnaast bestaat er een gebrek aan drijfveer om te samenwerken. Het is zo belangrijk dat afdelingshoofden, alvorens een voorstel in te dienen bij het MT, met alle stakeholders rond de tafel te zitten, met deze mensen zul je het moeten gaan doen/uitvoeren.

De verwachting van FM

In de komende jaren zal FM, en BV in het algemeen, aan de volgende eisen dienen te voldoen:

- Klantgerichtheid
 1. Professionals die weten wat er op de markt te koop is (externe oriëntatie) en wat kan worden geleverd.
- Een goede samenwerkingspartner:
 1. Uitgangspunt ondersteunen
 2. Awareness van wat wel en niet kan. Niet mogelijk: zoeken naar een oplossing
- Ondersteunen op 2 fronten:
 1. Ontwikkelingen ondersteunen (organisatieontwikkeling en digitale dienstverlening bijvoorbeeld)
 2. Faciliteiten (facilitaire producten en diensten, ICT)

Het imago van FM

“Het is belangrijk dat FM aan een goed imago werkt, want zelfs als je een goed product levert, heb je nog wel last van je verleden. Maar uiteindelijk is dit wel de enige manier om je imago bij te schaven!” Er zijn dus volgens Bert de Vries twee dingen belangrijk: klantgerichtheid en een goed product. Het verleden heeft volgens Bert de Vries geen goed gedaan voor het imago van Facility Management. Bedrijfsvoering was toentertijd Algemene Zaken. Qua positionering en professionalisering was dat niets. Al het geld ging destijds de collectie in. Dat de dienstverlening van Algemene Zaken daardoor slecht was, accepteerde men.

Qua professionalisering heeft men nu al een grote slag gemaakt, maar Bert de Vries is nog niet geheel tevreden. “Op het gebied van Repro missen we nog een stukje apparatuur en opleiding van de medewerkers. Werken aan klantgerichtheid wordt in 2006 een belangrijk punt. Daarvoor krijgen ook de medewerkers van FM in het tweede kwartaal een training.”

Uit het MTO bleek dat de medewerkers van Bedrijfsvoering over het algemeen minder tevreden zijn over hun baan. Waar liggen de oorzaken?

Ten eerste is volgens Bert de Vries de reorganisatie als oorzaak te benoemen. Binnen de sector is men hier niet altijd tevreden over geweest. Ten tweede is natuurlijk het verwachtingspatroon bij de klanten van Facility Management erg hoog. Ten slotte is er het gevoel van onderwaardering. Als er een lunch niet is bij een vergadering, voelen medewerkers dit als onze schuld. Medewerkers van Bedrijfsvoering mogen best meer trots zijn op wat zij doen!

“Ik vind dat sommige managers binnen de andere sectoren een verkeerde kijk hebben op bedrijfsvoering. “Als ik roep behoor ik het te krijgen” denken zij. Dit mag niet zo het geval zijn, daarom dienen verwachtingen te worden vastgelegd.”

Daarbij komt nog een stukje verleden, toen het nog Algemene Zaken was. Als medewerkers zien dat iets kapot is, voelen zij zich volgens Bert de Vries niet direct geroepen het te melden. Als het dan na een paar weken nog niet verholpen is, denken zij, zie je wel wat een ballentent! Terwijl als je dan vraagt: “heb je het gemeld?” Dan is dat niet gebeurd. Men denkt dat melden toch geen zin heeft. Dit beeld kan alleen worden bestrijd met duidelijke communicatie.

19.3 Gespreksverslag Christel Nieboer, Facility Manager

Doel: De facility manager is opdrachtgever van dit onderzoek, en hoofd van de betreffende afdeling van het onderzoek. Het interview moet leiden tot meer inzicht in de motieven van het laten uitvoeren van dit onderzoek, het signaleren van knelpunten waar de afdeling mee worstelt en de bepalen onderzoeksrichting.

Resultaatgerichtheid

Resultaatgericht handelen is voor Christel: doen wat je zegt en zeggen wat je doet.

Dit kan twee kanten op werken:

- Verwachtingen bij de klant duidelijk maken.
- Netjes je werk doen, zonder vriendjespolitiek.

Aansturen op resultaatgerichtheid doet zij door erover te praten met de medewerkers.

De stand van zaken nu is volgens Christel zo dat er nog hele sterke informele organisatie is. Veel loyaliteit naar elkaar. Er moet nog een balans gevonden worden tussen formeel en informeel. In deze organisatie moet men meer op een zakelijke manier in een rol gaan zitten

van opdrachtgever/ opdrachtnemer. Dit komt steeds meer in de organisatie, onder andere doordat het niveau van sectorhoofden veel verandert is. Maar het NA blijft een archief en is geen zakelijke omgeving. Kenmerken van een archief is dat men veel met details bezig is. In een zakelijke omgeving met de hoofdlijnen.

Competentiemanagement

Hierover zijn de eerste gesprekken gevoerd met de medewerkers. P&O is bezig met het verder ontwikkelen van competentie management. Christel Nieboer vindt dit op zich aardig, maar ze geeft ook aan dat men moet wel goed voor ogen moeten houden dat je het doet, omdat iets niet goed loopt. "Pak liever het probleem zelf aan dan een middel te zoeken. Nu is het alleen nog maar een middel!"

Professionalisering

Het team is de laatste tijd beter geworden. Het team is beter gekwalificeerd, ook de externe partijen. Het team is dus zeker gegroeid, zo vindt Christel Nieboer.

Christel denkt dat de klanten van FM dit ook zien en merken, maar zij denkt ook dat, zowel in bedrijf als haar afdeling specifiek, veel naar het verleden wordt gekeken. Mensen weten nog dingen van ver uit het verleden. "Het is niet fijn om daar nu nog op beoordeeld te worden. Het is demotiverend om regelmatig aangesproken te worden op oud zeer."

Werken aan het imago

Volgens Christel Nieboer is het juist nu belangrijk om aan het imago van de afdeling te werken. Na de reorganisatie is men eerst bezig geweest te professionaliseren. Dit proces was intern gericht. Als intern de meest basale dingen op orde zijn, kan worden gekeken naar de interactie met de klant. "Je moet zelf iets kunnen voordat je met de klant een dialoog hebt. Op dat moment kom je ook imago tegen."

Verwachting van FM

In de komende jaren verwacht ze van Facility Management dat het niveau meer geprofessionaliseerd is. Ze wilt dat er mensen werken die bewust voor facility management kiezen. Dus geen sociale banen, maar dat de medewerkers goed opgeleid zijn. Bij werving wordt daarom dan ook op een dienstverlenende houding gelet. "Het zijn van een vakidoot kan niet in zo'n klein team. In een klein team ben je zo allround, dat je vooral heel dienstverlenend moet zijn."

De afdeling FM moet veranderen van een groep die naast de organisatie stond en weinig deed (een paar jaar terug), naar een groep professionals waar men graag langs komt voor advies en ondersteuning en ook zo gewaardeerd en gerespecteerd wordt.

Gewenste imago

Een goed imago is voor de Facility Manager:

Te boek staan als:

- Betrouwbare partner voor iedereen in organisatie
- Vakkundig zijn
- Afspraken nakomen

Betrouwbaar, kundig, gemotiveerd, communicatief zijn dan ook de gewenste eigenschappen van de afdeling.

Identiteit

Het huidige knelpunt is volgens Christel dat er nog te weinig Communicatie plaatsvindt. Mensen (klanten) voelen zich onwetend. Een aantal medewerkers kunnen bovendien nog op het gebied van inhoudelijke vakkennis verbeteren.

Vermeend imago

Het is maar net of mensen je hebben gevonden en hoe het contact is geweest. Het scheelt denk ik heel veel per persoon. Het ligt aan de ervaringen van mensen. Mensen die projecten met ons gedaan hebben: heel tevreden. Incident uit het verleden: heel negatief. Iedere medewerker is voor mij een medewerker die gehuisvest moet worden. Ik denk dat er een verschil ligt in beleving tussen groepen die wel en niet dicht in contact staan.

20 Uitwerking werkelijke identiteit a.d.h.v. het INK-managementmodel

20.1.1 Leiderschap en Strategie en Beleid (plan)

De organisatie heeft een bureaucratisch besluitvormingsproces. Besluiten worden voornamelijk top-down genomen.

Het Nationaal Archief zit vol plannen en wil veel. Tot op heden is de agenda veranderlijk. De Facility Manager stelt wel jaarlijks doelstellingen op, die zij aan het sectorhoofd voorlegt. Het komt met regelmaat voor dat plannen wijzigen en nieuwe onderwerpen op de agenda komen voor de afdeling Facility Management.

Er is geen facilitair beleid. Er is ook geen beleid voor de sector Bedrijfsvoering. Dit betekent ook dat er een eenduidige missie, visie en strategie ontbreekt.

De Facility Manager heeft ervaren dat als afdeling FM alleen doelen stellen, en deze proberen te realiseren, niet werkt. Dit zal organisatiebreed moeten zijn, wil FM dit kunnen realiseren. De reden hiervoor is dat de agenda te veranderlijk is, en de controle van bovenaf wegblijft. Er dient dus van bovenaf betrokkenheid te zijn bij het stellen van eisen, wensen en doelen waaraan Bedrijfsvoering en Facility Management zal moeten voldoen. Na uitvoering van het intern klanttevredenheidsonderzoek in april/mei 2006 zal men zich bezig gaan houden met de positionering van de sector, en dus ook de positionering van Facility Management. Beleid zal daaruit voort moeten vloeien.

20.1.2 Management van medewerkers, middelen en processen (do)

Er wordt binnen FM, en vooral binnen Services & Repro gestreefd, naar een zo breed inzetbaar mogelijk team. Werknemers van FM worden dan ook vooral geacht dienstverlenend te zijn. Kennisoverdracht vindt plaats tijdens een cursus omgaan met de apparatuur en op de afdeling Services & Repro door het meedraaien met de collega's. Tot op heden ervaren klanten van FM bij Services & Repro nog steeds een afhankelijkheid van personen. Wanneer een nieuwe Senior aangesteld is en men verder is in de werkoverdracht, zal dit moeten verminderen.

Er vinden binnen de afdeling FM structureel functioneringsgesprekken plaats. Beoordelingsgesprekken vinden nauwelijks plaats. Medewerkers worden niet snel afgerekend op hun gedrag, al wil men wel meer toe naar een resultaatgerichte organisatie. Er zijn personeelsinstrumenten zoals competentie management. Dit is onlangs in de organisatie geïntroduceerd. De Facility Manager heeft de eerste gesprekken hierover gevoerd met de medewerkers. De competenties, die voor ieder in de organisatie gelden, publieksgericht, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgericht handelen zijn daarin doorsproken.

Klantgerichtheid is een begrip dat naast deze drie competenties speelt binnen de sector Bedrijfsvoering. In 2006 zullen cursussen plaatsvinden voor de medewerkers van onder andere Facility Management, om tot een hoger klantgericht vermogen van de medewerkers te komen.

Verzuim, ongelukken, klachten en trainingen worden geregistreerd.

Jaarlijks stelt de FM'er een begroting op. Voor investeringen e.d. vraagt de FM'er toestemming aan het MT. Facility Management haalt zijn budgettaire doelen. Deze doelen

legt de FM'er voornamelijk aan zichzelf op, omdat van bovenaf de kennis op facilitair gebied (en de kosten die daarbij gemoeid zijn) laag is.

Om binnen de afdeling Services & Repro meer standaardisatie van de processen te bereiken, zijn procesbeschrijvingen van de afdeling Services en Repro opgesteld. Deze procesbeschrijvingen dienen als input voor de dienstencatalogus, die in wording is. De dienstencatalogus is gericht op operationele standaard producten en diensten, die de afdeling kan leveren. Maatwerk, advies en het producten en dienstenpakket van Techniek is hierin niet opgenomen.

Incidenteel worden productiviteit- en efficiëntiemetingen gedaan om meer inzicht te krijgen in de processen en deze zo nodig bij te stellen. Metingen zijn gedaan op het gebied van postellingen en repro-opdrachten. De productiviteit- en efficiëntiemetingen vinden dus plaats wanneer er al iets fout loopt. Dit wordt niet structureel gemeten als punt van controle en verbetering.

Opgevallen is dat de klusjesman voor de gehele vrijdag wordt ingehuurd. Dit is niet op basis van de hoeveelheid werk, maar op basis van een vaste tijd. Wanneer er weinig werk is voor de klusjesman zou de afdeling Techniek de medewerkers van het NA een mail sturen, waarin zij vragen of men nog onvolkomenheden aan het gebouw heeft gesignaleerd, zodat de klusjesman hier vrijdag werk van kan maken.

20.1.3 Medewerkers, klanten en leveranciers, de maatschappij en bestuur en financiers (check)

De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek(MTO) worden op de afdelingen afzonderlijk doorgesproken en worden gezien als input voor verbeteringen en veranderingen. De medewerkers van Facility Management waren vrij wisselend in de beantwoording daarvan. De reden hiervan is het feit dat de afdeling Services en Repro net gevormd was, en er daar ontevredenheid leefde onder de medewerkers. 90% van de punten waarover de medewerkers ontevreden waren zijn onderhand verholpen.

De klanten van FM zullen voor het eerst naar hun mening met betrekking tot het presteren van FM gevraagd worden. Spannend voor de afdeling. De mening van de klanten van FM wordt steeds belangrijker. Een paar jaar geleden heeft men besloten professioneel en klantgericht te willen worden, daar zal men dan ook op moeten worden beoordeeld.

In de interviews, gevoerd met klanten van FM, waarin voornamelijk naar de verwachtingen en het imago van FM werd gevraagd. Kwam met betrekking tot de kwaliteit van de afdeling al naar voren dat zij veel verbeterd is met een aantal jaren daarvoor. De klantvriendelijkheid en de betrouwbaarheid zijn flink gestegen. Toch gaf de klant aan dat er nog wel gewerkt moet worden aan de communicatie, de proactieve uitstraling (als men dit wil uitstralen), de klantgerichtheid en in sommige gevallen de samenwerking om aan zijn eisen/wensen te voldoen. Er mist een gezicht van de afdeling, duidelijkheid over wat zij wel/niet voor hen kan betekenen.³⁷

De klant ervaart dat hij niet om zijn mening gevraagd wordt bij projecten/veranderingen op facilitair gebied. Daarnaast geeft de klant aan dat hij dit wel belangrijk vindt, omdat het vaak in zijn omgeving plaats vindt. De afdeling Facility Management ervaart niet dat de klant te weinig wordt betrokken bij projecten/veranderingen. De besluitvorming gaat via het MT. De sectorhoofden nemen hierin deel. Zij hebben de taak hebben deze MT onderwerpen op hun afdelingen te bespreken. Gezien de ontevredenheid bij de afdelingen Communicatie en

³⁷ Uitwerking interne interviews, zie bijlage 8

Presentatie en Educatie over de afwerking van de hal en het auditorium is het interessant om te kijken of via andere communicatiekanalen de klant meer betrokken kan worden bij de projecten/veranderingen en de tevredenheid kan stijgen.

20.1.4 Verbeteren en vernieuwen (act)

Binnen de afdeling Services en Repro is men veel bezig met verbeteren en vernieuwen. Zo wordt nieuwe apparatuur aangeschaft, nieuwe procedures opgesteld en standaardisatie bereikt. De afdeling Techniek is niet zozeer bezig met verbeteren en vernieuwen, maar meer bezig met het in stand houden van de huidige kwaliteit.

Het klanttevredenheidsonderzoek is tevens een middel om de organisatie vanuit klantperspectief onder de loep te nemen en van hieruit verbeteringen tot stand te laten komen. De uitwerking hiervan zal nog op zich moeten laten wachten.

20.1.5 De Quickscan

De Quickscan gaf het volgende aan:

- de organisatie is lerende en bevindt zich in de 2^e tot 3^e ontwikkelingsstadium van het INK groeimodel.
- het personeelsbeleid scoort hoog
- proces en systeemgerichte vragen scoren laag
- vragen met betrekking tot klanten scoren gemiddeld, maar wel met oog op de toekomst. Niet op de huidige situatie.

21 Verdere uitwerking interne interviews

Door middel van het voorleggen van eigenschappen en stellingen heeft de klant een zijn beeld en de ervaring met FM geschetst. Past de stelling wel/niet bij FM?

In onderstaande tabel zijn de antwoorden concreet gemaakt.

	wel indruk	geen indruk	past wel	past een beetje	past niet
samenwerking	11	1	4	4	3
professioneel	9	3	3	1	5
betrouwbaar	10	2	5	3	2
flexibel	10	2	5	3	2
communicatie	9	3	0	3	6
klantgericht	12	0	2	6	4
proactief	9	3	0	3	6
vakkundig	8	4	3	3	1
klantvriendelijk	10	2	9	1	0

In procenten

	wel indruk	geen indruk	past wel	past een beetje	past niet
samenwerking	11	1	36%	36%	27%
professioneel	9	3	33%	11%	56%
betrouwbaar	10	2	50%	30%	20%
flexibel	10	2	50%	30%	20%
communicatie	9	3	0%	33%	67%
klantgericht	12	0	17%	50%	33%
proactief	9	3	0%	33%	67%
vakkundig	7	5	43%	43%	14%
klantvriendelijk	10	2	90%	10%	0%

Per onderwerp(stelling) een uitwerking:

Samenwerking

De samenwerking wordt wisselend beoordeeld door de interne klanten. Van de 11 interne klanten die hier een mening over hadden, geven 4 aan dat FM een goede samenwerkingspartner is. 4 geven aan dat zij nog wel op- en aanmerkingen hebben, maar dat FM over het algemeen een goede samenwerkingspartner (in wording) kan worden genoemd. 3 klanten vinden FM geen goede samenwerkingspartner.

Samenwerking is een breed begrip en overlapt de overige stellingen op vele vlakken. Logisch is dan ook dat de geïnterviewden hun beeld op verschillende manieren beargumenteren.

Redenen die naar voren kwamen, per categorie gerangschikt:

- afhankelijkheid van personen

De interne klanten, die veel met repro te maken hebben, ervaren een sterke afhankelijkheid van 1 persoon. Zij ervaren het als onprettig dat zij afhankelijk zijn van één persoon met betrekking tot advisering over reproductiewerk. Dit ziet men als bedreigend voor hun eigen afdeling. Werk blijft liggen wanneer Faroud er niet is.

- meedenken met de klant

Verskillende interne klanten zien sterk verbetering de laatste tijd, en vinden FM een betere samenwerkingspartner. Persoonsgebonden hebben enkelen nog wel de op- en aanmerkingen op medewerkers van FM die 'snel nee in de mond hebben'.

De samenwerking met betrekking tot het auditorium en de evenementen die daar plaatsvinden kwam moeizaam op gang. De betreffende klant misten een samenwerkingspartner in FM, die dacht in oplossingen en niet in problemen. Wel tevreden met de afspraken die nu gemaakt zijn. *Zij verwacht van FM dat FM facilitaire problemen oplost, zodat zij haar werk kan doen.*

- procedures

1 interne klant gaf aan procedures te missen met betrekking tot wat FM wel en wat FM niet kan betekenen voor de klant en hoe deze procedures lopen.

- communicatie

2 interne klanten leggen bij samenwerkingspartner associaties met communicatie die beter kan. Communicatie is belangrijk om iemand een goede samenwerkingspartner te kunnen noemen. Er wordt tijdens/ na samenwerking te weinig gecommuniceerd/ feedback gegeven vinden een aantal interne klanten.³⁸

- inspraak

Verskillende interne klanten geven aan dat zij geen inspraak ervaren bij beslissingen over aanpassingen in het gebouw, wat zij niet als samenwerking ervaren.

Met betrekking tot de aanschaf van repro apparatuur bijvoorbeeld is niet gevraagd naar de mening van Collectie, terwijl repro apparatuur naast het leveren van een goed resultaat ook aan veel andere eisen moet voldoen (denk aan: hoeveelheid licht op oude documenten mag schijnen)

Ook het auditorium en de afwerking van de hal worden genoemd.

Professioneel

Professioneel is, net als samenwerking een containerbegrip, waaraan klanten verschillende interpretaties aan worden gegeven. Professioneel associeert men voornamelijk met commercieel; van commercieel niveau.

Dit is overwegend niet passend bij FM van het Nationaal Archief, vinden interne klanten.

En wat is dan professioneel van commercieel niveau?

- klantgericht³⁹

Geen commerciële denkwijze bij repro.

- geen afhankelijkheid van personen

Om professioneel te zijn, mag er geen afhankelijkheid van personen bestaan, de scholing van de medewerkers zou op orde moeten zijn.

- gelijke behandeling voor elke klant
- proactief zijn⁴⁰

³⁸ Verdere uitwerking, zie communicatie

³⁹ Verdere uitwerking, zie klantgericht

⁴⁰ Verdere uitwerking, zie proactief

Een klant merkt op dat de Repro nog steeds vooral uitvoerend is. Er is niemand die de processen overziet en inspeelt op veranderingen in de organisatie.

Betrouwbaar

50% van de geïnterviewden vindt dat een betrouwbaar karakter bij de huidige afdeling FM past. De andere 50 % vertrouwd de afdeling nog niet geheel als het gaat om de vergaderservice en reproductiewerk, omdat dit in het verleden niet goed ging. Met betrekking tot reproductiewerk gaat het om de betrouwbaarheid van de medewerkers qua kennis.

Vroeger werd de interne dienst als geheel onbetrouwbaar ervaren, nu is dat niet meer zo.

Flexibel

50% van de geïnterviewden vindt dat een flexibel karakter bij de huidige afdeling FM past. Verschillende interne klanten merken op dat zij bij de Services en Repro de laatste tijd geen directe 'nee' meer krijgen en men zoekt naar oplossingen.

Bij het begrip flexibel komt wederom de afhankelijkheid van personen naar voren. Dit ervaart men als negatief.

Medewerkers van de studiezaal ervaren Repro niet als flexibel, omdat zij niet altijd flexibel zijn in de openingstijden. Na 4 uur neemt Repro geen dagscans meer aan, ook niet even na 4 uur, en dat vind men niet flexibel.⁴¹

Communicatie

De communicatie wordt vrij negatief beoordeeld. Geen van de geïnterviewden vindt dat goede communicatie geheel passend is binnen hun beeld van en ervaringen met FM. Er kan een onderscheid gemaakt worden in twee aspecten waarover men een oordeel geeft:

1. De algemene communicatie: informatie over wat er gebeurt in de organisatie
2. De communicatie tijdens en na samenwerking/ dienstverlening.

De algemene communicatie: informatie over wat er gebeurt in de organisatie

Positief is dat meerdere interne klanten de laatste maand te spreken zijn over de manier van communiceren van de nieuwe tijdelijke Senior Services en Repro. Ellen Vaags houdt de klanten op de hoogte van de stand van zaken met betrekking tot de aanschaf/reparatie e.d. van de apparatuur door middel van een email.

De interne klanten lijken dit zeer waarderen en praten al duidelijk in 'vroeger en nu', terwijl zij toch nog maar weinig ervaringen met de Senior en de afdeling Services en Repro hebben.

Drie maal werd aangegeven dat men meer te spreken is over de huidige manier van communiceren van Services en Repro, dan van de manier van communiceren van Techniek.

"Realistisch in dat snelle dienstverlening niet altijd mogelijk is. Geeft niet als het langer duurt, als het maar gecommuniceerd wordt, zodat men weet wat men kan verwachten. Communicatie is heel belangrijk in leverancier klant verhouding. Communicatie via intranet. Eerst communicatie over nodig!"

Verschillende interne klanten stellen dan de communicatie rondom de veroudering en nieuwe aanschaf repro apparatuur aan de kaak.

⁴¹ Zie ook klantgericht, repro meedenken met de externe klant

“Repro apparatuur was verouderd. Mensen gingen daarover klagen. Kwam echter lange tijd geen feedback. Op gegeven moment kwam er informatiefolder over de stand van zaken. Was iedereen erg blij mee, maar daarop kwam weer geen follow-up, zodat men weer in onzekerheid zat.”

De communicatie tijdens en na samenwerking/ dienstverlening.

Binnen de sector Publiek is men ontevreden over de manier waarop men omgaat met suggesties/kritiek op de inrichting van het auditorium. De terugkoppeling ontbreekt. Na om de tafel te hebben gezeten, wordt er niet teruggekomen op de verbeterpunten en is voor de klanten onduidelijk of het nu wel of niet wordt aangepakt.

Ook kaarten verschillende interne klanten aan het vervelend te vinden wanneer er niet gecommuniceerd wordt door de afdeling Techniek over wanneer werkzaamheden met betrekking tot een specifieke aanvraag/klacht zullen plaatsvinden. De interne klanten vinden het prettig werken om te weten wanneer hun aanvraag in behandeling wordt genomen en wanneer er iets aan gedaan wordt. Dit neemt onzekerheid weg.

Vanuit de afdeling Depotbeheer van de sector Collectie kwam de opmerking dat er geregeld miscommunicatie plaatsvindt tussen de medewerkers van FM zelf.

Een hoofd binnen de sector Bedrijfsvoering vraagt zich af of er niet te laat wordt gecommuniceerd door de afdeling FM. Hijzelf vangt veel informatie over FM op tijdens het sectoroverleg. Bijvoorbeeld: multifunctionals op de gangen. Weten de medewerkers dan wel dat de printers op hun kamers gaan verdwijnen? Wanneer wil FM hierover communiceren?

Klantgericht

FM wordt door de meeste geïnterviewde interne klanten matig als een klantgerichte afdeling ervaren. Er zijn 2 klanten die de klantgerichtheid wel als positief ervaren. Deze klanten vallen onder de standaard klanten en zijn weinig tot redelijk bekend met FM.

De overige interne klanten hebben kanttekeningen op de klantgerichtheid. Zij vonden de stellingen niet passend. Redenen die naar voren kwamen, per categorie gerangschikt:

Repro: meer meedenken met de externe klant

- De studiezaal mist een klantgerichte instelling bij Repro. De medewerkers vinden dat de Repro afdeling te weinig rekening houdt met de eisen en wensen van de externe klant. De mensgerichte instelling van de studiezaal lijkt te botsen met de regels en procedures waaraan Repro zich wil houden.
- Presentatie en Educatie heeft te maken met externe klanten, die een snelle dienstverlening wensen. Zij zien het als storend dat Repro deze opdrachten ‘achter in de rij aanschuift’ zodat hun klanten 2 tot 3 weken levertijd wacht. Daarom omzeilen zij de afdeling Services en Repro door opdrachten zelf naar Strata (leverancier) te brengen.

Procedures

- Omslachtige procedures voor het reserveren van een vergaderzaal.
- Centrale inkoop van kantoorartikelen leidt tot extra kosten: “Als je iets nodig hebt en het is er niet, kan het soms niet ingekocht worden omdat het met grotere aantalen ingekocht moet worden. Moet je zelf op pad voor rekenmachine. Dat is het antwoord wat ik krijg. Kost dat de organisatie niet meer? Wanneer het er niet is, kan je alle secretariaten af. Mis ook dienstverlenende houding in.”

Openstaan voor ideeën en ernaar vragen

- FM staat niet open voor ideeën en vraagt er ook niet naar.
- Niet voldoende gedaan met de ideeën die ik aandraag. Het meest erger ik me eraan dat het niet gecommuniceerd wordt waarom.
- Het wordt niet in dank afgenomen, wanneer je kritiek uit.

FM denk onvoldoende met de klant mee.

- Nee ligt te snel op de tong bij sommige werknemers, en lijkt geaccepteerd te worden.
- Meedenken zou vanzelf moeten gaan. Sinds de komst van Ellen is dit sterk verbeterd bij de Services en Repro afdeling, bij Techniek ziet hij deze verbetering nog niet. De oorzaak hiervan ligt in de weinige communicatie (onzekerheid).

Proactief

Het beeld wat de klanten hebben over of FM proactief is, vond men moeilijk te bepalen, omdat men hier niets van zag.

“Wanneer zij dit willen uitstralen, zullen zij dit meer moeten communiceren”

6 interne klanten trokken de conclusie dat FM niet proactief is, 3 klanten gaven een neutraal beeld, en 3 klanten gaven aan dat zij hier niet op kunnen antwoorden.

De uitleg van de interne klanten betrokken zich op verschillende gebieden:

1. het gebouw
2. projecten
3. communicatie

De meeste interne klanten leggen een relatie tussen proactief handelen en het gebouw. Zij zien hierin geen proactieve manier van werken. Zij hebben het idee dat men op technisch gebied wacht tot men met klachten komt, voordat zij zelf actie ondernemen. Zij zien de medewerkers van Techniek daarvoor te weinig in de wandelgangen.

Daarnaast wordt door de sector Publiek tweemaal de afwerking van de hal en het auditorium als voorbeeld genoemd van een niet-proactieve werkwijze.

Daarnaast baseert men zijn beeld over projectief handelen op de projecten, waarin FM een rol heeft gespeeld. Twee geïnterviewden merkten op dat zij geen proactieve houding zagen tijdens de verhuizing. Zij liepen tegen dingen aan, en bij het aankloppen bij FM werd daar geïrriteerd op gereageerd (klantvriendelijk, communicatie).

Daarnaast legt men bij proactief associaties met de communicatie die plaatsvindt tussen FM en de klant. Men ziet de communicatie niet als proactief. Eerder reactief, omdat er nadat erom gevraagd is informatie wordt verstrekt. Een voorbeeld hiervan is de communicatie rondom de veroudering en aanschaf van de repro apparatuur.

Een aantal interne klanten merkten op dat FM best proactief kan zijn, maar als ze dat willen uitstralen zullen ze hierover meer moeten communiceren.

Vakkundig

Over de vakkundigheid van FM kunnen de minste geïnterviewden een beeld van en oordeel over geven. Dit vinden zij moeilijk te beantwoorden, omdat zij te ver van de afdeling afstaan en hebben er geen op- of aanmerkingen over.

Degenen die hier wel antwoord op konden geven, waren overwegend positief, tot neutraal. Zij denken dat men bij FM verstand van zaken heeft.

Twee klanten gaven aan dat zij vinden dat de organisatie de functie van repromedewerker onderschat. Dat de medewerker daar een opleiding voor nodig heeft en niet zomaar voor dit werk kan worden ingezet. Vanuit de sector publiek kwam de kritiek op de afhankelijkheid van één persoon met betrekking tot reproductiewerk. Wanneer deze persoon niet aanwezig is, blijft werk liggen. De overige medewerkers hebben onvoldoende vakkundige kennis om ze om advies te vragen.

Een medewerker van Publiek gaf aan dat zij denkt dat de medewerkers voor de reproactiviteiten niet voldoende kennis hebben over het comprimeren van bestanden.

Klantvriendelijk

Op klantvriendelijkheid scoort Facility Management goed. Interne klanten kunnen de persoonlijke benadering zeer waarderen.

Interne klanten geven aan dat de afdeling sterk verbeterd is met jaren daarvoor. Men ziet een duidelijk verschil met een aantal jaren geleden, toen de afdeling nog interne zaken heette.

Vooraf bij Services en Repro zien de interne klanten de afgelopen weken een mentaliteitsverandering die zij zeer waarderen.

Welke klanten zijn positiever? Degenen die dichtbij staan en specifieke dienstverlening ontvangen (maatwerk), of de klanten die verder af staan, en slechts van algemene faciliteiten gebruik maken?

Een scheiding makend tussen de standaardklanten en de klanten die maatwerk vereisen, levert een interessant resultaat op.

Standaardklanten = de klanten die van de algemene, voor iedereen toegankelijke, standaard dienstverlening gebruik maken.

Maatwerkk klanten = de klanten waar de afdeling FM mee moet samenwerken om dienstverlening tot stand te brengen.

Groen = gelijke beoordeling klantgroepen

Rood = groot verschil in beoordeling tussen klantgroepen

Maatwerkk klanten (3)	Standaardklanten (9)
overwegend positief:	overwegend positief:
betrouwbaar	samenwerking
klantvriendelijk	betrouwbaar
	vakkundig
	klantvriendelijk
zeer wisselend over:	zeer wisselend over:
communicatie	professioneel

proactief	flexibel
overwegend past een beetje:	overwegend past een beetje:
flexibel	klantgericht
vakkundig	
overwegend negatief over:	overwegend negatief over:
samenwerking	communicatie
professioneel	proactief
klantgericht	

Opvallend:

Ten eerste is het opvallend dat de negatieve beoordelingen bij de twee klantgroepen verschillend zijn. De reden hiervoor is de andere dienstverlening waar men zijn verhaal op baseert.

De standaardklant vindt FM een goede samenwerkingspartner, de klant die maatwerk vereist, beoordeelt FM als een slechte samenwerkingspartner (overigens wel aan de beterende hand). De conclusie die hieruit kan worden getrokken, is dat de klant die minder maatwerk vereist, samenwerking beter beoordeeld. Deze klant standaardklant is minder kritisch op gebied van samenwerking.

De standaardklant is ontevreden over de mate van communicatie, de klant die maatwerk vereist, oordeelt hier wisselend over. Met betrekking tot communicatie praat men voornamelijk over:

- Algemene communicatie
- follow-up: communicatie na melding blijft uit. Dit leidt tot onzekerheid