



Het professionaliseren van facilitaire diensten bij De Telefoongids

*Een advies bij het inrichten van een facilitaire servicedesk met
ondersteuning van een FMIS*



De Telefoongids



Het professionaliseren van de facilitaire diensten bij De Telefoongids

***Een advies bij het inrichten van een facilitaire servicedesk met
ondersteuning van een FMIS***

 De Telefoongids

Arnout Rappard 20013512 4VE

Opdrachtgever
Stagebegeleidster

De Telefoongids, afdeling Facilitaire Zaken
Mevr. D. van Baarsen

Opleiding
Docentbegeleidster
Medebeoordelaar

Haagse Hogeschool, Facility Management
Mevr. Drs. A. Schnetz
Mevr. S.H. van Doorne
September 2005 – Maart 2006

Auteursreferaat

Advies aan de **afdeling Facilitaire Zaken van De Telefoongids** bij het inrichten van een servicedesk met ondersteuning van een FMIS. De probleemstelling luidt: *“Op welke wijze moet er **vorm gegeven worden aan de facilitaire servicedesk** van De Telefoongids en welke **aandachtsgebieden** zijn belangrijk om deze servicedesk **ondersteuning van een FMIS** te bieden?”*

Voor het **onderzoek** is gebruik gemaakt van **observatie, in- en externe interviews en deskresearch**. De belangrijkste conclusies zijn: de **informatiestromen tussen de voorwaardenscheppende afdelingen** zijn niet professioneel genoeg en er vindt **geen gewenste registratie** plaats. Een servicedeskmodel met vergaande verzelfstandiging kan niet worden toegepast. De belangrijkste aanbevelingen zijn: de **servicedesk met weinig verantwoordelijkheden te implementeren** en de **hiërarchische positie ten opzichte van de backoffice** laag te houden. De **ondersteuning van een FMIS is gewenst, echter niet voor alle activiteiten in de backoffice**.

De conclusies zijn gericht op het verlenen van inzicht in de kritische succesfactoren bij implementatie. Bovendien zijn er **aanbevelingen** gedaan, **toegepast op de huidige situatie en wensen van De Telefoongids**. Het advies is gericht op het verstrekken van meerdere aandachtspunten. Uiteindelijk wordt **een stappenplan opgesteld om de gewenste organisatieverandering succesvol door te voeren**.

Management samenvatting

De Telefoongids is een jonge organisatie. De dynamische en veranderlijke markt waarin zij actief is, de directorymarkt¹, ondergaat vele technologische ontwikkelingen waar het bedrijf op in moet spelen om concurrerend te blijven.

Een organisatie als De Telefoongids vraagt om een professioneel aanbod van facilitaire diensten. Dit verklaart de behoefte aan professionalisatie van de facilitaire afdeling. Het is van belang dat de afdeling beschikt over voldoende managementinformatie aan de hand waarvan goed onderbouwde beslissingen genomen kunnen worden. Om deze informatie te verkrijgen, moeten de informatiestromen gekanaliseerd worden. Eén vast aanspreekpunt zal deze kanalisering voor een groot deel realiseren. Om de informatie zo goed mogelijk te registreren en later weer in de gewenste vorm op te vragen, zal de servicedesk ondersteund worden door een Facility Management Informatie Systeem (later te noemen FMIS).

Deze organisatieverandering heeft invloed op de werkzaamheden op operationeel niveau; de facilitair medewerker heeft een grote invloed op het succes van de verandering. De focus op een doeltreffende communicatie naar de medewerkers moet dan ook aanwezig zijn. In dit rapport is veel aandacht besteed aan communicatie tijdens organisatieveranderingen.

De probleemstelling: *“Op welke wijze moet er vorm gegeven worden aan de facilitaire servicedesk van De Telefoongids en welke aandachtsgebieden zijn belangrijk om deze servicedesk ondersteuning van een FMIS te bieden?”*

Ten eerste is er onderzoek gedaan naar de situatie waarin de afdeling zich nu verkeert. Ten tweede zijn de technische mogelijkheden, de theoretische modellen en verschillende stappenplannen voor het implementeren van een servicedesk onderzocht. Deze twee invalshoeken geven inzicht in de potentie van de afdeling en verstrekken de benodigde theoretische kennis om een passend advies te schrijven.

De belangrijkste conclusies zijn:

- De afdeling Facilitaire Zaken is op dit moment niet professioneel genoeg.
 - Registratie gebeurt versnipperd over de afdeling. Managementinformatie is daarom in beperkte mate aanwezig.
 - Aanvragen van facilitaire producten en diensten worden niet voldoende gekanaliseerd.
 - De afdeling heeft geen duidelijk gezicht naar de organisatie en voert niet altijd consequent beleid.
- De afdeling Facilitaire Zaken moet de professionele bedrijfsvoering nastreven van haar opdrachtgever: De Telefoongids.
- Kritische succesfactoren, valkuilen en aandachtspunten bij implementatie van een servicedesk met ondersteuning van een FMIS worden opgesomd.
- Diverse modellen van servicedesks, oplopend in professionalisatie en verantwoordelijkheden worden uiteengezet.

De belangrijkste aanbevelingen zijn gericht op:

- Het model van de servicedesk, oftewel de mate van professionaliteit van de servicedesk en haar verantwoordelijkheden naar de backoffice en de klant. Er wordt een groeimodel geadviseerd voor de servicedesk omdat het niveau van professionaliteit van de afdeling nog niet voldoende is om vergaande verantwoordelijkheden bij de servicedesk neer te leggen.
- Het ondersteunen van de servicedesk met een FMIS wordt geadviseerd. Het volgen van een compleet inkooptraject alvorens dit te implementeren, is hier onderdeel van.
- Het opstellen en uitvoeren van een communicatieplan met als doelgroepen:
 - De klant
 - Directie assistentes/-n en andere opinieleiders
 - De overige klanten
 - De receptionistes
 - De backoffice
 - Operationeel

¹ Lijst met programma's en bestanden die op een schijfgeheugen aanwezig zijn => bestandenlijst, map. Bron: www.vandale.nl

- Opinieleiders
 - Tactisch/ strategisch
- De servicedeskmedewerker
- De conclusies en aanbevelingen hebben geleid tot het uitschrijven van een stappenplan waar De Telefoongids gebruik van zal maken tijdens het invoeren van de verandering. Dit stappenplan geeft een chronologische volgorde van activiteiten en de belangrijkste aandachtspunten tijdens de implementatie weer.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport wat ik, Arnout Rappard, voor het afstudeertraject in mijn vijfde jaar aan de Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, geschreven heb. Het schrijven van dit rapport is gebeurd tijdens een drukke en spannende periode bij De Telefoongids. Het voorbereiden van de verhuizing naar een nieuw pand, is een project waarbij de kunde en kennis van de afdeling Facilitaire Zaken meerdere malen op de proef is gesteld. Van dit traject heb ik, vanaf de zijlijn, veel meegekregen. De Telefoongids is inmiddels verhuisd en juist na de verhuizing, zijn er veel facilitaire aanvragen. Het combineren van deze ervaring met het schrijven van dit rapport, heeft mij veel geleerd. Het heeft mij inzicht gegeven in de essentie van het, op professioneel niveau, verlenen van facilitaire diensten aan een dynamisch bedrijf als De Telefoongids.

Ik wil graag de volgende personen ontzettend bedanken:

Mijn moeder, Marry Lut, en mijn vriendin, Pauline Lancee, voor de inspiratie die ze mij gegeven hebben en het delen van hun wijsheid. De medewerkers van De Telefoongids waar ik contact mee heb gehad, wil ik graag bedanken voor het leveren van informatie en de plezierige samenwerking. De volgende mensen in het speciaal: Dorien van Baarsen, Niels Walch, Hans Bon, Sander Geerlings en Karel de Graaff en alle medewerkers van de afdeling Facilitaire Zaken voor het in mij gestelde vertrouwen en de ondersteuning.

Ik heb dit rapport geschreven met de ondersteuning en feedback van mijn stagebegeleidster van de Haagse Hogeschool, Annelies Schnetz. Graag wil ik haar en mijn medebeoordelaar, Phine van Doorn, heel erg bedanken.

Ik hoop dat dit rapport interessant is voor de studenten van de opleiding Facility Management die na mij komen en anderen die geïnteresseerd zijn in dit onderwerp.

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Hoofdstuk 1	Onderzoeksopzet
§ 1.1 Doelstelling	11
§ 1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen	11
§ 1.3 Onderzoekstype	11
§ 1.4 Onderzoeksverantwoording	12
§ 1.4.1 Interviews verantwoording	12
§ 1.4.2 Deskresearch verantwoording	13
§ 1.4.3 Observatie verantwoording	13
§ 1.5 Samenvatting	13
Hoofdstuk 2	Huidige situatie
§ 2.1 Organisatiescan De Telefoongids	14
§ 2.1.2 Algemeen	14
§ 2.1.1 7S-en model McKinsey	16
§ 2.1.1.1 Strategy	16
§ 2.1.1.2 Structure	17
§ 2.1.1.3 Systems	17
§ 2.1.1.4 Style/ culture	18
§ 2.1.1.5 Staff	18
§ 2.1.1.6 Skills	19
§ 2.1.1.7 Shared Values	19
§ 2.1.2 Conclusie organisatiescan	20
§ 2.2 Organisatiescan Facilitaire Zaken	21
§ 2.2.1 Doelstellingen en dienstenpakket	21
§ 2.2.2 Personele bezetting	21
§ 2.2.3 Communicatie & Organisatie	22
§ 2.2.4 Belangrijke partijen in het dienstverleningsproces	23
§ 2.2.5 Bereikbaarheid van de voorwaardenscheppende afdelingen	24
§ 2.2.6 Conclusie Organisatiescan Facilitaire Zaken	25
Hoofdstuk 3	Theorie
§ 3.1 De servicedesk	26
§ 3.1.1 Algemeen	27
§ 3.1.2 Organisatorische gevolgen	27
§ 3.1.3 Aanleiding tot invoeren	28
§ 3.1.4 Basismodellen servicedesk	29
§ 3.1.5 Het servicedesk personeel	29
§ 3.1.6 Kwaliteit	30
§ 3.1.7 Conclusie: Kritische succesfactoren	31
§ 3.2 Het FMIS	32
§ 3.2.1 Algemeen	32
§ 3.2.2 Inkoop van een FMIS	33
§ 3.2.3 Implementatie	34
§ 3.2.4 Conclusie FMIS theorie	36
§ 3.3 Theorie communicatie tijdens verandering	37
§ 3.3.1 Algemeen	37
§ 3.3.2 Verschillende fasen modellen in het veranderproces	37
§ 3.3.3 Innovatietheorie	38
§ 3.3.4 Conclusie communicatie theorie	39
§ 3.3.5 Conclusie communicatie: Toegepast op de servicedesk	39
§ 3.3.5.1 De servicedeskmedewerker	40
§ 3.3.5.2 Backoffice	40
§ 3.3.5.3 De klant	41

Hoofdstuk 4	Conclusies en aanbevelingen	42
§ 4.1	Verdeling werkzaamheden en model van de servicedesk	42
§ 4.2	Servicedesk en receptie	43
§ 4.3	FMIS	44
§ 4.3.1	Front office	44
§ 4.3.2	Back office	44
§ 4.3.3	P&O	45
§ 4.3.4	Inkoop van het FMIS	45
§ 4.3.5	Implementatie en beheer	45
§ 4.4	Communicatie	46
§ 4.4.1	De klant	47
§ 4.4.2	De receptionistes	47
§ 4.4.3	De backoffice	47
§ 4.4.4	De servicedeskmedewerker	47
§ 4.5	Samenvatting	48
Hoofdstuk 5	Implementatie advies: stappenplan	49
Stap 1	Initiatief en samenstellen van een projectorganisatie	49
Stap 2	Vaststellen van de werkprocedures	50
Stap 3	Het opstellen van een producten en dienstencatalogus	50
Stap 4	Opstellen van het communicatieplan	50
Stap 5	De servicedeskmedewerker:	50
Stap 6	Inkooptraject van het FMIS	51
Stap 7	Implementatie van het FMIS	51
Stap 8	Evaluatie servicedesk	53
	Samenvatting	53
Hoofdstuk 6	Consequenties	54
§ 6.1	Personele consequenties	54
§ 6.1.1	Projectorganisatie	54
§ 6.1.2	Het aanstellen van de servicedeskmedewerker	54
§ 6.1.3	Het aanstellen van de applicatiebeheerder	55
§ 6.2	Financiële consequenties	55
§ 6.3	Organisatorische consequenties	55
Nawoord		56
Literatuurlijst		57
Bijlagen		
Bijlagen 1.1 t/m 1.10		1
Bijlagen 2.1		2
Bijlagen 3.1 t/m 3.4		3
Bijlagen 4.1 t/m 4.4		4

Inleiding

Aanleiding:

De komst van een nieuwe facility manager die zich ten doel stelt de afdeling Facilitaire Zaken te professionaliseren. Het hoofdkantoor van De Telefoongids is in januari verhuisd naar een nieuw pand. Dit pand is in de loop van het jaar 2005 verbouwd door de verhuurder. Gezien de wenselijkheid van begeleiding tijdens dit traject is er in december 2004 een nieuwe manager aangesteld. Deze manager heeft bovendien als doelstelling: de afdeling professioneler op de kaart te zetten binnen de organisatie van De Telefoongids.

De directeur P&O, eindverantwoordelijk voor de afdeling Facilitaire Zaken, zegt het als volgt: *“De Telefoongids is een “A-merk” en dat moet je terug kunnen zien in elk deel van de organisatie. Ook op de facilitaire afdeling.”*²

Na de verhuizing is de gehele afdeling Facilitaire Zaken fysiek samengevoegd. Hierdoor presenteert de afdeling zich beter naar de organisatie. Deze presentatie wordt vooral gerealiseerd doordat de receptiebalie, de locatie van de nieuw in te richten servicedesk, zich tussen de afdeling en de rest van de organisatie bevindt. Hierdoor heeft de afdeling zich fysiek voorbereid op de kanalisering van informatiestromen. Deze kanalisering wordt vereist als de servicedesk op een juiste manier wil functioneren.

De afgelopen drie jaar hebben op de afdeling meerdere managers elkaar opgevolgd. Ook is de afdeling binnen De Telefoongids van opdrachtgever gewisseld, namelijk van de afdeling operations naar de afdeling personeel & organisatie.

De behoefte aan professionalisering ontstaat ook door deze veranderingen: er is een onduidelijke, niet consequente dienstverlening ontstaan.

Onderzoeksbehoefte

Een traject van professionalisatie vereist zelfkennis. In dit rapport wordt onderzocht wat de potentie van de afdeling is. Ook haar exacte wensen worden geïnterviewd. Een theoretisch onderzoek geeft antwoord op de vraag welke aandachtsgebieden van belang zijn bij het vervullen van deze wensen.

Probleemstelling

Aan de hand van bovenstaande onderzoeksbehoefte is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze moet er vorm gegeven worden aan de facilitaire servicedesk van De Telefoongids en welke aandachtsgebieden zijn belangrijk om deze servicedesk ondersteuning van een FMIS te bieden?”

Om hier antwoord op te kunnen geven, is deze probleemstelling uitgesplitst in de volgende subprobleemstellingen:

1. Wat is de huidige situatie?
 - a. Analyse van De Telefoongids
 - b. Analyse van de afdeling Facilitaire Zaken
 - c. Welke theorie is voorhanden om deze analyse zo goed mogelijk uit te voeren?
2. Op welke wijze moet de servicedesk ingericht worden?
 - a. Welke theorie of praktijk is voorhanden?
 - b. Welke stappen moet de organisatie doorlopen om tot een juiste implementatie te komen?
3. Wat zijn de voor- en nadelen van een FMIS en waar moet rekening mee gehouden worden bij het inkoop en implementatietraject?
 - a. Welke theorie of praktijk is voorhanden?
 - b. Welke stappen moet de organisatie doorlopen om tot een juiste implementatie te komen?

² Zie bijlage 4.4: Interview Niels Walch, vraag 1.

4. Welke communicatie moet er voor, tijdens en na de implementatie van deze servicedesk met de klant en de eigen medewerkers zijn?
 - a. Welke theorie of praktijkvoorbeeld is voorhanden?
5. Wat zijn de personele, financiële en organisatorische gevolgen van de verandering?

Doel

Het doel van dit rapport, of de gewenste uitkomst ervan, is een advies:

- Welke stappen moet de afdeling Facilitaire Zaken nemen om de servicedesk te implementeren.
- Welke stappen moet de afdeling Facilitaire Zaken nemen om een gewenst FMIS in te kopen, te implementeren en te beheren.
- Welke communicatie moet de afdeling sturen om de verandering in goede banen te leiden en de gewenste uitkomst ervan te garanderen.

Doelgroep

De doelgroep van dit verslag is in eerste instantie de groep medewerkers van De Telefoongids die op tactisch/ strategisch niveau te maken krijgen met de gewenste professionalisering van de afdeling Facilitaire Zaken.

Medewerkers van de Haagse Hogeschool die met de beoordeling van dit rapport belast zijn, zijn ook een belangrijke doelgroep.

Indeling rapport

Hoofdstuk 1 beschrijft en onderbouwt de onderzoeksopzet. In hoofdstuk 2 worden de conclusies van het interne onderzoek gegeven: Welke interne factoren zijn van invloed op het advies? Hoofdstuk 3 vat de uitgevoerde deskresearch samen: verschillende benaderingen die de meerwaarde van een servicedesk, met ondersteuning van een FMIS benadrukken en aandachtspunten die het implementeren van een dergelijke verandering ondersteunen. Hoofdstuk 4 geeft de conclusies en adviezen die aan de hand van de uitkomst van de onderzoeken in hoofdstuk 2 en 3 geschreven zijn. In hoofdstuk 5 wordt een volledig stappenplan beschreven voor het implementeren van de gewenste verandering. Hoofdstuk 6 geeft de consequenties van het opvolgen van het advies.

Hoofdstuk 1

Onderzoeksoopzet

In dit hoofdstuk worden de verschillende keuzes die gemaakt zijn voor het onderzoek besproken. De informatiebehoefte die afkomstig is uit de aanleiding van het onderzoek wordt omgezet in een doelstelling. Aan de hand van deze doelstelling wordt een probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling is de geconcretiseerde informatiebehoefte. De probleemstelling geeft exact aan welke vragen beantwoord moeten worden om tot het advies te komen. Hoe deze vragen beantwoord moeten worden, wordt daarna besproken door het noemen en verantwoorden van de gebruikte dataverzamelmethode.

§ 1.1 Doelstelling

Aan de hand van de onderzoeksbehoefte (zie inleiding) is een doel opgesteld: het verzamelen van informatie om inzicht te geven welke stappen de afdeling moet doorlopen om tot de gewenste organisatieverandering te komen. Dit inzicht is benodigd om een, op De Telefoongids afgestemde, organisatieverandering te adviseren. Het is belangrijk dat alles dat in dit rapport beschreven staat relevant is voor de facility manager van de afdeling Facilitaire Zaken van De Telefoongids. Het rapport beschrijft de aandachtspunten van het opzetten van een servicedesk en het ondersteunen van die servicedesk door een FMIS. Deze aandachtspunten zijn toegespitst op de situatie bij De Telefoongids. Uiteindelijk resulteren ze in een stappenplan dat gebruikt kan worden bij het implementeren van de verandering.

§ 1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Aan de hand van de doelstelling is de probleemstelling gevormd waar in de rest van dit rapport antwoord op gegeven zal worden:

“Op welke wijze moet er vorm gegeven worden aan de facilitaire servicedesk van De Telefoongids en welke aandachtsgebieden zijn belangrijk om deze servicedesk ondersteuning van een FMIS te bieden?”

Om hier antwoord op te kunnen geven, is deze probleemstelling uitgesplitst in de volgende subprobleemstellingen:

1. Wat is de huidige situatie?
 - a. Analyse van De Telefoongids
 - b. Analyse van de afdeling Facilitaire Zaken
 - c. Welke theorie is voorhanden om deze analyse zo goed mogelijk uit te voeren?
2. Op welke wijze moet de servicedesk ingericht worden?
 - a. Welke theorie of praktijk is voorhanden?
 - b. Welke stappen moet de organisatie doorlopen om tot een juiste implementatie te komen?
3. Wat zijn de voor- en nadelen van een FMIS en waar moet rekening mee gehouden worden bij het inkoop en implementatietraject?
 - a. Welke theorie of praktijk is voorhanden?
 - b. Welke stappen moet de organisatie doorlopen om tot een juiste implementatie te komen?
4. Welke communicatie moet er voor, tijdens en na de implementatie van deze servicedesk met de klant en de eigen medewerkers zijn?
 - a. Welke theorie of praktijkvoorbeeld is voorhanden?
5. Wat zijn de personele, financiële en organisatorische gevolgen van de verandering?

§ 1.3 Onderzoekstype³

Er is een beschrijvend onderzoek gedaan. Het onderzoek beschrijft namelijk de beste verandering voor De Telefoongids en de stappen die de organisatie moet volgen om te implementeren. Het onderzoek is bovendien van kwalitatieve aard. Een kwalitatief onderzoek beschrijft en interpreteert onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen. De benodigde gegevens gaan

³ Genet, C.M.: Syllabus: Methoden van onderzoek en de markt, 2001/2002

over de huidige situatie waarin de verandering toegepast moet worden en de theorie waarmee rekening gehouden moet worden tijdens het toepassen van deze theorie.

Dataverzamelingsmethoden

Bovenstaande gegevens/informatie verzamel ik door gebruik te maken van verschillende methoden van onderzoek, namelijk:

- Interviews:
 - Intern
 - Extern
- Deskresearch
- Observatie van werkprocessen bij Facilitaire Zaken

Fasering van het onderzoek

Het onderzoek is opgesplitst in twee fasen:

Om veel te weten te komen over het onderwerp is eerst een externe oriëntatie gedaan:

- Het deskresearch is uitgevoerd
- De externe interviews en gesprekken zijn gevoerd

Het inzicht wat deze eerste fase heeft verschaft, geeft meer mogelijkheden de juiste aspecten van de huidige situatie te benaderen en te beschrijven. In deze tweede fase zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast:

- De interne interviews
- De observatie

§ 1.4 Onderzoeksverantwoording

Hieronder worden de keuzes van de verschillende dataverzamelingsmethoden verantwoord. Bij elke gebruikte methode wordt de subprobleemstelling waar antwoord op gegeven is, genoemd.

§ 1.4.1 Interviews verantwoording

Met behulp van de interne interviews heb ik voor een deel antwoord kunnen geven op de subprobleemstellingen 1a en 1b. Het andere deel van deze subprobleemstellingen heb ik beantwoord door het uitvoeren van observaties (zie § 1.3.3).

Door interviews af te nemen heb ik: attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis van bepaalde personen in en buiten de organisatie in kaart gebracht. Vooral de interne interviews leveren de informatie op die belangrijk is om een goed passend advies te schrijven voor de organisatie. Bij het interviewen van mensen binnen de organisatie zijn de verwachtingen en randvoorwaarden met betrekking tot het implementeren van een servicedesk helder geworden.

Ik heb gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews. De interviews vonden namelijk plaats aan de hand van een aantal chronologische punten die vooraf werden opgesteld. De geïnterviewde wordt op die manier niet verplicht de loop van het interview exact te volgen. Zo wordt de mening van de geïnterviewden zo goed mogelijk vastgelegd omdat zij vrij kunnen spreken.

Er zijn bewust, in goed overleg met de stagebegeleidster, geen klanten van FZ geïnterviewd: de beslissing om over te gaan tot een front- & backoffice met ondersteuning door een FMIS is al genomen. De bewijzen dat een afdeling als Facilitaire Zaken professioneler en klantgerichter gaat functioneren na een dergelijke organisatorische verandering is zowel uit de literatuur als uit praktijkvoorbeelden gehaald.

Externe interviews

Met behulp van de externe interviews is gedeeltelijk antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 2a, 3a en 4a. Het overige deel is door deskresearch beantwoord.

De externe interviews zijn gebruikt om meer inzicht te krijgen in situaties uit de praktijk. Wat zijn de belangrijkste knelpunten en hoe is hiermee omgegaan? Wat was de belangrijkste reden voor de organisatie om over te gaan tot een dergelijke verandering? Welke voorbereidingen zijn getroffen?

Er hebben gesprekken plaatsgevonden met verschillende softwarebedrijven in een leverancier/ klant verhouding. Door middel van deze gesprekken zijn verschillende zaken naar boven gekomen die bij het implementeren van een FMIS aan de orde zijn. Door het voeren van deze gesprekken is voor een deel antwoord gegeven op subprobleemstelling 2a, 3a en 5.

§ 1.4.2 Deskresearch verantwoording

Met deze methode is antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 1a, 1b, 1c, 2a, 3a, 4a.

Het raadplegen van bestaande bronnen is een goede manier om gericht te zoeken naar informatie. Men verkrijgt veel inzicht in de definities van de begrippen en de verschillende mogelijkheden om de verandering in kwestie door te voeren. De doelstellingen van andere organisaties om de facilitaire afdeling te willen professionaliseren. Valkuilen, kritische succesfactoren en algemene aandachtspunten zijn belangrijk bij het schrijven van een advies. Fouten, maar ook succesverhalen van andere organisaties zijn wijze lessen.

Ik heb gebruik gemaakt van de volgende bronnen (zie ook literatuurlijst),

- Literatuur
- Afstudeerscripties
- De module FMIS aan de HHS
- Verschillende zoekmachines op het Internet bij het zoeken naar literatuur en afstudeeropdrachten van studenten die mij voorgegaan zijn. Onderwerpen waarop ik gezocht heb, zijn:
 - Servicedesk
 - Front- & Backoffice
 - FMIS
 - Interne communicatie bij organisatieveranderingen

§ 1.4.3 Observatie verantwoording

De juiste aspecten van de huidige situatie van de afdeling in dit onderwerp zijn: de dagelijkse werkprocessen, de huidige manier van registreren en de bereikbaarheid van de afdeling. Het is van belang om de huidige manier van registreren tegenover de voor- en nadelen van een FMIS te zetten. De bereikbaarheid van de afdeling is belangrijk om tegenover de gewenste nieuwe situatie van de servicedesk te zetten. In totaal zijn er 5 dagen besteed aan het observeren van verschillende activiteiten door participatie. Een select aantal van de werkprocessen zijn vervolgens uitgeschreven. De verantwoording van de selectie, de uitgeschreven processen en de conclusie van de observatie staan in bijlage 4.3.

Met de observatie heb ik deels antwoord kunnen geven op de subprobleemstellingen 1a en 1b. Het andere deel heb ik kunnen beantwoorden door het uitvoeren van interne interviews.

De volgende aandachtspunten heb ik opgesteld voordat de observatie plaatsvond.

- Hoe worden op dit moment aanvragen afgehandeld?
 - Hoeveel frontoffice taken zijn er nu en waar kan de klant terecht voor de verschillende diensten?
- Hoeveel registratiemethoden zijn er nu achter de receptie en in de rest van de facilitaire organisatie?
 - Wordt er goed en consequent geregistreerd?
- Wordt er consequent voortgangscntrole en terugkoppeling gegeven aan de klant?
- Wie zijn de belangrijkste partijen in het dienstverleningsproces?

§ 1.5 Samenvatting

Bovenstaande onderzoeken lagen het meest voor de hand om de benodigde informatie te verkrijgen. Telkens is er een zo goed mogelijke interpretatie van de onderzoeksresultaten gegeven.

Het rapport is ingedeeld naar de verschillende onderzoeken. Het onderzoek heeft zich eerst gericht op de externe oriëntatie, het beschrijven van de theorie zodat de huidige situatie vanuit de juiste invalshoek benaderd en beschreven kon worden. In het rapport wordt echter eerst de huidige situatie beschreven. Dit is dus niet aan de hand van de chronologische volgorde van het onderzoek. Dit is gedaan om een meer logische samenhang tussen de hoofdstukken te krijgen. Eerst maakt de lezer kennis met de organisatie en de afdeling Facilitaire Zaken en daarna gaat het rapport in op de theorie. Bij elk hoofdstuk wordt duidelijk aangegeven welke subprobleemstellingen in de loop van dat hoofdstuk worden beantwoord. Er worden conclusies getrokken uit deze twee onderzoeken. Aan de hand daarvan worden aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2

Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt De Telefoongids als organisatie beschreven. Daarna volgt een analyse van de afdeling Facilitaire Zaken. Deze informatie is nodig om de potentie duidelijk te maken van de afdeling en de organisatie die zij bedient.

De benodigde informatie is verkregen door: observatie van de organisatie, het afnemen van interne interviews en deskresearch. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 1a en 1b.

§ 2.1 Organisatiescan De Telefoongids

§ 2.1.2 Algemeen Geschiedenis⁴

De Telefoongids is al ruim 120 jaar overal thuis in Nederland. De geschiedenis is nauw verbonden met de ontwikkeling van de telefoon. Het begint in 1876 met de uitvinding van de telefoon. In 1881 rolde de Nederlandsche Bell Telefoon Maatschappij (NBTM) haar netwerk uit in Amsterdam. De NBTM bracht in datzelfde jaar ook de eerste telefoongids uit.



Al snel volgden meer NBTM-gidsen. De gidsen bevatten ook al een alfabetische lijst met abonnees en een aparte lijst ingedeeld naar beroep, bedrijf of instelling. In de eerste jaren van de telefonie was er alleen lokaal verkeer. Er waren dus ook alleen lokale gidsen. Dat veranderde met de komst van de interlokale telefonie in 1888.

In 1915 verschijnt de eerste Telefoongids voor heel Nederland. Op dat moment is daar maar één gids voor nodig. Het boekwerk bevat enkele tienduizenden telefoonnummers. Gaandeweg wint de telefoon aan belang. Dit resulteert in de extra 'T' van Telefoon dienst in PTT: De Post- en Telegraaf- dienst wordt de PTT in 1928. Na de oorlog neemt de telefoon een grote vlucht. In 1981 telt Nederland zo'n 5.000.000 aansluitingen. Drie jaar later verschijnt De Telefoongids voor het eerst in 50 delen.

Verzelfstandiging

In 1989 wordt de PTT verzelfstandigd en heet voortaan KPN NV. Vijf jaar later geeft KPN Telecom het Zweedse telefonie bedrijf Telia de opdracht om De Telefoongids commercieel te ontwikkelen. In 1994 wordt TeleMedia Nederland opgericht. TeleMedia is verantwoordelijk is voor de verkoop van de advertenties in De Telefoongids. KPN Telecom blijft verantwoordelijk voor de standaardvermeldingen en voor de verspreiding van De Telefoongids.



Rond de eeuwwisseling zijn er in Nederland ruim 12 miljoen vaste telefoonaansluitingen en bijna 8 miljoen mobiele aansluitingen. In 2001 koopt KPN Telecom TeleMedia Nederland van Telia en in 2003 verkoopt KPN Telecom TeleMedia Nederland aan de investeerdersgroep 3i. De naam van TeleMedia Nederland wordt gewijzigd in Telefoongids Media. In april 2004 wordt de naam van het bedrijf officieel vereenvoudigd tot De Telefoongids BV.



In maart 2004 ontstaat door de fusie van de drie bedrijven: De Telefoongids, Fonecta en Mediatel de YBR Group (Yellow Brick Road). YBR Group, met het hoofdkantoor in Amsterdam in het pand van De Telefoongids, is marktleider op het gebied van directory services en searchdiensten. YBR Group is als volledig eigenaar van marktleiders in vijf Europese landen en aanwezigheid in een aantal andere landen, een van de snelst groeiende directory- en searchbedrijven in Europa. YBR Group biedt telefoon- en bedrijfsgidsen op papier, Internet en mobiele telefoon, en inlichtingendiensten. De YBR Group is eigendom van de investeerdersgroep 3i. 3i verkoopt op 15 mei 2005 de YBR Group aan European Directories SA, een consortium onder leiding van een andere investeerdersgroep: Macquarie Capital Alliance Group.

⁴ Intranet De Telefoongids/ Het bedrijf/ Historie

Huidige activiteiten⁵

De Telefoongids is actief op de “directorymarkt⁶”. De organisatie houdt een directory bij waarin alle bedrijven en particulieren in Nederland (tegen betaling) hun gegevens kunnen plaatsen. Van deze directory worden meerdere uitgaven van De Telefoongids gemaakt. De Telefoongids verkoopt de mogelijkheid om in een of meerdere van deze uitgaven extra op te vallen. Mensen en bedrijven kunnen zo voor henzelf meer kans creëren om gevonden te worden.

De Telefoongids creëert daarmee een bereikbaarheidsconcept dat uitgedragen wordt met meerdere media of informatiedragers. De Telefoongids op papier, bestaande uit 48 regiogidsen, wordt ieder jaar gratis verspreid aan 8,5 miljoen huishoudens en bedrijven in Nederland. Daarnaast wordt De Telefoongids uitgegeven op Cd-rom, onder de merknaam Cd-foongids, zowel in een consumentenversie als in abonnementsvorm voor bedrijven. De Telefoongids presenteert zich ook met een website: www.detelefoongids.nl. Via de mobiele telefoon is De Telefoongids via verschillende wegen beschikbaar.

De Telefoongids op de markt

De Telefoongids is marktleider op alle gebieden van de directorymarkt waarin ze actief is. Hieronder staan een aantal voorbeelden waaruit dat blijkt. De concurrentie van De Telefoongids wordt gevormd door de Gouden Gids^{7,2}.

- De papieren uitgave van het bedrijvengedeelte van De Telefoongids is met 71% (De Telefoongids) tegen 29% (Gouden Gids) marktleider⁸.
- Op Internet staat www.detelefoongids.nl in de top 20 meest gebruikte sites van Nederland op de 5^e plaats.⁹
- In de categorie “portalen, gidsen en naslagwerken” staat de site op nummer 1. Multiscope¹⁰ verzorgt elke maand een actueel overzicht van de meest gebruikte internetsites van Nederland.

Mintzberg

Om meer inzicht te geven welk soort organisatie De Telefoongids is, beschrijf ik de organisatie aan de hand van de typologie van Mintzberg.

Mintzberg onderscheidt 7 verschillende organisatietypologieën: jonge onderneming, machinebureaucratie, professionele bureaucratie, divisiestructuur, innovatieve adhocratie, zendingsorganisatie en politieke organisatie.

De Telefoongids is een machinebureaucratie. De machinebureaucratie wordt door Mintzberg als volgt beschreven¹¹:

- a. Situationele factoren
 - Op rationalisering gericht technisch systeem (veelal massaproductie; “Tayloristisch”¹²)
 - Stabiele en overzichtelijke omgeving
 - Grote en volwassen organisatie
- b. Standaardisatie van werkzaamheden
- c. Gecentraliseerde bureaucratie
 - Geformaliseerd organisatiegedrag; procedures; specialisatie
 - Sterke technostructuur (functionele specialisten) en grote ondersteunende staven
- d. De technostructuur

⁵ Afstudeerscriptie (voor de Executive MBA-Sales opleiding van BSN Nederland) van een van de klantgroep verkoopmanagers, werkzaam bij De Telefoongids

⁶ Lijst met programma's en bestanden die op een schijfgeheugen aanwezig zijn => bestandenlijst, map. Bron: www.vandale.nl

⁷ Zie bijlage 2.1: Concurrentie Gouden Gids.

⁸ Brochure: De Telefoongids – als het om rendement gaat, Onbetwist marktleider, zie verdere verantwoording de literatuurlijst

⁹ Intranet De Telefoongids - 15/11/2005

¹⁰ <http://www.multiscope.nl/visiscanarchie1.phtml>

¹¹ Krimpen, van J.: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening, Kluwer BV Alphen aan den Rijn 2003

¹² vergaande horizontale en verticale arbeidssplitsing en een sterke hiërarchie.

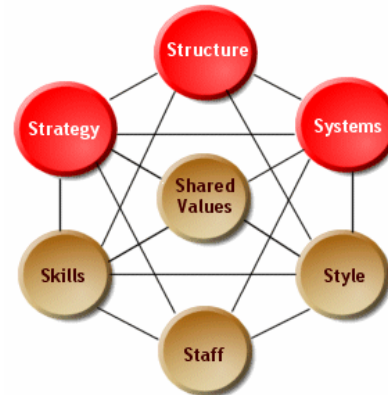
Op operationeel niveau vindt bij De Telefoongids veel massaproductie¹³ plaats. Deze werkzaamheden hebben een hoge mate van standaardisatie en zijn aan procedures gebonden. Dit is nodig omdat het werk nauwkeurig moet gebeuren.

De Telefoongids is een middelgrote (ong. 600 medewerkers), volwassen organisatie. Zoals in het organogram gezien kan worden is er een duidelijke hiërarchie en zijn de functies naar specialisme ingedeeld. Er wordt vanuit een centraal punt leiding gegeven aan de organisatie.

§ 2.1.1 7S-en model McKinsey¹⁴

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 1c.

Na deze introductie wordt de organisatie aan de hand van het 7Sen model beschreven. Het 7Sen model van McKinsey definieert de organisatie in 7 factoren. Als deze factoren vanuit dezelfde visie ingevuld worden en ze zodoende ook dezelfde richting uitwijzen, voert de organisatie op alle vlakken hetzelfde beleid en zal daardoor succesvoller zijn. Deze elementen worden onderscheiden in twee groepen: de harde S'en en de zachte S'en. De harde S'en zijn de bovenste drie en de zachte de onderste vier.



Verantwoording model

Er is gebruik gemaakt van dit model omdat het op een overzichtelijke manier de verschillende aspecten van de organisatie naast elkaar zet. Door het overzicht wat zo gecreëerd wordt, kunnen doelen voor de toekomst beter opgesteld worden. De potentie van de organisatie op verschillende vlakken wordt namelijk goed zichtbaar gemaakt. Vooral in de voorbereiding op organisatie veranderingen, zoals in dit rapport het geval is, is het erg belangrijk de eigen (on)mogelijkheden helder te hebben. De organisatie weet dan waar het extra de aandacht op moet vestigen.

Om het model zo correct mogelijk in te vullen, is de hulp gevraagd van verschillende DTG medewerkers. Door middel van interviews heb ik de benodigde informatie verkregen.

§ 2.1.1.1 Strategy

Er worden geen missie en visie uitgedragen. Ze zijn namelijk niet op het intranet te vinden en in de verschillende interviews zijn ze ook niet naar voren gekomen. Onderstaande missie en visie zijn afkomstig uit een afstudeerscriptie van een van de klantgroep managers werkzaam bij De Telefoongids.

Missie¹⁵: Door het uitgeven van De Telefoongids, helpt De Telefoongids consumenten en bedrijven elkaar te vinden en met elkaar in contact te komen.

"we connect buyers en sellers".

Visie¹⁶: De Telefoongids wil het traditionele papieren gidsconcept over meerdere dragers verbreden tot een multimediaal platform onder één merknaam, waarbij vraag en aanbod elkaar op (inter-) actieve wijze vinden en met elkaar in contact worden gebracht.

Doelen

De Telefoongids heeft anderhalf jaar geleden het marktleiderschap verkregen. Daarvoor behoorde het tot de Gouden Gids. Nu probeert ze haar marktleidende positie te behouden en uit te breiden.

- Behoud van marktleiderschap in gebruik voor gericht zoeken naar personen en bedrijven
- Behoud van marktleiderschap voor oriënterend zoeken

¹³ Zie bijlage 4.1: Interview Karel de Graaff, vraag 1.

¹⁴ Zie Bijlage 1.3: 7S-en model McKinsey

¹⁵ Afstudeerscriptie (voor de Executive MBA-Sales opleiding van BSN Nederland) van een van de klantgroep verkoopmanagers, werkzaam bij De Telefoongids.

¹⁶ Afstudeerscriptie (voor de Executive MBA-Sales opleiding van BSN Nederland) van een van de klantgroep verkoopmanagers, werkzaam bij De Telefoongids.

- Behoud van marktleiderschap in de adverteerdermarkt

§ 2.1.1.2 Structure

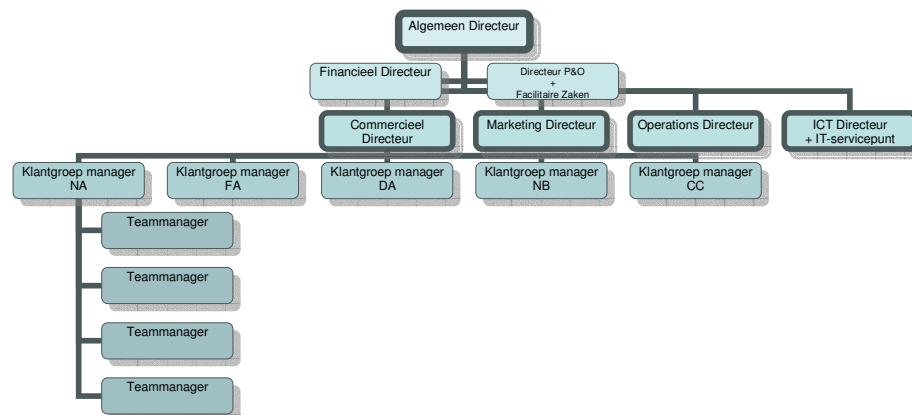
De organisatie bestaat uit ongeveer 600 medewerkers. Op het hoofdkantoor werken ruim 400 medewerkers, de rest is verspreid over 4 buitenlocaties: Eindhoven, Capelle, Zwolle en Drachten.

Amsterdam:	400
Eindhoven:	58
Zwolle:	56
Drachten:	19
Capelle:	35
Totaal:	568 medewerkers (cijfers van 23-03-2005)

De keuze van deze locaties is puur geografisch. De Telefoongids is zo beter en flexibeler in het bedienen van haar klanten in de verschillende delen van het land. Hier komt het verkoopkarakter van De Telefoongids naar voren.

Organogram

In het organogram is De Telefoongids deels uitgewerkt. Er zijn 6 directieleden en de algemeen directeur te onderscheiden.



Zoals het organogram laat zien, is er een duidelijke hiërarchie en zijn de functies naar specialisme ingedeeld. Er wordt vanuit een centraal punt leiding gegeven aan de organisatie.

Om het primaire proces van De Telefoongids goed af te beelden, is de afdeling Commercial verder uitgewerkt. Binnen de afdeling Commercial kent De Telefoongids 5 klantgroepen. Dat zijn: National Accounts (de grote klanten), Field Account (de kleinere klanten), Direct Account (de telefonische verkoop) en New Business (werven van nieuwe klanten). Daarnaast is ook de afdeling Customer Contact een specifiek onderdeel van Commercial.

Onder het directielid van Commercial werken klantgroep managers, de “direct reports”. Onder de direct reports werken teammanagers en daaronder de medewerkers. De teammanagers zijn verantwoordelijk voor het begeleiden van de medewerkers.

§ 2.1.1.3 Systems

Met systems worden niet de (computer) systemen die de organisatie gebruikt bedoeld, maar de procedures die binnen het bedrijf bestaan.

“Systems are formal and informal procedures that support the strategy and structure. (Systems are more powerful than they are given credit)”¹⁷

Omdat het beheren van de data zulk nauwkeurig werk is, zijn er op het operationele niveau erg veel regels en procedures. Hierdoor worden alle nieuwe vermeldingen en mutaties op bestaande vermeldingen op dezelfde manier ingevoerd in het systeem. Daardoor kan er met de database een

¹⁷ <http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm>

eenduidig eindproduct gemaakt worden. “*Procedures en regels moeten er zijn anders kun je geen goede gids maken*”¹⁸.

Bovendien moeten de wensen van de klant tot in de puntjes opgevolgd worden. De verkopers moeten uitgebreide formulieren invullen zodat de wensen van de klant niet verloren gaan in de informatiestromen van het bedrijf.

De media die gebruikt worden om de hele organisatie te bereiken zijn: e-mail en het intranet.

§ 2.1.1.4 Style/ culture

Het is lastig om de cultuur van DTG te omschrijven. De interne cultuur bij DTG is informeel. Naar buiten toe komt DTG echter zakelijk over. Door de uiteenlopende professionalisaties in het bedrijf zijn er ook verschillende soorten mensen. De afdelingen hebben daardoor hun eigen cultuur ontwikkeld.

Peoplemanagement is de managementstijl die DTG van bovenaf uitdraagt. Teammanagers investeren veel in het begeleiden van hun medewerkers.

Met kernwoorden kan DTG het best als volgt omschreven worden¹⁹:

- Jong
- Dynamisch
- Multicultureel
- Ambitieuus
- “je, jij”

Managementstijl

De mensen staan voorop bij DTG. P&O heeft een visie die zegt: “betere mensen, betere business, betere business, betere mensen”. Uiteindelijk bereikt DTG dus een hogere winst doordat ze meer aandacht aan haar medewerkers besteedt.

Een managementtool waar DTG gebruik van maakt, is Management by Objectives. MBO betekent dat de manager samen met de medewerker in kwestie, een aantal concrete doelen opstelt voor een bepaalde periode. Aan het eind van deze periode vindt evaluatie plaats. Vervolgens worden er voor de volgende periode weer nieuwe doelstellingen opgesteld. Op deze manier wordt er door DTG van bovenaf enige uniformiteit in de leiderschapstijl aangebracht.

In de functieomschrijvingen en de MBO systematiek houden de managers en P&O zoveel mogelijk rekening met de vier kernwaarden van DTG (zie § 2.1.1.7). Op die manier komen ze in elke functie naar voren en leven ze voort in het werk dat op de verschillende niveaus in de organisatie uitgevoerd wordt.

§ 2.1.1.5 Staff²⁰

Groei

Door de verzelfstandiging en de commerciële ontwikkeling van DTG zijn er veel andere activiteiten ontstaan. Bijvoorbeeld door het verkopen van advertenties en vermeldingen en het verbreden van het aanbod naar de diverse digitale uitgaven van De Telefoongids. Het bedrijf heeft daarom een groot bestand van nieuwe (vaak jonge) mensen opgebouwd met diverse specialisaties. Na de afsplitsing van KPN is er bovendien behoefte ontstaan aan nieuwe, meer zelfstandige functies in de organisatie. Er kon toen immers geen gebruik meer gemaakt worden van de expertise van KPN.

Opleidingen

Voor alle nieuwe medewerkers is er de introductie cursus van drie dagen. De verkoopmedewerkers die nieuw binnenkomen, krijgen een cursus van drie weken waarin ze leren wat de organisatie van hen verwacht. Deze interne trainingen worden door trainers van De Telefoongids zelf (vaak met eigen DTG verkoopervaring) in het eigen pand gegeven.

De Telefoongids biedt haar medewerkers veel kansen om te groeien. Als een medewerker een voor de functie relevante opleiding wil volgen, biedt De Telefoongids veel ondersteuning. Zelfs als DTG niet direct baat heeft bij de opleiding die de medewerker wil volgen, is er een kans dat DTG ondersteuning verleent.

¹⁸ Zie bijlage 4.1: Interview Karel de Graaff, vraag 4.

¹⁹ Zie bijlage 4.4: Interview Niels Walch, vraag 10.

²⁰ Zie Bijlage 4.2: Interview Fadma el Idrissi, vraag 2

§ 2.1.1.6 Skills

De kernactiviteit van De Telefoongids is: het verstrekken van bereikbaarheidsgegevens. Deze gegevens worden bijgehouden in een directory (database). Het structureren en beheren van deze data is erg arbeidsintensief werk en moet nauwkeurig uitgevoerd worden.

Communicatie is een zwak punt van De Telefoongids²¹. Op alle MTO's (Medewerker Tevredenheids Onderzoek) komt de communicatie als verbeterpunt naar voren. Het gaat dan om de manier waarop nieuw beleid wordt gecommuniceerd (top-down communicatie).

De Telefoongids is een verkooporganisatie. Haar bestaansrecht ontleent ze aan het feit dat bedrijven adverteren in haar gidsen en dat particulieren bepaalde vermeldingen willen hebben achter hun naam. Daarnaast is de naamsbekendheid van De Telefoongids ook van zeer groot belang. Naarmate er meer bedrijven en mensen De Telefoongids gebruiken, wordt het voor meer bedrijven interessant een vermelding of advertentie te hebben; er is dan meer kans dat ze gevonden worden door hun doelgroep.

De grootste afdelingen zijn dan ook de afdelingen: Commercial (de verkopers van De Telefoongids), Marketing; zij zorgen voor de naamsbekendheid en ICT; zij zorgen voor een efficiënte werking van de database. Voor het verkopen, vertrouwt De Telefoongids niet alleen op de kennis en ervaring van de (team)managers. Maar ook energieke jonge mensen met weinig ervaring en veel overtuigingskracht zijn welkom. Zo associëren de klanten De Telefoongids met een jong, energiek bedrijf.

De Telefoongids biedt haar product aan op vier manieren:

- Papieren gids,
- Telefoon (0900-1313 en vanaf mobiel met SMS, et cetera),
- Internet,
- Cd-foongids.

De Telefoongids heeft een tijd een aparte afdeling gehad voor de digitale uitgaven: E-media. Deze afdeling hield zich bezig met de CD-foongids, 0900-1313 en de vermeldingen op het Internet. De afdeling bestond uit: ICT-specialisten, een marketing afdeling, een helpdesk (Customer Contact) en verkopers. Sinds 1 november 2005 is de afdeling opgesplitst en zijn de verschillende onderdelen bij respectievelijk de afdelingen: ICT, Marketing en Sales terechtgekomen. Op die manier zijn er minder beslissingsbevoegde organen in de organisatie en is de organisatie slagvaardiger.

§ 2.1.1.7 Shared Values

De kernwaarden vormen de grondleggers van De Telefoongids om zo het onderscheidende vermogen te leveren dat nodig is om antwoord te kunnen geven op de ontwikkelingen in de markt en bij de klant.

De kernwaarden luiden:

- Klantgericht,
- Resultaatgericht,
- Samenwerking,
- Initiatief.

Ze worden gebruikt in de functieomschrijvingen van alle medewerkers van DTG. Bij het MBO wordt er ook rekening mee gehouden. Omdat de medewerkers telkens doelen moeten opstellen aan de hand van deze kernwaarden, worden de normen en waarden van de organisatie gevormd.

Het verkopen van de producten en diensten van De Telefoongids geldt als hoogste prioriteit bij de bedrijfsprocessen. Goede verkopers worden beloond met bonussen en extra's op de personele arbeidsvoorwaarden. Zoals eerder vermeld, heeft de organisatie een "no nonsense" instelling. De "je en jij" cultuur is duidelijk merkbaar; informele omgangspedures zorgen voor een ongedwongen, doelgerichte werksfeer waarin alles bespreekbaar is.

²¹ Zie bijlage 4.1: Interview Karel de Graaff, vraag 1.

§ 2.1.2 Conclusie organisatiescan

De markt waarin De Telefoongids werkzaam is, is veel in beweging. Nieuwe technologische ontwikkelingen vragen om snelle aanpassingen. De Telefoongids is daarom een snel veranderende organisatie. In het personeelsbestand is de laatste jaren ook veel gewisseld en het is gegroeid. Zoals in de geschiedenis beschreven, heeft het bedrijf een aantal turbulente jaren achter de rug. Deze veranderingen dringen door tot het bedrijf en de afdelingen. Het feit dat er geen duidelijke, organisatiebrede missie en visie naar voren gebracht wordt, toont aan dat er veel wisselingen van de wacht geweest zijn. Onder leiding van het laatste Management Team heeft de organisatie echter toch het marktleiderschap weten te behalen en te behouden. Dit bewijst dat De Telefoongids een serieuze, professionele dienstverlener is.

De veranderlijkheid van de organisatie kenmerkt dat De Telefoongids een innovatief bedrijf is; de directie verwacht van de medewerkers dat zij vernieuwend zijn ingesteld.²²

De kernwaarden van DTG, Klantgericht, Resultaatgericht, Initiatief en Samenwerken, komen in elk interview duidelijk naar voren. Deze worden in de dagelijkse werkzaamheden vertaald door ze toe te passen in management stijlen en evaluatie gesprekken. Ze helpen de organisatie bij het vormen van de normen en waarden van haar medewerkers.

Communicatie is een zwak punt van De Telefoongids. Op alle MTO 's (Medewerker Tevredenheids Onderzoek) komt de communicatie als verbeterpunt naar voren. Het gaat dan om de manier waarop nieuw beleid wordt gecommuniceerd (top-down communicatie).

Omdat het beheren van de data zulk nauwkeurig werk is, zijn er op het operationele niveau erg veel regels en procedures. De Telefoongids weet hier ook goed mee om te gaan: het opleveren van een kwalitatief goed eindproduct bewijst dat de data op een juiste manier bijgehouden wordt.

Doordat de organisatie een hoog verloop kent en er daardoor veel mutaties in het personeelsbestand zijn, is het belangrijk om een goede dienstverlening te hebben bij het faciliteren van deze mutaties. FZ speelt hierbij een grote rol. Een duidelijker gezicht naar de (telkens nieuwe) klant draagt bij aan de professionaliteit van de afdeling. Een servicedesk biedt hierbij uitkomst. In welke situatie de servicedesk zal gaan functioneren wordt in de volgende paragraaf geschetst: de huidige situatie van Facilitaire Zaken.

²² Zie bijlage 4.4: Interview Niels Walch, vraag 3.

§ 2.2 Organisatiescan Facilitaire Zaken

In deze paragraaf wordt de afdeling Facilitaire Zaken besproken. Samen met de voorgaande organisatiescan is volledig antwoord gegeven op subprobleemstellingen 1a en 1b. Deze paragraaf is de uitkomst en de conclusie van de uitgevoerde observatie.²³ Ook zijn er interviews en deskresearch²⁴ uitgevoerd.

Algemeen

Facilitaire Zaken is onderdeel van de afdeling Personeel & Organisatie. De afdeling bevindt zich op het hoofdkantoor in Amsterdam.

§ 2.2.1 Doelstellingen en dienstenpakket²⁵:

- Op maat gesneden invulling van de gevraagde facilitaire diensten,
- Waarborging van de continuïteit en de kwaliteit van de facilitaire diensten en projecten welke door de organisatie aan FZ zijn toevertrouwd,
- Optimale klant- en service gerichtheid, flexibiliteit, professionaliteit en betrouwbaarheid.

Het dienstenpakket van FZ omvat:

- Beveiliging
- Huisvesting
 - Gebouwbeheer
- Magazijn
- Postkamer
- Receptie
- Toegangscontrole pand & garage
- Wagenparkbeheer
- Schoonmaak
- ARBO/BHV
- Catering

De budgetten van onderstaande IT gerelateerde dienstverlening zijn onder beheer van FZ. Maar de werkzaamheden liggen voor een groot deel bij het IT-servicepunt, dat is uitbesteed aan een externe partij:

- Telefonie
- Printers/ Copiërs

§ 2.2.2 Personele bezetting

Functie	rapporteert aan:
----------------	-------------------------

Beleids-/ tactisch niveau:

- | | |
|--|-----------------------------|
| • Facility Manager (1 fte) | Directeur P&O |
| • Senior Facility coordinator (1 fte) | Facility Manager |
| • Facility Coördinator (1 fte) | Facility Manager |
| • Inkoper op projectbasis ter ondersteuning en voorbereiding van de verhuizing (1 fte) | Senior Facility Coördinator |

Administratief:

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| • Wagenparkbeheer (½ fte) | Facility Coordinator |
| • Inkoop drukwerk | Facility Coördinator |
- (¼ fte, de rest van de week achter de receptie)

Operationeel:

- | | |
|---|----------------------|
| Receptie. 3 vaste medewerkers (indien nodig ondersteund door extern personeel). | Facility Coördinator |
|---|----------------------|
- Samen vormen zij 1,5 fte.

Postkamer:

- | | |
|--|------------------|
| • Manager Postkamer & Magazijn (1 fte) | Facility Manager |
|--|------------------|

²³ Zie bijlage 4.3: Observatie

²⁴ Intranet De Telefoongids/ Facilitaire Zaken

²⁵ Intranet De Telefoongids/ Facilitaire Zaken

4 vaste medewerkers dagelijks ondersteund door extern personeel.
Samen vormen zij 5 fte.

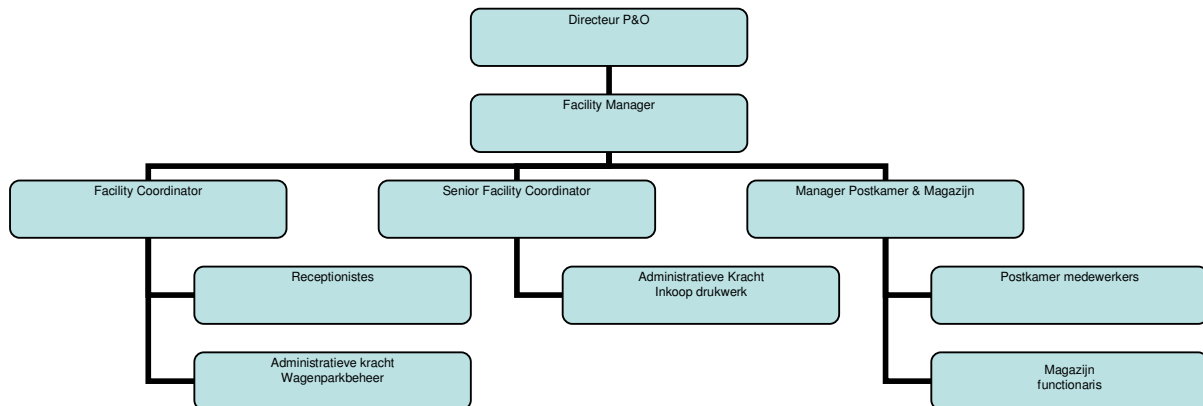
Manager Postkamer & Magazijn

Magazijn:

1 vaste medewerker (1 fte)

Manager Postkamer & Magazijn

Organogram Facilitaire Zaken



§ 2.2.3 Communicatie & Organisatie

De receptie, postkamer en magazijn hebben op de BG allemaal een eigen frontoffice. Het bedrijfsrestaurant is op de 10^e verdieping. Tactisch/ strategisch niveau; inkoop, wagenparkbeheer, sturing aan subcontractors zoals het schoonmaakbedrijf en gebouw onderhoudsbedrijven bevindt zich op de 3^e verdieping. Van daaruit worden ook de buitenlocaties van diensten voorzien. Per buitenlocatie zijn er vaste aanspreekpunten voor FZ. Deze mensen zijn niet aangewezen door FZ en er zijn ook geen afspraken gemaakt. Ze hebben deze “taak” in de loop van de tijd op zich genomen.

Bovenstaande situatie is sinds kort veranderd, de gehele afdeling zit nu bij elkaar op één vloer. Alle facilitaire diensten zijn ondergebracht op de begane grond van het gebouw: het restaurant, het magazijn, de postkamer, wagenparkbeheer en het tactisch/ strategisch gedeelte van de afdeling.

De aparte facilitaire afdelingen hebben allemaal een eigen mailbox en de contactgegevens worden afzonderlijk aangeboden op het intranet. De afdelingen worden centraal aangestuurd door het tactisch/ strategisch gedeelte van FZ. Facilitaire Zaken moet op haar beurt rapporteren aan de directeur van P&O. Wagenparkbeheer is ,van alle activiteiten van FZ, de activiteit die de meeste inspanning vereist (ook strategisch in samenwerking met P&O) en waar het meeste geld mee gemoeid is.

Vergadermomenten FZ

1. Operationeel-tactisch overleg senior coördinator met facility manager. Doel: middellange termijn, operationele zaken, actiepunten voor komende week. Frequentie: 1 x per week
2. Operationeel-tactisch overleg senior coördinator met de rest van het tactisch niveau. Doel: Vertalen van actiepunten van overleg 1. Frequentie: 1 x per week
3. Werkoverleg Receptie. Receptiemedewerkers met (junior) coördinator. Doel: ontwikkelingen en roostertechnische zaken. Frequentie: 1 x per 3 maanden
4. Tactisch werkoverleg Postkamer. Hoofd postkamer & magazijn met facility manager. Doel: middellange termijn, operationele zaken, actiepunten voor komende week. Frequentie: 1 x per week.
5. Operationeel overleg Postkamer: Postkamer medewerkers, hoofd Postkamer. Doel: bespreken van lopende zaken. Frequentie: 1 x per maand
6. Overleg met P&O. Facility Manager met directeur P&O. Speerpunten van de afdeling Facilitaire Zaken. Beslissingen op strategisch niveau. Frequentie: 1 x per week.

§ 2.2.4 Belangrijke partijen in het dienstverleningsproces:

De receptie

De receptie opent in de huidige situatie de mailbox facilitaire zaken en attendeert de backoffice op de ontwikkelingen en de aanvragen. De changes²⁶ die vanuit P&O gestuurd worden, worden ook door de receptie geopend en de receptie onderneemt hier zelf actie op. De receptie is een centraal gelegen, facilitair orgaan. Interne klanten komen daardoor regelmatig met facilitaire aanvragen bij de receptie terecht. Er is echter een discussie over het niet optimaal bereikbaar zijn van de receptie voor externe relaties.

Magazijn

Facilitaire Zaken werkt met MVS (Magazijn Voorraad Systeem). Dit systeem registreert wat er intern besteld kan worden. Er zijn vaste artikelen in het systeem opgenomen die bij de verschillende leveranciers worden besteld. Een aantal medewerkers (management assistentes en personeel van de buitenlocaties) die door de directie verantwoordelijk gesteld zijn, kunnen inloggen in het systeem om te bestellen. De andere medewerkers bestellen dus bij deze persoon. De bestelling wordt ontvangen door de magazijnmedewerker. Deze zorgt ervoor dat de bestelling op de juiste bestemming komt (buitenlocaties en in het hoofdkantoor). De magazijnmedewerker houdt de voorraad bij en bestelt, indien nodig, bij het hoofd van de postkamer. Hij is degene die de bestelling bij de leveranciers plaatst.

Wagenparkbeheer

Het beheren van de autolease contracten, valt onder de verantwoordelijkheid van FZ. Nieuwe medewerkers die een auto van de zaak in het arbeidscontract hebben, krijgen zolang het tijdelijke contract duurt (meestal voor het eerste halfjaar), een huurauto. Dit tijdelijke arbeidscontract kan ook een jaar of 1,5 jaar duren. Zodra het contract omgezet wordt in een vast contract, moet de medewerker in een leaseauto gaan rijden en wordt de huurauto zo snel mogelijk weer teruggebracht. FZ krijgt via de changes bericht welke medewerkers een nieuw contract of een nieuwe functie krijgen. Dit betekent niet dat de medewerker direct mag bestellen. FZ kijkt in haar bestand of er auto's in het bestand zijn waar niet in gereden wordt. Is dit het geval, dan zal de medewerker een van deze auto's toegewezen krijgen, voor zolang het contract duurt (de medewerker moet de auto "oprijden"). FZ beslist hierin.

FZ houdt de gegevens van het wagenparkbeheer bij in het systeem Perman van P&O. Bij de gegevens van de personeelsleden wordt: de looptijd van de auto, het kenteken, welk leasebedrag bij de functie hoort et cetera, opgeslagen. Dit systeem voldoet echter niet aan de eisen omdat het niet de historie van de auto's en van de bestuurders onthoudt. Zaken als: boetes en schades, worden nu op papier opgeslagen. In verband met het eigen risico, wat de medewerkers na de eerste schade doorbelast krijgen, is hier een beter systeem nodig om een duidelijker overzicht te bieden. De afdelingen krijgen ook de kosten van het wagenparkbeheer doorbelast.

ICT

De afdeling ICT heeft een frontoffice die bereikbaar is voor vragen over de kantoorautomatisering (KA). Op aanvraag van FZ, doet ze de aansluitingen in verband met interne verhuizingen: het IT-servicepunt. Het IT-servicepunt is sinds februari 2005 uitbesteed aan een externe partij. De budgetten van telefonie (mobiel en vast) en de printers/ copiers lagen altijd bij het IT-servicepunt. Sinds het uitbesteden, zijn deze budgetten naar FZ gegaan. De activiteiten op operationeel niveau (het uitgeven van telefoons, reageren op storingen van printers) liggen nog bij het IT-servicepunt. FZ krijgt alleen de facturen binnen en controleert deze. Omdat de medewerkers van het IT-servicepunt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling ICT vallen, is de sturing en het overzicht niet optimaal. Het aanwezig zijn van deze externe partij, zal het maken van deze afspraken niet makkelijker maken. Aan de andere kant kan deze aanwezigheid ook als een kans gezien worden. Het opstellen van een heldere SLA is in de samenwerking tussen DTG en de externe partij al zeer belangrijk. In deze SLA kunnen dan ook afspraken over de samenwerking met de andere voorwaardenschepende afdelingen gemaakt worden.

P&O

Facilitaire Zaken rapporteert aan P&O. In het huidige pand zitten de beide afdelingen bovendien op dezelfde verdieping. Daardoor zijn er korte lijnen tussen de twee. Facilitaire Zaken kan in geval van nieuwe medewerkers of andere mutaties snel schakelen doordat de informatie binnen handbereik is.

²⁶ De changes worden opgesteld door P&O en bevatten alle mutaties in het personeelsbestand.

Registratie

P&O heeft een informatiesysteem aangeschaft waarin ze alle persoonlijke gegevens van de medewerkers van De Telefoongids registreert. Onder de namen kunnen verschillende voorwerpen aan de personeelsleden gekoppeld worden. Facilitaire Zaken gebruikt dit systeem om gegevens over het wagenparkbeheer te beheren.

Informatie

P&O gebruikt de eerder genoemde changes (zie § 2.2.4/ de receptie) om wisselingen in het personeelsbestand kenbaar te maken aan een deel van de organisatie. Deze wisselingen zorgen namelijk voor werkzaamheden voor: IT, FZ, de salarisadministratie, de receptie, de postkamer, et cetera.

Directieassistentes

Voor het aanvragen van diensten, fungeren de directieassistentes als een filter voor Facilitaire Zaken. De taken die zij vervullen, zijn:

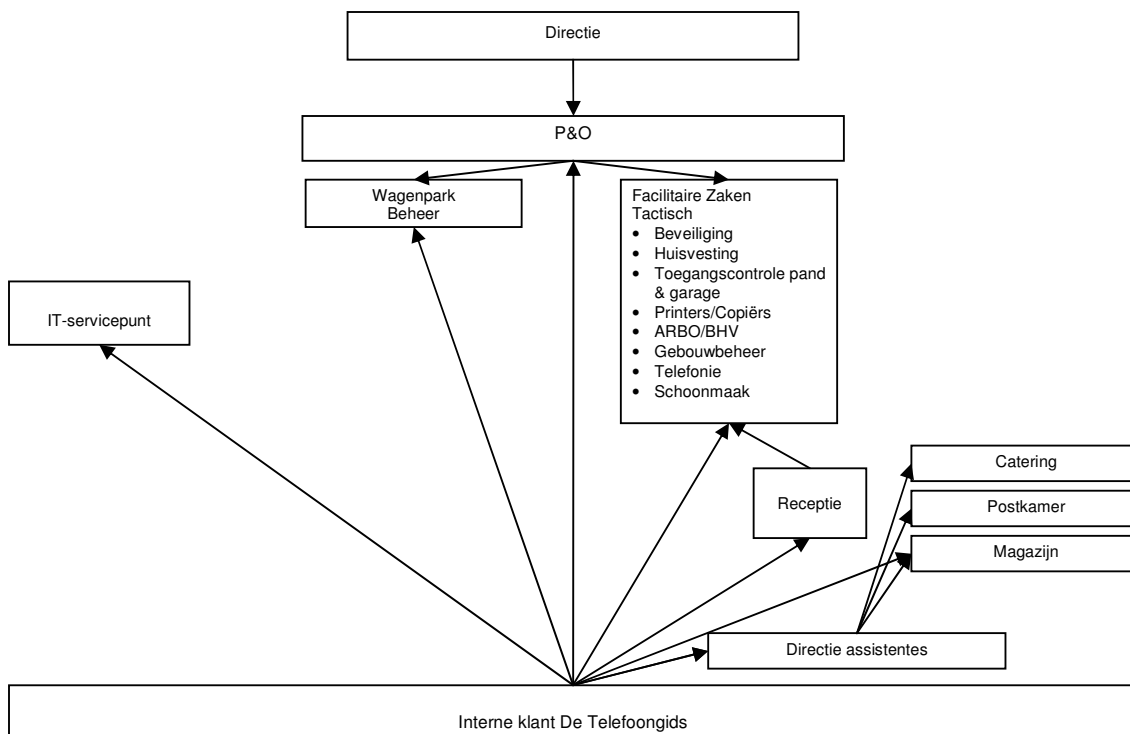
- Het aannemen van bestellingen voor kantoorartikelen, visitekaartjes et cetera. De directieassistentes hebben toegang tot het magazijn bestelsysteem.
- Het fungeren als aanspreekpunt van de afdeling en spreekbuis van de directieleden.

Het is erg belangrijk voor Facilitaire Zaken om een goede band met de directieassistentes te onderhouden. Zij weten wat er speelt op de afdelingen en kunnen de wensen van de klant verwoorden.

§ 2.2.5 Bereikbaarheid van de voorwaardenscheppende afdelingen voor de klant

Zoals hieronder aangegeven is de afdeling voor verschillende activiteiten, op verschillende manieren bereikbaar. Buiten de activiteiten die de afdeling zelf uitvoert, zijn ook de andere voorwaardenscheppende afdelingen genoemd. Dit omdat FZ veel samenwerkt met deze afdelingen. De pijlen geven aan hoeveel aanspreekpunten de klant heeft om diensten aan te vragen. Tussen de afdelingen vindt ook communicatie plaats maar om de overzichtelijkheid te waarborgen, zijn deze pijlen niet toegevoegd.

Er is een centraal meldpunt: de mailbox Facilitaire Zaken. Alle andere aparte afdelingen hebben echter ook een eigen mailbox. Van deze mailboxen wordt niet altijd gebruik gemaakt door de klant. De personen werkzaam op de afdeling, worden ook op hun persoonlijke mailbox aangesproken.



§ 2.2.6 Conclusie Organisatiescan Facilitaire Zaken

Hieronder staan de belangrijkste conclusies van de organisatiescan van Facilitaire Zaken opgesomd. Alle zaken in de huidige situatie die van toepassing zijn op het implementeren van de servicedesk met ondersteuning van een FMIS zijn dan besproken.

- De afdeling is flexibel en gaat oplossingsgericht te werk. Er zijn regels en procedures tot het aanvragen en afhandelen van diensten en deze worden bij de meeste aanvragen consequent nageleefd. Alleen bij de correctieve of ad hoc dienstverlening worden soms uitzonderingen gemaakt. Bij het samenwerken met de andere voorwaardenscheppende afdelingen zijn ook procedures maar deze worden niet consequent nageleefd. Het krijgen van meer inzicht in deze processen is gewenst maar zover is de organisatie nog niet.²⁷
- De aanvragen worden afgehandeld op volgorde van prioriteit. De medewerkers op Facilitaire Zaken bepalen deze prioriteit zelf.
- Er vindt voortgangscontrolle en/of terugkoppeling aan de klant plaats maar dit gebeurt niet consequent.
- De afdelingen liggen erg versnipperd door het pand. Voor elke aanvraag is een andere procedure voor de klanten. Dit creëert onduidelijkheid voor de klant.
- Voor sommige aanvragen (zoals de vergaderservice) gelden zelfs verschillende aanspreekpunten om ze volledig te maken.
- Registratie van bepaalde zaken vindt plaats. Echter uitsluitend in verschillende kleine systemen, al dan niet geautomatiseerd. Informatie is daardoor erg versnipperd op de afdeling. Bovendien wordt er op het tactisch/ strategisch niveau niet op regelmatige basis gebruik van gemaakt.
- Het niet optimaal bereikbaar zijn van de receptie voor externe relaties, wijst op een niet optimale bemanning van de receptie of een niet optimale prioriteitenstelling van de werkzaamheden.
- Het wagenparkbeheer heeft een niet gewenste manier van registratie. Er gaat veel geld gepaard met het beheren van het wagenpark en dit wordt doorbelast naar de afdelingen. FZ heeft daarom een verplichting naar de organisatie om het wagenparkbeheer zo strak mogelijk te beheren.

Servicedesk

Omdat De Telefoongids gaat verhuizen, is het nieuwe pand een goed natuurlijk omslagpunt voor het veranderen van de dienstverlening en de werkwijze van de afdeling. Voor het fysiek inrichten van de afdeling is rekening gehouden met deze nieuwe werkwijze. De gehele afdeling Facilitaire Zaken bevindt zich in de nieuwe situatie op de begane grond. De afdeling is afgescheiden van de rest van het pand door de receptiebalie en is voor de interne klant niet meer fysiek bereikbaar. Dit is een goede opzet voor het inrichten van een servicedesk omdat het een kanalisering van de informatiestromen afdwingt.

FMIS

De behoefte aan een FMIS is aanwezig omdat de registratie niet op het gewenste niveau is. Het delen van informatie met de rest van de organisatie en het beschikbaar zijn van informatie op FZ zelf, is niet optimaal.

Als er verbetering komt in deze zaken is FZ in staat haar middelen beter te beheren en een snellere, professionelere dienstverlening te kunnen bieden.

Het is belangrijk om een beeld te vormen van welke gevolgen het implementeren van de servicedesk heeft voor de organisatie. Daarom wordt in de volgende hoofdstukken het theoretisch onderzoek beschreven wat uitgevoerd is om op deze vragen een antwoord te geven.

²⁷ Zie bijlage 4.4: Interview Niels Walch, vraag 6.

Hoofdstuk 3

Theorie

In dit hoofdstuk wordt de theorie besproken over de verschillende aandachtspunten waar Facilitaire Zaken rekening mee moet houden bij het professionaliseren van haar bedrijfsvoering. Achtereenvolgens worden de volgende onderwerpen besproken: de servicedesk, het FMIS, communicatie tijdens organisatieveranderingen. In dit hoofdstuk worden subprobleemstellingen 2a, 3a en 4a beantwoord.

§ 3.1 De servicedesk

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 2a.

§ 3.1.1 Algemeen²⁸

Een servicedesk is een centraal loket waar de verschillende facilitaire diensten en producten door de klant aangevraagd kunnen worden. Omdat de servicedesk in contact staat met de klant en het daarmee de “voorkant” van de afdeling is, heeft het ook wel de naam frontoffice. De naam frontoffice impliceert dat er ook een backoffice bestaat. De backoffice is de organisatie achter de frontoffice. Hier vinden de facilitaire werkprocessen plaats. De backoffice krijgt de klant alleen in bepaalde gevallen te zien. Hierop ga ik later verder in. De frontoffice of servicedesk kan vergeleken worden met een tussenpersoon. De servicedesk zorgt er namelijk voor dat de klant van facilitaire diensten of producten zelf geen zaken meer hoeft te doen met de gespecialiseerde facilitaire afdelingen: de backoffice. Dit heeft als voordeel voor het backoffice gedeelte van de facilitaire organisatie dat ze ongestoord haar werk kan doen.

Voor de klant heeft de servicedesk ook voordelen; het aanvragen van diensten wordt namelijk makkelijker. De versnippering van facilitaire afdelingen behoort tot het verleden, omdat die zich immers achter één loket bevinden. De klant hoeft zich daarmee niet meer af te vragen waar hij/zij terecht kan. Doordat de servicedeskmedewerker zich als een intermediair²⁹ tussen de klant en de backoffice opstelt, worden er een aantal acties bij de klant en bij de backoffice weggenomen: het op gang brengen van de dienstverleningsprocessen in de backoffice, het controleren van de voortgang en het tijdens deze voortgang, indien gewenst, contact onderhouden met de klant.

Definities:

Schuthof noemt een servicedesk een Facilitair Servicemeldpunt en omschrijft het als volgt: *“Een coördinatiepunt tussen vrager en aanbieder van facilitaire diensten, waarbij de vragen volgens procedures worden afgehandeld of ter afhandeling worden doorgegeven aan de facilitaire organisatie”*³⁰

Joost van Krimpen belicht de gastvrije kant van Facility Management door een Servicedesk *“het steeds belangrijkere hospitality-element binnen de facilitaire dienstverlening”*³¹ te noemen. *“De klant moet, vooral in de rol van eindgebruiker, aandacht, service en een positief gevoel krijgen.”*

Soorten dienstverlening³²

B. Schuthof heeft de dienstverlening, die via de servicedesk loopt, in drie hoofdgroepen onderscheiden:

1. Projectmatige dienstverlening. Een project kenmerkt zich doordat het: een begin, een eind en een vooraf vastgesteld resultaat, heeft. Projecten zijn anders dan de dagelijkse werkprocessen die altijd doorgaan. Ze vereisen vaak meerdere specialismen en er is vaak veel geld mee gemoeid. Projecten kunnen niet gestandaardiseerd worden omdat ze telkens anders zijn. Ze vereisen daarom: kennis, tijd en geld van de facilitaire organisatie.
2. Procesmatige dienstverlening. De aanvragen van deze vorm van dienstverlening worden volgens vooraf vastgestelde procedures afgehandeld. De basisprocessen zijn:

²⁸ Schuthof, B.: Handboek Facility Management, april 1999.

²⁹ in-ter-me-di-ai-r³ (bn.), 1: tussenliggend, 2: bemiddelend. Bron: www.vandale.nl

³⁰ Schuthof, B.: Handboek Facility Management, april 1999.

³¹ Krimpen, van J.: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening, Kluwer BV Alphen aan den Rijn 2003. P. 43

³² Schuthof, B.: Handboek Facility Management, April 1999.

- a. Het aannemen en registreren van de aanvraag. Het registreren gebeurt met vooraf opgestelde formulieren of een FMIS (zie theorie FMIS).
 - b. Opstarten van de dienstverlening. Doordat de aanvragen telkens op eenzelfde manier geregistreerd worden, levert de facilitaire organisatie op een consequente manier de opdrachten aan de backoffice aan en creëert daarmee een gestructureerde, professionele manier van werken.
 - c. Voortgangscontrole, afdoening en nazorg. De servicedesk onderhoudt, indien gewenst, contact met de klant en de backoffice over de voortgang van de aanvraag. Wanneer de backoffice de aanvraag als gereed meldt, controleert de servicedesk of de klant inderdaad tevreden is en zorgt daarmee voor nazorg van de dienstverlening.
3. Correctieve dienstverlening. Deze soort van dienstverlening wordt ook wel ad hoc dienstverlening genoemd. Het woordenboek omschrijft ad hoc als: *“voor dit geval in het bijzonder”*³³. Het omvat dan ook alle zaken die “even snel geregeld moeten worden”. De servicedesk kan door het opvangen van deze vragen, een grote meerwaarde hebben voor de facilitaire organisatie. Waar vroeger de facilitaire medewerker zijn handen vol had aan deze kleine vragen, kan de servicedesk als filter optreden. Veel aanvragen kunnen direct aan de desk afgehandeld worden. De overige worden met een vastgestelde procedure doorgestuurd naar de backoffice zodat een gestructureerde dienstverlening het gevolg is.
- Het leveren van ad hoc diensten is geen schande. *“Circa 80% van alle tijd wordt door de facilitaire medewerkers hieraan besteed, terwijl het circa 20% van alle producten en diensten omvat...Het zijn de storingen, de vergeten reserveringen, de niet bestelde tickets enzovoort....Een lastig maar ook dankbaar deel van het werk omdat het improviserend vermogen sterk wordt aangesproken en de waardering positief of negatief, meestal direct te bepalen is.”*³⁴

Deze drie groepen verlenen meer inzicht in de soorten dienstverlening die via de servicedesk (kunnen) lopen. Naarmate de servicedesk een meer professionele en zelfstandige vorm aanneemt, zullen haar verantwoordelijkheden richting de projectmatige dienstverlening gaan. Bij een servicedesk met weinig verantwoordelijkheden, zullen deze werkzaamheden direct doorgestuurd worden naar de backoffice. De servicedesk verzorgt dan hoofdzakelijk de correctieve dienstverlening.

§ 3.1.2 Organisatorische gevolgen

Een servicedesk ontstaat door een organisatorische en fysieke scheiding van front- en backoffice. De frontoffice staat de klant te woord en de backoffice voert de werkzaamheden uit die bij de frontoffice aangevraagd zijn. Het is van cruciaal belang dat de front- & backoffice probleemloos kunnen samenwerken. In deze samenwerking is de servicedesk (de frontoffice) het coördinatiepunt. De servicedesk krijgt immers alle aanvragen en stuurt ze vervolgens door naar de backoffice. De servicedesk: bepaalt dus wie welke taak heeft, verwacht na het doorsturen terugkoppeling van de backoffice en is daarmee het coördinatiepunt in de dienstverlening.

Voordat de servicedesk geïmplementeerd wordt, moeten er goede afspraken gemaakt worden over de taakverdelingen. Zo kan een snelle, efficiënte werkwijze en dienstverlening gecreëerd worden. De afdeling moet organisatorisch anders ingericht worden om op bovenstaande wijze te kunnen functioneren.

“The back office consists of the activities which can be physically and/or temporally separated from the customer.

*The front office consists of the activities which have to be, or which an organisation wants to be, performed while the customer is present.”*³⁵

De werkprocessen tussen front en back office moeten goed opgedeeld worden. Sommige activiteiten moeten namelijk direct aan de desk opgelost worden omdat het primaire proces anders geen doorgang kan vinden (afbreukrisico en interdependentie³⁶). Andere moeten ,door de tijd die ze in beslag nemen of door de benodigde expertise, doorgestuurd worden naar de specialisten in de back office. Bij deze verdeling zijn er verschillende modellen mogelijk (zie §3.1.4).

³³ www.vandale.nl

³⁴ Schuthof, B.: Handboek Facility Management, April 1999.

³⁵ Looy, van B e.a.: Services Management, An integrated approach, second edition published 2003, Bell & Bain Limited, Glasgow.

³⁶ Krimpen, van J.: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening, Kluwer BV Alphen aan den Rijn 2003.

§ 3.1.3 Aanleiding tot invoeren³⁷

Er zijn verschillende aanleidingen tot het invoeren van een servicedesk. Verschillende partijen in de organisatie hebben baat bij een centraal meldpunt voor facilitaire aanvragen. Hieronder worden de belangrijkste redenen tot invoeren besproken.

Efficiëntie

De aanleiding tot het invoeren van een servicedesk, is vaak het niet optimaal functioneren van een facilitaire organisatie en dat kan het gevolg zijn van een slechte communicatie en afstemming. Een professioneel georganiseerde servicedesk kanaliseert de communicatiestromen van en naar de facilitaire organisatie. Zo kan de vraag naar dienstverlening en de reactie van de facilitaire medewerkers hierop dagelijks in kaart gebracht worden. Met deze informatie kan er bewuster omgegaan worden met de tijd en de middelen op de afdeling en dit resulteert in een efficiëntere werkwijze. Dit zal uiteindelijk leiden tot kostenbesparing.

One-stop-shopping

Het kiezen voor één aanspreekpunt zodat de afnemers niet meer langs verschillende loketten of personen moeten om producten en diensten aan te vragen, biedt het voordeel van “one-stop-shopping”³⁸. De klant besteedt minder tijd aan het aanvragen van producten en diensten en kan zich meer met het primaire proces bezighouden.

Doelstellingen servicedesk

1. Een centraal meldpunt maakt duidelijk hoe de klant de afdeling Facilitaire Zaken kan bereiken, Facilitaire Zaken krijgt hiermee een duidelijk gezicht naar de klant:
 - a. Kleine vragen kunnen direct worden opgelost door de servicedesk. Dit heeft een positieve invloed op de beleving van de interne klant, *“The front-office personnel interact with customers and, by doing so, can make a difference in customer satisfaction. It is also in the front-office that the physical setting can be used to influence customer expectations...”*³⁹. Een snelle en bevredigende manier van het afhandelen van aanvragen, brengt een positief gevoel teweeg bij de klant. Vragen die niet snel opgelost worden, terwijl de klant deze afhandeling wél verwacht had, kan een negatief gevoel teweeg brengen. Op die manier heeft de servicedesk een belangrijke invloed op de klanttevredenheid.
 - b. Het maakt kanalisering van gegevens mogelijk, waardoor de afdeling informatie over haar dienstverlening en de klant kan verzamelen. Een FMIS kan deze kanalisering ten volle benutten: de registratie van de dienstverlening kan dan later in elke gewenste vorm opgevraagd worden.
2. Met deze informatie heeft de afdeling meer inzicht in het afnamegedrag van de klant en kan vervolgens het aanbod aan de behoefte aanpassen. Met andere woorden: proactief handelen.
3. De informele component tussen de organisatie en de afdeling wordt gereduceerd doordat alle dienstverlening langs een formele weg aangevraagd wordt. De informele component, is de mate waarin aanvragen niet volgens procedures worden aangevraagd. Het teveel aanwezig zijn van dit fenomeen, zorgt voor een bemoeilijking van het professioneel (met vooraf vastgestelde procedures) functioneren van de facilitaire organisatie. Onderzoek⁴⁰ heeft uitgewezen dat er bij organisaties onder de 500 medewerkers, vaak een duidelijke informele component aanwezig is.
4. Een servicedesk levert de (ad hoc) facilitaire aanvragen ,in een constante hoedanigheid aan de backoffice aan, zodat deze volgens een vooraf bepaalde procedure afgehandeld worden. Daarbij houdt de servicedesk, als coördinatiepunt, toezicht op de voortgang van deze aanvragen. Zo kan de afdeling constante kwaliteit leveren. Deze centrale coördinatie levert bovendien tijdwinst op.

³⁷ Schuthof, B.: Handboek Facility Management, April 1999. p. F1310-7

³⁸ Het op een punt kunnen verkrijgen van meerdere producten of diensten.

³⁹ Looy, van B e.a.: Services Management, An integrated approach, second edition published 2003, Bell & Bain Limited, Glasgow.

⁴⁰ Schuthof, B.: Handboek Facility Management, April 1999

Schuthof vat het doel van een FSM als volgt samen: *“Het creëren van een meerwaarde voor de klant en het bijdragen aan het optimaliseren van de communicatie en de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie”*⁴¹

§ 3.1.4 Basismodellen servicedesk

Aan een servicedesk kan op verschillende manieren vorm gegeven worden. Deze modellen onderscheiden zich in professionalisatie en organisatie. In de bijlagen worden twee invalshoeken beschreven: de drie varianten beschreven in het Facility Management zakboek van A. de Zwart en de 4 basisstructuren uit het Facility Management Handboek voor het inrichten van een centraal dienstverleningsmeldpunt.

Er valt geen beter of slechter model aan te wijzen; ze vertonen allemaal (afhankelijk van de situatie) voor- en nadelen. De keuze voor een model of een combinatie hangt volledig af van de betreffende organisatie. Variabelen die het maken van de keuze kunnen beïnvloeden, zijn bijvoorbeeld:

- Het aantal klanten en het soort organisatie
- De omvang en aard van het aanbod van de facilitaire organisatie
- De expertise van de backoffice
- De noodzakelijke expertise van de te kiezen servicedeskmedewerker
- De verwachtingen van de klant ten aanzien van de te leveren kwaliteit

§ 3.1.5 Het servicedesk personeel

De verschillende modellen van servicedesks zorgen voor uiteenlopende kwaliteiten van servicedeskmedewerkers. Hoe professioneler het model wat gekozen wordt, hoe hoger het niveau van de medewerker moet zijn om goed te kunnen functioneren. Dit bepaalt voor een groot deel het succes van de servicedesk.

*“De expertise van het servicedeskpersoneel kan worden beschouwd als een kritische succesfactor”*⁴²
Het zijn deze medewerkers die in direct contact staan met de klanten van de afdeling. Communicatieve vaardigheden en conflicthantering zijn benodigd⁴³. Verder is een zekere mate van affiniteit met het facilitaire werkveld gewenst. De servicedeskmedewerker moet namelijk de wens van de klant kunnen vertalen naar een actie voor de backoffice en moet met beide goed kunnen communiceren.

Huidige bestand of werving van personeel

Voorafgaand aan het implementeren van een servicedesk, wordt nagedacht over welk model toegepast moet worden. De taakverdelingen tussen front- en backoffice worden aan de hand hiervan opgesteld.

Een functieomschrijving voor de servicedeskmedewerker is hier het gevolg van. Er kan aan de hand van deze functieomschrijving gekeken worden of het huidige personeelsbestand aangesproken kan worden, of dat er personeel geworven moet worden.

Groei en evaluatie in de toekomst

Naarmate de servicedeskmedewerkers kennis en ervaring ontwikkelen, kan het model er anders uit gaan zien en kan de servicedesk meer verantwoordelijkheden aan.

Door deze groei en het verbeteren van de competenties, kunnen sommige activiteiten volgens een natuurlijk groeiemodel naar de servicedesk verschoven worden. De ontwikkeling van de medewerkers moet gestimuleerd worden. Door regelmatig evalueren van de medewerkers kan de facilitaire organisatie hier grip op houden en het model van de servicedesk erop aanpassen.

Taken en verantwoordelijkheden servicedesk

Ongeacht het gekozen model moet de servicedesk een bepaald takenpakket hebben. Het betreft dan de taken en verantwoordelijkheden die een servicedesk minstens moet hebben om een meerwaarde voor de facilitaire organisatie te creëren:

- Het te woord staan van de klanten van de facilitaire organisatie en het verlenen van diensten volgens het vooraf opgestelde model.

⁴² Schuthof, B.: Handboek Facility Management, April 1999

⁴³ Schuthof, B.: Handboek Facility Management, April 1999

- Het verzamelen van gegevens over de activiteiten van de afdeling. De gegevens worden verzameld door het consequent registreren van de verzoeken tot dienstverlening. Afhankelijk van het gekozen model behoort het omzetten van deze gegevens naar management informatie ook tot de werkzaamheden.
- Het aannemen van KWIS⁴⁴ en een juiste afhandeling hiervan.
- Ad hoc verzoeken tot dienstverlening worden door de servicedesk omgezet naar gestructureerde werkprocessen. Achteraf kan door de registratie de ad hoc dienstverlening inzichtelijk gemaakt worden.
- Een voortgangsbewaking van de aanvragen waar de backoffice op dat moment mee bezig is. De servicedesk houdt contact met de klant tijdens en na de dienstverlening. Zo is de klant op de hoogte van de voortgang van de aanvraag en wordt de backoffice gecontroleerd op haar werkzaamheden. Nadat de backoffice de aanvraag als gereed meldt, gaat de servicedesk nog na of de klant inderdaad tevreden is en zorgt op die manier voor evaluatie.

Het backoffice personeel⁴⁵

Een erg belangrijke schakel in het dienstverleningsproces zijn de medewerkers in de backoffice. Het uiteindelijke werk wordt door hen uitgevoerd. Door het implementeren van een servicedesk plaatst het management een extra schakel tussen hen en de klant. Dit kan voor veel weerstand zorgen omdat deze medewerkers gewend zijn problemen op te lossen en omdat ze dit ook leuk vinden om te doen.

§ 3.1.6 Kwaliteit⁴⁶

De kwaliteit die een facilitaire organisatie moet leveren, kan met een combinatie van de gebruikersgerichte en de waardegerichte invalshoek gedefinieerd worden. De facilitaire organisatie heeft als doel de gebruiker in haar behoeften te voorzien. Zo kan het primaire proces doorgang vinden; de dienstverlening is gericht op het bieden van de juiste kwaliteit aan de klant. Degene die voor de dienstverlening betaalt, bepaalt of de kwaliteit overeenkomt met de prijs. Met andere woorden: komt de gebruikerstevredenheid overeen met de prijs? De klant is echter niet altijd degene die betaalt voor de dienstverlening en heeft dus niet altijd een even grote invloed op de kwaliteit. Daar ga ik hieronder verder op in.

Wie is de klant?

De betrokkenen die invloed hebben op de definiëring van de kwaliteit die de facilitaire organisatie levert of moet leveren, zijn:

1. De budgetverstrekker
2. De klant
3. De facilitaire organisatie zelf

Deze partijen zijn in sommige situaties afhankelijk van een vierde partij: de externe leverancier.

In organisaties waarin de klant al haar facilitaire gebruikskosten krijgt doorbelast, kan de klant de kwaliteit van dienstverlening bepalen. In organisaties waarin de facilitaire afdeling haar eigen budget heeft, heeft de houder van dat budget (opdrachtgevende afdeling of facilitaire organisatie zelf) een grotere invloed op het niveau van de dienstverlening.

Een wijziging van opdrachtgever, de komst van een nieuwe facility manager of de komst van een nieuwe opdrachtgevende afdeling: deze veranderingen kunnen ook allemaal zorgen voor een andere invulling van het begrip kwaliteit in de facilitaire organisatie.

Hoe wordt kwaliteit beoordeeld?

Het gapmodel geeft een helder inzicht in de verschillende opvattingen over de te leveren kwaliteit. Een organisatie kan deze valkuilen over het hoofd zien als er een verkeerd inzicht is in de werkelijke verwachting van de klant en de verwachting die de organisatie zelf creëert.

Het Gap-model⁴⁷ kent 5 “gaps” (kloven) tussen de procesoriëntatie (geleverde kwaliteit) en de klantoriëntatie (verwachte kwaliteit). Het model gaat ervan uit dat de werkelijke kwaliteit, het verschil is tussen de geleverde kwaliteit en de verwachte kwaliteit. Als de geleverde kwaliteit hoger is dan de

⁴⁴ Klachten, Wensen, Informatie, Storingen

⁴⁵ Zie bijlage 3.2: Interview Dave Stroop, valkuilen en gemaakte fouten.

⁴⁶ Zie bijlage 1.2: Kwaliteit

⁴⁷ Zie bijlage 1.2: Kwaliteit, het Gap model.

verwachting van de klant, is de werkelijke kwaliteit hoog. Krijgt de klant minder dan hij/zij verwacht, dan heeft de klant een slechte ervaring en is de kwaliteit laag.

Goede afstemming

Er zijn twee redenen om de kwaliteit goed op de verwachting af te stemmen:

- Als de prestatie lager is dan de verwachting, heeft de klant een slechte beleving bij de facilitaire organisatie.
- Als de prestatie opvallend hoger is dan de verwachting, geeft de facilitaire organisatie te veel geld uit of is de verwachting te laag.

Om de juiste kwaliteit vast te stellen, is een duidelijk inzicht in de rollenverdeling nodig. Welke partijen hebben invloed op de kwaliteit en hoe groot is die invloed? Hoe meer de klant gaat betalen voor de dienstverlening, hoe meer invloed ze heeft op de kwaliteit.

§ 3.1.7 Conclusie: Kritische succesfactoren

Aan de hand van de theorie zijn conclusies getrokken. Deze conclusies worden hieronder opgesomd in de vorm van kritische succesfactoren. Op die manier wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 2a.

Een kritische succesfactor is een voorwaarde waar de servicedesk aan moet voldoen om meerwaarde te kunnen bieden en succesvol te zijn.

Deze kritische succesfactoren worden in hoofdstuk 4 samengevoegd met de wensen en mogelijkheden die in de huidige situatie bestaan.

- Welk servicedeskmodel moet worden toegepast? Aan de hand van de huidige situatie en de wensen kan een model gekozen worden.
- De expertise van de servicedeskmedewerker(s) moet op het gewenste niveau zijn. Aan de hand van het gekozen servicedeskmodel moet de organisatie een medewerker kiezen die aan de specificaties voldoet.
- Vertrouwen winnen van de klant. Als de klant geen vertrouwen heeft in de persoon of de organisatie achter de servicedesk, zal de desk omzeild worden. De klant wil dan alsnog zaken doen met de backoffice zoals ze gewend is.
- De juiste verwachting creëren. De kwaliteit van de dienstverlening is de mate waarin de geleverde prestatie overeenkomt met de van tevoren gecreëerde verwachting. Deze twee moeten zoveel mogelijk met elkaar overeenkomen.
- De veranderingsbereidheid moet aanwezig zijn bij alle medewerkers van de facilitaire organisatie. Als de backoffice medewerkers niet de voordelen van een servicedesk zien, zullen ze de klant niet doorsturen naar de frontoffice maar zelf het contact met de klant houden. De informele component is dan te sterk aanwezig.
- De werkzaamheden moeten duidelijk zijn bij de medewerkers van front en back office. Als dit niet het geval is, kan er vanaf het begin geen goede dienstverlening gerealiseerd worden en maakt de servicedesk een valse start. Bij een valse start kan de servicedesk vanaf het begin geen vertrouwen winnen van de klant. Daarna is het erg moeilijk om het vertrouwen weer terug te krijgen.

§ 3.2 Het FMIS⁴⁸

Het FMIS is in dit rapport al een aantal keren naar voren gekomen. In deze paragraaf wordt besproken wat een FMIS precies is en hoe de organisatie om moet gaan met haar behoefte naar een FMIS. Achtereenvolgens wordt besproken: een algemene toelichting, toepassingen, kosten, inkooptraject en tot slot de aandachtspunten bij het implementeren. De paragraaf wordt afgesloten met een opsomming van de meerwaarde van een FMIS, de aandachtspunten bij de voorbereiding op het implementeren en het implementeren zelf. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 3a.

§ 3.2.1 Algemeen

De naam Facility Management Informatie Systeem (hierna: FMIS) wordt gebruikt om een computerprogramma te omschrijven wat de facilitaire organisatie helpt bij het beheren van haar middelen.

Een FMIS kan worden omschreven als *“een geheel van werkwijzen en procedures gericht op het ontvangen, beheren en verstrekken van informatie om zo voor de korte en lange termijn facilitaire producten en diensten, waar mogelijk en zinvol, integraal te kunnen plannen, aanbieden, uitvoeren en beheren.”*⁴⁹

Om duidelijk te maken dat een FMIS niet alleen een computerprogramma is, wordt de term “systeem” gedefinieerd:

*“Een systeem is het geheel van materie-, informatie-, en energiestromen, dat kan worden gekarakteriseerd in termen van input, throughput en output, dat gericht is op het vervullen van functies voor de omgeving.”*⁵⁰ Bij een FMIS gaat het om informatiestromen. De input van het systeem komt van buitenaf, deze stromen worden bewerkt in het systeem om tot de gewenste output te komen. De facilitaire organisatie kan als een systeem gezien worden. Ze ontvangt informatiestromen van haar omgeving (de organisatie die zij bedient) en zet deze om in de gewenste output.

Elke facilitaire organisatie is, al dan niet geautomatiseerd, voorzien van een informatie systeem. Het computerprogramma dat FMIS genoemd wordt, is een ondersteuning om dit systeem zo goed mogelijk te beheren. Het geheel van werkwijzen en procedures kan dan automatisch geborgd worden. De verschillende aandachtsgebieden waar het computerprogramma zich op richt, wordt hieronder besproken. Het computerprogramma zal ik vanaf nu FMIS noemen omdat het in het facilitaire werkveld als zodanig bekend staat. Dit voorkomt verwarring in de rest van het rapport.

Informatiemanagement⁵¹

Het professioneel gebruiken van een FMIS betekent niet dat informatiemanagement professioneel wordt toegepast. Dit is meer dan het implementeren van een computerprogramma. De organisatie moet afgestemd zijn op: het consequent registreren, beheren en op de juiste manier verspreiden van informatie.

Het tijdig op de juiste plaats, bij de juiste persoon zijn van juiste informatie is van cruciaal belang voor de continuïteit van elke organisatie. Het automatiseren van deze informatiestromen kan zorgen voor een snellere en betere afhandeling van bepaalde processen. Afdelingen hebben vaak informatie nodig die een andere afdeling bijhoudt in het eigen systeem (al dan niet geautomatiseerd). Als deze systemen allemaal geautomatiseerd zijn en de databases van de systemen kunnen met elkaar communiceren, kan de informatie veel sneller door een organisatie reizen. Eén afdeling maakt mutaties en tegelijkertijd kan dezelfde informatie via het systeem van de andere afdelingen ook opgevraagd worden. Op deze manier kunnen zaken veel sneller afgehandeld worden en kan er een efficiëntere bedrijfsvoering gerealiseerd worden.

⁴⁸ Bijlage ICT bedrijven

⁴⁹ Veenman, A: Het FMIS vanuit kennismanagement perspectief. Uit: Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2001/2002

⁵⁰ Keuning, D & Eppink, D.J.: Management & Organisatie, Theorie en Toepassing, 7^e druk, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 2000

⁵¹ Veenman, A: Het FMIS vanuit kennismanagement perspectief. Uit: Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2001/2002

Kennisboom

Een FMIS werkt vanuit een database. Een database is een verzameling gegevens en een FMIS zorgt ervoor dat deze gegevens op een gestructureerde manier door de gebruiker opgeslagen en vervolgens opgevraagd kunnen worden. Er kan op verschillende manieren gezocht worden in deze database. Onder een personeelslid kunnen verschillende zaken geregistreerd worden: nummer van de computer, telefoonnummers, locatie in de organisatie, lease-autogegevens, et cetera. Op al deze gegevens kan afzonderlijk gezocht worden. Zodoende zorgt het programma voor een betere beschikbaarheid van gegevens.

Veel diensten en producten worden vaker aangevraagd bij een facilitaire organisatie. Doordat het systeem het volledige dienstverleningsproces bijhoudt, kan deze informatie later weer gebruikt worden bij een soortgelijke vraag om dienstverlening. De facilitaire organisatie behoudt zo haar kennis. Dit resulteert dus niet alleen in snellere doorlooptijden maar ook in een consequentere, professionelere dienstverlening.

Managementrapportage

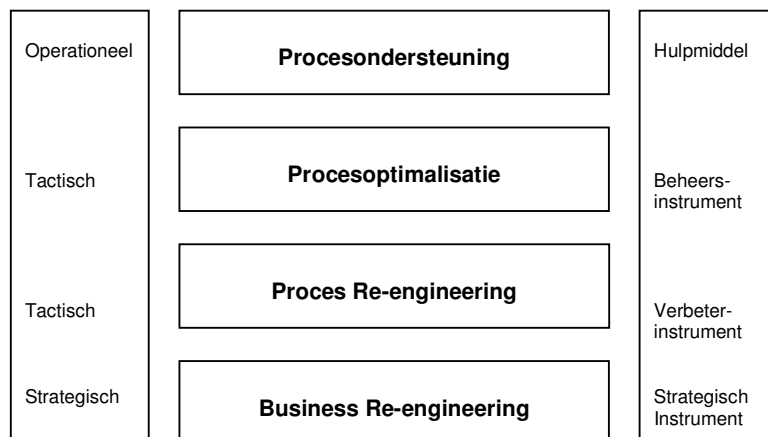
Afhankelijk van hoeveel activiteiten de FO met het FMIS behandelt, kan er een bepaalde hoeveelheid managementinformatie gegenereerd worden. Op elk gewenst moment kunnen er met deze informatie managementrapportages uitgedraaid worden. Vragen als: "hoeveel aanvragen over het wagenparkbeheer heeft de FO behandeld? Wat was de gemiddelde doorlooptijd van deze aanvragen? Was dit binnen de afgesproken tijd (SLA)?" kunnen op deze manier beantwoord worden. Aan de hand van de informatie die uit deze rapportages gewonnen wordt, kunnen op strategisch niveau speerpunten uitgezet worden voor de toekomst.

Facility Proces Management Systeem (FMPS)

Een FMIS richt zich op het stroomlijnen van de werkprocessen in een organisatie en wordt daarom ook wel FMPS genoemd. *Workflow management is het automatisch routeren van werk langs medewerkers en afdelingen, volgens vooraf vastgestelde procedures.*⁵² Op die manier heeft het een borgende functie; het waarborgt de continuïteit door telkens de verantwoordelijke personen van hun taken op de hoogte te houden; Management van de Workflow.

De verschillende niveaus

Afhankelijk van welke facilitaire werkprocessen door het FMIS ondersteund worden, wordt er een bepaalde hoeveelheid informatie gegenereerd. Met deze informatie kan een FMIS meerwaarde leveren op de verschillende niveaus van de facilitaire organisatie. Daardoor kan het een aantal vormen aannemen. Deze vormen staan in de figuur hiernaast.



§ 3.2.2 Inkoop van een FMIS

Op het eerste gezicht hebben de FMIS leveranciers weinig verschillen. Ze kennen allemaal een modulaire opbouw en de modules waaruit gekozen kan worden, verschillen ook niet veel van elkaar. De grootste verschillen tussen de leveranciers zijn: de gebruiksvriendelijkheid en de mate van service en support⁵³. De organisatie moet echter waakzaam zijn dat ze niet doorslaat naar dissonantiereducerend (zie paragraaf communicatie) koopgedrag. De verschillen worden dan als te klein ervaren en de organisatie gaat te snel tot kopen over. De nadelen van het product komen dan pas na de koop boven water.

In de bijlagen⁵⁴ worden 4 verschillende soorten koopgedrag onderscheiden.

⁵² Huffmeijer, R: E-process en E-content. Uit: Facility Management Magazine, September 2000 p. 20 t/m23

⁵³ Vannisselroy, M: Facility Management In een Scholengemeenschap. Onderzoek naar het invoeren van een Facility Management Informatie Systeem binnen scholengemeenschap De Rooi Pannen. Januari t/m mei 2004

⁵⁴ Zie bijlage 1.9: Koopgedrag

Inkooptraject⁵⁵

Het inkooptraject voor een FMIS staat in principe gelijk aan elk ander inkooptraject:

1. Specificeren
 - Bepalen van de inkoopbehoefte
 - Opstellen van specificaties
2. Offreren en selecteren
 - Prekwalificatie van leveranciers
 - Aanvragen en evalueren van offertes
3. Onderhandelen en contracteren
 - Onderhandelen met leveranciers
 - (laten) Opstellen van een contract
4. Bestellen en bewaken
 - Plaatsen en bewaken van orders
 - Factuurcontrole en evaluatie

Bovengenoemde verschillen tussen de leveranciers zijn vooral van toepassing op de organisatie en de eindgebruikers van het systeem;

- Welke expertise heeft de organisatie zelf in huis en welke service moet de leverancier aanbieden?
- Hoeveel affiniteit met computers moeten de gebruikers hebben om het systeem optimaal te kunnen benutten?

Om de verschillen tussen de leveranciers duidelijk te krijgen, moet de organisatie veel tijd steken in fase twee en drie van het inkoopproces.

Kosten

De kosten die een FMIS met zich meebrengt, hangen van verschillende factoren af, te weten:

- De aanwezige kennis in de organisatie van de eigen processen en daarmee de behoefte aan hulp van buitenaf in het implementatietraject.
- Het aantal medewerkers dat met het systeem gaat werken. Het systeem biedt mogelijkheden voor een aantal gelijktijdige gebruikers. Hoe meer gebruikers er tegelijk met het systeem moeten kunnen werken, hoe meer kosten er mee gepaard gaan.
- Het opleiden van het aantal medewerkers.
- De hoeveelheid modules. Meer modules brengen meer aanschaf-, installatie- en implementatiekosten met zich mee.
- Het soort onderhoudscontract dat de organisatie bij het systeem wenst aan te gaan. Meer service van de leverancier betekent meer kosten.

Modulaire opbouw

De leveranciers bieden het systeem aan in de vorm van modules. Op die manier kan een organisatie een pakket samenstellen dat op haar situatie het best afgestemd is. Deze manier van aanbieden, maakt het bovendien mogelijk het systeem in etappes in de organisatie te implementeren. Er kan dan begonnen worden met de activiteiten waar veel tijd en geld mee gemoeid zijn, of waar de behoefte tot inzicht erg groot is zoals, de hoeveelheid ad hoc dienstverlening. Een aantal voorbeelden van modules⁵⁶ zijn in de bijlagen opgenomen.⁵⁷

§ 3.2.3 Implementatie^{58, 59, 60, 61}

In deze paragraaf bespreek ik de stappen die een organisatie moet doorlopen om een FMIS in gebruik te nemen.

⁵⁵ Gelderman, C.J. & Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Eerste druk 1999, Educatieve Partners Nederland, Houten

⁵⁶ Brochure: Facility Office SE. Bron: Planon

⁵⁷ Zie bijlage 3.1: ICT bedrijven, Planon, voorbeelden FMIS modules

⁵⁸ Barneveld, J & Willemse, H: Businesscase als leidraad bij de invoering van een FMIS. Uit: FMI 12^e jaargang, nummer 5, p.16/17.

⁵⁹ www.planon-fm.com

⁶⁰ Stolk, A.C.: Implementeren van een FMIS, Uit: Handboek Facility Management september 2001. Bron: www.facto.nl

⁶¹ Zie bijlage 3.2: Interview Schiphol Group

Projectorganisatie

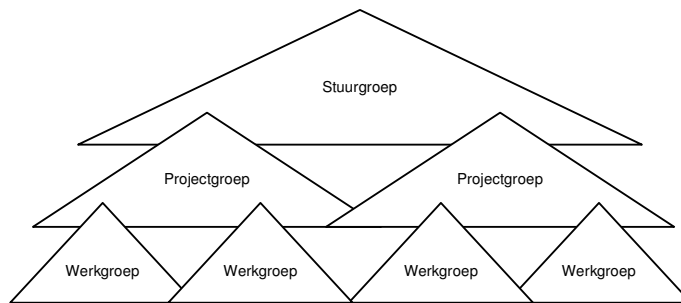
Het implementeren van een FMIS vereist een projectmatige aanpak en daarom een projectorganisatie. Een project kenmerkt zich doordat het een begin en een eind heeft en er verschillende expertises voorhanden dienen te zijn. Een aantal voorbeelden van de kennis die in de projectgroep dienen te zijn:

- Een ruime vertegenwoordiging van de facilitaire organisatie. De medewerkers moeten immers met het systeem werken. Bovendien is het verstandig om hen zoveel mogelijk bij de activiteiten te betrekken om de acceptatie van het systeem te versnellen.
- Inkoopfunctionaris (beslissingsbevoegdheid).
- ICT, kennis van de technische mogelijkheden van de organisatie.
- Finance, budgetverantwoording.
- Afgevaardigden van de verschillende afdelingen waar de informatie voor het systeem zich bevindt. Als voorbeeld: P&O voor informatie over de interne klant. Deze afdelingen moeten meedenken over hoe de informatie aangeleverd gaat worden.

Linking Pin⁶²

Een voorbeeld van hoe een projectorganisatie georganiseerd kan worden is het Linking Pin Principe.

De verschillende werkgroepen uit de organisatie brengen hun eigen deskundigheid in. Van deze groepen zit een afgevaardigde in de projectgroep. Afgevaardigden van de projectgroepen moeten vervolgens verantwoording afleggen in de stuurgroep. De stuurgroep functioneert alleen op strategisch niveau.



Tijdens de implementatie

Om een FMIS te implementeren, moet de organisatie een aantal stappen doorlopen. Deze stappen staan beschreven in de bijlagen.⁶³ In hoofdstuk 5 wordt het stappenplan, toegepast op De Telefoongids, beschreven.

Beheren⁶⁴

Een FMIS moet, na het aanschaffen en implementeren, beheerd worden. Onder beheertaken kan worden verstaan:

- Het maken van back-ups.
- Vaste procedures voor het muteren of wijzigen van het systeem.
- Op welke momenten moet het systeem beschikbaar zijn en wanneer kan het (bijvoorbeeld in verband met onderhoud) uit de lucht gehaald worden?
- Beveiliging van het systeem: regelmatige wijziging van passwords en het uitgeven van autorisaties.
- Welke opslagmogelijkheid is er in het systeem? Hoe lang duurt het voordat er nieuwe schijfruimte beschikbaar moet komen?

Voor deze taak moet iemand verantwoordelijk gesteld worden. Op die manier kan de kwaliteit van de taak bepaald worden en kan hierop gecontroleerd worden. Bij nalatigheid kan dan gerichte actie ondernomen worden.

⁶² Stolk, A.C.: Implementeren van een FMIS, Uit: Handboek Facility Management september 2001. Bron: www.facto.nl.

⁶³ Zie bijlage 1.10: Implementatiestappen van het FMIS

⁶⁴ Zie Bijlage 3.1: ICT bedrijven, Planon

§ 3.2.4 Conclusie FMIS theorie

Hieronder geef ik een samenvatting van de belangrijkste punten waardoor een FMIS meerwaarde biedt voor de organisatie. De punten waar een organisatie extra aandacht aan moet besteden bij het aanschaffen en implementeren, staan daaronder beschreven.

Door deze opsomming geef ik antwoord op de subprobleemstelling 3a.

De meerwaarde van een FMIS:

- Een FMIS zorgt voor het op het juiste moment beschikbaar zijn van informatie op de juiste plekken in een organisatie.
- Het zorgt ervoor dat de facilitaire organisatie een lerende afdeling wordt, doordat verworven kennis beschikbaar blijft.
- Het genereert informatie op verschillende niveaus in de facilitaire organisatie: operationeel, tactisch en strategisch. Daardoor fungeert het FMIS als instrument op al deze niveaus om de werkprocedures te ondersteunen en uiteindelijk te herstructureren als dat nodig is. Op die manier ontstaat een lerende organisatie.
- Het zorgt voor een juiste routing van de werkprocessen met een vooraf vastgestelde procedure en maakt een consequente dienstverlening mogelijk.
- Het is een stap in de richting van een professionele facilitaire organisatie.

Aandachtspunten:

- Een FMIS zorgt voor indirecte kostenbesparingen door efficiëntere procedures. Een FMIS heeft hoge investeringskosten die moeilijk te verantwoorden zijn vanwege de indirecte kostenbesparingen. Een kosten- en batenanalyse zal geen sluitend bewijs kunnen bieden om tot aanschaf van een FMIS over te gaan.
- Er moet vanaf het begin goed nagedacht worden over wat de organisatie wil met het systeem. Het gebeurt vaak dat organisaties een systeem aanschaffen dat teveel mogelijkheden biedt waardoor de gebruikers door de bomen het bos niet meer zien.
- Het voorbereiding-, inkoop- en implementatietraject van een FMIS kost de organisatie erg veel tijd en kennis. De gevormde projectgroep moet daarom slagvaardig kunnen handelen.
- De informatiebehoefte van de facilitaire organisatie moet duidelijk gemaakt worden. De benodigde gegevens bevinden zich op verschillende locaties en in verschillende vormen. De organisatie mag de hoeveelheid werk niet onderschatten en moet tijdig beginnen met deze inventarisatie.
- Het beheren van het systeem mag niet onderschat worden. Niet relevante, foutieve en oude informatie moet regelmatig verwijderd worden. Bovendien moeten de mogelijkheden van het systeem telkens aan de wensen en bedrijfsvoering aangepast worden. Anders is de informatie van slechte kwaliteit. Het systeem biedt als output geen meerwaarde maar zelfs alleen onduidelijkheid als de informatie in het systeem niet klopt. Dit principe wordt ook wel "*garbage in, garbage out*" genoemd.
- Er moet een draagvlak zijn binnen de facilitaire organisatie voor het werken met een FMIS. Als de gebruikers het systeem niet accepteren, zal de kracht van het FMIS nooit ten volle benut worden.
- Alle personen in de organisatie die met het FMIS moeten gaan werken, moeten kennis hebben van het systeem en de bereidheid hebben er consequent mee om te gaan. Als er niet met vooraf vastgestelde procedures met het systeem gewerkt wordt, is er een kans dat de informatie van slechte kwaliteit is en is het systeem niets waard.
- Een geleidelijke implementatie heeft een positieve uitwerking op de acceptatie van de gebruikers. De organisatie kan tijdens de implementatie leren van de fouten en het traject aanpassen. Er mag alleen versneld worden als hier een goede reden voor is.

§ 3.3 Theorie communicatie tijdens verandering

Aan de hand van de theorieën in de voorgaande paragrafen, zijn de verschillende mogelijkheden om te veranderen geschetst. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke communicatie naar de verschillende doelgroepen in De Telefoongids moet gaan om draagvlak voor de verandering te creëren.

Er worden algemene theorieën besproken over het veranderen van het gedrag van mensen en welke psychologische gevolgen dat heeft voor deze mensen. Dit om inzicht te krijgen in het gedrag van mensen bij veranderingen en hoe de “veranderaar” hier het best mee om kan gaan. Aan het eind van deze paragraaf is antwoord gegeven op subprobleemstelling 4a.

§ 3.3.1 Algemeen⁶⁵

Het implementeren van een servicedesk met ondersteuning van een FMIS, vraagt om andere werkzaamheden. De nieuwe werkzaamheden moeten voor het grootste gedeelte op het operationele niveau uitgevoerd worden. Om deze verandering effectief door te voeren, moet aan de medewerkers duidelijk gemaakt worden hoe ze moeten gaan werken. Bij deze veranderingen kan een organisatie echter verschillende moeilijkheden tegenkomen. Veranderingen brengen onduidelijkheden en onzekerheden met zich mee voor het personeel. Omdat deze gevoelens als bedreigend worden ervaren, treedt er weerstand op. Deze weerstand is het grootst als de informatietoedracht voor en tijdens de verandering klein is. Veranderingen worden altijd vanuit het management geïnitieerd. Het management onderschat de weerstand daarom vaak omdat de informatie daar al langer bekend is.

Gedrag^{66, 67}

Het gedrag van mensen wordt beïnvloed door de volgende drie factoren:

- De cognitieve component
- De affectieve component
- De gedragscomponent

Mensen streven naar een evenwicht tussen de drie componenten. Het niet in evenwicht zijn van de drie componenten, heet “*cognitieve dissonantie*”.

Communicatie tijdens een veranderproces moet dus deze drie doelstellingen hebben. Ze kunnen in meer of mindere mate aanwezig zijn bij de communicatie tijdens de verandering. Het accent ligt vaak op een van de doelstellingen. Als aan slechts een van de drie componenten aandacht wordt besteed, heeft de communicatie vaak slechts dissonantie tot gevolg.

§ 3.3.2 Verschillende fasen modellen in het veranderproces

Na de besluitvormingsfase, doorloopt het veranderproces een aantal fases. Deze fases zijn afgeleid van de stappen die een mens doorloopt bij het veranderen. In elke fase bestaat een andere behoefte aan communicatie. In bijlage 1.6 zijn een tweetal vergelijkbare modellen opgenomen.

Het communicatieproces

Om effectief te kunnen communiceren, moet er een plan gemaakt worden. Er moeten doelen gevormd worden, er moet besloten worden naar wie de communicatie moet gaan en wat de gewenste uitkomst is. Het hieronder beschreven proces, gaat uit van de stappen die het management moet doorlopen om het juiste effect te sorteren.

1. Motivatie. De motivatie om te veranderen komt vaak vanuit het management. Er moet iets zijn in de huidige situatie wat beter moet. Daaruit ontstaat de behoefte om te veranderen.
2. Analyse van de huidige situatie. Waarom moet er veranderd worden? Wat gaat er goed en wat gaat er fout in deze situatie?
3. Het stellen van doelen. Wat wil de organisatie bereiken? Bij wie willen ze dat bereiken?
4. Het bepalen van de strategie. Aan de hand van de eerste drie stappen wordt de beste strategie gekozen. De strategie bepaalt in grote lijnen welke informatie, via welk medium, naar welke doelgroep verstuurd wordt.

⁶⁵ Brinkman, J: Communiceren met effect: overtuigen van individuen, groepen en het grote publiek, 1995, Woltersgroep bv, Nederland

⁶⁶ Brinkman, J: Communiceren met effect: overtuigen van individuen, groepen en het grote publiek, 1995, Woltersgroep bv, Nederland

⁶⁷ Zie bijlage 1.7: Gedrag

5. Het schrijven van een communicatieplan. In dit plan wordt de hierboven verkregen informatie helder en concreet in een plan opgeschreven.
6. De uitvoering van het plan. Tijdens deze uitvoering is er altijd ruimte om (tijdelijk) met een andere strategie verder te gaan. De doelen blijven immers hetzelfde.
7. Evaluatie. Aan het eind van het project kan gecontroleerd worden of de eerder gestelde doelen zijn behaald. Evaluatie vindt gedurende het gehele project plaats. Tijdens de uitvoering kan dan besloten worden om van strategie te veranderen.

§ 3.3.3 Innovatietheorie⁶⁸

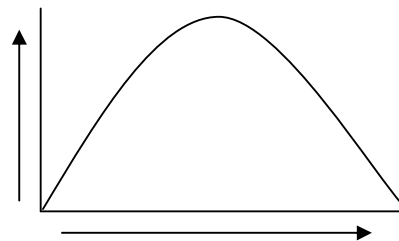
In deze paragraaf bespreek ik de innovatietheorie. Deze theorie houdt zich bezig met de verschillende kenmerken waaraan een innovatie moet voldoen (in de ogen van de gebruiker) om te kunnen slagen.

- Het moet een relatief voordeel bieden: een verbetering met de huidige situatie.
- Het moet verenigbaar zijn met de bestaande normen en waarden van de doelgroep.
- De complexiteit mag niet te hoog zijn.
- De testbaarheid. Mensen willen iets nieuws graag vrijblijvend uit kunnen proberen.
- De waarneembaarheid. Hoe meer mensen een bepaalde vernieuwing zien in het dagelijks leven, hoe meer ze er gewend aan raken en ook tot vernieuwing overgaan.

Adoptiegroepen

In de voorgaande paragrafen is al duidelijk gemaakt dat er altijd weerstand optreedt bij het introduceren van een verandering of een vernieuwing. Niet alle mensen geven echter even veel weerstand. Hier zijn groepen te onderscheiden. Bij de communicatie kan hier rekening mee gehouden worden. De volgende indeling kan gemaakt worden:

- Innovators
- Early adaptors
- Early majority
- Late majority
- Laggards

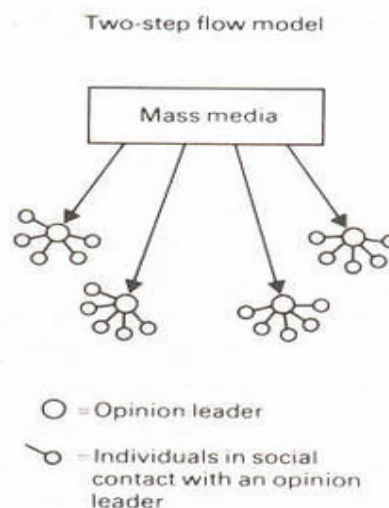


De horizontale as is de tijd die verstrijkt sinds de invoering van de vernieuwing. Met de verticale as wordt aangegeven hoeveel mensen in die periode de vernieuwing gaan gebruiken of gewenst gedrag gaan vertonen.

Two-step-flow theorie

De innovators en early adaptors zijn de eerste groep die een innovatie ontdekken en staan dus links onderin de grafiek. Eigenschappen van deze vernieuwende mensen zijn onder meer: hoger opgeleid, ambitieuzer, behoort tot meer (doel) groepen, neemt meer kennis van wat de verschillende media te bieden hebben en onderhoudt meer contacten.

Een tweede belangrijke groep mensen zijn de opinieleiders. Een opinieleider is iemand die veel invloed heeft op de houding en mening van anderen. Een opinieleider is niet altijd een innovator of lid van de early majority maar als een opinieleider verandert dan volgen velen zijn voorbeeld. Deze theorie is afkomstig uit de "Two-step-flow theory" van Lazarsfeld.⁶⁹



⁶⁸ Brinkman, J: Communiceren met effect: overtuigen van individuen, groepen en het grote publiek, 1995, Woltersgroep bv, Nederland

⁶⁹ Zie bijlage 1.5: Two-step-flow theorie

§ 3.3.4 Conclusie communicatietheorie

Alle begrippen die hierboven genoemd zijn, maken het opstellen van een communicatieplan makkelijker. De reden daarvoor is dat het bepaalde zaken verklaart. Bijvoorbeeld waarom mensen altijd weerstand hebben als ze “gedwongen” iets anders moeten doen dan ze gewend zijn. Het geeft inzicht in de psychologische redenen van de opstelling en reactie van medewerkers tegenover een verandering of vernieuwing. Het zijn goede handvatten voor het management om de communicatiestrategie op af te stemmen.

Deze communicatiestrategie heeft niet per definitie een honderd procent slagingskans. Mensen zijn vooraf erg moeilijk te peilen en de keuze hangt ook af van degene die de keuze voor een strategie neemt. Elke “veranderaar” heeft zijn eigen werkwijze en overtuiging. Er kunnen meerdere strategieën de beste zijn. Het loont dan ook om tijdens de uitvoering vaak te evalueren, zodat de strategie gewijzigd kan worden.

In de volgende paragraaf wordt de theorie toegespitst op de situatie van een servicedesk.

§ 3.3.5 Conclusie communicatie: Toegepast op de servicedesk

Zoals eerder naar voren is gekomen, moet er draagkracht op alle niveaus in de organisatie zijn voor het invoeren van een servicedesk en de ondersteuning daarvan door een FMIS. In deze paragraaf ga ik in op hoe bovenstaande theorie toegepast kan worden op deze situatie. Aan de hand van het communicatieproces bespreek ik de stappen die de organisatie moet doorlopen om te komen tot een communicatieplan.

Deze conclusie wordt gebruikt in het stappenplan van hoofdstuk 5. Deze conclusie, samen met het stappenplan, beantwoorden subprobleemstelling 4.

1. Het stellen van doelen. Wat moet welke groep van de organisatie weten in welk tijdsbestek?
2. Het bepalen van de strategie. De strategie bepaalt in grote lijnen welke informatie, via welk medium, wanneer, naar welke doelgroep verstuurd wordt.
3. Het schrijven van een communicatieplan. In dit plan wordt de hierboven verkregen informatie helder en concreet in een plan opgeschreven.
4. De uitvoering van het plan. Tijdens deze uitvoering is er altijd ruimte om (tijdelijk) met een andere strategie verder te gaan. De doelen blijven immers hetzelfde.
5. Evaluatie. Aan het eind van het project kan gecontroleerd worden of de eerder gestelde doelen zijn behaald. Evaluatie vindt gedurende het gehele project plaats. Tijdens de uitvoering kan dan besloten worden om van strategie te veranderen.

Hieronder worden de eerste twee stappen van het communicatieplan per doelgroep uiteengezet. Het schrijven van het communicatieplan wordt opgenomen in het stappenplan in hoofdstuk 5. Bij de aanbevelingen in hoofdstuk 4 (zie § 4.4 Communicatie) worden aandachtspunten gegeven om het plan te schrijven. De uitvoering vindt plaats aan de hand van deze stappen en wordt in dit rapport niet besproken.

De doelgroepen

Het segmenteren van de doelgroep heeft als voordeel dat er meer inzicht geboden wordt in de informatiebehoeftes van de afzonderlijke groepen. Elke groep moet ander gedrag vertonen en heeft een andere achtergrond. Door het segmenteren kan er onderscheid gemaakt worden in de te versturen boodschappen en het medium.

De volgende groepen vallen te onderscheiden:

- Nieuw aan te stellen servicedeskmedewerker
- De verschillende afdelingen in de backoffice; hier vallen verschillende niveaus te onderscheiden
 - Operationeel
 - Tactisch/ strategisch
- De klant
 - Opinieleiders
 - Andere klanten

Hierboven wordt de totale doelgroep op functie gesegmenteerd. Dit is in dit geval het meest voor de hand liggend omdat de demografische en psychografische kenmerken binnen bovenstaande

functiegroepen hetzelfde zijn. Deze kenmerken zijn bijvoorbeeld: persoonlijkheid, opleidingsachtergrond en graad van geïnteresseerdheid⁷⁰.

De communicatiedoelen

Om tot een solide verandering te komen, moet per doelgroep besloten worden op welke componenten (kennis, gedrag, houding) de nadruk gelegd moet worden. Hieronder bespreek ik dit per groep. Bij sommige doelgroepen zullen ook andere van de hierboven besproken theorieën besproken worden. Het wanneer en het hoe (medium) van de communicatie wordt ook besproken.

§ 3.3.5.1 De servicedeskmedewerker

Het gaat hier om een nieuwe functie; van terugvallen in het oude gedrag is geen sprake. Als van het huidige personeelsbestand gebruik gemaakt wordt, is deze kans er wel. De kans op succes is afhankelijk van de voorgaande functie die de betreffende medewerker uitoefende, bij de organisatie. Het goed trainen van de servicedeskmedewerker is een kritische succesfactor en heeft een positieve uitwerking op de veranderingsbereidheid van de rest van de doelgroepen.

Het overbrengen van nieuw uit te voeren werkzaamheden, is vooral informatief. Er wordt op de cognitieve component gericht. De reden van het inrichten van de servicedesk en de inhoud van nieuwe werkzaamheden, moeten duidelijk gemaakt worden aan de servicedeskmedewerker. Hij/zij moet: weten wat het doel is van de servicedesk, inzicht in het totale dienstverleningsproces hebben, welke schakel de servicedesk vervult in dit proces en wat er gebeurt met de informatie die gegenereerd wordt door de servicedesk. Het begrip zorgt voor een positieve houding ten opzichte van de werkzaamheden.

Medium servicedeskmedewerker

De medewerker wordt getraind met een vooraf opgesteld programma. Dit programma wordt opgesteld aan de hand van het gekozen model en de toekomstige werkzaamheden van de servicedesk. Het oefenen met de aanvragen is een belangrijke stimulans voor de medewerker en zal een groot deel van de onzekerheid en cognitieve dissonantie wegnemen. Er wordt een werkgroep opgesteld. Uiteraard zal de servicedesk medewerker zoveel mogelijk participeren in deze werkgroep. Afhankelijk van hoe de medewerker aangetrokken wordt, extern of vanuit het bestaande personeelsbestand, zal de medewerker vroeger of later in het traject betrokken worden bij het project.

§ 3.3.5.2 Backoffice

Voor de medewerkers in de back office, veranderen de volgende zaken:

- Het contact met de klant zal voor een groot deel verdwijnen. Dit kan veel weerstand veroorzaken bij deze medewerkers. De voordelen voor de backofficemedewerkers moeten duidelijk gemaakt worden, het geven van de reden van de verandering is ook erg belangrijk. De nieuwe werkprocessen en informatiestromen dienen toegelicht te worden, zodat de medewerkers moeten precies weten wat ze moeten doen in welke situatie.
- In de nieuwe situatie krijgt de backoffice werkopdrachten van de servicedesk. De servicedesk moet van de voortgang van deze werkopdrachten op de hoogte gesteld worden. De backoffice medewerkers zullen hieraan moeten wennen omdat in de oude situatie er alleen contact met de klant bestond.

Medium backoffice

Het belangrijkste medium voor deze doelgroep is gesprekken voeren. Er wordt een werkgroep opgesteld. Buiten deze werkgroep moeten alle medewerkers die met de verandering te maken krijgen, betrokken worden bij de verandering. Dit zal voorkomen dat er spookverhalen de ronde doen over de verandering. De formele communicatie over de servicedesk moet zoveel mogelijk en zo snel mogelijk vanuit het management geïnitieerd worden zodat de informele communicatie altijd over dezelfde informatie gaat. Door de vele gesprekken (formeel en informeel) komen de vragen die onder de medewerkers leven, naar boven. Het management weet dan wat er speelt en kan alle onduidelijkheden uit de wereld helpen.

Via e-mail worden de medewerkers die niet meedoen aan de gesprekken, op de hoogte gehouden van de besluiten die genomen worden.

⁷⁰ Kotler, P e.a.: Principes van marketing, de Europese editie. 2^e, gewijzigde druk. Academic Service, Schoonhoven.

§ 3.3.5.3 De klant

De klanten van de facilitaire organisatie moet ander gedrag vertonen dan zij gewend zijn in de huidige situatie. De diensten moeten namelijk voortaan bij de servicedesk aangevraagd worden. Bij deze doelgroep kan de communicatie vooraf beperkt worden tot de cognitieve component. De klanten moeten weten waar de servicedesk zich bevindt, welke diensten daar te krijgen zijn en wat ze zelf moeten doen om de diensten aan te vragen.

De gedragscomponent wordt vanzelf beïnvloed als de klant iets wil afnemen van de facilitaire organisatie. De klant komt dan vanzelf bij de servicedesk terecht. De medewerkers van de facilitaire organisatie hebben echter een grote invloed op deze gedragscomponent. Als de klant niet goed geholpen wordt bij de servicedesk, gaat de klant op zoek naar andere mogelijkheden om deze diensten te verkrijgen. Bovendien moeten de backoffice medewerkers de klant consequent doorsturen naar de servicedesk als de aanvragen alsnog bij hen neergelegd worden.

Medium klanten

Vooraf wordt de klant op de hoogte gesteld van de organisatieverandering en de gewenste gedragsverandering die daarop volgt: vanaf nu zijn alle facilitaire diensten, of een selectie daarvan (deze selectie wordt ook duidelijk gemaakt), bij de servicedesk te verkrijgen. De backoffice is dus (in de meeste gevallen) niet meer te bereiken. De media die gebruikt worden om de medewerkers van de gehele organisatie te bereiken, zijn bijvoorbeeld: e-mail berichten en het intranet. Om de selectie van diensten die bij de servicedesk te verkrijgen zijn duidelijk te maken, wordt gebruik gemaakt van een producten-/ dienstencatalogus.

De belangrijkste voorwaarden die na de implementatie aanwezig moeten zijn om de gedragsverandering bij de klant te bewerkstelligen, is de kwaliteit die de facilitaire organisatie levert en de veranderingsbereidheid van de facilitaire medewerkers. Als de klant nog steeds manieren (medewerkers) vindt om facilitaire aanvragen op de informele manier aan te vragen en als de kwaliteit niet op het gewenste niveau is, is de servicedesk waardeloos.

De klant → opinieleiders

In elke organisatie zijn tussenpersonen voor het aanvragen van dienstverlening. Sommige diensten kunnen alleen aangevraagd worden met toestemming van de manager of de directieassistente. Deze groepen zijn dus grootverbruikers voor de facilitaire organisatie. Het is belangrijk om de mening van deze sleutelpersonen te weten alvorens tot verandering over te gaan.

Medium

Een meer persoonlijk contact met deze groep is gewenst aangezien de facilitaire organisatie rekening moet houden met de mening van deze personen bij het initiëren van de verandering. Gesprekken over de verandering en de reden ervan zijn belangrijk om begrip te krijgen. Deze groep moet bovendien het idee krijgen dat zij mee kunnen beslissen in het verandertraject.

Hoofdstuk 4

Conclusies & aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies gegeven van alles wat in hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 beschreven is. Uit deze conclusies worden gerichte aanbevelingen afgeleid die afgestemd zijn op de situatie van DTG. Na dit hoofdstuk wordt in hoofdstuk 5 een stappenplan beschreven. Hoofdstuk 4 en 5 geven samen antwoord op subprobleemstellingen 2, 3 en 4.

§ 4.1 Verdeling werkzaamheden en model van de servicedesk

Conclusie

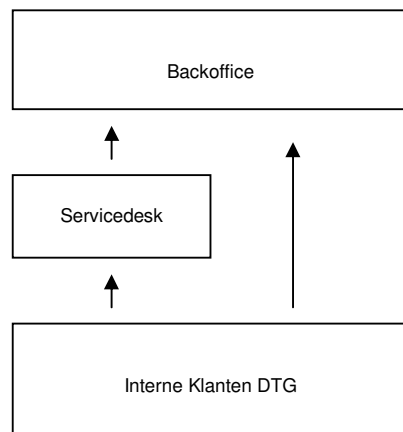
De werkwijze van de afdeling heeft op dit moment niet het gewenste niveau. FZ moet rekening houden met het feit dat ze niet in een kort tijdsbestek een volledige ommezwaai kan maken naar een volledige professionalisering.

De houding van de facilitaire medewerkers moet langzaam omgebogen worden. Bovendien beschikt FZ niet over de middelen om een medewerker van buitenaf aan te trekken; er wordt gebruik gemaakt van het huidige personeelsbestand. Er kan dus niet gericht worden gezocht naar een medewerker met het gewenste niveau. Bij het verdelen van de werkzaamheden tussen front- en backoffice moet FZ daarom rekening houden met het huidige niveau van de afdeling.

Aanbeveling

Richt de servicedesk in door de eerste van de drie varianten en de basisstructuren 1, 2 en 3⁷¹ samen te voegen.

De servicedesk is dan in hoofdzaak een informatiepunt maar start ook de dienstverlening op bij de back office. De klant moet echter met bepaalde vragen direct bij de back office terecht kunnen. De afdeling wagenparkbeheer en bepaalde projectmatige of specialistische vragen bijvoorbeeld, hebben geen baat bij het toevoegen van een extra communicatielaag. Het omzeilen van de servicedesk moet in sommige gevallen dus mogelijk zijn. Door de indeling en de locatie van de afdeling in het nieuwe pand, wordt de servicedesk achter dezelfde balie als de receptie ingericht. Achter deze balie bevindt zich de gehele afdeling FZ. Bij vragen is de back office dus direct aanspreekbaar.



In de praktijk betekent dat, dat alle projectmatige en een deel van de procesmatige dienstverlening (zie § 3.1 de servicedesk, soorten dienstverlening) de taak van de backoffice is. Een groot deel van de eerste analyse van de aanvraag echter, is de taak van de servicedesk.

Verdeling werkzaamheden

De servicedesk begint dus klein, als een informatie- en coördinatiepunt, zodat de verandering voor de medewerkers in eerste instantie niet groot is. De servicedesk registreert de aanvragen en start de dienstverlening op bij de juiste persoon in de back office. De back office handelt verder de volledige aanvraag af en houdt in die fase contact met de klant. Daarbij houdt de back officemedewerker, de servicedesk op de hoogte van de voortgang en meldt de aanvraag af als deze gereed is.

De servicedesk verzorgt de evaluatie van de dienstverlening door contact op te nemen met de klant na het proces. Coördinatiepunt betekent in dit model niet dat de servicedesk verantwoordelijk is voor de planning van de aanvragen.

Hiërarchische positie ten opzichte van de backoffice

Coördinatiepunt betekent alleen dat de voortgang in het oog wordt gehouden en bij een te lange doorlooptijd, de backoffice wordt aangesproken. De servicedesk is alleen een centraal punt in de dienstverlening waardoor er meer overzicht in de werkprocessen gerealiseerd wordt. De servicedesk heeft een ondersteunende en geen sturende taak. De hiërarchische positie van de servicedesk is dus lager dan de backoffice.

Hoewel de servicedesk geen vergaande professionalisatie zal kennen, is de servicedesk wel het visitekaartje van de afdeling. Specifieke facilitaire kennis is niet noodzakelijk, maar er moet wel juiste

⁷¹ Zie bijlage 1.8: Basismodellen servicedesk

informatie (bijvoorbeeld doorloop- en levertijd) over de beschikbare producten en diensten beschikbaar zijn.

Groeimodel

Langzaam zal de servicedesk groeien in zijn competenties. Door een regelmatige evaluatie wordt deze voortgang in de gaten gehouden. De beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden zullen toenemen als de ervaring van de functie groeit. De back officemedewerkers kunnen bovendien langzaam wennen aan de nieuwe manier van werken. Steeds meer zal de servicedesk een onmisbaar onderdeel worden van Facilitaire Zaken.

Bereikbaarheid en openingstijden

De servicedesk zal geopend zijn tijdens kantooruren van 08:00 tot 17:00. De servicedesk wordt optimaal bereikbaar:

- Fysiek: “aan de servicedesk”
- Telefonisch
- Via e-mail

Bemannig

Tijdens de openingstijden zal de servicedesk bemand worden door één medewerker. Door de lange openingstijden en rekening houdend met ziekte en vakanties van het personeel, kan de servicedesk niet altijd door dezelfde medewerker bemand worden. Er worden dus meerdere medewerkers opgeleid. Hoe de servicedesk roostertechnisch precies ingedeeld zal worden, is afhankelijk van: de te kiezen medewerkers, de aard van hun huidige werkzaamheden (en daarmee de gevolgen voor de backoffice) en van de uren die zij per week beschikbaar zijn. Afhankelijk van deze variabelen zullen twee of drie medewerkers opgeleid worden.

§ 4.2 Servicedesk en Receptie

Conclusie

De locatie van de servicedesk is in de nieuwe situatie achter dezelfde balie als de receptie. Dit is de meest logische locatie om de volgende redenen:

- De gehele facilitaire organisatie bevindt zich op de begane grond en op deze verdieping is geen andere locatie mogelijk.
- Het is de meest centraal gelegen locatie van het pand.

Deze locatie neemt echter wel als risico mee dat de twee taken (receptie en servicedesk) door klanten en medewerkers gemakkelijk verward worden.

In de huidige situatie nemen de receptionistes veel facilitaire aanvragen aan omdat de receptie een centraal gelegen, goed herkenbaar, facilitair orgaan is. De bereikbaarheid van de organisatie voor externe relaties is echter in het geding gekomen.

Het wegnemen van deze taak zal voor weerstand zorgen bij de receptionistes.

Aanbeveling

Maak een goed onderscheid tussen receptietaken en servicedesktaken.

De servicedesk heeft als taak de interne, facilitaire aanvragen aan te nemen en als intermediair tussen de interne klant en de backoffice op te treden. De receptie heeft op haar beurt als taak de externe en interne relaties, telefonisch of fysiek door te verwijzen naar de rest van de organisatie. Zij kunnen klanten met telefonische facilitaire aanvragen doorschakelen naar de servicedesk zodat de receptie nooit te lang aan de telefoon is.

Beide organen leveren een specifieke meerwaarde aan de organisatie en ze mogen dan ook niet verward worden met elkaar. De receptiemedewerkers zijn niet bevoegd om servicedesk taken uit te voeren en andersom. Gebeurt dit wel, dan kunnen beide taken niet optimaal uitgevoerd worden. Beide taken vragen immers persoonlijk contact. Als dit contact eenmaal opgestart is, kan het niet zomaar afgebroken worden. Dit zou geen goede kwaliteit van dienstverlening opleveren. De receptionistes moeten altijd in staat zijn de telefoon op te nemen en de servicedeskmedewerker moet altijd aanspreekbaar zijn voor facilitaire aanvragen. Als zij de taken van elkaar overnemen, zal dit niet altijd het geval zijn.

Bovendien vereist het functioneren van de servicedesk een getrainde medewerker. De training vindt plaats aan de hand van de vooraf bepaalde, gewenste kwaliteit die de servicedesk moet leveren. Als

de receptionistes van mening zijn dat zij deze taak ook kunnen uitvoeren, zal de kwaliteit van dienstverlening niet op het gewenste niveau zijn. Hoe het onderscheid tussen de servicedesk en de receptie aan de betrokken partijen precies duidelijk gemaakt moet worden, wordt verderop in dit hoofdstuk behandeld (zie § 4.4.3 Receptionistes en §4.4.5 De servicedeskmedewerker).

§ 4.3 FMIS

§ 4.3.1 Frontoffice

Conclusie

De huidige mate van registratie is niet op het gewenste niveau. De aparte, gedecentraliseerde systemen (al dan niet geautomatiseerd) communiceren niet of nauwelijks met elkaar. Het implementeren van de servicedesk, creëert een situatie waarin een groot deel van de informatiestromen gekanaliseerd worden. Door gebruik te maken van een FMIS buit de afdeling deze kanalisering ten volle uit. Het FMIS kan met deze geregistreerde informatie, managementinformatie uitdraaien; een van de voorwaarden van een professionele facilitaire organisatie.

Aanbeveling

Ondersteun de servicedesk met een FMIS.

Om de registratie van de aanvragen zo goed mogelijk te laten verlopen, zal er gebruik gemaakt worden van een FMIS. De coördinerende taak van de servicedesk kan beter uitgevoerd worden als deze taak geautomatiseerd is. FZ ondervindt hiervan de volgende voordelen:

- De servicedesk heeft met een FMIS een goed overzicht van de aanvragen die in behandeling zijn in de backoffice en kan zo de taak als coördinerend orgaan beter uitvoeren.
- FZ zorgt door gebruik te maken van een FMIS, voor een optimale benutting van de kanalisering van informatiestromen die de servicedesk realiseert.
- Bij een consequente registratie kan FZ betrouwbare managementrapportages uitdraaien. FZ kan daarmee haar bedrijfsvoering beter onderbouwen.

De informatie uit de rapportages wordt gebruikt om het aanbod af te stemmen of om andere speerpunten op te stellen voor de facilitaire bedrijfsvoering. Het FMIS wordt dan gebruikt als een tool voor Procesoptimalisatie (zie: theorie FMIS § 3.2).

De functionele eisen die aan deze module gesteld worden zijn:

- Het doorsturen van werkorders naar de backoffice
- Het aannemen en registreren van aanvragen
- Het maken van reserveringen voor bezoekersparkeerplekken, vergaderruimtes en leenauto's
- Het maken van rapportages

Gebruikers

Om optimaal gebruik te maken van het systeem en ook workflowmanagement toe te kunnen passen, moeten in de groepen van de backoffice minstens één medewerker gebruiker zijn van het systeem.

Het gaat dan om de volgende groepen:

- De magazijn medewerker
- Postkamer
- De facility coördinatoren en de facility manager
- De catering

§ 4.3.2 Backoffice

Conclusie

Het wagenparkbeheer heeft geen gewenste manier van registratie. Dit is een activiteit waar veel geld gemoeid is en dit wordt ook doorbelast naar de afdelingen; de afdeling heeft een verplichting naar de rest van de organisatie om het wagenpark zo goed en zo kostenbewust mogelijk te beheren.

Facilitaire Zaken heeft nog geen ervaring met informatiesystemen. Het is een zeer grote omslag voor de afdeling om alle diensten en producten vanaf nu met een FMIS te beheren. Dit moet geleidelijk gebeuren.

Aanbeveling

Schaf tegelijk met de servicedesk module een wagenparkbeheer module aan. Schaf geen FMIS modules aan voor de gehele backoffice maar doe dit in stappen en begin bij de processen waar er de meeste behoefte aan is.

Het ineens implementeren van een FMIS voor de gehele afdeling is niet wenselijk, omdat dit een zeer grote omslag is in de dagelijkse werkzaamheden. Er moet dus gekeken worden naar de “quick wins”. Waar kan de afdeling op korte termijn winst boeken door het implementeren van een FMIS module?

Omdat de afdeling wagenparkbeheer geen wenselijke manier van registratie kent, wordt het niet optimaal beheerd. Omdat het wagenparkbeheer een activiteit van FZ is waar veel geld in omgaat, zal door het beter beheren ervan, op korte termijn winst geboekt worden.

Door het gekozen servicedeskmodel zullen bovendien de aanvragen voor het wagenparkbeheer buiten de servicedesk om gaan en zal de servicedesk hier geen registratie van bijhouden.

De wagenparkbeheermedewerkers worden als een aparte afdeling behandeld en moeten dus hun eigen registratie bijhouden. Zij zullen alleen onderling gebruik maken van workflowmanagement en zijn als enigen gebruikers van de wagenpark beheer module.

§ 4.3.3 P&O

Conclusie⁷²

De toegangsrechten in het pand, het wagenparkbeheer, nieuwe medewerkers: dit zijn processen waarbij P&O “leading” is. Dat wil zeggen dat P&O informatie genereert waar de rest van de organisatie op moet reageren. Het delen van de kennis en informatie gebeurt onvoldoende. Bovendien is er na het sturen van de changes, (zie §2 .2.4 Belangrijke partijen in het dienstverleningsproces) te weinig zicht op de processen die de voorwaardenscheppende afdelingen uitvoeren en de voortgang van deze processen.

FZ heeft voor het nieuw aan te schaffen FMIS bepaalde gegevens nodig uit het Perman systeem (het huidige systeem van P&O). Daarom zal er een koppeling gerealiseerd moeten worden tussen Perman en het nieuw aan te schaffen FMIS. De informatie zal dan up-to-date zijn omdat de databases communiceren met elkaar.

Aanbeveling

Onderzoek de mogelijkheden om P&O mee te laten doen aan het FMIS

Door het beter delen van informatie met de afdeling P&O, zal er een consequentere dienstverlening gerealiseerd worden. Als dit via dezelfde database gebeurt, zal de informatie van hogere kwaliteit zijn dan in de huidige situatie. Bovendien kan er dan gebruik gemaakt worden van “workflowmanagement” (zie: theorie FMIS § 3.2 FMPS). P&O kan dan als gebruiker van het systeem opdrachten naar de servicedesk sturen. Deze opdrachten kunnen dan de huidige “changes” vervangen.

§ 4.3.4 Inkoop van het FMIS

Conclusie

De producten van de verschillende leveranciers van FMIS-en lijken op het eerste gezicht erg veel op elkaar. Ze verschillen het meest in de mate van service en support die zij aanbieden. Het is erg zonde als niet alle mogelijkheden van het systeem ten volle benut worden.

Aanbeveling

Besteed voldoende tijd aan het bepalen van de inkoopbehoefte en opstellen van specificaties alvorens te beginnen aan het inkooptraject.

In dit rapport is onderzoek gedaan naar de inkoopbehoefte ten aanzien van het aanschaffen van een FMIS. Zodra echter aan het inkooptraject begonnen wordt, moet FZ kijken of deze behoefte nog actueel is.

Er moet ook veel aandacht besteedt worden aan het peilen van de gewenste gebruikersvriendelijkheid van het systeem. Als blijkt dat veel gebruikers niet goed met het systeem om kunnen gaan, wordt het niet ten volle benut. Het is dan te laat om het systeem aan te passen of om over te stappen op een andere leverancier.

§ 4.3.5 Implementatie en beheer

Conclusie

FZ heeft op dit moment niet veel ervaring met informatiesystemen.

Een hoge mate van service en support van de leverancier, brengt veel kosten met zich mee.

⁷² Zie bijlage 4.4: Interview Niels Walch

Aanbeveling

Maak goede afspraken over de implementatie en het beheer van het systeem

De aanwezige expertise in de organisatie, met betrekking tot het installeren en beheren van de hard- en software van het systeem, bepaalt in hoeverre FZ hier ondersteuning bij nodig heeft.

De installatie vindt plaats met ondersteuning van de leverancier. FZ moet weten welke rol zij vervult en welke rol de leverancier vervult.

Na de implementatie moet het systeem beheerd worden. FZ zal het systeem zoveel mogelijk in eigen beheer willen hebben, of in elk geval zoveel mogelijk sturing op het beheer willen hebben. Het gebruik van de aanwezige kennis in de eigen organisatie, is kostenbesparend. De benodigde expertise binnen DTG bevindt zich op de afdeling ICT. Een zekere mate van samenwerking met deze afdeling is dus nodig en hier zullen goede afspraken over gemaakt moeten worden. Het aanstellen van vaste aanspreekpunten tussen de afdelingen om snelle communicatielijnen te realiseren, zijn een belangrijk onderdeel van deze afspraken. Dat betekent dat FZ een applicatiebeheerder⁷³ moet aanstellen.

§ 4.4 Communicatie**Conclusie**

De Telefoongids is een innovatieve organisatie. De directie verwacht van haar medewerkers dat zij vernieuwend ingesteld en bereid tot veranderen zijn⁷⁴. De bereidheid zal echter alleen aanwezig zijn als alle groepen weten wat er van hen verwacht wordt. Er bevinden zich verschillende groepen in de organisatie. Deze groepen hebben een verschillende informatiebehoefte. Het opdelen van de organisatie in doelgroepen, zal tot gevolg hebben dat deze doelgroepen apart benaderd kunnen worden zodat de gewenste communicatiedoelen gerealiseerd kunnen worden.

Aanbeveling

Stel een communicatieplan op om de organisatieverandering kenbaar te maken, met als vertrekpunt de volgende doelgroepen:

1. *De klant*
 - *Directie assistentes/-n en andere opinieleiders*
 - *De overige klanten*
2. *De receptionistes*
3. *De backoffice*
 - *Operationeel*
 - *Opinieleiders*
 - *Tactisch/ strategisch*
4. *De servicedeskmedewerker*

Hieronder wordt per doelgroep beschreven welke aandachtspunten belangrijk zijn bij het opstellen van communicatieplan.

§ 4.4.1 De klant**Directieassistenten**

Omdat de directieassistenten een belangrijke rol vervullen in het dienstverleningsproces, moeten zij een stem krijgen in het veranderproces. Dit heeft de volgende voordelen:

- Omdat ze mee mogen beslissen, zal dit een goede invloed hebben op hun eigen veranderingsbereidheid.
- FZ krijgt een goed inzicht in de wensen van de klant.
- De directieassistenten zullen optreden als opinieleiders in de rest van de organisatie en de veranderingsbereidheid positief beïnvloeden.

De overige klanten

Stel een producten- en dienstencatalogus samen en informeer de klant vooraf over de gewenste gedragsverandering.

De klant wordt, door middel van e-mail en het intranet, op de hoogte gehouden van de gewenste gedragsverandering. Deze communicatie zal een maand voor de verandering plaatsvinden en zal gericht zijn op de cognitieve component: Waar bevindt zich de servicedesk? Hoe kan ik de

⁷³ Zie bijlage 3.1: ICT bedrijven

⁷⁴ Zie bijlage 4.4: Interview Niels Walch, vraag 3.

servicedesk bereiken? Welke producten en diensten zijn te krijgen bij de servicedesk? Welke informatie moet ik zelf aanleveren? Dit zijn vragen die FZ zal moeten beantwoorden alvorens de servicedesk te implementeren.

Als de klant deze antwoorden heeft, zal de aandacht gericht worden op de gedragscomponent: zodra de verandering ingaat, komt de klant vanzelf bij de servicedesk terecht. Als de eerste ervaringen met de servicedesk positief zijn, komt de klant terug en zal de gedragsverandering compleet zijn.

§ 4.4.2 De receptionistes

De groep van receptionistes wordt apart behandeld omdat aan hen goed duidelijk gemaakt moet worden dat de toekomstige servicedesk, hoewel het beide frontoffice taken zijn, geen enkele overeenkomst heeft met de receptie. In de loop van de jaren heeft de receptie voor een deel het aannemen van facilitaire aanvragen op zich genomen en nu wordt dat weer afgenomen.

In de nieuwe situatie worden beide organen achter dezelfde desk geplaatst. Het zal erg lastig zijn om zowel aan de receptionistes als aan de klant, het onderscheid duidelijk te maken tussen servicedesk en receptie.

De klant moet weten waar de servicedesk zich bevindt. Van de klant kan vervolgens niet verwacht worden dat hij/zij onderscheid maakt tussen de receptionistes en de servicedeskmedewerker. Als de klant eenmaal aan de desk staat, moeten de medewerkers achter de desk voor een goede scheiding zorgen: facilitaire aanvragen bij de servicedeskmedewerker en receptietaken bij de receptie.

§ 4.4.3 De backoffice

Begin zo snel mogelijk met het communiceren naar de backoffice. Achterhaal wie de opinieleiders zijn in de backoffice en richt de communicatie voor een groot deel op hen.

De uiteindelijke verandering zal voor het grootste deel door de back officemedewerkers gedragen moeten worden om succesvol te zijn. Het opstellen van een werkgroep zodat deze medewerkers mee kunnen beslissen over de verandering, zal deze weerstand voor een groot deel wegnemen. Het zal ze het idee geven dat ze een keuze hebben. Het vinden van de opinieleiders is een belangrijk deel van deze communicatie. Zij zullen een groot deel van de medewerkers meekrijgen. Het is dus belangrijk dat zij meepraten.

§ 4.4.4 De servicedeskmedewerker

Stel een duidelijke functieomschrijving op voor de servicedeskmedewerker

Ook al begint de servicedesk met weinig verantwoordelijkheden, de taak van de servicedeskmedewerker moet goed en duidelijk omschreven worden. Bij deze omschrijving kan een geschikte medewerker gezocht worden.

De functieomschrijving en het trainingsprogramma worden opgesteld aan de hand van: de verdeelde werkzaamheden en de taken en de verantwoordelijkheden en noodzakelijke competenties die hieruit voortvloeien.

Stel een trainingsprogramma samen voor de toekomstige servicedeskmedewerker.

Het trainingsprogramma zorgt ervoor dat de servicedeskmedewerker vanaf de eerste dag de gewenste kwaliteit levert. Dit zal positief uitpakken voor de veranderingsbereidheid van de andere doelgroepen.

In het programma komen de volgende zaken aan bod:

- Theoretische kennis van:
 - De werkzaamheden
 - Het totale dienstverleningsproces van FZ en de rol van de servicedesk hierin. De klanten, de backoffice, de opdrachtgevende partij (de budgethouder) moeten hier ook kort aan bod komen als zijnde de verschillende stakeholders van het dienstverleningsproces
 - De producten en diensten die FZ levert en welke via de servicedesk aangevraagd zullen gaan worden
- Oefenen met de nieuwe werkzaamheden
- Een cursus gericht op het werken met het FMIS

De verantwoordelijkheden beginnen bij: het aannemen van aanvragen en het opstarten van de dienstverlening bij de backoffice, het optreden als coördinatiepunt en het verzorgen van nazorg.

Voor het opstellen van het trainingsprogramma heeft DTG ervaring in huis. Alle verkoopmedewerkers krijgen immers een training van de eigen DTG trainers. De expertise van deze trainers kan gebruikt worden om een didactisch verantwoorde training samen te stellen.

§ 4.5 Samenvatting

De aanbevelingen:

1. Richt de servicedesk in door de eerste variant en de basisstructuren 1, 2 en 3 samen te voegen.
2. Maak een goed onderscheid tussen receptietaken en servicedesktaken.
3. Ondersteun de servicedesk met een FMIS.
4. Schaf tegelijk met de servicedeskmodule, een wagenparkbeheermodule aan. Schaf geen FMIS modules aan voor de gehele backoffice maar doe dit in stappen en begin bij de processen waar er de meeste behoefte aan is.
5. Onderzoek de mogelijkheden om P&O mee te laten doen aan het FMIS.
6. Besteed voldoende tijd aan het bepalen van de inkoopbehoefte en opstellen van specificaties, alvorens te beginnen aan het inkooptraject.
7. Stel een functieomschrijving en trainingsprogramma samen voor de toekomstige servicedeskmedewerker.
8. Stel een communicatieplan op om de organisatieverandering kenbaar te maken, met als vertrekpunt de volgende doelgroepen:
 - De klant
 - Directie assistentes/-n en andere opinieleiders
 - De overige klanten
 - De receptionistes
 - De backoffice
 - Operationeel
 - Opinieleiders
 - Tactisch/ strategisch
 - De servicedeskmedewerker
9. Stel een producten- en dienstencatalogus samen en informeer de klant vooraf over de gewenste gedragsverandering.
10. Begin zo snel mogelijk met het communiceren naar de backoffice. Achterhaal wie de opinieleiders zijn in de backoffice en richt de communicatie voor een groot deel op hen.

Deze aanbevelingen zijn tot stand gekomen door conclusies te trekken uit de onderzoeksresultaten. Ze geven vorm aan het servicedeskmodel en de manier waarop Facilitaire Zaken met haar behoefte naar een FMIS moet omgaan.

In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen concreet gemaakt: daar staat een stappenplan beschreven waarin uitgelegd wordt welke stappen FZ moet doorlopen om de aanbevelingen op te volgen.

Hoofdstuk 5

Implementatie advies: stappenplan

In dit hoofdstuk bespreek ik stapsgewijs wat DTG moet doen om de servicedesk te implementeren. Ik geef een schatting van de benodigde tijd die elke stap in beslag zal nemen. Dit zal niet meer dan een schatting zijn, aangezien het vooraf schatten van een project met een dergelijke omvang, erg moeilijk is. Er is gebruik gemaakt van de expertise van de Schiphol Group⁷⁵ om de schatting te maken. Samen met hoofdstuk 4 is volledig antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 2, 3 en 4.

Stap 1 Initiatief en samenstellen van een projectorganisatie

In verschillende delen van DTG bevinden zich medewerkers die te maken krijgen met de servicedesk of die in elk geval input moeten geven bij de implementatie ervan. De volgende groepen worden onderscheiden:

- De backoffice van FZ
 - Operationeel
 - Tactisch/ strategisch
- De servicedeskmedewerker
- P&O: aanleveren van gegevens en het vaststellen van werkprocedures, medewerker interne communicatie
- ICT :hulp bij het implementeren van het FMIS
- DTG trainers: hulp bij het opstellen van de training voor de servicedeskmedewerker
- Leverancier van het FMIS
- De klant; directie assistentes (informatie over de klant)

Het samenstellen van deze projectorganisatie maakt het mogelijk meerdere disciplines samen te brengen om zo het gewenste doel te bereiken. In deze initiatieffase bereikt de projectorganisatie een akkoord, over de te leveren inspanning, door de verschillende betrokkenen. Niet alle stappen vereisen de volledige aanwezigheid en inzet van alle disciplines. Per stap wordt aangegeven welk deel van de projectorganisatie betrokken dient te zijn.

Tijdsbestek: Binnen 1 maand moet de projectorganisatie voltallig zijn. Alle afspraken zijn dan gemaakt over de inzet en input van de betrokkenen.

Stap 2 Vaststellen van de werkprocedures

Projectorganisatie: In deze fase speelt alleen de backoffice een rol. Bij sommige werkprocedures is er sprake van samenwerking en delen van informatie met andere afdelingen, zoals P&O. Bij het vaststellen van de werkprocedures die langs de servicedesk gaan, is de samenwerking van de backoffice van deze afdelingen een noodzakelijke voorwaarde.

Tijdsbestek: Afhankelijk van welke activiteiten vastgesteld moeten worden en in hoeverre, bijvoorbeeld P&O en ICT, bij het project betrokken worden, duurt deze fase 2 tot 4 maanden.

Hierna volgt een voorbeeld van een uitgewerkte werkprocedure. Het gaat om de procedure van het aanvragen van drukwerk. De lijn geeft het verschil aan tussen de front- en backoffice activiteiten; bovenin het schema zijn de frontoffice activiteiten afgebeeld en eronder de backoffice activiteiten. Alle procedures moeten met behulp van deze zogenaamde "flowchart", in kaart gebracht worden. Dit is de beste manier om de werkzaamheden tussen front- en backoffice te verdelen.

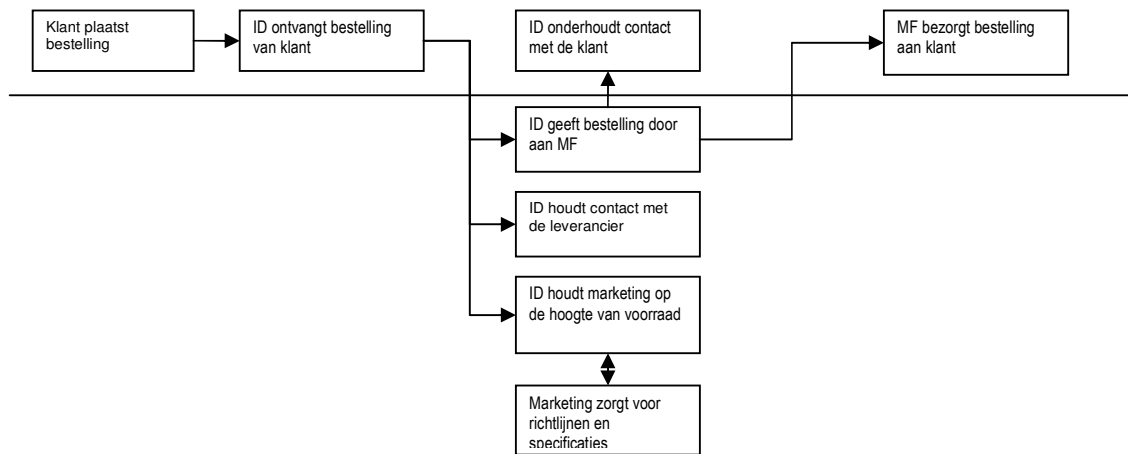
Bij dit proces moeten de volgende vragen voor elk proces beantwoord worden:

- Welke gebeurtenis triggert de procedure?
- Welke handelingen moeten, onder welke condities, in welke volgorde uitgevoerd worden?
- Welke informatie is benodigd van de klant en welke van buiten de organisatie?
- Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering en wie is eindverantwoordelijk?
- Welke bevoegdheden zijn benodigd?
- Wat is de doorlooptijd van de procedure?

FZ moet, omdat ze gebruik wil maken van het huidige personeelsbestand voor de servicedeskmedewerker, bij het verdelen van de werkzaamheden, rekening houden met de competenties van de medewerkers waaruit zij kan kiezen.

⁷⁵ Zie bijlage 3.3: Mailwisseling Schiphol Group

In een later stadium van het implementatietraject, bij het implementeren van het FMIS, worden deze charts nog eens gebruikt (zie stap 7 van dit stappenplan).



Stap 3 Het opstellen van een producten- en dienstencatalogus

Projectorganisatie: Alleen de backoffice van FZ vervult hierin een rol. Echter, met aanvulling van een medewerker die ervaring heeft met het verzorgen van interne communicatie.

Tijdsbestek: Het opstellen van de producten en dienstencatalogus zal een maand in beslag nemen.

Na het opstellen van de flowcharts, heeft FZ een goed overzicht welke producten en diensten zij aanbiedt. Het verdelen van de werkzaamheden geeft vervolgens een actueel overzicht hoe en waar deze te krijgen zijn. De catalogus is een zeer belangrijk onderdeel van het creëren van de verwachting van de klant. De klant oriënteert zich met behulp van de catalogus en creëert een verwachting van de dienst die hij/zij wil afnemen. FZ moet zich hiervan bewust zijn bij het schrijven van de catalogus. En moet vervolgens hulp inroepen van iemand die hier ervaring mee heeft en de organisatie goed kent. De catalogus wordt dan het best afgestemd op de klant van DTG.

Het is belangrijk dat deze catalogus altijd up-to-date is. Er zullen wijzigingen plaatsvinden in het aanbod van FZ. Het intranet is een uitstekend medium om deze wijzigingen aan te passen. Er zijn dan geen "hard copies" van de catalogus in omloop. Zo kan FZ voorkomen dat er verschillende versies van de catalogus in omloop zijn.

Stap 4 Opstellen van het communicatieplan

Projectorganisatie: Een select deel van het tactische/strategische gedeelte van de backoffice van FZ, met aanvulling van een medewerker die ervaring heeft met het verzorgen van interne communicatie.

Tijdsbestek: Omdat het communicatieplan door dezelfde werkgroep geschreven wordt als de producten en dienstencatalogus, kunnen deze twee stappen niet tegelijk uitgevoerd worden. Het schrijven van het communicatieplan zal 1,5 maand in beslag nemen.

In dit plan wordt beschreven: welke communicatie, met welk gewenst effect, wanneer, met welk medium, naar welke doelgroep moet gaan.

Het plan wordt geschreven met behulp van het advies uit hoofdstuk 4.

Stap 5 De servicedeskmedewerker:

Projectorganisatie: Het tactische en strategische gedeelte van: FZ, P&O, de DTG trainers.

Tijdsbestek: 1,5 maand

- Het opstellen van de functieomschrijving.

- Het opstellen van het trainingsprogramma voor de medewerker.

De functieomschrijving en het trainingsprogramma worden opgesteld aan de hand van: de verdeelde werkzaamheden en de taken, verantwoordelijkheden en competenties die hieruit voortkomen. Vervolgens wordt de servicedeskmedewerker aangesteld.

Stap 6 Inkooptraject van het FMIS

Projectorganisatie: Het tactisch/ strategisch gedeelte van: FZ, de toekomstige gebruikers van het operationele niveau en ICT. Als P&O besluit om mee te doen, is ook haar inbreng noodzakelijk.

Tijdsbestek: 2 maanden

Specificeren: bepalen van de inkoopbehoefte en opstellen van specificaties

De inkoopbehoefte:

- Een module om de servicedesk te ondersteunen bij het: aannemen, registreren, opstarten bij de backoffice en het coördineren van de aanvragen.
- Een module om de afdeling wagenparkbeheer op de gewenste manier te ondersteunen.

FZ zal in eerste instantie niet meer modules aanschaffen. Er moet echter wel aan de toekomst gedacht worden. Welke modules wil FZ over drie jaar in gebruik hebben? Als er leveranciers zijn die deze modules niet aanbieden, is het onverstandig om nu met deze leveranciers in zee te gaan.

Specificaties:

- Vaststellen van de mate van gebruiksvriendelijkheid aan de hand van de toekomstige gebruikers.

De gebruikers zijn: afdeling wagenparkbeheer (2 medewerkers), de servicedeskmedewerker (1), overige backoffice gebruikers (2).

- Vaststellen van de benodigde mate van service en support van de leverancier.
- Het maken van afspraken met ICT.

Offreren en selecteren: prekwalificatie van leveranciers en aanvragen en evalueren van offertes.

Het prekwalificeren van de leveranciers gebeurt aan de hand van een longlist. Aan de hand van de opgestelde specificatie, worden leveranciers geselecteerd die de gewenste modules aanbieden. Deze leveranciers worden in een shortlist gezet. Deze leveranciers worden aangeschreven en uitgenodigd. Vervolgens maken de leveranciers een offerte aan de hand van de opgestelde specificatie.

De offertes worden beoordeeld aan de hand van een multicriteria checklist⁷⁶.

Onderhandelen en contracteren: onderhandelen met leveranciers en (laten) opstellen van een contract

Vragen die tijdens het beoordelen zijn ontstaan, kunnen in deze fase beantwoord worden. Als de definitieve keuze is gevallen, wordt het contract opgesteld. Bij het opstellen van het contract wordt verder onderhandeld over: de prijs, de leveringsvoorwaarden, de wijze van oplevering, onderhoudscontracten en garantie.

De laatste fase van het inkooptraject "bestellen en bewaken", speelt zich af na de implementatie van het FMIS en zal aan het eind van dit implementatieplan besproken worden.

Stap 7 Implementatie van het FMIS

Projectorganisatie: Omdat alle informatie aangewend moet kunnen worden bij een juiste implementatie, dienen alle leden van de projectorganisatie, behalve de klant, bij deze stap betrokken te zijn. De leverancier levert ook de benodigde ondersteuning.

⁷⁶ Zie bijlage 1.4: Multicriteria checklist

Tijdsbestek: Afhankelijk van welke activiteiten geautomatiseerd worden en in hoeverre, bijvoorbeeld P&O en ICT, bij het project betrokken worden, duurt deze fase 2 tot 3 maanden.

In het geval van FZ, zal de leverancier alleen aangeven welke informatie zij nodig heeft. FZ zal dit voor een groot deel zelf kunnen produceren en aanleveren. De flowcharts die in stap 2 zijn opgesteld, zijn namelijk het eerste dat de FMIS leverancier nodig zal hebben bij de start van de implementatie. Het feit dat FZ deze flowcharts zelf aanlevert, drukt de kosten aanzienlijk.

Het vaststellen van de informatiebehoefte.

Hieronder staan een aantal voorbeelden van gegevens die het FMIS nodig heeft om de gekozen modules juist te implementeren:

- Personeelsgegevens uit de database van Perman (P&O).
- Lease-autogegevens uit de database van Perman (P&O).
- Gegevens uit de database van het toegangscontrolesysteem van FZ.
- Verschillende gegevens over de dienstverlening van FZ:
 - Gegevens over de vergaderzalen en bezoekersplekken voor het maken van reserveringen
 - (contact) Gegevens van leveranciers en subcontractors
 - Andere producten en diensten waarvan registratie noodzakelijk is

De locatie en de (technische) vorm van de gegevens, worden achterhaald en verzameld. De gegevens worden aangepast zodat ze, op een later tijdstip, in het systeem geconverteerd kunnen worden.

Het instellen van de parameters.

Het systeem wordt ingericht zoals FZ het gaat gebruiken, namelijk: aanpassen van veldnamen en weglaten van velden die niet gebruikt worden.

Het uitgeven van autorisaties

Bij deze stap wordt vastgesteld welke medewerkers toegang hebben tot welk deel van het systeem. De medewerkers gaan op cursus om te leren hoe ze met het systeem om moeten gaan.

Het inrichten van de technische infrastructuur

De server waarop het systeem draait, wordt geïnstalleerd. De verschillende werkstations van de gebruikers, waarop het systeem moet gaan draaien, worden zonodig aangepast.

Converteren van de gegevens

De gegevens die verzameld zijn, na het vaststellen van de informatiebehoefte, worden nu geconverteerd in het systeem.

Implementatie

Op een van te voren gekozen dag zal de servicedesk, ondersteund door het FMIS, geïmplementeerd worden. Na het opstellen van het communicatieplan zal de benodigde communicatie, besproken in hoofdstuk 3 en 4, al naar de verschillende doelgroepen gegaan zijn om de implementatie soepel te laten verlopen.

Omdat het om een relatief klein systeem gaat, kunnen de modules allemaal tegelijk geïmplementeerd worden.

Bewaken: factuurcontrole en evaluatie

In deze laatste fase van het inkooptraject, wordt het contract met de leverancier beheerd. Dit houdt hoofdzakelijk in: de factuurcontrole en het toezien op het nakomen van gemaakte afspraken. Bij het aanschaffen van een FMIS heeft de organisatie vaak recht op de updates die de leverancier na de implementatie uitbrengt.

Na verloop van tijd kan FZ opnieuw haar inkoopbehoefte vaststellen. Er kunnen nog meer processen geautomatiseerd worden.

Stap 8 Evaluatie servicedesk

De eindverantwoordelijke voor de servicedesk zal tijdens het volledige bestaan de servicedesk blijven evalueren.

De evaluatie van de servicedesk is drieledig:

Evaluatie van de backoffice

De backoffice medewerkers geven in het werkoverleg aan of de verandering de verwachte uitkomst heeft opgeleverd. Tips ter verbetering zijn gewenst bij deze evaluatie.

Evaluatie van de medewerker

De MBO (Management by Objectives) methodiek kan gebruikt worden om de servicedeskmedewerker te evalueren. Zo is FZ zeker van de gewenste competenties.

Evaluatie van de klanttevredenheid

De MTO's (Medewerker Tevredenheids Onderzoek) kunnen gebruikt worden om de medewerkertevredenheid ten aanzien van de servicedesk te meten. De dagelijkse nazorg van de dienstverlening die de servicedesk verzorgt, is ook een vorm van evaluatie.

Samenvatting

Het voordeel van een stappenplan is dat het de mogelijkheid biedt na elke stap stil te staan bij de geboekte voortgang. Zijn de vooraf gestelde doelen behaald? Zijn er door de genomen acties meerdere acties bijgekomen voor de volgende stappen? Of juist minder?

Met deze evaluatie, tijdens of na elke stap, kan het stappenplan, indien nodig, aangepast worden en zo voldoet het exact aan de wensen van DTG.

Het totaal van het tijdsbestek is 13 maanden. Sommige stappen zullen elkaar echter deels overlappen waardoor het totaal van het project minder tijd in beslag zal nemen. Het gebruik van de verschillende werkgroepen (zie §3.2.3: Linking Pin) maakt dit mogelijk. Stap 3, 4 en 5 zullen elkaar grotendeels overlappen. Er kan dan door een andere werkgroep alvast begonnen worden aan stap 6. De uitkomst van deze stappen is namelijk niet van belang voor de input van stap 6. Dit zal tijdswinst opleveren.

Hoofdstuk 6

Consequenties

In dit hoofdstuk bespreek ik de consequenties die de veranderingen betekenen, als DTG besluit het advies uit dit rapport op te volgen.

- Personele consequenties
- Financiële consequenties
- Organisatorische consequenties

§ 6.1 Personele consequenties

§ 6.1.1 Projectorganisatie

Het samenstellen van de projectorganisatie en de inspanning die de voltooiing van het project vereist. De volgende disciplines zijn vereist:

- De backoffice van FZ
 - Operationeel
 - Tactisch/ strategisch
- De servicedeskmedewerker
- P&O: aanleveren van gegevens en het vaststellen van werkprocedures, medewerker interne communicatie
- ICT :hulp bij het implementeren van het FMIS
- DTG trainers: hulp bij het opstellen van de training voor de servicedeskmedewerker
- Leverancier van het FMIS
- De klant; directie assistentes (informatie over de klant)

Van niet alle personen, zal evenveel inspanning vereist worden. Volgens het Linking Pin principe⁷⁷ worden de strategische actiepunten besloten in de projectorganisatie en delegeren de leden hiervan het eigenlijke werk naar de verschillende werkgroepen. Het betrekken van de directieassistenten, is bovendien uit het oogpunt van de juiste communicatie met de klant. Van hen wordt niet verwacht dat ze meer aanleveren dan ideeën en tips voor een juiste benadering van het project.

Het project bestaat uit meerdere stappen. Niet alle stappen vereisen de volledige aanwezigheid van alle disciplines.

Benodigde manuren

Het is van belang dat de projectorganisatie elke week ongeveer twee uur de tijd neemt om actiepunten uit te zetten en te evalueren over de voortgang van het project. Dit is exclusief het werk wat hieruit voortkomt voor het operationele niveau van de projectorganisatie: de werkgroepen. Het tactisch/ strategisch niveau van de afdeling Facilitaire Zaken vormt de kern van de projectorganisatie. Afhankelijk van de stap waarin het project zich bevindt, zal FZ andere disciplines nodig hebben. In het stappenplan van hoofdstuk 5 staat per stap beschreven welke dit zijn.

Het vooraf schatten van de benodigde manuren is erg lastig. In hoofdstuk 5 staat per stap bij benadering beschreven hoeveel tijd de stappen afzonderlijk in beslag zullen nemen. De exacte benodigde uren staan niet beschreven omdat hier geen reële schatting van gemaakt kan worden. De verschillende betrokken personen moeten, naast de dagelijkse werkzaamheden, aan het project deelnemen. Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt en de rol die de betreffende medewerker speelt in het project, zal het project 10 tot 40% van de dagtaak in beslag nemen.

§ 6.1.2 Het aanstellen van de servicedeskmedewerker

De servicedesk zal geopend zijn van 08:00 tot 17:00. De functie van servicedeskmedewerker zal 1 fte zijn. DTG heeft besloten om gebruik te maken van het huidige personeelsbestand. Het aanstellen van de medewerker zal daarom van invloed zijn op de invulling van de oorspronkelijke functie van deze medewerker. Het heeft dus gevolgen voor de backoffice. Afhankelijk van de te kiezen medewerkers en hun huidige werkzaamheden, zal het verschuiven van taken, dit probleem in meer of mindere mate oplossen.

De komst van de servicedesk, zal de werkzaamheden in de backoffice stroomlijnen waardoor er een efficiëntere werkwijze ontstaat. De mate van efficiëntie is echter afhankelijk van het succes van de servicedesk. Vooraf is geen indicatie te geven van de besparing die het implementeren zal opleveren.

⁷⁷ Zie hoofdstuk 3: theorie FMIS

Er kan dus niet met zekerheid gezegd worden dat de servicedesk de benodigde 1 fte weer zal compenseren. FZ zal door achteraf te evalueren, het antwoord vinden op deze vraag.

De gevolgen van het aanstellen van de medewerker voor andere partijen in de organisatie:

De hulp van P&O is benodigd. Aan de hand van de eerder genomen stappen bij het voorbereiden van de servicedesk, worden de benodigde competenties opgesteld en dit resulteert in een functieomschrijving.

In samenwerking met de DTG trainers wordt het trainingsprogramma opgesteld. De trainers zullen hierbij assisteren bij het opstellen; de inhoud van de training wordt door FZ aangegeven. De training zelf zal een week duren.

§ 6.1.3 Het aanstellen van de applicatiebeheerder

Uitgaand van één applicatiebeheerder, kost het onderhouden van een FMIS, afhankelijk van de omvang van het systeem, een halve tot een hele dag per week⁷⁸. Omdat het geadviseerde systeem maar twee modules betreft, is het betrekkelijk klein. Het onderhouden ervan zal dan ook niet meer dan een halve dag per week in beslag nemen. Deze taak kan neergelegd worden bij één van de facility coördinatoren.

§ 6.2 Financiële consequenties⁷⁹

Om een schatting van de kosten van het FMIS te berekenen, is gebruik gemaakt van de Planon Prijssheet. Omdat Planon geen specifieke wagenpark module aanbiedt, is de module productenbeheer meegenomen in de berekening. Het gaat namelijk om een schatting van de prijs. FZ zal tijdens het inkooptraject meerdere leveranciers aanspreken. Tijdens dit traject zal een betrouwbaar overzicht ontstaan van welke leveranciers welke modules aanbieden en de bijbehorende kosten.

De investering van het FMIS:

Software Facility Office:	€ 18.425,--
---------------------------	-------------

Dienstverlening leverancier:

Implementatie	€ 10.464,--
Cursussen	€ 11.369,--
Installatie	€ 1.592,--

Totaal:	€ 41.877,--
----------------	--------------------

Jaarlijkse onderhoudskosten	€ 2.764,--
------------------------------------	-------------------

§ 6.3 Organisatorische consequenties

De organisatorische consequentie van het implementeren van een servicedesk, is de scheiding van front en backoffice. Dit vormt een rode draad in dit rapport.

Het aanstellen van een extra orgaan in de facilitaire organisatie heeft verder als gevolgen:

- Sturing door de facility manager
- P&O gerelateerde zaken als uitbetaling van het salaris en bijhouden van het personeelsdossier

⁷⁸ Zie bijlage 3.1: ICT bedrijven (deel Planon)

⁷⁹ Zie bijlage 3.4: Prijssheet Planon

Nawoord

Op een dag stond ik in de lift in het pand van De Telefoongids. Er stapte een nieuwe medewerker de lift in, die zojuist een leaseauto en een toegangspas bij de afdeling Facilitaire Zaken had bemachtigd. Vol goede moed vervolgde zij haar weg richting het IT-servicepunt om daar naar haar mobiele telefoon en laptop te vragen. Vervolgens wilde ze nog naar de postkamer om te vragen hoe laat de postrondes waren en hoe ze haar naam op een postvak kon krijgen.

Ik zei tegen haar: "Zou het niet mooi zijn als er een balie was in dit pand die van te voren weet dat je komt, je in één keer aan al deze zaken kan helpen en tegelijk al je vragen kan beantwoorden?". Vol overtuiging keek ze mij aan en zei: "Nou, inderdaad!".

Arnout Rappard 2006

Literatuurlijst

Boeken

- Krimpen, van J.: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Kluwer BV Alphen aan den Rijn. 2003.
- Kotler, P e.a.: Principes van marketing, de Europese editie. 2^e, gewijzigde druk. Academic Service, Schoonhoven.
- Looy, van B e.a.: Services Management, An integrated approach, second edition published 2003, Bell & Bain Limited, Glasgow.
- Zwart, de A.: Facility Management, Zakboek, Reed Business Information, 2e druk 2004.
- Keuning, D & Eppink, D.J.: Management & Organisatie, Theorie en Toepassing, 7^e druk, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 2000
- Brinkman, J: Communiseren met effect: overtuigen van individuen, groepen en het grote publiek, 1995, Woltersgroep bv, Nederland.
- Vos, M & Schoemaker, H: Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie, 6^e druk 2005, Uitgeverij LEMMA, Utrecht.
- Gelderman, C.J. & Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Eerste druk 1999, Educatieve Partners Nederland, Houten.
- Basis Centraal Dienstverleningsmeldpunt: Handboek voor het inrichten van een Facilitair centraal dienstverleningsmeldpunt. FMH Facility Management b.v.

Syllabi:

- Genet, C.M.: Syllabus: Methoden van onderzoek en de markt, 2001/2002. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage, 2001/2002. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.

Internetsites/ Intranet

- Intranet De Telefoongids
- www.vandale.nl
- www.multiscope.nl
- www.planet.nl
- www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm
- www.planonfm.com
- www.facto.nl
- <https://blackboard.hhs.nl>

Scripties

- Klantgroep verkoopmanager werkzaam bij De Telefoongids. Afstudeerscriptie voor de Executive MBA-Sales opleiding van BSN Nederland.
- Hensbergen van, A: De ideale invulling van een Servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim. Januari 2004 – mei 2004. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.
- Eradus, L: Het inrichten van een servicedesk voor de facilitaire dienst van stichting Parco, advies voor het professionaliseren van de afhandeling van facilitaire aanvragen. Januari 2003 t/m mei 2003. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.
- Vannisselroy, M: Facility Management In een Scholengemeenschap. Onderzoek naar het invoeren van een Facility Management Informatie Systeem binnen scholengemeenschap De Rooi Pannen. Januari t/m mei 2004.

Brochure

- De Telefoongids – als het om rendement gaat, Onbetwist marktleider. Dit is een brochure waarin De Telefoongids de uitkomsten van marktonderzoek presenteert. Hieruit komt onder andere naar voren dat zij marktleider is in de directorymarkt.
- Brochure: Facility Office SE. Bron: Planon.

Artikelen

- Veenman, A: Het FMIS vanuit kennismanagement perspectief. Uit: Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2001/2002.

- Huffmeijer, R: E-process en E-content. Uit: Facility Management Magazine, september 2000 p. 20 t/m 23.
- Barneveld, J & Willemse, H: Businesscase als leidraad bij de invoering van een FMIS. Uit: FMI 12^e jaargang, nummer 5, p. 16-17.
- Stolk, A.C.: Implementeren van een FMIS, Uit: Handboek Facility Management september 2001. Bron: www.facto.nl.
- Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. Uit: Handboek Facility Management, April 1999. Bron: www.facto.nl.
- De activiteiten in een organisatie en het maken van een Data Flow Diagram. Bron: <https://blackboard.hhs.nl/> FMIS.



Het professionaliseren van de facilitaire diensten bij De Telefoongids

Bijlagen

*Een advies tot het inrichten van een facilitaire servicedesk met
ondersteuning van een FMIS*



De Telefoongids

Auteur:
Opdrachtgever:
Stage begeleidster:

Arnout Rappard 20013512 4VE
De Telefoongids, afdeling Facilitaire Zaken
Dorien van Baarsen

Opleiding:
Docentbegeleidster:
Medebeoordelaar:

Haagse Hogeschool: Facility Management
Mevr. Drs. A. Schnetz
Mevr. S.H. van Doorne
September 2005 – Maart 2006

Bijlagenlijst

Theorie

- 1.1 Communicatie
- 1.2 Kwaliteit
- 1.3 7 S'en model van McKinsey
- 1.4 Multicriteria checklist
- 1.5 Two-step-flow theorie
- 1.6 Fasen in het veranderproces
- 1.7 Gedrag
- 1.8 Basismodellen servicedesk
- 1.9 Koopgedrag
- 1.10 Implementatiestappen van het FMIS

Internetartikelen

- 2.1 Concurrentie Gouden Gids

Externe informatie en interviews

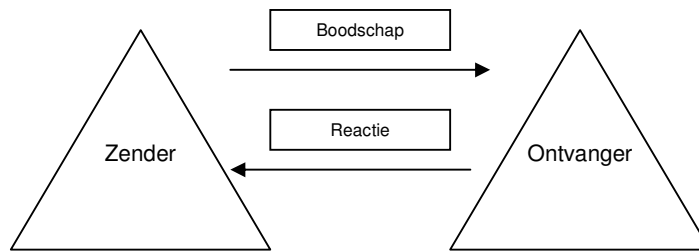
- 3.1 Gesprekken met ICT bedrijven
- 3.2 Interview Schiphol Group
- 3.3 Mailwisseling Schiphol Group
- 3.4 Prijsheet Planon

Interne interviews en observatie

- 4.1 Interview Karel de Graaff
- 4.2 Interview Fadma el Idrissi
- 4.3 Observatie
- 4.4 Interview Niels Walch

Bijlage 1.1 (p.1/1):**Communicatieve boodschappen**

Een communicatieve boodschap heeft een zender en een ontvanger. De manier waarop de zender de boodschap verstuurt beïnvloedt de manier waarop de ontvanger de boodschap interpreteert.



De volgende zaken zijn van invloed op het interpreteren van de boodschap door de ontvanger en het interpreteren van de reactie door de zender:

- Bestaande kennis en ervaring,
- Normen,
- Vooroordelen,
- Relatie met de ander,

De boodschap kan bovendien verstoort worden door ruis. Ruis veroorzaakt een verstoring van de boodschap waardoor die verkeerd geïnterpreteerd kan worden. Het ontstaat bijvoorbeeld door het kiezen van een slecht medium voor de betreffende boodschap. De pijl in bovenstaand model symboliseert het medium.

Bijlage 1.2 (p.1/3):**Kwaliteit⁸⁰****Invalshoeken**

Er is geen vaste definitie voor het begrip kwaliteit. In plaats daarvan worden er in de literatuur vijf verschillende invalshoeken gebruikt:

1. De transcendente invalshoek, kwaliteit is een gevoel. Hoewel het niet valt te definiëren, weet je toch wat kwaliteit is.
2. De productgerichte, kwaliteit is een concrete, meetbare variabele en is synoniem voor kwantiteit. Voor een bepaald product worden deze variabelen vooraf opgezet zodat er geen verwarring over bestaat.
3. De gebruikersgerichte, het vermogen te voorzien in de behoefte van de gebruiker. Het gaat om precieze combinaties van eigenschappen die bedoeld zijn voor specifieke gebruikers of gebruikersgroepen.
4. De productiegerichte, een product wat in overeenstemming is met het ontwerp, is een goed product. In hoeverre het product moet overeenstemmen wordt aangegeven met een tolerantiegebied. Binnen dat gebied is er sprake van kwaliteit.
5. De waardegerichte, kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot de prijs. Het gaat hier om de gebruikerstevredenheid per gulden. Een probleem met deze invalshoek is dat waarde zeer persoonlijk is. Het is een combinatie van twee moeilijk te definiëren denkbeelden; kwaliteit en waarde.

De invalshoeken zijn afkomstig van vier wetenschappelijke disciplines: de filosofie, de economie, de marketing en het operations management.

Dimensies

Aan de hand van deze invalshoeken zijn er verschillende dimensies waarop definities van kwaliteit vergeleken kunnen worden:

- Kwaliteit is een primitief, niet te definiëren begrip, zoals schoonheid.
- Subjectief versus objectief; Als er meer mensen zijn die bepaalde eigenschappen aan kwaliteit toekennen, zijn er ook veel mensen die een object als kwalitatief ervaart als het die eigenschappen bezit. Op deze manier kan er een objectieve definitie van kwaliteit ontstaan.
- Kwaliteit heeft een absoluut of een relatief karakter. bij een absoluut karakter wordt kwaliteit op een tweepunts-schaal gemeten en is wel of niet aanwezig. Het relatieve karakter van kwaliteit gaat ervan uit dat kwaliteit op een continue schaal gemeten kan worden. Kwaliteit is dan in meer of mindere mate aanwezig. Er is ook sprake van een relatief oordeel als de geleverde prestatie in meer of mindere mate in overeenstemming is met de verwachting.
- Contextonafhankelijk en contextafhankelijk, contextonafhankelijk betekent dat per situatie bepaald wordt welke definitie aan de kwaliteit gegeven wordt en is dan afhankelijk van de tijd, plaats en betrokkenen. In de afstemmings- en onderhandelingsprocedures tussen belanghebbenden en betrokkenen krijgt de kwaliteit voor die situatie betekenis. De machtsrelaties tussen de betrokkenen en de wetenschappelijke context zijn van invloed op de uitkomst. Contextafhankelijk betekent bijvoorbeeld dat in een productieomgeving altijd de productiegerichte invalshoek gehanteerd wordt.
- Multi-aspectmatig of uni-aspectmatig, multi-aspectmatig betekent dat kwaliteit opgebouwd is uit meerdere aspecten, bij de uni-aspectbenadering bestaat kwaliteit maar uit een aspect en is daarmee een erg abstract begrip.

Kwaliteit in de facilitaire organisatie

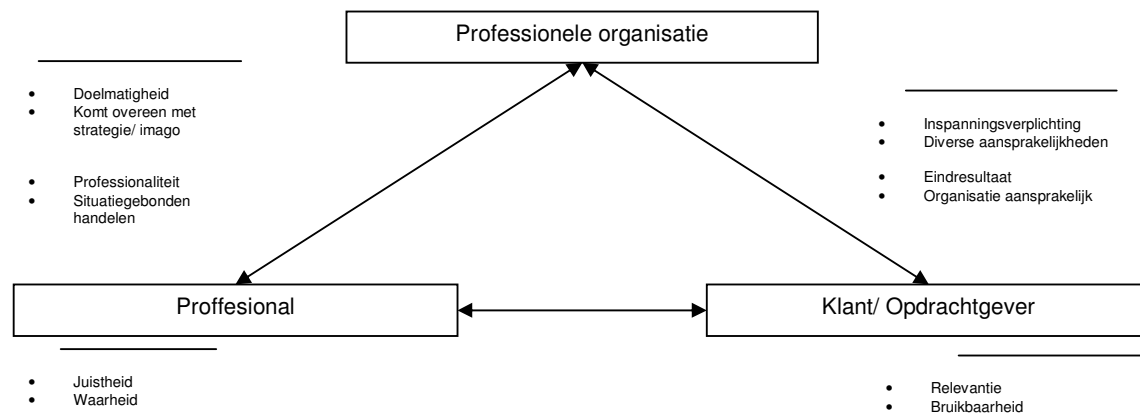
De kwaliteit die een facilitaire organisatie levert moet vanuit een contextonafhankelijke dimensie bekeken worden. Per situatie wordt er (onafhankelijk van de vaste context) een andere definitie aan het begrip gegeven. De uitkomst van dit proces is erg afhankelijk van de betrokkenen en de machtsrelaties tussen deze betrokkenen. Een belangrijke wijziging kan het veranderen van leverancier zijn. In de uitbesteding wordt met de betrokken belanghebbenden een nieuw contract opgesteld waarin opnieuw over de hoogte van de te leveren kwaliteit ten opzichte van de prijs wordt nagedacht. De klanten die diensten aanvragen zorgen op hun beurt telkens voor nieuwe onderhandelingen. Vooral bij het niet helder zijn van procedures en werkwijzen zal hier ruimte voor bestaan.

⁸⁰ Bij, van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging, 2^e herziene druk, Kluwer, Deventer 2004.

Bijlage 1.2 (p.2/3):

Kwaliteit⁸¹

Rollenverdeling in het vaststellen van kwaliteit in de facilitaire organisatie



De professional is in dit schema de facilitaire organisatie, de budgethouder vertegenwoordigt de professionele organisatie. De klant is de opdrachtgever. De leverancier die in opdracht van de facilitaire organisatie werkt is in dit schema niet opgenomen.

Gap-model

Het Gap-model kent 5 “gaps” (kloven) tussen de procesoriëntatie (geleverde kwaliteit) en de klantoriëntatie (verwachte kwaliteit). Het model gaat ervan uit dat de werkelijke kwaliteit het verschil is tussen de geleverde kwaliteit en de verwachte kwaliteit. Als de geleverde kwaliteit hoger is dan de verwachting van de klant, is de werkelijke kwaliteit hoog. Krijgt de klant minder dan hij/zij verwacht, dan heeft de klant een slechte ervaring en is de kwaliteit laag.

Gap 1	Het verschil tussen de verwachtingen van de klant en datgene wat het management denkt dat de klant verwacht. Het management heeft het verwachtingspatroon van de klant verkeerd beoordeelt.
Gap 2	De opgestelde specificaties van de te leveren dienst komen niet overeen met de werkelijke wensen. De waargenomen verwachtingen worden door het management verkeerd vertaald.
Gap 3	Het verschil tussen de specificaties van de te leveren dienst en de dienst die de medewerkers aan de hand van deze specificaties. Deze gap wordt veroorzaakt door het verkeerd interpreteren van de specificaties door de medewerkers waardoor ze de verkeerde kwaliteit leveren.
Gap 4	Het verschil tussen de werkelijke dienst en de verwachting die door de organisatie gecreëerd wordt door middel van reclame uitingen. De gap ontstaat als organisaties verwachtingen scheppen die ze niet na kunnen komen. Slechte communicatie en negatieve mond-tot-mond reclame zijn de oorzaken.
Gap 5	Is het uiteindelijke verschil tussen de perceptie en de verwachting van de klant. Het is de som van de eerste 4 gaps.

Het gap-model geeft een helder inzicht in de verschillende opvattingen over de te leveren kwaliteit. Een organisatie kan deze valkuilen over het hoofd zien als er een verkeerd inzicht is in de werkelijke verwachting van de klant en de verwachting die de organisatie zelf creëert.

⁸¹ Bij, van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging, 2^e herziene druk, Kluwer, Deventer 2004.

Bijlage 1.2 (p.3/3):**Kwaliteit⁸²****Goede afstemming**

Er zijn twee redenen om de kwaliteit goed op de verwachting af te stemmen:

- Als de prestatie lager is dan de verwachting heeft de klant een slechte beleving bij de facilitaire organisatie.

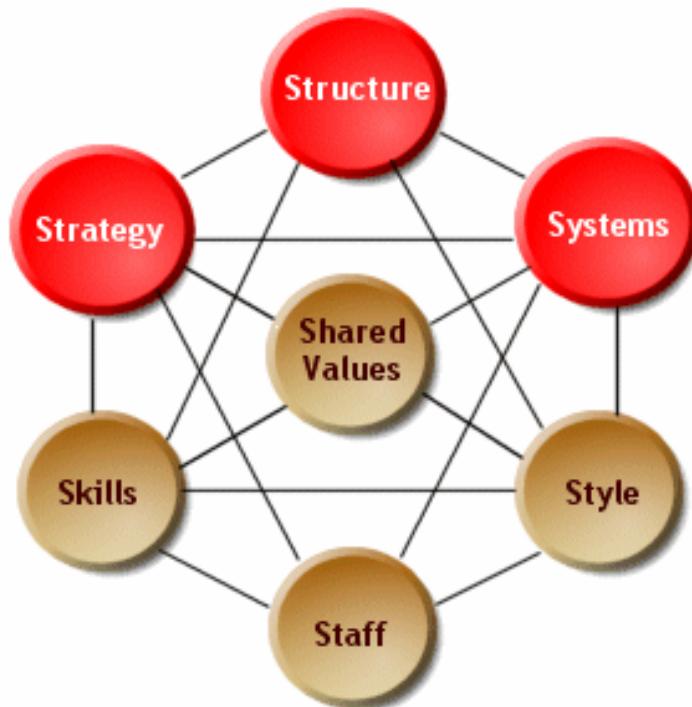
Als de prestatie hoger is dan de verwachting geeft de facilitaire organisatie te veel geld uit.

⁸² Bij, van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging, 2^e herziene druk, Kluwer, Deventer 2004.

Bijlage 1.3 (p.1/2):**Het 7S-en model⁸³**

Het 7S-en model staat bekend als het 7S-en model van Mc Kinsey. Dat komt omdat de twee mensen die het model ontworpen hebben destijds consultants waren bij het bedrijf McKinsey & Co. Zij brachten het model uit in het artikel "Structure Is Not Organisation" (1980) en in hun boeken: "The art of Japanese management" (1981) en "In search of excellence" (1982).

Het model gaat uit van het principe dat een organisatie is opgebouwd uit 7 elementen.



Deze elementen worden onderscheiden in twee groepen: de harde S'sen en de zachte S'sen. De harde S'en zijn makkelijk te herkennen en te veranderen. Ze staan bijvoorbeeld in de missie, visie, strategie of andere documentatie van de organisatie beschreven.

De zachte S'en zijn echter nauwelijks te veranderen. Ze zijn ook moeilijk te beschrijven omdat capabiliteit, de bedrijfscultuur en waarden en normen van een organisatie erg snel veranderen. Ze worden bepaald door de mensen die werkzaam in de organisatie. Daarom is het erg moeilijk om deze zachte S'en te veranderen of te beïnvloeden. De zachte S'en zijn niet zichtbaar maar ze kunnen een grote invloed uitoefenen op de harde S'en van de organisatie.

⁸³ www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm

**Bijlage 1.3 (p.2/2):
Beschrijving**
Het 7S-en model⁸⁴

De Harde S'en	
Strategie	Plannen van de organisatie op de lange termijn waarmee zij reageert op impulsen van haar omgeving.
Structuur	De inrichting van de organisatie waarmee ze coördineert. De structuur wordt voor het grootste deel beïnvloed door de grootte en diversiteit van de organisatie.
Systemen	Formele en informele procedures die de strategie en de structuren ondersteunen. (Systemen hebben meer macht dan men denkt).
De Zachte S'en	
Stijl/ Cultuur	The cultuur van de organisatie. Deze bestaat uit twee componenten: De normen en waarden. Ze ontstaan door de jaren en worden relatief blijvende eigenschappen van de organisatie. Management Stijl; waar besteden managers hun tijd aan? Waar richten ze hun aandacht op?
Staff/ personeel	Het P&O beleid. De manier waarop de organisatie haar mensen opleid en stimuleert. Het vormen van de waarden en normen en het helpen van het personeel bij het opbouwen van hun carrière.
Skills/ vaardigheden	Waar is de organisatie goed in? Wat doet ze om deze competenties om te zetten naar andere?
Shared values/ waarden en normen	Leidende concepten, fundamentele ideeën waaromheen de organisatie is opgebouwd. Het zijn vaak simpele, abstracte ideeën. Ze hebben erg veel betekenis binnen de organisatie terwijl ze vaak niet zichtbaar zijn voor buitenstaanders.

Effectieve organisaties bereiken een balans tussen de 7 S-en. Een andere naam voor het model is dan ook: Diagnostisch model voor organisatorische effectiviteit. Als één element verandert, verandert de rest automatisch mee. Bijvoorbeeld: een verandering in het P&O beleid (interne carrièreplannen en trainingen) zal invloed hebben op de cultuur en de management stijl en daarmee op de karakteristieken en competenties van de organisatie.

In verander processen richten veel organisaties de aandacht op de harde S'en. Ze houden minder rekening met de zachte S'en. Peters en Waterman geven in hun boek "In search of excellence" aan dat de meest succesvolle organisaties hard werken aan deze zachte S'en. Het werken aan de zachte S'en is een kritische succesfactor voor het slagen van een veranderproces. Nieuwe strategieën zijn immers moeilijk op te bouwen als de waarden en normen van de medewerkers niet overeenkomen met deze veranderingen. Deze problemen steken vaak de kop op bij grote samenvoegingen van organisaties. Dat komt door de samenkomst van veel verschillende culturen, waarden, normen en stijlen. Op deze verschillen kunnen moeilijk effectieve nieuwe systemen en structuren gebaseerd worden.

⁸⁴ www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm

Bijlage 1.4 (p.1/2): Multicriteria analyse checklist⁸⁵

Criteria	Weegschaal	Leverancier X	Leverancier Y	Leverancier Z
Algemene eisen				
Modulaire opzet				
Geschikt voor netwerk				
Vooraf te definieren velden				
Grafische weergave rapportages				
Zoekmachine aanwezig				
Authorisaties in te stellen op veldniveau				
Beschikbare modules				
Werkorders/ servicedesk				
Wagenparkbeheer				
Vergelijkbare module huidige systeem P&O				
Modules voor de toekomst verkrijgbaar				
Sleutelbeheer				
Koppeling met auto-CAD				
Inventarisbeheer				
Contractenbeheer				
Technische eisen				
Zijn de gewenste koppelingen te maken				
Helpinformatie in het systeem beschikbaar. Veldgerelateerd/ NL				
Operationele eisen				
Windows structuur				
Consistente bedieningsmethode				
Opleidingsniveau en –methode				
Onderhoud				
Onderhoudscontract apart afsluiten				

⁸⁵ Vannisselroy, M: Facility Management In een Scholengemeenschap. Onderzoek naar het invoeren van een Facility Management Informatie Systeem binnen scholengemeenschap De Rooi Pannen. Januari t/m mei 2004.

Bijlage 1.4 (p.2/2): Multicriteria analyse checklist⁸⁶

Recht op updates, en andere tech. ontwikkelingen				
Prijs				
Totaal				

⁸⁶ Vannisselroy, M: Facility Management In een Scholengemeenschap. Onderzoek naar het invoeren van een Facility Management Informatie Systeem binnen scholengemeenschap De Rooi Pannen. Januari t/m mei 2004.

Bijlage 1.5 (p.1/1): Two Step Flow Theory⁸⁷

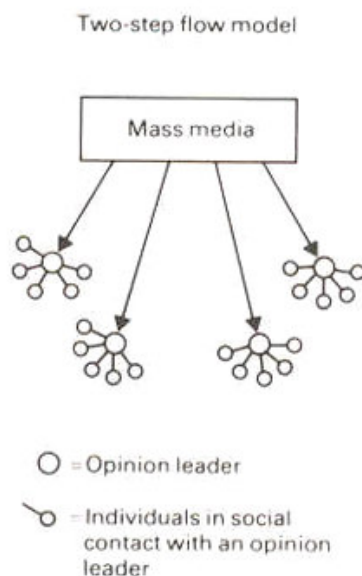
Influence of media messages

History and Orientation

The two-step flow of communication hypothesis was first introduced by Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson, and Hazel Gaudet in *The People's Choice*, a 1944 study focused on the process of decision-making during a Presidential election campaign. These researchers expected to find empirical support for the direct influence of media messages on voting intentions. They were surprised to discover, however, that informal, personal contacts were mentioned far more frequently than exposure to radio or newspaper as sources of influence on voting behavior. Armed with this data, Katz and Lazarsfeld developed the two-step flow theory of mass communication.

Core Assumptions and Statements

This theory asserts that information from the media moves in two distinct stages. First, individuals (opinion leaders) who pay close attention to the mass media and its messages receive the information. Opinion leaders pass on their own interpretations in addition to the actual media content. The term 'personal influence' was coined to refer to the process intervening between the media's direct message and the audience's ultimate reaction to that message. Opinion leaders are quite influential in getting people to change their attitudes and behaviors and are quite similar to those they influence. The two-step flow theory has improved our understanding of how the mass media influence decision making. The theory refined the ability to predict the influence of media messages on audience behavior, and it helped explain why certain media campaigns may have failed to alter audience attitudes or behavior. The two-step flow theory gave way to the multi-step flow theory of mass communication or diffusion of innovation theory.

Conceptual Model

Source: Katz & Lazarsfeld (1955)

⁸⁷ http://www.tcw.utwente.nl/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Mass%20Media/Two_Step_Flow_Theory-1.doc/

Bijlage 1.6 (p.1/1): Fasen in het veranderproces

Een vijftal fasen⁸⁸

1. Latente fase. In deze fase weten de medewerkers nog niet waarom ze moeten veranderen,
2. Probleemherkenningsfase, in deze fase wordt de noodzaak tot veranderen duidelijk gemaakt aan de medewerkers. De medewerkers “onthechten zich” in deze fase van de oude situatie. Door middel van communicatie wordt meteen de nieuwe richting aangegeven.
3. Implementatie fase. De verandering wordt in deze fase geoperationaliseerd. De medewerkers gaan zo nodig op cursus en de nieuwe werkzaamheden worden ingevoerd tot de dagelijkse praktijk.
4. Gewenningsfase. In deze fase houdt het management in het oog of de gewenste resultaten worden behaald. De medewerkers beginnen gewoonte gedrag te vertonen; de nieuwe werkzaamheden worden een gewoonte.
5. De structurele fase. De nieuwe manier van werken is geheel geïntegreerd in de normale gang van zaken.

Model van Lewin⁸⁹

Lewin heeft een model gemaakt wat vaak gebruikt wordt om het veranderproces van mensen inzichtelijk te maken. Dit model vertoont overeenkomsten met de vorige vijf stappen.

1. Unfreezing, de medewerker moet eerst “ontdooit” worden voor de verandering. In deze fase wordt de cliënt uitgebreid geïnformeerd over de nieuwe werkzaamheden en de reden dat het management wil veranderen. De cliënt ziet de positieve gevolgen van de verandering en begint zijn houding aan te passen.
2. Moving (= de eigenlijke verandering). Tijdens deze tweede fase wordt de cliënt verwacht de nieuwe werkzaamheden te verrichten. Omdat de inhoud van het werk al duidelijk is gemaakt weet de client al wat er verwacht wordt van hem of haar.
3. Freezing. In de derde fase maakt de client zich de verandering eigen. Er vindt volledige acceptatie plaats en de nieuwe werkzaamheden worden normaal.

⁸⁸ Vos, M & Schoemaker, H: Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie, 6^e druk 2005, Uitgeverij LEMMA, Utrecht

⁸⁹ Brinkman, J: Communiceren met effect: overtuigen van individuen, groepen en het grote publiek, 1995, Woltersgroep bv, Nederland

Bijlage 1.7 (p.1/1): Gedrag⁹⁰

Het gedrag van mensen wordt beïnvloed door de volgende drie factoren:

- De cognitieve component,
- De affectieve component,
- De gedragscomponent.

Mensen streven naar een evenwicht tussen de drie componenten. Als een medewerker te weinig weet (cognitie) over de nieuwe door hem of haar uit te voeren werkzaamheden zal de houding (affectie) tegenover die werkzaamheden niet positief zijn. De medewerker zal de werkzaamheden niet of met grote tegenzin uitvoeren. Als de medewerker echter op de hoogte is van de inhoud van zijn of haar nieuwe taak begrijpt deze daardoor het voordeel beter wat het management probeert te behalen. De houding ten opzichte van de nieuwe werkzaamheden zal veranderen en de medewerker past zijn of haar gedrag aan. Het niet in evenwicht zijn van de drie componenten heet "*cognitieve dissonantie*".

Communicatie tijdens een veranderproces moet dus de volgende doelstellingen hebben:

- De medewerkers op de hoogte stellen van de gewenste veranderingen en de achtergronden daarvan (kennisdoelstelling),
- De medewerkers motiveren voor de verandering (houdingsdoelstellingen),
- De medewerkers moeten bereid zijn zich in te zetten om de veranderingen tot stand te brengen (gedragsintentie).

Deze drie doelstellingen kunnen in meer of mindere mate aanwezig zijn in de communicatie tijdens de verandering. Het accent ligt vaak op een van de doelstellingen. Als aan slechts een van de drie componenten aandacht wordt besteedt heeft de communicatie vaak slechts dissonantie tot gevolg.

⁹⁰ Brinkman, J: Communiceren met effect: overtuigen van individuen, groepen en het grote publiek, 1995, Woltersgroep bv, Nederland

Bijlage 1.8 (p.1/2):**Basismodellen servicedesk**

Aan een servicedesk kan op verschillende manieren vorm gegeven worden. Deze modellen onderscheiden zich in een verschil in professionalisatie en organisatie. Hieronder beschrijf ik twee invalshoeken: de drie varianten beschreven in het Facility Management zakboek van A. de Zwart en de 4 basisstructuren uit het Facility Management Handboek voor het inrichten van een centraal dienstverleningsmeldpunt.

Drie varianten⁹¹

In het Facility Management Zakboek worden er drie basisvarianten van de servicedesk onderscheiden: het informatiepunt, accountmanagement, en het clustermodel. De drie varianten onderscheiden zich in een oplopende professionalisering

- Het informatiepunt is slechts een doorgeefluik naar de verschillende facilitaire afdelingen. Het verstrekt informatie over hoe en waar de diensten te verkrijgen zijn en maakt de klant wegwijs in de facilitaire organisatie.
- De variant accountmanagement zorgt voor een verdeling van de groepen klanten in de organisatie. Deze klantgroepen worden accounts genoemd. De accountmanager lost aanvragen van de klant volledig op door de vragen uit te zetten bij de specialistische facilitaire afdelingen. Daar, in de backoffice worden de contacten met externe leveranciers onderhouden. De accountmanager zorgt ook voor terugkoppeling naar de klant. Deze variant zorgt voor een klantgerichte oplossing omdat de accountmanager zijn aanbod en kennis van de klant op een kleinere doelgroep kan afstemmen. De werkzaamheden achter de servicedesk zijn op een *functie-integrale*⁹² manier opgedeeld. Deze variant kan alleen toegepast worden in organisaties waar de klanten in specifieke groepen (met specifieke wensen) opgedeeld kunnen worden.
- Het clustermodel is geschikt voor facilitaire organisaties met een grote diversiteit van diensten en producten met een deskundig achterliggend gebied. Deze vorm wordt bijvoorbeeld vaak gebruikt voor servicedesks bij gemeentes. De expertise van één medewerker is hier niet toereikend en de desk bestaat dan ook uit meerdere loketten. De frontoffice wordt bezet door meerdere facilitaire experts welke bevoegd zijn een aanvraag volledig af te handelen. De backoffice ziet deze medewerkers als haar klant. Al het contact tussen klant en backoffice is hiermee komen te vervallen.

Bovenstaande modellen zijn geen vaststaande opties. Er zijn tal van tussenoplossingen en combinaties te realiseren. Combinaties met andere modellen zijn ook mogelijk. Hieronder beschrijf ik de vier basisstructuren uit het Facility Management Handboek.

Vier basisstructuren⁹³**Basisstructuur 1**

Bij deze structuur heeft de servicedesk alleen de verantwoordelijkheid tot het aannemen van de aanvragen. Ze stuurt de aanvragen door naar een apart planningsorgaan in de backoffice. De servicedesk heeft in deze structuur geen bevoegdheid tot initiëren van dienstverlening.

Basisstructuur 2

Het plannen van de dienstverlening ligt in deze structuur binnen de servicedesk. De servicedesk is hiermee bevoegd tot het aansturen van de backoffice. De dienstverlening is daarmee sneller omdat er een communicatielaag tussen het proces uitgehaald is ten opzichte van basisstructuur 1. Het verschil is van directe invloed op de competenties van de servicedeskmedewerker. Kwaliteiten als het inplannen van dienstverlening en het als bemiddelaar tussen de backoffice en de klant functioneren zijn nu onderdeel van de functieomschrijving.

Basisstructuur 3

In dit model kan de klant in sommige vooraf vastgestelde situaties de frontoffice passeren en direct met de backoffice in contact komen. Voor dit model kan gekozen worden als de facilitaire organisatie niet de middelen of de behoefte heeft om alle aanvragen via de servicedesk te laten lopen.

⁹¹ Zwart, de A.: Facility Management, Zakboek, Reed Business Information, 2e druk 2004.

⁹² Krimpen, van J.: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening, Kluwer BV Alphen aan den Rijn 2003.

⁹³ Basis Centraal Dienstverleningsmeldpunt: Handboek voor het inrichten van een Facilitair centraal dienstverleningsmeldpunt. FMH Facility Management b.v.

Bijlage 1.8 (p.2/2):**Basismodellen servicedesk****Basisstructuur 4**

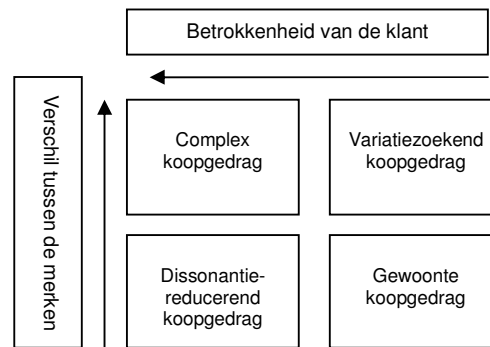
In dit model kan de servicedesk alle vormen van dienstverlening opstarten. In- en externe leveranciers kunnen door de servicedeskmedewerker aangestuurd worden. Alle coördinatie en sturing ligt hiermee bij de servicedesk.

De laatste versie is bijvoorbeeld geschikt voor organisaties waarbij de dienstverlening doorbelast wordt. De servicedesk kan dan met goedkeuring van de budgethouder van de betreffende afdeling beslissingen maken. De beslissingsbevoegdheid ligt alsnog niet bij de servicedeskmedewerker maar bij de budgethouders van de verschillende afnemende afdelingen.

Bijlage 1.9 (p.1/1):

Koopgedrag⁹⁴

Complex koopgedrag ontstaat als er een sterke betrokkenheid is voor het product en de leveranciers van het product sterk verschillen van elkaar. Deze twee variabelen zorgen voor een ingewikkeld inkooptraject. Bij complex koopgedrag gaat het vaak om producten die niet vaak aangeschaft worden of waaraan veel risico verbonden is. Bij het kopen van deze producten is veel voorkennis nodig.



⁹⁴ Kotler, P e.a.: Principes van marketing, de Europese editie. 2^e, gewijzigde druk. Academic Service, Schoonhoven.

Bijlage 1.11 (p.1/1): Implementatiestappen van het FMIS⁹⁵

1. Het beschrijven van de procedures zoals ze in de nieuwe situatie uitgevoerd zullen worden. Deze procedures moeten met behulp van flow-charts in kaart gebracht worden zodat ze op een juiste manier ingevoerd kunnen worden in het systeem.
 - a. Welke gebeurtenis triggert de procedure?
 - b. Welke handelingen moeten, onder welke condities, in welke volgorde uitgevoerd worden?
 - c. Welke informatie van de klant is essentieel en welke van buiten de organisatie?
 - d. Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering en wie is eindverantwoordelijk?
 - e. Welke bevoegdheden zijn benodigd?
 - f. Wat is de doorlooptijd van de procedure?
2. Het vaststellen van de informatiebehoefte:
 - a. Welke gegevens zijn nodig voor de gekozen omvang van het systeem? Een goed voorbeeld is de informatie over de interne gebruiker die bij de afdeling P&O beschikbaar is. Welke informatie is privacy gevoelig en mag dus niet voor de facilitaire organisatie beschikbaar komen?
 - b. Waar in de organisatie bevinden deze gegevens zich nu en wie is er verantwoordelijk voor? Deze gegevens moeten verzameld worden en ingevoerd worden in de database. Als de locatie van de gegevens een ander softwaresysteem is moet er een koppeling gerealiseerd worden zodat de gegevens automatisch geïmporteerd kunnen worden,
3. Voor welke medewerkers moet deze informatie na de implementatie beschikbaar zijn? Aan de hand van deze informatie worden autorisaties of beperkingen met betrekking tot de toegang tot het systeem afgegeven aan medewerkers. Nu is ook duidelijk welke medewerkers in welke mate opgeleid moeten worden.
4. Het feitelijke implementeren van het systeem.
 - a. Aan de hand van de hierboven doorlopen stappen wordt een keuze gemaakt voor het aantal aan te schaffen modules.
 - b. Het is verstandig de modules niet allemaal tegelijkertijd in te voeren maar in een bepaalde volgorde op basis van prioriteit. Er zijn verschillende scenario's mogelijk:
 1. Implementatie ineens: dit is de goedkoopste oplossing omdat het de minste tijd in beslag neemt en kan overwogen worden als:
 - a. het om een klein systeem gaat,
 - b. de andere scenario's niet mogelijk zijn,
 - c. er een goede mogelijkheid is om terug te vallen op de oude situatie als de implementatie niet als gewenst verloopt,
 - d. er druk uitgeoefend wordt vanuit de organisatie waardoor het systeem zo snel mogelijk geïmplementeerd dient te worden.
 2. Gefaseerde implementatie: het voordeel is dat de implementatie beheerst verloopt en in de loop van de implementatie de aanpak bijgesteld kan worden als deze niet naar wens verloopt. Bovendien kan de geleidelijke implementatie voor een betere acceptatie bij de medewerkers zorgen.
 3. Parallele implementatie: bij deze methode wordt nog een tijd met het oude systeem doorgewerkt. Het staat ook bekend als schaduwdraaien. Een groot voordeel en tevens de belangrijkste reden om deze methode toe te passen zijn de lage risico's. De organisatie kan, wanneer de twee systemen samen draaien, altijd nog terugvallen op het oude systeem. Een nadeel is de onoverzichtelijkheid die het werken met twee systemen met zich meebrengt.

⁹⁵ Stolk, A.C.: Implementeren van een FMIS, Uit: Handboek Facility Management september 2001. Bron: www.facto.nl.

Bijlage 2.1 (p.1/1):**Concurrentie Gouden Gids****Gouden Gids verder met Katja⁹⁶***Gepubliceerd 2005-03-30*

'De grootste MKB-campagne uit de 41-jarige geschiedenis van Gouden Gids moet ondernemers in Den Haag overtuigen dat de gids nog steeds de best renderende is van alle bedrijvengidsen', aldus Gouden Gids. Katja Schuurman wijst, als nationaal campagneboegbeeld van Gouden Gids, ook Haagse ondernemers de weg naar nieuwe klanten. De strijd tussen De Telefoongids en Gouden Gids om de adverteerder is hiermee in alle hevigheid losgebarsten.

Den Haag had in het najaar ook al de primeur toen Katja als covermodel de Haagse gidseditie als eerste sierde. De landelijke campagne-invasie met Katja start op 12 april. Onder commando van Schuurman is Gouden Gids werkelijk overal zichtbaar: in de lucht, op de weg (bussen, taxi's), langs de weg (billboards, abri's), op de radio, in dag- en weekbladen (advertenties), in mailings en - via een unieke filmrol - ook op internet.

De zogenaamde 'canvas'-campagne in Den Haag is het eerste visitekaartje dat de nieuwe eigenaren van Gouden Gids, Apex/Cinven, afgeven aan de markt waar de slag om de adverteerder in volle hevigheid woedt. Die gaat vooral tussen Gouden Gids en De Telefoongids van KPN. Reclamebureau Van Walbeek bedacht het concept en produceerde de campagne.

Sterk merk

Harry Michels, sinds 2004 de marketing directeur van Gouden Gids: 'De keuze voor Katja als covermodel heeft zo'n enorme impact gehad op onze zichtbaarheid dat de keus niet zo moeilijk was. Naast het feit dat zij een heel sterk merk is, symboliseert zij voor ons de aantrekkelijkheid van onze gidsen, voor zowel adverteerders als consumenten. We kunnen dan ook geen betere manier bedenken dan onze propositie aan adverteerders met haar te onderstrepen. De strijd gaat tussen De Telefoongids en Gouden Gids, daar winden we geen doekjes om.'

Gouden Gids jaagt op Telefoongids.nl⁹⁷*Gepubliceerd op donderdag 22 september 2005*

(P7) Eind 2006 wil GoudenGids.nl/ NationaleTelefoongids.nl de marktleider Telefoongids.nl hebben ingehaald.

Dit zegt marketing Directeur Harry Michels van Gouden Gids in een [vraaggesprek](#) (WindowsMedia, 3 minuten) met Planet Multimedia.

Naar eigen zeggen, trekken Gouden Gids en Nationale Telefoongids nu 2,5 miljoen unieke bezoekers per maand. Telefoongids.nl zit op ruim 4 miljoen. De top-3 qua bereik in Nederland was recent als volgt in procenten:

1. Startpagina 55,3
2. Messenger 48,4
3. Telefoongids: 33,2

Ambitieuus

'Ambitieuus' noemt Michels zijn doelstelling dan ook, maar hij krijgt nog tenminste een jaar lang de hulp van Katja Schuurman. Vandaag maakt Gouden Gids bekend dat het reclamecontract met Katja Schuurman voor het seizoen 2005/2006 is verlengd.

Nog sneller

Het afgelopen jaar groeide het maandelijks bereik van de website met 25 procent, van 2 miljoen naar de genoemde 2,5 miljoen. Om de 4 miljoen te halen moet de groei nog sneller gaan.

De campagne met Katja betaalt zich volgens Gouden Gids ruimschoots terug met een groei aan advertentie-inkomsten en zicht op toekomstige groei. Bedragen noemt de gidsexploitant niet.

Negatieve publiciteit

De start van de campagne op internet had destijds te duchten van negatieve publiciteit bij onder meer GeenStijl over een applicatie om in de Gouden gids te zoeken op de desktop. Michels zegt dit vervelend te hebben gevonden maar dat het niet schadelijk is geweest voor de campagne.

⁹⁶ Bron: www.telecommerce.nl <http://www.telecommerce.nl/sf/sf.cgi?4971>

⁹⁷ Bron: www.planet.nl <http://www.planet.nl/planet/show/id=118880/contentid=622723/sc=671c41>

Bijlage 3.1 (p.1/3):**ICT bedrijven en software ontwikkelaars**

Tijdens mijn onderzoek ben ik in aanraking gekomen met verschillende softwareontwikkelaars en ICT specialistische bedrijven.

- M-Proof, Het IT-servicepunt van De Telefoongids gebruikt een callsysteem met de naam Clientele van de softwareontwikkelaar M-Proof. In september is een nieuwe versie van het systeem geïmplementeerd. Ik heb de workshop ervan bijgewoond.
- Planon is een van de grootste softwareaanbieders op facilitair gebied van Nederland. De Telefoongids staat op de mailinglist van Planon en op die manier ben ik ingegaan op een van de uitnodigingen voor de "Planon Facility Solution" dag en heb deze bijgewoond namens De Telefoongids.
- Sogeti is het bedrijf waaraan De Telefoongids de Kantoorautomatisering heeft uitbesteed. De afdeling P&O heeft gevraagd om een advies van Sogeti. P&O wilde weten wat de mogelijkheden zijn om haar huidige computerprogramma (Perman) op te waarderen en daarmee haar bedrijfsprocessen te stroomlijnen. Omdat FZ ook deze behoefte heeft werd mij gevraagd deel te nemen in deze discussie.

Hieronder staat een uitwerking en conclusie van de gesprekken.

M-Proof

Het IT-servicepunt van De Telefoongids maakt gebruik van een programma wat de serviceaanvragen registreert en bijhoudt wat de voortgang ervan is. Het programma heet Clientproof en is ontworpen door de softwareontwikkelaar M-Proof. Omdat FZ graag meer met IT samen wil werken wilde ik weten wat voor systeem dat was en in hoeverre het kon samenwerken met een nieuw aan te schaffen FMIS. IT stond op dat moment op het punt een nieuw systeem te installeren (de nieuwe versie van dezelfde leverancier) en ik werd uitgenodigd voor de demonstratie. Tijdens deze demonstratie ben ik meer bekend geraakt met het programma.

Clientele is een programma wat als primaire taak Workflowmanagement (zie theorie FMIS) heeft. Het programma maakt ook gebruik van een kennisboom en een database. Het is echter niet mogelijk het programma uit te breiden met de verschillende modules die interessant zijn voor de facilitaire bedrijfsvoering.

Conclusie M-Proof

Voor verschillende activiteiten waarin FZ samenwerkt met IT kan het programma voordelen opleveren. P&O stuurt informatie over nieuwe medewerkers door de organisatie. Deze informatie heeft gevolgen voor FZ en IT. Een goede afstemming is hierbij noodzakelijk zodat de activiteiten een logische volgorde hebben. IT kan bijvoorbeeld geen computer installeren voor de nieuwe medewerker als FZ nog geen bureau heeft geplaatst. Het automatiseren van deze informatie kan echter ook door een nieuw aan te schaffen FMIS verzorgd worden. Er wordt dan een koppeling gemaakt tussen de twee systemen zodat ze kunnen communiceren.

Het nadeel van Clientele is namelijk dat het niet uitgebreid kan worden met verschillende facilitaire modules. Het zou dus alleen voor het aannemen van aanvragen aan de servicedesk en het verbeteren van de communicatie tussen IT en FZ meerwaarde leveren. FZ kan besluiten om dit systeem te implementeren. Als FZ dan later besluit om haar bedrijfsvoering nog verder te automatiseren zijn daar met Clientele geen mogelijkheden meer toe. Het implementeren van een dergelijk systeem vergt veel geld en moeite omdat de medewerkers ervoor opgeleid moeten worden. Het kort achter elkaar implementeren van twee informatiesystemen werkt dan verwarrend voor de medewerkers. FZ kan daarom beter kiezen om direct een systeem op haar wensen aan te passen.

Bijlage 3.1 (p.2/3):**ICT bedrijven en software ontwikkelaars****Planon**

Als deel van mijn onderzoek naar de mogelijkheden Facilitaire Zaken te automatiseren, heb ik op 13 oktober 2005 een demonstratie van de softwaremaker Planon bijgewoond. Planon is een van de grootste softwareaanbieders op facilitair gebied van Nederland. De indeling van de dag bestond uit een algemene presentatie over het bedrijf en haar doelstellingen en vervolgens een demonstratie van het programma een aantal bijbehorende modules. Daarnaast bestond er de mogelijkheid specifieke vragen te stellen aan de adviseurs van Planon die aanwezig waren. Samen met een Planon adviseur heb ik de huidige situatie van De Telefoongids bekeken en welke oplossingen Planon hiervoor eventueel zou kunnen aandragen.

Informatiebehoefte

Tijdens deze bijeenkomst werd ik mij bewust van het feit dat een computerprogramma of het op een andere manier automatiseren van een afdeling niet als doel op zich gezien moet worden. Het uiteindelijke doel van automatiseren is een behoefte aan informatie vervullen. De organisatie zal zich eerst moeten afvragen; "**welke** informatie moet in **welke** hoedanigheid, **wanneer** bij **wie** in de organisatie beschikbaar zijn?".

Aanpassen van de organisatie

Bij wie moet de informatie beschikbaar zijn? Er moeten autorisaties uitgegeven worden en het programma moet daarnaar ingericht worden. Op afdelingsniveau (Facilitaire Zaken) is deze vraag niet moeilijk te beantwoorden. Op organisatieniveau wel. Als De Telefoongids besluit tot een meer hechte samenwerking tussen de voorwaardenscheppende afdelingen zal deze samenwerking en de bijbehorende procedures eerst helder vastgelegd moeten worden.

Het aanpassen van de organisatie op de nieuwe, geautomatiseerde situatie ervaart Planon als erg belangrijk. Een FMIS werkt niet als er niet mee gewerkt kan worden. Dit betekent dat de medewerkers en de afdeling als geheel die met het programma moeten gaan werken het programma als medium moeten gaan zien en het ook als zodanig moeten gaan gebruiken. Alles wat er gebeurt moet erin gezet worden, om het er vervolgens ook uit te kunnen halen.

Binnen de organisatie moet er daarom een applicatiebeheerder aangesteld worden. Deze taak houdt in:

- Dat het systeem ontdaan wordt van overbodige informatie
- Draagt zorg voor een correcte invoering van gegevens om eenduidige rapportages mogelijk te maken
- Treedt op als gesprekspartner tussen de technische beheerder en FZ
- Treedt op als gesprekspartner en de leverancier

Planon geeft aan dat deze functie, afhankelijk van de grootte van het systeem, een halve tot een hele dag per week in beslag neemt.

Koppelingen tussen meerdere informatiesystemen

De vraag kan teruggevoerd worden op technische oplossingen zoals het maken van koppelingen tussen het (nieuw aan te schaffen) facilitaire programma en de andere programma's die al operationeel zijn elders in de organisatie. Door het maken van koppelingen is er een betere beschikbaarheid van de informatie. Ook is de informatie van betere kwaliteit omdat men zeker weet dat er elders geen wijzigingen meer hebben plaatsgevonden voordat de informatie hen bereikte.

Gefaseerde implementatie

De vraag betekent ook dat de organisatie eerst haar informatiebehoefte vast moet stellen. Het is ideaal om van elke activiteit van de afdeling op elk gewenst moment van de maand een managementrapportage uit te kunnen draaien. Om dit in een keer te implementeren is echter teveel van het goede. Het ontbreken van technische kennis en de weerstand van de eigen medewerkers met betrekking tot het werken met nieuwe software kan een dergelijk project tegenwerken. Er moeten dus prioriteiten gesteld worden. Met welke activiteiten kan op korte termijn snel winst geboekt worden? Welke activiteiten moeten op korte termijn geautomatiseerd worden om het slagen van de Servicedesk te verzekeren? Als deze activiteiten eerst onder de loep genomen worden kan de

Bijlage 3.1 (p.3/3): ICT bedrijven en software ontwikkelaars

afdeling alvast ervaring met het programma opdoen. Vervolgens kunnen er meerdere modules aangeschaft worden.

Financiële consequenties

Na afloop van het gesprek heeft Planon een prijszensheet meegegeven. Deze sheet biedt mogelijkheid de gewenste modules in te voeren waardoor de bijbehorende installatie- en opleidingskosten zichtbaar worden. Deze sheet is gebruikt bij het opstellen van een overzicht van de financiële consequenties van het implementeren van een FMIS.

Voorbeelden FMIS modules

- Personen beheer: alle gegevens van gebouwgebruikers en andere relevante relaties kunnen in deze module vastgelegd worden.
- Reserveringen: deze module biedt op een overzichtelijke manier wanneer bijvoorbeeld de vergaderruimtes gereserveerd zijn en door wie.
- Werkorders: met deze module kan het systeem ook als FMPS gebruikt worden: het ondersteunt workflowmanagement.
- Voorraadbeheer: met deze module kunnen de voorraden van de organisatie beheert worden: het ondersteunt daarmee een efficiënte uitgifte van goederen.
- Rapportgenerator, deze module stelt de organisatie in staat rapportages uit te draaien, toegespitst op de juiste aandachtspunten.

Sogeti:

Sogeti is het bedrijf waaraan De Telefoongids haar Kantoor Automatiseringsactiviteiten heeft uitbesteedt. P&O heeft een behoefte om haar bedrijfsprocessen verder te automatiseren (zie P&O). P&O heeft daarom Sogeti benaderd om haar een advies te geven daartoe. FZ is onderdeel van P&O en is, omdat FZ ook een behoefte tot automatiseren heeft, door P&O gevraagd mee te doen in deze businesscase. Op die manier heeft er een gesprek plaatsgevonden waarin FZ aan Sogeti heeft aangegeven:

- Op welke wijze zij in contact staat met andere afdelingen en welke processen daaruit voortkomen.
- Om haar eigen processen te stroomlijnen heeft zij aangegeven welke modules zij zou wensen in de nieuwe situatie.

Werkwijze

De koppeling tussen de processen van FZ en P&O was nog niet duidelijk voor Sogeti. Tijdens het gesprek is hierin het nodige inzicht verschaft door stapsgewijs door de gewenste modules (opgesteld aan de hand van de verschillende processen) heen te lopen. De bedoeling is alle werkprocessen volledig uit te schrijven. Op basis van dit document heeft Sogeti aangeboden een businesscase te schrijven voor P&O en FZ waarin een advies geschreven wordt voor manier van automatiseren.

P&O heeft aangegeven:

- Dat Sogeti naar de werkprocessen moet kijken
 - In hoeverre ze gestroomlijnd kunnen worden met behulp van een softwarepakket,
 - In hoeverre een koppeling met andere afdelingen benodigd is,
- Of het wenselijk is dat het systeem Perman uitgebreid wordt met extra modules,
- Wat kan er met intranet gedaan worden om de actie en verantwoordelijkheid meer bij de klant te leggen.

Conclusie

P&O heeft na deze gesprekken aangegeven niet verder met Sogeti in zee te gaan. Reden hiervoor was de prijs van de offerte die Sogeti aangeboden heeft naar aanleiding van deze gesprekken. Bovendien wil P&O haar bedrijfsprocessen samen met FZ automatiseren. Een FMIS kan de P&O gerelateerde informatie goed combineren met de informatiebehoefte van FZ (zie theorie FMIS). Zo ontstaat een mogelijkheid de twee afdelingen samen de markt op te laten gaan om een informatiesysteem aan te schaffen wat op haar beide behoeften aansluit.

Bijlage 3.2 (p.1/4):**Interview Schiphol Group****1. Vergelijkbaarheid De Telefoongids/ Informatie organisatie Schiphol Group**

- a. Aantal (interne) klanten
- b. Aantal fte en medewerkers op de facilitaire afdeling
- c. Kort producten/ dienstenoverzicht
- d. Budget facilitaire afdeling

2. Servicedesk

- a. Aanleiding/ gewenst resultaat/ beoogde doelen,
- b. Vooronderzoek? enquêtes? Gebruik gemaakt van bestaande modellen?
- c. Hoe is de verdeling van de werkzaamheden tussen front & backoffice gegaan
- d. Mate van professionaliteit/ wat kan de servicedesk oplossen en wat gaat door naar de backoffice?
- e. Training van personeel, welke stappen gevolgd voordat de servicedesk medewerkers aan het werk gingen?

3. FMIS/ maken jullie gebruik van een FMIS?

- a. Welk traject is doorlopen voor de aanschaf van een FMIS?
- b. Zijn alle huidige modules in een keer geïmplementeerd? Waarom wel/ niet?
- c. Wordt veel gebruik gemaakt van management rapportages en Welke informatie wordt dan uitgedraaid?

4. Knelpunten/ valkuilen

5. Welke knelpunten/ Weerstand/ cultuur?
6. Hoe zijn jullie met deze knelpunten omgegaan?

7. Evaluatie

- a. Hebben jullie een evaluatie gedaan naar de resultaten en of ze overeenkwamen met de verwachting? Wat was de uitkomst?
- b. Hoe is de evaluatie gedaan?
- c. Is de afdeling zelf tevreden over de verandering?
- d. Welke concrete voordelen zijn behaald door het implementeren van de servicedesk?

Gesproken met Dave Stroop. Dave heeft het project wat leidde tot implementatie van de frontoffice geleid. Inmiddels is Dave werkzaam op een andere business unit van de Schiphol Group.

Vergelijkbaarheid De Telefoongids/ Informatie organisatie Schiphol Group

Schiphol Group is de organisatie die het terrein van de luchthaven in beheer heeft. De core business valt te vergelijken met park management. In totaal werken er 65.000 mensen op het terrein. Schiphol Group is opgedeeld in business units. De facilitaire organisatie ondersteunt deze units. De interne klant is met 2000 medewerkers vertegenwoordigd. De facilitaire organisatie bestaat uit 30 medewerkers. Het jaarlijkse budget is €35.000.000,--. Het belangrijkste deel daarvan is de huur van de panden. De belangrijkste facilitaire diensten op een rij:

- Huisvesting, werkplekbeheer
- Schoonmaak
- Automaten
- Magazijn/ bedrijfskleding
- Repro
- Postkamer
- Huismeesters/ technische dienst
- Sportzaal
- Bloemen
- Onlangs is het wagenparkbeheer naar een andere afdeling gegaan

Bijlage 3.2 (p.2/4):**Interview Schiphol Group**

De facilitaire organisatie is ingericht naar accounts. De klanten zijn opgedeeld in klantgroepen en de accountmanagers hebben hun eigen klantgroep. Schiphol Group heeft deze indeling gemaakt om beter op de wens van de klant in te kunnen spelen. (zie voor verdere uitleg van dit model hoofdstuk 3 definities en meerwaarde).

Doorbelasting sleutel

Alle kosten die de facilitaire organisatie maakt worden op basis van een sleutel doorbelast aan de afnemende afdelingen. De sleutel is op basis van de vierkante meters die de afdelingen in beslag nemen.

Servicedesk

De facilitaire servicedesk van de Schiphol Group is inmiddels twee jaar operationeel. De officiële naam is de front office. De front office is ontstaan uit het samenvoegen van de verschillende front office disciplines die toen al operationeel waren. Het doel van het project was om alle facilitaire diensten achter een frontoffice aan te bieden.

De grootste aanleidingen om de frontoffice te implementeren waren:

- Behoeftte aan een loket voor alle facilitaire diensten.
- Behoeftte aan het kanaliseren van de informatiestromen.
- Behoeftte aan het optimaliseren van de werkprocessen.

Kostenbesparing was geen aanleiding. Er was van te voren geen onderzoek gedaan naar de wensen van de klant. De aanleiding tot implementeren was het eigen voordeel van de facilitaire organisatie.

Stappenplan

Alle processen van de facilitaire organisatie zijn in kaart gebracht door middel van flowcharts oftewel stroomschema's. Vervolgens is per proces het proces in tweeën geknipt. Het ene deel van proces wordt ingedeeld bij de front office en het andere deel bij de back office. Dat betekende soms dat processen die voorheen bij de front office hoorden bij de back office terecht kwamen en andersom. Bij het verdelen van deze processen is uitgegaan van een groeimodel. Dit betekende dat de frontofficemedewerkers niet verwacht werden alle processen onder de knie te hebben vlak na de implementatie.

Werkzaamheden

De frontoffice heeft als taken de meer gestandaardiseerde werkprocessen. Bijvoorbeeld het uitgeven van goederen en het reserveren van vergaderzalen met faciliteiten. Voor de specialistische, projectmatige werkzaamheden worden de klanten via de frontoffice doorgestuurd naar de backoffice.

Training

Na de implementatie zijn alle frontoffice medewerkers (7 medewerkers) 3 dagen op een communicatietraining gegaan. Het doel hiervan was een betere samenwerking te bewerkstelligen.

Valkuilen en gemaakte fouten

Omdat de huidige frontoffice is opgebouwd uit de verschillende vroegere frontoffices is er sprake van cultuurverschillen tussen de medewerkers. De medewerkers werden vanaf de implementatie verwacht alle werkzaamheden van elkaar over te nemen zodat alle frontoffice medewerkers na een tijd samengewerkt te hebben in staat waren elke aanvraag af te kunnen handelen. Deze samenwerking verliep niet soepel en iedereen bleef de werkzaamheden doen die vertrouwd waren. Dave Stroop geeft aan dat dit een fout is geweest.

"We hebben heel veel moeite gestopt in het in kaart brengen van de werkzaamheden en het verdelen van ervan tussen de front en backoffice. Daar hebben we goed werk verricht. Maar voor en na de implementatie hebben we te weinig aandacht besteed aan de cultuur en veranderingsbereidheid van de medewerker als individu. De frontoffice medewerkers werden geacht vanaf het begin goed met elkaar samen te werken terwijl de wil tot veranderen er helemaal niet was. Eén van de belangrijkste redenen was dat geen van de medewerkers het gewenste niveau had. Met gewenste niveau bedoel ik zaken als: vernieuwend, klantvriendelijk, ambitieus. We misten iemand die de rest van de medewerkers als het ware meetrok. We wisten van te voren dat we dat probleem zouden gaan krijgen maar we hadden simpelweg de budgettechnische mogelijkheden niet om een dergelijke medewerker aan te trekken. Na de implementatie hebben we geprobeerd de medewerkers samen op een

Bijlage 3.2 (p.3/4):**Interview Schiphol Group**

communicatietraining te sturen om beter met elkaar samen te kunnen werken maar door onvoldoende nazorg heeft deze training niet de gewenste vruchten afgeworpen: zodra de medewerkers weer op hun werkplek waren vielen ze weer terug in de oude werkwijze en cultuur.”

“Het onder de knie krijgen van de werkprocessen voor de medewerkers hebben we ook onderschat. Als ik het project nog eens over zou mogen doen zou ik iedere medewerker de processen laten leren en vervolgens laten oefenen in gesimuleerde situaties. Zoals we het nu gedaan hebben bleef iedereen in zijn eigen ritueel “hangen”. Het gevolg was dat de medewerkers achter de servicedesk niet het gewenste niveau hadden en ook niet snel genoeg groeide in het eigen kunnen. Als ik dit van te voren had geweten, hadden we hier veel meer tijd ingestoken en twee maanden later geïmplementeerd.”

In de backoffice is ook veel weerstand geweest. De medewerkers van de backoffice vinden namelijk dat de “krenten uit de pap” gehaald zijn voor hun. Ze doelen daarmee op het klantencontact wat voor het grootste deel bij ze weggehaald is doordat de frontoffice tussen hen en de klant zit. Dave merkte dat het contact met de klant als een van de belangrijkste redenen voor het werken op de afdeling wordt ondervonden. Het overtuigen van deze medewerkers van de voordelen van de frontoffice is erg lastig geweest. Deze voordelen zijn het beter gestructureerd kunnen werken omdat ze minder gestoord worden door ad hoc aanvragen van de klant.

Een gevolg hiervan is dat de medewerkers van de backoffice de verandering niet uitdragen naar de klanten. Er wordt van ze verwacht dat ze geen aanvragen meer aannemen maar de klant doorsturen naar de frontoffice. Omdat de backoffice medewerkers het veel te leuk vinden om de klanten te helpen en met ze in contact te staan gebeurt dit niet.

FMIS

De front office van de Schiphol Group werkt met een FMIS van softwaremaker Nordined. Dit programma is tegelijk met de frontoffice geïmplementeerd. Verschillende afdelingen in de backoffice van de facilitaire organisatie werkten al met modules van Nordined. Voorbeelden zijn: gebouwbeheer en sleutelbeheer. Voor de frontoffice waren de modules storingen en bestellingen gewenst. Het al aanwezig zijn van het programma is geen reden geweest om voor dit bedrijf te kiezen.

Het stappenplan wat gevolgd is tijdens het inkooptraject:

1. Samenstellen van een werkgroep, de volgende afdelingen waren vertegenwoordigd:
 - a. ICT,
 - b. Finance,
 - c. Inkoop,
 - d. Een medewerker van de facilitaire organisatie. In de hoop dat de medewerker de rest zou enthousiasmeren is hiervoor de meest enthousiaste medewerker uitgekozen.
2. Opstellen van een programma van Eisen en wensen.
 - a. Aan welke modules is behoefte?
 - b. Welke gegevens zijn nodig van andere systemen in de organisatie? Met deze systemen moeten koppelingen gemaakt worden.
3. Opstellen longlist van 9 bedrijven,
4. Na het aanvragen van informatie zijn er 4 bedrijven overgebleven,
5. Deze bedrijven hebben na een afspraak een demo achtergelaten en een offerte opgesteld,
6. De demo en de offerte werden aan de hand van een van te voren opgestelde scorelijst beoordeeld door elk van de werkgroepsleden. Het bedrijf met de hoogste score is uitgekozen.

Nordined was de winnaar. Nummer twee was Planon. Er was erg weinig verschil tussen de twee.

Implementatie FMIS

In kaart brengen van de werkprocessen. Dit was al gebeurd omdat nodig was voor het indelen van de processen tussen front en backoffice.

Het FMIS, wat op basis van een database werkt, moet ingevuld worden, alvorens te kunnen worden gebruikt. Alle informatie met betrekking tot de klant en de te leveren diensten moet in deze database staan voordat het systeem gebruikt kan worden. Dave noemt dit, evenals het in de toekomst goed onderhouden van de gegevens in de database, als het belangrijkste van het werken met een FMIS.

Deze gegevens mogen onder geen enkele voorwaarde verouderd of van slechte kwaliteit zijn om een goede dienstverlening te kunnen geven.

Bijlage 3.2 (p.4/4): Interview Schiphol Group

Het implementeren van twee FMIS modules is al veel werk zegt Dave. Het volledig automatiseren van een facilitaire organisatie kan niet in een keer gebeuren. Een dergelijk project moet in stukken geknipt worden, vergt veel kennis en geld en neemt ongeveer een jaar in beslag.

Rapportages

Het soort rapportages wat de facilitaire organisatie uitdraait met het systeem:

- Gegevens over het afnamegedrag van de verschillende klantgroepen in de organisatie,
- Storingen, welke apparaten of ruimtes in het pand hebben het meest storing?
- Financiële informatie. Informatie over contracten en andere uitgaves.

Evaluatie/ conclusie

2 jaar nadat de front office geïmplementeerd werd is een evaluerend onderzoek gehouden. Met behulp van een intern klant tevredenheids onderzoek werd inzicht verkregen in het functioneren van de front office. Het is uitgevoerd door een vierdejaars FM student. Verder is er geen inzicht verkregen in de opzet van het onderzoek.

Dave was na twee jaar nog steeds niet tevreden over het functioneren en het niveau van de front office medewerkers. De uitkomst van het onderzoek wees echter op een voldoende klanttevredenheid. Conclusie: de verwachting van de klant was erg laag vergeleken met de verwachting van Dave. Dave was bijvoorbeeld erg ontevreden over mate van klantvriendelijkheid en de manier waarop de diensten en producten verkocht werden aan de klant. De frontoffice medewerkers vroegen niet door om de precieze behoefte van de klanten vast te stellen en het volledige aanbod van de facilitaire organisatie kenbaar te maken.

De backoffice medewerkers waren nog steeds niet tevreden met de manier van werken die de front office met zich mee heeft gebracht. Samen met het ongewenste niveau van de front office zorgde dit voor een stugge samenwerking.

Om een verandering te maken in het beeld wat de klant heeft van de facilitaire organisatie en de verwachting van de klant en worden meetings georganiseerd met de grootste groep afnemers (bijvoorbeeld de secretaresses). Door tijdens een dergelijke meeting een positief beeld neer te zetten krijgt de FO een beter imago.

Bijlage 3.3 (p.1/1):**Mail wisseling Dave Stroop 9 januari 2006**

Hallo Arnout,

Best een lastige vraag om te beantwoorden. Het opzetten van de frontoffice en het implementatietraject van het FMIS zijn separate trajecten geweest.

Mijn inschatting van het eerste deel is dat er een 4-tal werkgroepen ca 2 maanden bezig zijn geweest met voorbereidende werkzaamheden (niet fulltime, maar weekoverleggen).

Het opzetten van de frontoffice heeft ca 3 maanden geveegd, 1 full time projectleider en ikzelf als uiteindelijke leidinggevende op 50-50 basis.

Het FMIS systeem heeft een voorbereiding geveegd van ca 4 maanden, beschrijven van processen, bepalen producten en diensten en opzetten procesflows. Dezelfde projectleider als hierboven was hierbij betrokken. Na de eerste 4 maanden werd er samen met ICT een periode doorlopen van selectie leveranciers en beoordelen offertes (in totaal 2 maanden).

Het uiteindelijke implementatietraject, na selectie, besloeg (samen met de tijd van de leverancier) in totaal 3 maanden. Al met al waren we een klein jaar bezig.

Succes!

groeten,

Schiphol Real Estate
Dave Stroop

Bijlage 3.4 (p.1/5): Prijsheet Planon

Deze prijsheet is verkregen tijdens de Planon Facility Solution dag. Het is ingevuld aan de hand van het advies dat beschreven staat in het rapport. Het betreft een schatting van de kosten. Als De Telefoongids het inkooptraject, beschreven in dit rapport, in zal gaan zal een soortgelijke sheet door meerdere leveranciers ingevuld worden. Dan zal De Telefoongids een reële opgave van de kosten hebben.

Er is behoefte aan een module om het wagenpark te beheren. Planon biedt geen specifieke wagenparkbeheer module aan. Omdat het gaat om een schatting van de kosten is de module "productenbeheer" meegenomen in de berekening. Dit is een soortgelijke module die met de hulp van Planon aangepast kan worden om er het wagenparkbeheer mee uit te voeren.

Totaalkosten investering FacilitySolution		
Alle genoemde bedragen zijn exclusief btw, reis en verblijfskosten	Bestaande licenties	Investering
Software		
FacilityOffice	€ -	€ 18,425
Totaal:	€ -	€ 18,425
Dienstverlening		
Implementatie		€ 10,464
Cursussen		€ 11,396
Installatie		€ 1,592
Implementatie Community FM		€ -
Totaal		€ 23,452
Eindtotaal		€ 41,877.00
Jaarlijkse Kosten Onderhoudsovereenkomst		
FacilityOffice	€ -	€ 2,764
FacilityMobile	€ -	€ -
FacilityTalk	€ -	€ -
FacilityNet	€ -	€ -
Community-FM	€ -	€ -
Totaal jaarlijkse onderhoudskosten:	€ -	€ 2,764

Bijlage 3.4 (p.2/5): Prijsheet Planon

Prijzen van de modules Planon Facility Office

Prijzen Planon FacilityOffice per 1-1-2005								
De prijs per module wordt berekend door bij het basisbedrag van een module uit kolom B de licentiekosten per gelijktijdige gebruiker op te tellen. De licentiekosten per gelijktijdige gebruiker zijn verdeeld in 3 kolommen. Indien u bijvoorbeeld 78 gelijktijdige gebruikers van een module wenst aan te schaffen, is de prijs als volgt opgebouwd: Basisbedrag+(28 keer de prijs uit kolom C)+(45 X de prijs uit kolom D)+(3 X de prijs uit kolom E). Alle genoemde bedragen zijn exclusief BTW					F & G enkel invullen Bij een uitbreiding			
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Prijsopbouw Planon licenties voor 1 of meerdere fysiek gescheiden lokaties met 1 centrale database	Basis bedrag module inclusief 2 licenties	Prijs per licentie: voor de 3de tot 31ste licentie	Prijs per licentie: voor 31ste tot 75ste licentie	Prijs per licentie >75 licenties	Bestaande licenties	Waarde huidige FacilityOffice systeem	Aanschaf (extra) licenties	Investering
FacilityOffice Basis								
FO 1 FO Basis interface	€ 2,260	€ 1,130	€ 1,130	€ 1,130	0	€ -	1	€ 1,130
FO 4 Planon MS-SQL versie	€ 2,600				0	€ -	1	€ 2,600
FacilityOffice Service Management								
FO 5 FO Meldpunt	€ 1,100	€ 220	€ 110	€ 77	0	€ -	6	€ 1,980
FO 6 FO Reserveringen	€ 2,025	€ 405	€ 203	€ 142	0	€ -	1	€ 1,620
FO 7 FO Werkorders < 2500 orders pj	€ 2,600	€ 520	€ 260	€ 182	0	€ -	5	€ 4,160
FO 15 FO Productenbeheer	€ 2,825	€ 565	€ 283	€ 198	0	€ -	2	€ 2,825

Bijlage 3.4 (p.3/5): Prijsheet Planon

FO 16	Optie FO Voorraadbeheer	€ 1,200	€ 240	€ 120	€ 84	0	€ -	0	€ -
FacilityOffice Workplace & Real Estate Management						0	€ -	0	€ -
FO 17	FO Ruimtebeheer	€ 1,900	€ 380	€ 190	€ 133	0	€ -	0	€ -
FacilityOffice Tools						0	€ -	1	€ 1,280
FO 27	FO Rapportgenerator	€ 1,600	€ 320	€ 160	€ 112	0	€ -	1	€ 1,280
FO 28	FO Signaleringen	€ 1,600	€ 320	€ 160	€ 112	0	€ -	1	€ 1,280
FO 29	FO Velddefinities	€ 1,550				0	€ -	1	€ 1,550
Eindtotaal							€ -		€ 18,425
Onderhoudsovereenkomst						Bestaand Bedrag		Nieuw/Toename	
Jaarlijkse kosten onderhouds overeenkomst		15				€ -		€ 2,764	

Implementatiekosten

FacilityOffice Modules	Kies implementatie Scenario*	Senior consultant/ Projectleider		Medior consultant		Consultant		Totaalbedrag
		dagen	Bedrag	dagen	Bedrag	dagen	bedrag	
Basis FacilityOffice**	Beperkt scenario	0	€ -	3	€ 2,616.00	0	€ -	€ 2,616.00
FO Werkorder evt. met FO Meldpunt	Beperkt scenario	0	€ -	3.5	€ 3,052.00	0	€ -	€ 3,052.00
FO Reserveringen met FO Werkorders	Beperkt scenario	0	€ -	2	€ 1,744.00	0	€ -	€ 1,744.00
FO Productenbeheer	Standaard scenario	3.5	3,052.00-	0	€ -	2.5	€ -	€ 3,052.00
Totale kostenraming implementatie								€ 10,464.00

Bijlage 3.4 (p.4/5): Prijsheet Planon
Kosten van de installatie

Prijzen installatie FacilitySolution					
Tarieven exclusief BTW, reis en verblijfskosten					
Dienstverlening kostenramingen			aantal installaties		
Installatie FacilityOffice	€ 796		1	€	796
Installatie Planning Prefentief Onderhoud	€ 796		0	€	796
Instalatie FacilityNet	€ 796		0	€	-
Installatie extra testomgeving	€ 796		0	€	-
Installatie FacilityMobile	€ 796		0	€	-
Totale kosten dienstverlening				€	1,592

Cursussen verzorgd door Planon

Berekening kostenraming cursussen					
Aantal cursisten	Gewenst aantal sessies*	aantal sessies	Type cursus	Cursus	
Tarieven exclusief BTW, reis en verblijfskosten					
1	1	1	Bedrijfscursus	Projectteam	
1	1	1	Bedrijfscursus	Werkorders	
1	1	1	Bedrijfscursus	Meldpunt	
1	1	1	Bedrijfscursus	Reserveringen	
1	1	1	Bedrijfscursus	Productenbeheer	

Bijlage 3.4 (p.5/5):

Prijsheet Planon

1	1	1	Bedrijfskursus	Rapportgenerator					
Kostenraming cursussen			7	dagen bedrijfskursus	X	€ 1,628.00	=	€ 11,396.00	

Bijlage 4.1 (p.1/1):**Interview Karel de Graaff, 2 december 2005****1. Skills**

- Waar is De Telefoongids goed in?

De kernactiviteit van De Telefoongids is het verstrekken van bereikbaarheidsgegevens. Deze gegevens worden bijgehouden in een directory (database). Het structureren en beheren van deze data is erg arbeidsintensief en nauwkeurig werk.

Communicatie is een zwak punt van De Telefoongids. Op alle MTO 's (Medewerker Tevredenheids Onderzoek) komt de communicatie als verbeterpunt naar voren. Het gaat dan om de manier waarop nieuw beleid wordt gecommuniceerd (top-down communicatie)

2. Shared Values

- Wat zijn de kernwaarden van De Telefoongids?

De kernwaarden zijn afgeleid van de "dot" van de telefoongids. Deze dot is opgebouwd uit vier kleuren die samen de volgende vier kernwaarden vertegenwoordigen:

- Klantgericht,
- Resultaatgericht,
- Samenwerking,
- Initiatief.

Verder wijst Karel op een Business Statement die Niels Walch 2 jaar geleden geschreven heeft.

3. Personeel

- Hoe kan het personeelsbeleid van De Telefoongids omschreven worden?

Karel de Graaff omschrijft het personeelsbeleid als peoplemanagement. Op het operationele niveau vindt erg veel massaproductie plaats. Dit werk gebeurt door mensenhanden en moet nauwkeurig gebeuren. *"Mensen zijn bij De Telefoongids het grootste goed"* aldus Karel.

4. Systems Formal and informal procedures

- Zijn er veel procedures en regels?

Omdat het beheren van de data zulk nauwkeurig werk is, zijn er op het operationele niveau erg veel regels en procedures. Deze zorgen ervoor dat alle nieuwe vermeldingen en mutaties op bestaande vermeldingen op dezelfde manier in het systeem gezet worden. Daardoor kan er met de database een eenduidig eindproduct gemaakt worden. *"Procedures en regels moeten er zijn anders kun je geen goede gids maken"*.

Bovendien moeten de wensen van de klant tot in de puntjes opgevolgd worden. De verkopers moeten uitgebreide formulieren invullen zodat deze wensen in de stroom door het bedrijf niet verloren gaan. *"Als een verkoper met een opdracht aankomt en zegt 'maak er maar wat moois van' doe je het altijd verkeerd"* Het toezien op het naleven van de regels bij de afdeling Commercial is de taak van de teammanagers.

Platte organisatie. Drie lijnen: Strategisch, Tactisch, Operationeel. Alleen op Commercial is er sprake van 4 lagen omdat daar de teammanagers tussen tactisch en operationeel niveau zijn toegevoegd

Bijlage 4.2 (p.1/1): Interview Fadma el Idrissi

Om de zachte S'en (Stijl, Staff, Skills, Shared values) van het 7 S'en model in te kunnen vullen heb ik de P&O medewerker Fadma el Idrissi geïnterviewd. Fadma werkt op de afdeling P&O administratie en is deeltijd bezig met de Hbo opleiding Human Resources.

1. Stijl

De cultuur van de organisatie kan Fadma moeilijk omschrijven. Intern is DTG een erg informeel bedrijf. De medewerkers gaan allemaal op een losse manier met elkaar om. Naar buiten moet DTG zakelijk en serieus overkomen. De kernactiviteit van DTG is immers het beheren van persoons en bedrijfsgebonden data. Op de klanten moet DTG dus als een serieuze dienstverlener overkomen.

Na de verhuizing komen er andere afdelingen bij elkaar te zitten en Fadma verwacht dat hierdoor veranderingen in de informele communicatiestructuur komen. Dit zijn de veranderingen in organisaties waardoor de cultuur kan veranderen.

2. Staff

Peoplemanagement is de managementstijl die DTG van bovenaf uitdraagt. De kenmerken die wijzen op het toepassen van peoplemanagement zijn volgens Fadma:

- Veel begeleiding aan beginnende medewerkers
- Het aanbieden van opleidingen. Opleidingen zijn meestal relevant voor de functie maar niet relevante opleidingen worden ook aangeboden.

3. Skills

DTG is goed in het beheren van data en het verkopen van advertenties. Het veranderen van de competenties doet DTG door het aantrekken van kennis van buitenaf en het aanbieden van opleidingen aan medewerkers.

DTG beschikt over haar eigen trainers. Deze trainers verzorgen bijvoorbeeld trainingen voor het werken met de database, de introductiecursus en de verkooptrainingen.

4. Shared values

De kernwaarden die DTG hanteert zijn de volgende:

- Klantgericht,
- Initiatief,
- Kosten bewust,
- Innovatief,
- Resultaatgericht.

In november 2005 zijn alle functieomschrijvingen opnieuw beschreven en aan de medewerkers aangeboden. Bovenstaande kernwaarden zijn in al deze omschrijvingen opgenomen.

Bijlage 4.3 (p.1/6):**Uitkomst observatie**

Om antwoord te geven op de subprobleemstellingen 1a en 1b is observatie uitgevoerd. Voor de verantwoording van deze methode van onderzoek verwijs ik naar hoofdstuk 1: onderzoeksoptzet.

De observaties hebben plaatsgevonden door een aantal dagen mee te lopen op de afdelingen in kwestie. Vooraf zijn de volgende aandachtspunten opgesteld:

- Hoe worden op dit moment aanvragen afgehandeld?
 - Hoeveel frontoffice taken zijn er nu en waar kan de klant terecht voor de verschillende diensten?
- Hoeveel registratiemethoden zijn er nu in de geobserveerde delen van facilitaire zaken?
 - Wordt er goed en consequent geregistreerd?
- Werkt de afdeling consequent met procedures?

Verantwoording gekozen procedures

Er zijn selectief een aantal procedures uitgeschreven. Hieronder zet ik de verantwoording van de selectie uiteen:

- De postkamer en het magazijn verlenen veel procesmatige (zie theorie servicedesk H 3) dienstverlening; het uitgeven en het verlenen van gestandaardiseerde producten en diensten. De activiteiten van deze afdelingen zijn daarom representatieve voorbeelden van frontoffice werkzaamheden.
- De inkoop van het drukwerk is een voorbeeld van procesmatige dienstverlening waarbij het verschil tussen de huidige front-/ backoffice activiteiten van dat proces duidelijk zichtbaar gemaakt is.
- De buitenlocaties geven inzicht in hoeveel service er geboden wordt in de buitenlocaties.
- De vergaderservice is een goed voorbeeld van een proces waarbij de klant meerdere aanspreekpunten heeft. Het reserveren van een vergaderzaal gebeurt bij de receptie, de catering verzorgt de broodjes en eventuele extra presentatiemiddelen bij FZ en ICT.
- Het uitgeven van de toegangspassen is procesmatige dienstverlening en hiermee wordt de samenwerking tussen P&O, de receptie en de huidige backoffice van facilitaire zaken goed inzichtelijk gemaakt.
- Verhuizingen. Deze activiteit is een goed voorbeeld van projectmatige dienstverlening waarbij de samenwerking van ICT met facilitaire zaken erg belangrijk is.

Postkamer / Magazijn

De postkamer en het magazijn bevinden zich op de BG van het pand. Ze worden hier samen behandeld omdat het hoofd van de postkamer ook leiding geeft aan het magazijn. Voor de postkamer is een kleine balie gecreëerd om de aanvragen aan te nemen. Het magazijn is het grootste deel van de dag gesloten. Het is de bedoeling dat medewerkers tijdens openingstijden alleen aangekondigd goederen komen afhalen.

De aanvragen die de postkamer behandelt zijn voor het grootste gedeelte gestandaardiseerde vragen:

- Mutaties postvakje; Mutaties in het personeelsbestand en verhuizingen gaan niet automatisch naar de postkamer, in de huidige situatie loopt de postkamer soms achter de feiten aan. Als er iemand komt werken, weggaat of intern verhuisd moet de postkamer dit tegelijk met de rest van de organisatie weten.
- Klanten vragen naar algemene informatie over facilitaire bedrijfsprocessen,
- Koeriers,
 - Een koerier dient altijd per mail aangevraagd te worden met een aantal uitzonderingen van mensen die veel gebruik maken van de dienst.
 - Als de servicedesk een aanvraag aanneemt moeten zij de volgende informatie opschrijven:
 - Op- & afhaaladres
 - Tijden, zelfde dag?
 - Wordt het vervoerbaar aangeleverd?
- Magazijn Voorraad Systeem, het hieronder uitgelegde proces blijft in de nieuwe situatie gelijk. De communicatie gaat van de geautoriseerde personen naar het magazijn. De postkamer houdt het proces in de gaten en besteld indien nodig. Er kunnen rapportages uitgedraaid worden vanuit het systeem. Deze optie kan wel meer geautomatiseerd worden.

Bijlage 4.3 (p.2/6):

Uitkomst observatie

- Sinds januari 2005 werkt De Telefoongids met het MVS (Magazijn Voorraad Systeem). Het is een bestelsysteem op het interne netwerk wat door de afdeling ICT van De Telefoongids zelf is gemaakt. Dit systeem laat zien wat er besteld kan worden en registreert wat er besteld wordt. Er zijn vaste artikelen in het systeem opgenomen die bij de verschillende leveranciers worden besteld. In overleg zijn een aantal medewerkers (management assistentes/-en en personeel van de buitenlocaties) verantwoordelijk gesteld. Zij kunnen inloggen in het systeem om te bestellen. De andere medewerkers bestellen dus bij deze persoon. De bestelling wordt ontvangen door de magazijnfunctionaris (MF). De MF zorgt dat de bestelling op de juiste bestemming komt (buitenlocaties en in het hoofdkantoor) of de medewerkers kunnen de bestelling ophalen. De MF houdt de voorraad bij en besteld indien nodig bij Hoofd Postkamer (HPK). De HPK is degene die bestelling bij de leveranciers plaatst.
- De MF brengt de bestellingen door het pand.
- TPG komt op bepaalde momenten van de dag langs om post op te halen en af te leveren.

Inkoop drukwerk

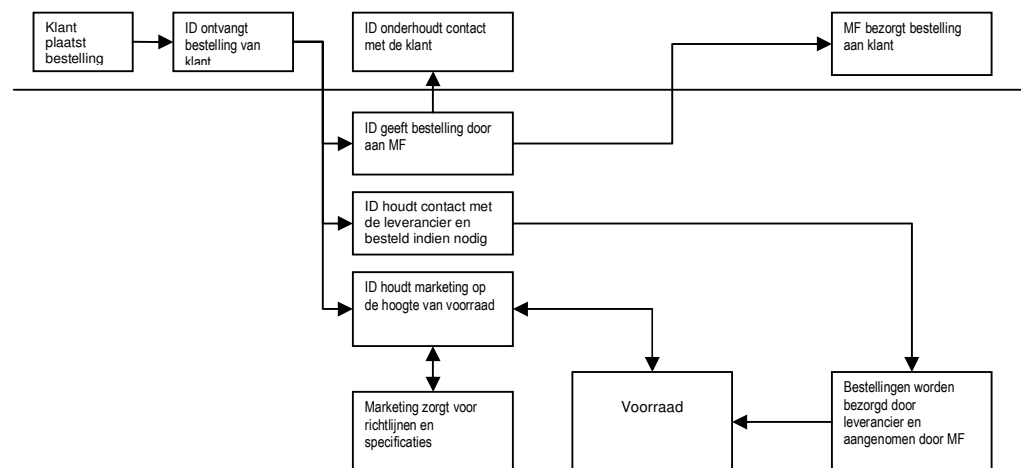
De inkoop van het drukwerk gebeurt door een administratieve kracht die ook part time achter de receptie werkt. Het gaat om de volgende artikelen:

- Enveloppen,
- Briefpapier
- Visitekaartjes.
- Orderblokken, worden gebruikt om opdrachten van klanten op te nemen.
- Leaflets, dit is drukwerk voor de afdeling Sales zoals brochures en dergelijke.

Eindverantwoordelijk voor de Leaflets en orderblokken is de afdeling Sales Support van marketing.

De directieassistenten vragen de visitekaartjes aan met een mail. Zij stuurt de informatie door naar de drukker en deze stuurt ter controle een PDF-bestand terug. Als FZ goedkeuring geeft, worden de visitekaartjes gemaakt.

De activiteiten boven de lijn spelen zich af aan de frontoffice. De activiteiten onder de lijn vinden plaats in de backoffice en zijn daarom niet zichtbaar voor de klant.



Buitenlocaties

Aanvragen vanuit de buitenlocaties worden niet genoteerd of geregistreerd. Ze komen binnen via e-mail, telefoon of op locatie als een bewoner van de buitenlocaties op het hoofdkantoor is. De aanvragen worden behandeld op volgorde van prioriteit. Er wordt alleen reactief gewerkt dwz alleen als er een klacht of vraag is wordt er gereageerd. Er vindt geen preventieve controle plaats.

Beveiliging en passen uitgifte

Het aanvragen van overwerk door klanten in het weekend.

Bijlage 4.3 (p.3/6):**Uitkomst observatie**

Informatie over de aanvraag wordt met de hand geregistreerd door FZ.

- Namen van personen,
- Naam manager/ kostenplaats/ afdeling,
- Tijden wanneer het pand open dient te zijn.

De toegangspassen worden in het systeem aangepast zodat het pand in het weekend toegankelijk is met de pas. Het is belangrijk dat de oorspronkelijke autorisatie op dat moment opgeschreven wordt want FZ heeft hier geen archief van. De autorisatie kan dan na het weekend teruggezet worden.

- FZ neemt contact op met de beveiliging voor het openen van het pand,
- FZ past de toegangspasjes van de aanvragers aan,
- FZ geeft terugkoppeling aan de klant dat alles geregeld is.

Diefstal

Het aangeven van diefstal/ vermissing. De beveiligingsmedewerker neemt achtergelaten spullen mee en plaatst ze achter slot en grendel. Medewerkers kunnen contact opnemen met facilitaire zaken om de spullen weer in bezit te krijgen.

Uitgeven van passen aan bestaande medewerkers (bij vermissing)

Aan de receptie wordt de aanvraag geplaatst. De pas wordt op de derde verdieping geactiveerd en uitgegeven aan de receptie.

Nieuwe medewerkers

De uitgifte van toegangspassen bij nieuwe medewerkers

P&O stuurt de changelijst door naar bepaalde delen van de organisatie⁹⁸. De receptie controleert dit document op nieuwe medewerkers en stuurt deze informatie naar de derde verdieping. Daar wordt in het systeem een pas voor medewerker geactiveerd en bij de receptie wordt deze pas uitgegeven. De medewerker moet hier tekenen voor de pas. Deze contracten worden gearchiveerd. Als er medewerkers uit dienst gaan wordt volgens dezelfde procedure de betreffende pas gedeactiveerd.

Vergaderservice

De receptie heeft een overzicht van de vergaderruimtes in het pand. De interne klant (vaak de directieassistenten) kunnen een zaal reserveren bij de receptie. Dit gebeurt niet altijd waardoor de klant soms voor een vergaderzaal staat die al in gebruik is door een groep die niet gereserveerd heeft. De cateringservice wordt dan zelfs door de verkeerde mensen aangenomen.

De catering biedt broodjes en drank aan tijdens vergaderingen. De aanvraag dient 24 uur van tevoren ingedient te worden bij de catering. Er is een bestelformulier beschikbaar, maar de management assistentes (die de service bestellen) vinden dit niet prettig werken of weten niet waar het te vinden is. Op dit moment vindt het gros van de aanvragen plaats over de mail. De mailtjes worden geopend door de cateringmedewerkers, uitgeprint en samen met de bonnetjes bij FZ ingeleverd. FZ bewaart deze aanvragen in een map. Na de vergadering wordt het servies weer opgeruimd door de cateringmedewerkers.

Alle vergaderruimtes zijn voorzien van presentatiemiddelen. De klant verzorgt soms zelf de extra middelen die zij nodig heeft zoals een flip over of een overhead projector. Als de klant hiertoe niet in staat is kan zij FZ aanspreken die in samenwerking met ICT een passende oplossing zoekt.

Verhuizingen

Vragen komen binnen via e-mail, telefoon of op locatie. Als er een vraag vanuit de organisatie komt reageert FZ:

1. FZ praat eerst met de opdrachtgever (manager of zijn/ haar assistente)
 - Om hoeveel werkplekken/medewerkers gaat het?
 - Wat is de nieuwe locatie?
 - Zijn er kantoren nodig?

⁹⁸ De changelijst is een excel bestand waarin alle mutaties in het personeelsbestand aangegeven worden. Deze lijst wordt naar de verschillende voorwaardescheppende afdelingen doorgestuurd zoals FZ, IT, de salaris administratie.

Bijlage 4.3 (p.4/6):**Uitkomst observatie**

2. FZ bekijkt de mogelijkheden van de nieuwe locatie:
 - Zijn er voldoende mogelijkheden voor aansluitingen? IT inschakelen om de situatie te beoordelen
 1. Evt. Inschakelen extern bedrijf om de nieuwe locatie geschikt te maken
 2. Afspraak maken met IT voor de dag van verhuizing om de bekabeling tussen de computers/telefoon en de muur te verzorgen.
 - Is er voldoende ruimte voor het aantal te verhuizen werkplekken?
 - Zijn er voldoende kantoren? → Moet er verbouwd worden?
3. Als er overeenstemming bestaat tussen de wensen van de klant en de mogelijkheden van FZ treedt het volgende in werking:
4. Is er behoefte aan een extern verhuisbedrijf.
 - Ja → bestellen verhuisbedrijf (wanneer offerteronde zie boven)
 - Nee → afspraak maken
5. Er wordt een draaiboek gemaakt. Er bestaat hiervoor geen standaard opzet en het wordt ook niet in alle gevallen gedaan. Meestal is het zo dat er een draaiboek gemaakt wordt bij verhuizingen waarbij een extern bedrijf benodigd is,
6. Het bezorgen van dozen en stickers; mensen informeren hoe de dozen te stickeren/ in te pakken,
7. Uitvoering.

Bovenstaand schema wordt niet consequent nageleefd. Het zijn de stappen die de afdeling meestal volgt. Per situatie worden soms stappen overgeslagen.

De taken van de receptie

- Ontvangen en doorverbinden van de inkomende gesprekken;
- Ontvangst en doorverwijzing van bezoekers;
- Het bedienen van de parkeergaragedeur voor bezoekers; er is geen goede controle op wie wel en wie niet de garage in mag. Bezoekers worden sporadisch aangemeld. Er is slecht inzicht in het gebruik van de bezoekersparkeerplekken
- Inschrijven van bezoekers en subcontractors, uitgifte van sleutels, uitgifte van bezoekerspassen (zie stuk toegangscontrole pand);
- Het uitgeven van badges met contract voor nieuwe medewerkers/sters. De badges en het contract worden aangemaakt door FZ en de receptie geeft uit/ laat tekenen;
- Het bijhouden van de snoepautomaat, terugbetaling bij weigering automaat; deze informatie wordt niet geregistreerd
- Dagelijks het Menu van de catering op intranet zetten;
- Aannemen en doorgeven van boodschappen en terugbelnotities maken;
- Bezorgers van Post; Koerier- en Pakketdiensten doorverwijzen naar de postkamer of het magazijn;
- Het laten bezorgen van bloemen en bloemstukken bij de receptie; een fax sturen naar de leverancier ervan (van Poelgeest);
- Reserveren en registreren gebruik van de poolauto. De poolauto is een leaseauto die terug in de organisatie is gekomen. Deze auto wordt gebruikt voor verschillende medewerkers die af en toe een auto nodig hebben voor zakelijk gebruik; de informatie wordt consequent geregistreerd en gearchiveerd: rijder, km-stand.
- Telefoonnummers van medewerkers in- en uit dienst (adhv Changelijst P&O) in telefoonlijst en –centrale zetten;
 - De nummers worden gekoppeld aan het team en eventueel het kenteken van de persoon;
- Het melden van klachten enz. doorgeven aan de juiste persoon op de afdeling

Wagenparkbeheer

Het beheren van de autoleasecontracten valt onder de verantwoordelijkheid van FZ.

Nieuwe medewerkers met een auto van de zaak in het arbeidscontract krijgen zolang het tijdelijke contract duurt (meestal voor het eerste halfjaar) een huurauto. Dit tijdelijke arbeidscontract kan ook

Bijlage 4.3 (p.5/6): **Uitkomst observatie**

een jaar of 1,5 jaar duren. Zodra het contract omgezet wordt in een vast contract moet de medewerker in een leaseauto gaan rijden en wordt de huurauto zo snel mogelijk weer teruggebracht.

FZ krijgt via de changelijst⁹⁹ door welke medewerkers een nieuw contract of een nieuwe functie krijgen. Dit betekent niet dat de medewerker direct mag bestellen. FZ kijkt in haar bestand of er auto's in het bestand zijn waar niet in gereden wordt. Is dit het geval dan zal de medewerker een van deze auto's toegewezen krijgen voor zolang het contract duurt (de medewerker moet de auto "oprijden"). FZ beslist hierin.

P&O heeft een informatiesysteem aangeschaft waarin ze alle persoonlijke gegevens van de medewerkers van De Telefoongids beheert. Onder de namen kunnen verschillende voorwerpen aan de personeelsleden gekoppeld worden. Facilitaire Zaken gebruikt dit systeem om gegevens over het wagenparkbeheer te beheren. Bij de gegevens van de personeelsleden wordt bijgehouden welk kenteken, welk leasebedrag hoort bij de functie, looptijd van de auto, et cetera.

Het systeem is op verzoek van Facilitaire Zaken aangepast door een medewerker van P&O om het geschikt te maken. Er zijn echter nog te weinig mogelijkheden om het wagenpark goed te beheren. Alleen de huidige gegevens zijn beschikbaar en niet de historie van auto's of berijders. Er kan niet inzichtelijk gemaakt worden welke mensen er in een bepaalde auto gereden hebben (in geval van boetes) of hoeveel auto's een bepaalde medewerker in bezit gehad heeft.

Een aantal voorbeelden van de huidige registratie van dienstverlening op de afdeling.

Afdeling/ activiteit	Registratie Systeem	Te registreren informatie	Beheerder	Overig
Magazijn	MVS	Beheren van de voorraad	Hoofd postkamer	Systeem is zelf gemaakt door ICT afdeling op aanvraag van Facilitaire Zaken
Postkamer	Excel sheet Mailbox	Aantallen in- en uitgaande koeriers	Hoofd postkamer	
Postkamer	Handmatig/ geschreven	Aantallen poststukken		
Receptie	Mailbox & Excel sheet	Berijder en afdeling, kilometerstand, datum en tijd.	Receptie	Mailbox voor planning & reservering Excel sheet voor archivering
Receptie	Telefoon-centrale & Excel sheets	Telefoonnummers, samenstellingen van afdelingen	Receptie	De centrale is om door te schakelen en bevat alle nummers van de organisatie. Er kan alleen op achternaam gezocht worden in de centrale. Voor het overzicht wordt er excelsheets uitgeprint
Receptie	Mappen/ papier	Bezoekers- en leveranciers/ sub-contractorsregistratie, Toegang: dagpassen en sleuteluitgifte registratie	Receptie en beveiliging	Wordt niet digitaal opgeslagen. Blad gaat aan het eind van de dag in de map
Inkoop drukwerk	Excel sheets	Namen bestellers/ klanten. Voorraad bij DTG en voorraad drukker	Inkoopster Drukwerk	

⁹⁹ De changelijst wordt opgesteld door P&O en bevat alle mutaties in het personeelsbestand.

Bijlage 4.3 (p.6/6):
Uitkomst observatie

Beveiliging aanvragen overwerk	Hand- geschreven	Namen en afdelingen van de overwerkers.	FZ tactisch	
Uitgifte toegangs- passen	Contracten hardcopy in map	Pasnummer, medewerker	Receptie	Niet digitaal, geen registratie van autorisatie op de pas
Wagenpark beheer	Perman	Leaseauto gegevens	Wagenpark beheer administratie	Systeem is door P&O aangeschaft en wordt door wagenparkbeheer gebruikt. Het biedt niet de gewenste mogelijkheden.

Bijlage 4.4 (p.1/3):**Interview Niels Walch, 2 januari 2006****Vragen mbt Facilitaire Zaken****1. Welke doelen wil Facilitaire Zaken bereiken door te professionaliseren?**

Door middel van de volgende punten zet Niels zijn visie op een professionele, facilitaire afdeling uiteen.

- Het beter kunnen onderbouwen van alle activiteiten van FZ.
- Verder vooruit kijken en beter nadenken voordat een beslissing gemaakt wordt.
- Beslissingen maken op basis van een vooraf geformuleerd plan.
- Efficiënter en effectiever inzetten van de mensen en de middelen.
- Het beter beheren van de contracten.
- Er wordt beter nagedacht over het hele traject van inkopen. Het sluiten van betere deals voor (mantel) contracten, doorlopend bezig zijn met het vergelijken van leveranciers.
- Het beter bewaken van het budget
- Het goed adviseren van klanten
- Pro actief handelen
- Je (als afdeling en als individu) verantwoordelijk voelen voor de dienstverlening richting de klant
- In de gaten houden van de trends: Wat speelt er in het werkveld en willen wij dat ook?

“De Telefoongids is een “A-merk” en dat moet je terug kunnen zien in elk deel van de organisatie. Ook op de facilitaire afdeling. Het verzorgen van de verhuizing zoals dat het afgelopen jaar is gebeurd, was drie jaar geleden niet mogelijk geweest met de eigen krachten.” Niels ziet dan ook de meerwaarde van het in huis hebben van facilitaire specialisten. *“Alles wat je dagelijks nodig hebt en waarvan er een gegronde verwachting is dat je dat over 3 jaar nog nodig hebt, moet geinsourced zijn. Als er echter onzekerheid bestaat over wat de toekomst brengt voor een bepaalde activiteit is het weer van groot belang om deze activiteiten uit te besteden om op die manier juist flexibel te zijn.”*

2. Wat is de verwachting van de servicedesk?

In de loop van 2006 moet de servicedesk draaien met alleen de facilitaire diensten. In de loop van de tijd is het mogelijk dat daar bepaalde IT of P&O gerelateerde zaken bijkomen maar zover is het nog niet. De verschillende werkprocessen worden aan de hand van de mate van professionaliteit verdeeld tussen de front en backoffice.

Het aanbieden van een centraal loket voor alle facilitaire diensten zorgt voor een professionelere houding richting de klant, een coördinatiepunt richting de klant en de backoffice.

3. Hoe wordt de reactie van het facilitaire personeel ingeschat?

Er zullen afspraken gemaakt moeten worden en deze moeten nageleefd worden. Maar als de facilitaire medewerkers zich “KRIS” hebben toegeëigend, hebben zij geen of weinig moeite hiermee. Ze zullen de nieuwe werkzaamheden snel overnemen. Niels verwacht bovendien dat de aard van de huidige werkzaamheden al richting de nieuwe werkzaamheden wijzen. Daardoor zullen de medewerkers van de facilitaire backoffice weinig verandering ondervinden en weinig weerstand vertonen.

4. Wie heeft de controle over de kwaliteit van Facilitaire Zaken: klant of budgetverstrekker?

Niels geeft aan dat 200% klanttevredenheid moordend is voor de afdeling. Er wordt dan teveel geld uitgegeven en niet efficiënt gewerkt. De klant wil wel een bepaalde hoogte van kwaliteit geleverd krijgen. De balans tussen het kostengericht zijn van de budgethouder en de wensen van de klant ontstaat als het ware vanzelf. De directie zal in bepaalde gevallen keuzes maken voor te leveren producten en diensten en zo ontstaat deze balans. Het is de kunst om deze balans duidelijk te maken aan de klant. Door dit begrip los te maken bij de klant kan een facilitaire afdeling kostenbesparend werken en de klant als het ware “opvoeden”.

FZ kan dit realiseren door bij te specifieke vragen om dienstverlening “nee” te verkopen aan de klant. Deze diensten kunnen wel worden geleverd maar worden doorbelast en moet de klant dus uit eigen

Bijlage 4.4 (p.2/3):**Interview Niels Walch, 2 januari 2006**

zak betalen. Daardoor kan de afdeling een stuk budgetverantwoordelijkheid en kostenbesparend denken bij de klant neerleggen.

Het volledig doorbelasten van alle facilitaire kosten is op dit moment totaal niet aan de orde bij DTG. Het budget wat per afdeling vrijgemaakt wordt zal door sommige afdelingen voor andere zaken gebruikt worden. De facilitaire organisatie moet de keuze aan de klant geven om ergens anders de producten en diensten af te nemen. Ze mogen zelf immers uitmaken waar ze het budget aan besteden. De gedwongen winkelnering is dan verleden tijd, dat betekent dat de afdelingen sommige diensten bij andere leveranciers kunnen en zullen afnemen. Alle afdelingen moeten dan zelf het budget in het oog houden en zelf facilitaire diensten inkopen met alle nodige expertise (en kosten) van dien.

5. Welke motieven zal de klant van De Telefoongids hebben?

Het motief van de klant van DTG is dat zij zich bezig kunnen houden met de eigen werkzaamheden. Facilitaire Zaken is een professionele afdeling die de zorg van het leveren van facilitaire diensten ter ondersteuning van dit primaire proces volledig op zich neemt.

6. Hoe zouden P&O, ICT en FZ beter samen kunnen werken?

Deze voorwaardenscheppende afdelingen hebben veel met elkaar te maken. Op dit moment stuurt P&O een bestand de organisatie in met wijzigingen in het personeelsbestand. Uit dit bestand komen werkzaamheden voor deze afdelingen voort. *“Als P&O afdeling kunnen we nu niet veel meer dan hopen dat het goed komt na het sturen van het bestand. In de nieuwe situatie willen we hier graag meer zicht en sturing op hebben. Bij bepaalde triggers (zoals de komst van nieuwe medewerkers) moeten bepaalde stappen doorlopen worden om tot het gewenste resultaat te komen; Een nieuwe medewerker moet een toegangspas, een werkplek met alle bijbehorende artikelen en in bepaalde gevallen een leaseauto, een lap top en een telefoon hebben. We willen deze stappen kunnen herkennen in het proces en kijken in welke status het proces zich verkeert. In de toekomst kan zelfs gedacht worden aan het voor de klant inzichtelijk maken van de stappen. Zover zijn we echter nog niet.”*

Dit samen werken kan bijvoorbeeld door middel van een Informatie Systeem. Het huidige systeem Perman heeft misschien die mogelijkheden, dit moet nader onderzocht worden. Het vervangen van Perman is in elk geval geen optie omdat het systeem te diep ingeworteld is in verschillende interne en externe activiteiten.

7. Als FZ zou moeten kiezen voor een aantal FMIS modules (dus niet allemaal) op welke grond zou dan gekozen worden en waarom?

Het kiezen voor een module moet niet uit oogpunt van de module gebeuren: *“dit vinden wij mooi en dit willen wij hebben”*. Eerst moeten we ons afvragen: *“welke dienstverlening bieden we nu aan en welke dienstverlening willen we in de toekomst aanbieden?”* Zoals boven beschreven staat, moet een professionele facilitaire afdeling kunnen onderbouwen waarom zij bepaalde keuzes gemaakt heeft. Eerst zal dus de facilitaire organisatie duidelijk omschreven moeten zijn zodat er inzicht ontstaat in wat ze doet en vervolgens welk deel van deze procedures ze geautomatiseerd wil zien. Hierbij worden dan FMIS modules uitgekozen.

Daarna moet ze nog bedenken welke processen in de toekomst geautomatiseerd moeten worden. Deze processen moeten meegenomen worden in de keuze voor een leverancier en de mogelijkheden van deze leverancier.

P&O vragen

8. Wat is er de laatste 10 jaar met het personeelsbestand van De Telefoongids gebeurd?

Niels kan alleen spreken van na 2003 omdat hij toen pas directeur P&O werd bij DTG. DTG werd toen namelijk zelfstandig. Dit had als gevolg dat er met een nieuwe visie naar het personeelsbestand werd gekeken. Daarna is veel gewisseld en is het personeelsbestand gegroeid. Op basis van onderstaande criteria hebben de wisselingen plaatsgevonden:

- Performance; wie presteert wel en wie niet?
- Veranderende eisen door de verzelfstandiging. Deze veranderingen zijn bijvoorbeeld:

Bijlage 4.4 (p.3/3):**Interview Niels Walch, 2 januari 2006**

- Voor de verzelfstandiging kon DTG nog gebruik maken van expertise vanuit KPN. Daarna stond DTG er alleen voor. Dit betekent dat er voor bepaalde functies een ander soort medewerker benodigd was.
- Het professionaliseren en uitbreiden van de dragers waarop De Telefoongids wordt uitgebracht heeft ook geleid tot het ontstaan van nieuwe behoeftes in de organisatie. Deze nieuwe dragers vragen om nieuw verkooptalent en technische kennis. Deze medewerkers zijn in de loop van de jaren aangetrokken.
- Het ontstaan van nieuwe regiokantoren heeft ook gezorgd voor wisselingen.
- Het omwisselen van uitbestede personeelsleden naar inbestede en andersom heeft voor een aantal wisselingen gezorgd.

9. Is er een uniforme managementstijl die De Telefoongids uitdraagt?

Niels geeft aan dat het erg moeilijk is om een uniforme stijl aan te houden omdat managers altijd gebonden zijn aan de eigen persoonlijkheid. Door het toepassen van de MBO systematiek (Management by Objectives) probeert DTG hier enige structuur in aan te brengen. MBO betekent dat de manager samen met de medewerker een aantal concrete doelen en taken opstellen voor een bepaalde periode. De medewerker moet aan deze doelen werken. Aan het eind van deze periode wordt geëvalueerd. Vervolgens worden er voor de volgende periode weer nieuwe doelstellingen opgesteld.

Het volgende punt waarop DTG uniformiteit in haar personeelsbestand en managementstijl probeert te bereiken is KRIS. Klantgericht, Resultaatgericht, Initiatief en Samenwerken. In de functieomschrijvingen en de MBO systematiek houden de managers en P&O hier zoveel mogelijk rekening mee. Op die manier komen ze in elke functie naar voren en leven ze voort in het werk wat op de verschillende niveaus in de organisatie uitgevoerd wordt.

10. Wat is de cultuur van De Telefoongids?

Niels vindt het erg lastig om de cultuur van DTG te omschrijven. Door middel van kernwoorden kan DTG het best als volgt omschreven worden:

- Jong
- Dynamisch
- Multicultureel
- Ambitieuus
- "je, jij"

11. Wat zijn de kernwaarden van De Telefoongids?

Klantgericht, Resultaatgericht, Initiatief en Samenwerken: KRIS