

ARE YOU BEING SERVED WELL???



**Een onderzoek naar de Servicedesk van
Gemeente Capelle aan den IJssel**

Geen vogel vliegt te hoog, zolang hij maar met zijn eigen vleugels vliegt.

(William Blake)

Auteur	E.M.C. van Toor ☎ (010) 284 8294 ✉ m.van.toor@capelleaandenijssel.nl		
Datum	23 mei 2005		
Opdrachtgever	Capelle aan den IJssel Rivierweg 111 2903 AR Capelle aan den IJssel		
Opleiding	Haagse Hogeschool Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN 's-Gravenhage		
Docentbegeleider	Mw. O. van Diermen		
Medebeoordelaar	Mw. K. van den Bosch-van Knotsenburg		
Mentor	Dhr. P. Boskamp		
Onderzoekperiode	Januari 2005 - Mei 2005		
Status	Concept	Print	31-aug-05

AUTEURSREFERAAT

Advies aan de afdeling Facilitaire Diensten van Gemeente Capelle aan den IJssel over **de inrichting van de Servicedesk**. Een **meer professionele manier** in het **afhandelen van klachten**, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen en **de wijze waarop de Servicedesk de Afdeling Facilitair Diensten kan ondersteunen**. De rode draad van het onderzoek en tevens de probleemstelling: Welke Servicedesk heeft de afdeling Facilitaire Diensten van gemeente Capelle aan den IJssel nodig om haar diensten professioneel, inzichtelijk en efficiënt aan te bieden en te leveren?

In het verslag staat onder andere een literatuuronderzoek weergegeven. Daarnaast zijn er twee organisaties bezocht die al gebruik maken van een Servicedesk. Ook is er een organisatie bezocht die bewust geen Servicedesk heeft ingericht. De belangrijkste vraag tijdens het onderzoek was wat er voor een Servicedesk nodig is en hoe je tot het bepalen van de inrichting ervan kan komen. De belangrijkste adviezen zijn: **Kaders stellen** vanuit Gemeente en afdeling Facilitaire Diensten, een deels **decentraal gecoördineerde Servicedesk** gebaseerd op het **accountmanagersmodel**, en een **overzicht van middelen** die de Servicedesk nodig heeft om haar taken goed te kunnen uitvoeren.

In de bijlagen staan onder andere een organogram van de Gemeente, weergave van de interviews en het plan van aanpak voor de Servicedesk zoals deze in de huidige situatie is opgezet.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Aanleiding van deze scriptie: In 1993 is het bestuur en organisatie van Gemeente Capelle aan den IJssel gevestigd in het pand (gebouwd in 1991) aan de Rivierweg 111. Nu het pand en installaties bijna 15 jaar oud zijn komen steeds meer gebreken en beperkingen aan het licht. Ook de maatschappelijke en technische ontwikkelingen zorgen voor een aanpassing in de huisvesting, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de Arbo-wet en informatietechnologie. Naast de maatschappelijke en technische ontwikkelingen heeft ook het vakgebied Facility Management de zich sterk ontwikkeld. Door deze ontwikkelingen is de vraag gerezen of de huidige Servicedesk nog wel bij de afdeling Facilitaire Diensten past.

Probleemstelling: In het kader van deze vraag is de volgende probleemstelling geformuleerd:
Welke Servicedesk heeft de afdeling Facilitaire Diensten van gemeente Capelle aan den IJssel nodig om haar diensten professioneel, inzichtelijk en efficiënt aan te bieden en te leveren?

Met "welke Servicedesk" wordt bedoeld:

- Plaats in de organisatie;
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Vorm;
- Werkwijze.

Onderzoek. Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn er twee soorten onderzoek verricht: theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van informatie uit bestaande literatuur. Onderzocht is welke vormen van Servicedesk te onderscheiden zijn en in hoe verre de Servicedesk de afdeling Facilitaire Diensten kan ondersteunen. Het empirisch onderzoek is verricht om te bepalen wat de huidige situatie is. Daarnaast is gezocht naar overeenkomsten en verschillen in praktijksituaties en hoe daarmee een relatie gelegd kan worden naar de gewenste situatie van de Gemeente. Voorwaarde voor de nieuwe Servicedesk is tweeledig: leveren meerwaarde voor de klant en ondersteuning bieden voor de eigen organisatie.

Advies. Naar aanleiding van het theoretisch en empirisch onderzoek kan het volgende worden geconcludeerd:

- Een centraal meldpunt in de vorm van de Servicedesk is voor de Gemeente wenselijk;
- De huidige vorm moet wel worden aangepast en de Servicedesk moet zich verder ontwikkelen;
- De Gemeente is het meest gebaat bij een tussenvorm;
- Het huidige takenpakket voldoet, maar moet worden bijgesteld en worden ingevoerd;
- Om het doel te bereiken zijn middelen nodig. Er is een onderscheid gemaakt tussen praktische randvoorwaarden en randvoorwaarden vanuit de afdeling Facilitaire Diensten;
- Het feit dat de Servicedesk niet ten volle functioneert, is vooral te wijten aan het ontbreken van de juiste kaders door afdeling Facilitaire Diensten. Na een goede start is niet geëvalueerd en doorontwikkeld. Het stellen van kaders vanuit de Gemeente en afdeling Facilitaire Diensten (zie ook randvoorwaarden afdeling Facilitaire Diensten) moet dan ook als eerste worden opgepakt alvorens het implementatieplan te kunnen uitvoeren.

VOORWOORD

Dit rapport is geschreven als een advies aan de afdeling Facilitaire Diensten van de Gemeente Capelle aan den IJssel. Ik hoop dat de Gemeente aan de hand van mijn advies een goede leidraad heeft voor het herinrichten van de Servicedesk en het stellen van kaders daarvoor.

Voor de totstandkoming van het rapport ben ik door veel personen geholpen. In dit voorwoord zal ik de belangrijkste personen noemen. Allereerst wil ik Dhr. P. Boskamp, afdelingshoofd Facilitaire Diensten van de Gemeente Capelle aan den IJssel, bedanken voor de zeer flexibele instelling en input tijdens de periode van het schrijven van deze scriptie. Tevens wil ik de andere collega's van de afdeling Facilitaire Diensten bedanken voor de tijd die zij voor mij hebben vrijgemaakt, om met mij over het onderwerp Servicedesk van gedachten te wisselen.

Mijn docent begeleider vanuit de Haagse Hogeschool, Mw. O.G. van Diermen, wil ik graag bedanken voor al haar steun door middel van tips en kritische noten. De gesprekken waren voor mij een stimulans. Mw. K. van den Bosch-van Knotsenburg wil ik bedanken als medebeoordelaar. De aanvullingen op mijn concept waren zeer bruikbaar.

Uit de gehouden interviews heb ik, omwille van de tijd, een keuze moeten maken welke ik in deze scriptie zou verwerken. Hierbij heb ik ervoor gekozen gemeente Dordrecht niet te citeren. Annelies Meijers heeft mij echter wel bewust gemaakt van de centrale rol die de klant speelt en dat structuur een mooi gegeven is, maar geen doel op zich. Daarvoor mijn dank!

Tot slot, maar zeker niet als minste, wil ik mijn vrienden bedanken voor hun peptalk en soms wel heel praktisch vormgegeven steun! Meiden: Chapeau!!

Marietha van Toor
Zoetermeer, mei 2005

INHOUDSOPGAVE

AUTEURSREFERAAT.....	1
MANAGEMENTSAMENVATTING	2
VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE.....	4
INLEIDING	5
HOOFDSTUK 1. DE ORGANISATIE.....	7
1.1 DE GEMEENTE	7
1.2 AFDELING FACILITAIRE DIENSTEN.....	9
1.3 DE SERVICEDESK.....	11
HOOFDSTUK 2. ONDERZOEKSOPZET	12
2.1 AANLEIDING.....	12
2.2 ONDERZOEKSVORM.....	14
2.3 ONDERZOEKSKADER.....	16
HOOFDSTUK 3. RESULTATEN THEORETISCH ONDERZOEK	18
3.1 WAT IS EEN SERVICEDESK?	18
3.2 WAT DOET EEN SERVICEDESK?	20
3.3 RANDVOORWAARDEN EN SPECIFICATIES VAN DE SERVICEDESK.....	20
3.4 DE RELATIE TUSSEN DE SERVICEDESK EN KWALITEITSBEHEER.....	23
3.5 WAT BEPAALT HET ONTWERP VAN EEN SERVICEDESK?	24
3.6 CONCLUSIE	27
HOOFDSTUK 4. RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK	28
4.1 INTERN ONDERZOEK	28
4.2 EXTERN ONDERZOEK.....	30
4.3 CONCLUSIE	31
HOOFDSTUK 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	34
5.1 CONCLUSIES	34
5.2 AANBEVELINGEN	35
HOOFDSTUK 6. IMPLEMENTATIEPLAN.....	41
HOOFDSTUK 7. FINANCIËLE ONDERBOUWING	44
HOOFDSTUK 8. PROCES-EVALUATIE.....	45
LITERATUURLIJST	47
BIJLAGEN	48

INLEIDING

De opleiding Facilitaire Dienstverlening aan de Haagse Hogeschool wordt in het laatste jaar afgesloten met het schrijven van een scriptie. Het onderwerp hiervan dient een facilitair probleem op beleidsmatig niveau te zijn.

Centraal staat het zelfstandig opzetten en uitvoeren van een praktijk onderzoek waarbij de verworven kennis, inzichten en vaardigheden integraal worden toegepast. Het onderzoek en de uitslagen ervan hebben betrekking op de Gemeente Capelle aan den IJssel. De opdracht is uitgevoerd in overleg met afdelingshoofd Facilitaire Diensten en het unithoofd Facilities.

Aanleiding van deze scriptie

In 1993 is de Gemeente gevestigd in het pand (gebouwd in 1991) aan de Rivierweg 111. Nu het pand en installaties bijna 15 jaar oud zijn komen steeds meer gebreken en beperkingen aan het licht. Ook de maatschappelijke en technische ontwikkelingen zorgen voor een aanpassing in de huisvesting, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de Arbo-wet en informatietechnologie. Naast de maatschappelijke en technische ontwikkelingen heeft ook het vakgebied Facility Management de zich sterk ontwikkeld. Door deze ontwikkelingen is de vraag gerezen of de huidige Servicedesk nog wel bij de FD past.

Probleemstelling

In het kader van deze vraag is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke Servicedesk heeft de afdeling Facilitaire Diensten van gemeente Capelle aan den IJssel nodig om haar diensten professioneel, inzichtelijk en efficiënt aan te bieden en te leveren?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn er twee soorten onderzoek verricht: theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Het theoretische onderzoek bestaat uit het verzamelen uit informatie uit bestaande literatuur. Onderzocht is welke vormen van SD te onderscheiden zijn en in hoe verre de SD de FD kan ondersteunen.

Het empirisch onderzoek is verricht om te bepalen wat de huidige situatie is. Daarnaast is gezocht naar overeenkomsten en verschillen in praktijksituaties en hoe daarmee een relatie gelegd kan worden naar de gewenste situatie van de Gemeente.

Voorwaarde voor de nieuwe SD is tweeledig: leveren meerwaarde voor de klant en ondersteuning bieden voor de eigen organisatie.

Indeling scriptie

Hoofdstuk 1 De organisatie: In dit hoofdstuk wordt de gemeentelijke organisatie beschreven. Daarnaast worden de Afdeling Facilitaire Diensten en de huidige Servicedesk nader toegelicht.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet: In dit hoofdstuk wordt de aanleiding en de daaruit voortvloeiende probleemstelling omschreven en afgebakend. Het probleem wordt verdeeld in subprobleemstellingen die samen antwoord moeten geven op de probleemstelling. Daarna wordt de opzet van het onderzoek nader toegelicht.

Hoofdstuk 3 Resultaten theoretisch onderzoek: Dit hoofdstuk gaat in op de vraag wat een Servicedesk precies inhoud, hoe de servicedesk in de organisatie geplaatst kan worden, wat haar relatie is met kwaliteitsmanagement en wat essentieel is bij het ontwerp van een Servicedesk

Hoofdstuk 4 Resultaten empirisch onderzoek: Dit hoofdstuk beschrijft de uitkomsten van de gehouden interviews. Het intern onderzoek omvat alle interviews die met de Gemeente zijn gehouden. Het extern onderzoek geeft de resultaten van de interviews weer die in het kader van praktijkonderzoek zijn gehouden.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen: In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Hoofdstuk 6 Implementatieplan: Dit hoofdstuk beschrijft een mogelijk implementatietraject voor het invoeren van de nieuwe Servicedesk binnen de gemeente Capelle aan den IJssel.

Hoofdstuk 7 Financiële onderbouwen: Dit hoofdstuk richt zich op de kosten en baten van de nieuwe vorm van de Servicedesk. Bij de kosten is voor een deel gewerkt met aannames. De baten liggen vooral op het kwalitatieve vlak en laten zich moeilijk vertalen in cijfers.

Tot slot wordt er een procesevaluatie gegeven die het verloop van het afstudeertraject beschrijft.

Doelstelling scriptie

Binnen de gestelde periode op grond van onderzoek een advies schrijven en een plan formuleren waarmee helder wordt of, en zo ja, welke SD optimaal is voor de Gemeente Capelle aan den IJssel. Dit plan moet aansluiten op het beleid van de Gemeente en de FD.

HOOFDSTUK 1. DE ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt de gemeentelijke organisatie beschreven. Daarnaast worden de Afdeling Facilitaire Diensten en de huidige Servicedesk nader toegelicht.

1.1 DE GEMEENTE

Capelle aan den IJssel is een middelgrote gemeente met circa 67.000 inwoners. Het woord gemeente kan op twee manieren worden opgevat. Men kan hierbij denken aan een bepaald gebied met haar inwoners, gebouwen, bossen, wateren etc. Maar onder "gemeente" kan men ook de bestuurlijke organisatie van dit gebied verstaan. In deze scriptie wordt er met titel "de gemeente" bedoeld: het bestuur en organisatie in het gemeentehuis.

1.1.1 Doelstelling gemeente

Bij het gebruik van de term doelstellingen wordt onderscheid gemaakt tussen visie, missie, doelen en strategie¹. Deze termen worden vaak door elkaar gebruikt, of hebben bij verschillende organisaties een eigen betekenis. Bijlage 1 geeft een toelichting op deze termen, zoals ze in dit stuk worden gehanteerd.

De Gemeente heeft geen specifieke visie, missie, doelen en strategie geformuleerd. Gebaseerd op de gehouden interviews is de onderstaande visie en missie verwoord:

Visie: De gemeente stelt zich ten doel het zorgen voor een leefbare gemeente waarin kwaliteit, werkgelegenheid, veiligheid, bereikbaarheid en kansen voor allen in de samenleving zijn geïntegreerd.

Missie: "Wij vinden het belangrijk dat Capellenaren weten waar ze aan toe zijn. Vooraf en niet achteraf. Wij houden het graag eenvoudig, ook wanneer het om complexe regels en voorschriften gaat. Wij willen duidelijk en controleerbaar zijn voor onze inwoners, organisaties en instellingen. Wij zijn open over onze afwegingen bij besluiten en gaan zorgvuldig om met ieders belangen. Wij doen wat wij zeggen en zeggen wat wij doen: open, eerlijk en tijdig. Daar kunt u ons aan houden".

Slogan: Gemeente Capelle aan den IJssel. Open, eerlijk en tijdig.

¹ Procesbenadering, Aty Boers, e.a

Het in de visie gestelde doel heeft de gemeente vertaald in de het volgende taken:

- Ontwikkeling en herinrichting van grondgebied om te wonen, werken en voor recreatie. Vanuit verschillende invalshoeken en specialisaties wordt, met bijvoorbeeld woningbouwcorporaties en projectontwikkelaars, samengewerkt aan ontwikkelingen die sociaal, economisch en ruimtelijk verantwoord zijn;
- Ontwikkeling en uitvoering van beleid met betrekking tot werk en inkomen, cultuur en vrije tijd, wonen en veiligheid, gezondheid en welzijn en onderwijs en achterstanden.
- Optimaal beheer en onderhoud van de buitenruimte (wegen, straten, pleinen, riolering, plantsoenen, gebouwen, en openbare verlichting);
- milieu- en monumentenbeleid;
- Uitvoering van de diverse landelijke, provinciale en gemeentelijke verkiezingen;
- Organiseren van festiviteiten en activiteiten op de officiële feest- en gedenkdagen;
- Burgerzaken (van het aangeven van een geboorte, een verzoek om naturalisatie tot het aanvragen van voorzieningen voor gehandicapten);
- Uitgifte van vergunningen en het toezicht op de handhaving ervan.

1.1.2 Organisatie

De gemeente wordt in de uitvoering van bovenstaande taken ondersteund door de afdelingen Administraties, Concernfinanciën, Personeel en Juridische Zaken en Facilitaire Diensten. Bij de gemeente werken ongeveer 450 medewerkers. In bijlage 2 is een beschrijving van de afdelingen van de organisatie opgenomen. Bijlage 3 geeft het organigram van de gemeente weer.

De gemeente is de klant van de afdeling Facilitaire Diensten. Daarom is het voor de Facilitaire Dienst belangrijk om op de hoogte te zijn van de doelstellingen van de gemeente. Elke vier jaar verandert het bestuur van de gemeente en daarmee kunnen ook de doelstellingen veranderen.

1.2 AFDELING FACILITAIRE DIENSTEN

Binnen de FD zijn momenteel 73 medewerkers werkzaam, verdeeld over 50 FTE. De FD werkt met een budget van ongeveer € 5.800.000,-² FD beheert voor de gemeente twee locaties; het gemeentehuis en de gemeentewerf. Sinds 1993 is de gemeente gevestigd in het pand (1991) aan de Rivierweg 111. Oorspronkelijk was dit een bedrijfsverzamel pand, wat het karakter en de mogelijkheden van het pand heeft bepaald. In 1996 is er een gedeelte aangebouwd, waarin onder andere het vergadercentrum en het bedrijfsrestaurant zijn onder gebracht. De gemeentewerf is het brengstation voor vuilnis en afval. De FD ondersteunt de werf in beperkte mate. De diensten catering, huisvesting worden door FD aangeboden.

De eerste jaren is de aandacht vooral uitgegaan naar taken op het gebied van huisvesting, automatisering, catering en onderhoud. Nu het pand en installaties bijna 15 jaar oud zijn komen steeds meer gebreken en beperkingen aan het licht. Beperkingen zijn er voornamelijk in de vorm van ruimtegebrek en warmtelast. Gebreken zijn voor het grote deel te wijten aan slijtage. Het vervangen van de liftmachines, vloerbedekking en pantry's zijn daar voorbeelden van. Ook de maatschappelijke en technische ontwikkelingen zorgen voor een aanpassing in de huisvesting, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de Arbo-wet en informatietechnologie.

Naast de maatschappelijke en technische ontwikkelingen heeft ook het vakgebied Facility Management de zich sterk ontwikkeld. Facility Management is een organisatie binnen de organisatie geworden waarbij bedrijfsmatig en commercieel gewerkt kan worden³. Deze ontwikkelingen brengen met zich mee dat er een (lange termijn) visie nodig is om de klant (de gemeente) goed van dienst te kunnen zijn.

1.2.1 Doelstelling FD

De FD ontwikkelt momenteel een strategisch beleidsplan dat het beleid voor de komende 5 jaar moet bepaalt. De missie, visie, doelen en strategie van de FD worden hierbij ook verwoord. Omdat deze nog niet gereed zijn, gebaseerd op de gehouden interviews, onderstaande intentie geformuleerd:

De afdeling Facilitaire Diensten wil het bestuur en organisatie als geheel, en de pandbewoners als individu ondersteunen door het beschikbaar stellen, hebben en houden van faciliteiten op het gebied van huisvesting, informatievoorziening en de daaraan gerelateerde producten en diensten. Hiermee wil de afdeling Facilitaire Diensten optimale arbeidsomstandigheden creëren om een bijdrage te leveren bij het behalen van de doelstellingen van bestuur en organisatie.

Dit leidt tot de volgende doelen van de afdeling Facilitaire Diensten (FD):

- de FD voert haar diensten uit op een proactieve en transparante wijze;
- de FD levert kwaliteit op professionele en betrouwbare wijze;
- de FD is daarbij toegankelijk, klantvriendelijk en flexibel.

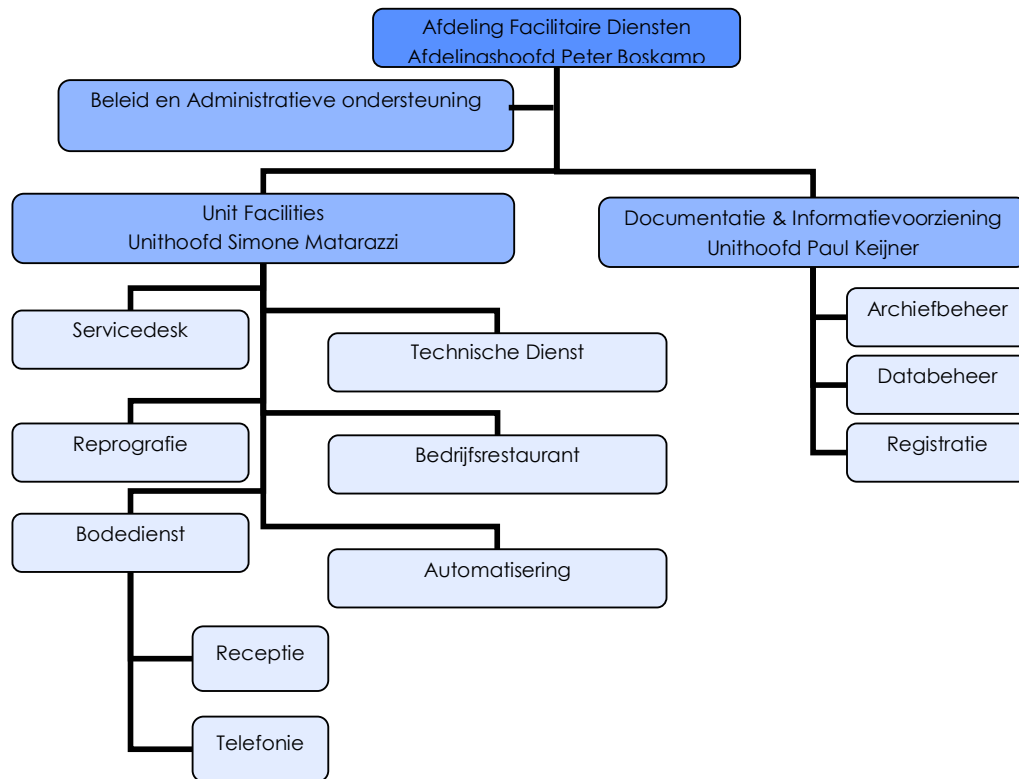
² Begroting 2005, gemeente Capelle aan den IJssel

³ <http://www.haagsehogeschool.nl/Opleidingen/Deeltijd/Fm/Werkterrein/index.xml>

1.2.2 Organisatie

De FD bestaat uit twee verschillende units, unit Documentaire Informatievoorziening (DIV) en unit Facilities. DIV is onder meer belast met het registreren, beheren en bewaken van de documenten(stroom) binnen de gemeente Capelle aan den IJssel. Daarnaast is DIV verantwoordelijk voor het centrale archief en het archief van Sociale Zaken. Onder de unit Facilities vallen de overige uitvoerende diensten.

Organigram FD:



Figuur 1. Organigram afdeling Facilitaire Diensten

De FD heeft een centraal meldpunt (de Servicedesk) ingericht. Deze servicedesk vervult de smeeroeliefunctie bij de uitvoering alle standaard producten en diensten.

1.3 DE SERVICEDESK

Sinds september 2003 heeft de Gemeente een Servicedesk. Tot die tijd waren er meerdere aanspreekpunten voor klachten, wensen informatieverzoeken en storingen (KWISsen).

Voorbeelden hiervan zijn:

- verzoeken voor zaalreserveringen kwamen binnen via de mailbox van Zaalreserveringen;
- aanvragen voor meubilair via de mailbox van de medewerkers van Beleids- en Administratieve Ondersteuning (BAO) of de groepsmailbox van BAO;
- een (lift)storing werd weer telefonisch gemeld bij BAO, de Bodedienst of de Technische Dienst.

Onder de interne klant bestond hierdoor verwarring over de juiste wijze en plaats van KWISsen melden. Een ander probleem van deze aanpak was dat er binnen de taakgroepen onderling weinig afstemming bleek, en een ieder op eigen wijze omging met de binnenkomende KWISsen. Ook de continuïteit van de bezetting van de aanspreekpunten werd niet gewaarborgd. Deze redenen gaven aanleiding tot het inrichten van een centraal meldpunt; de Servicedesk (SD).

1.3.1 Doelstelling Servicedesk (huidige setting)

Bij het tot stand komen van de SD is als doel gesteld de kwaliteit van dienstverlening aan de pandbewoners te verhogen en te waarborgen en tevens intern de zaken helder en eenduidig te regelen.

Taken van de huidige SD zijn⁴:

- Het registreren van klachten en technische storingen, het beantwoorden van vragen en het aannemen van suggesties voor verbetering van het welzijn van de pandbewoners en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- Het registreren en plannen van zaalreserveringen, beantwoorden van vragen en het doormelden van aanvragen aan betrokken uitvoerende taakgroepen;
- Het registreren van aanvragen op het gebied van meubilair en interne verhuizingen, het doormelden aan betrokken taakgroepen en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- Het bijhouden van logboeken (bijvoorbeeld schoonmaak) inzake klachten en aanvullende werkzaamheden;
- Het bestellen van technische artikelen.

De SD wordt bemand door 2 mensen, samen 1FTE. De SD is gepositioneerd op de 13^e etage, waar de meeste facilitaire diensten zijn gehuisvest. De SD heeft één werkplek tot haar beschikking, inclusief pc en telefoon. Het behandelen van KWISsen wordt niet ondersteund door een softwarepakket. Er is geen vaste communicatiestructuur voor de SD. Indien noodzakelijk wordt er mondeling, telefonisch of per mail overlegd met belanghebbenden, meestal beleidsadviseurs of afdelingshoofd. De SD verwerkt ongeveer 2000 meldingen per jaar, het geen neerkomt op 7 tot 8 meldingen per dag.

⁴ Zie bijlage 4, Plan van aanpak Servicedesk Facilities

HOOFDSTUK 2. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding en de daaruit voortvloeiende probleemstelling omschreven en afgebakend. Het probleem wordt verdeeld in subprobleemstellingen die samen antwoord moeten geven op de probleemstelling. Daarna wordt de opzet van het onderzoek nader toegelicht.

2.1 AANLEIDING

De FD wil een flexibele partner voor de Gemeente worden om de volgende redenen: Allereerst wil de FD zoveel mogelijk aan de klantwens voldoen. Een veranderende klantwens vereist een flexibele reactie van de FD. Daarnaast verandert elke vier jaar het bestuur van de Gemeente (verkiezingen van de gemeenteraad). Op dat moment kunnen ook de doelstellingen en het budget veranderen. Vooruitzien en beheren zijn hierbij essentieel. Daarom is de FD strategisch beleidsplan aan het ontwikkelen. Het formuleren van visie, missie, doelstelling en strategisch beleid zijn hier onderdeel van. Deze zijn deels afhankelijk en gerelateerd aan het primaire proces van de gemeente.

Naast de wens om een flexibel ingestelde organisatie te worden is het ook noodzakelijk dat werkzaamheden efficiënt georganiseerd worden en de FD als organisatie professioneler gaat werken. Dit is nodig omdat de taken van de FD steeds breder worden. Het standaard producten- en dienstenpakket is niet toereikend en er is behoefte aan (informatie voor) controle op het eigen functioneren en beheer van de aanwezige processen. De FD is de laatste jaren gegroeid, zowel in omvang als in functie. Hierbij is de vraag gerezen of de SD in huidige vorm nog wel bij de FD past.

2.1.1 Probleemstelling

Voor dit afstudeeronderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke Servicedesk heeft de afdeling Facilitaire Diensten van gemeente Capelle aan den IJssel nodig om haar diensten professioneel, inzichtelijk en efficiënt aan te bieden en te leveren?

Met "welke SD" wordt bedoeld:

- Plaats in de organisatie;
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Vorm;
- Werkwijze.

2.1.2 Subprobleemstellingen

Om tot een goede beantwoording van de probleemstelling te komen zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

- 1) Hoe is de organisatie FD ingericht?
- 2) Welk beleid heeft de FD ontwikkeld?
 - Welk doel, missie en visie heeft de FD?
- 3) Wat is de huidige situatie van de SD?
 - Hoe is de SD nu ingericht?
 - Welke taken voert de SD nu uit?
- 4) Wat zegt de theorie over de SD?
 - Wat is een SD?
 - Wat doet een SD?
 - Wat heeft een SD nodig?
 - Wat is de relatie tussen de SD en kwaliteitsmanagement?
 - Wat bepaald het ontwerp van een SD?
 - Welke middelen heeft de SD nodig om haar taken goed te (gaan) vervullen?
- 5) Welke wensen zijn er met betrekking tot de SD?
 - Wat verwacht de klant van de SD?
 - Wat is de visie van de FD voor de SD?
 - Wat is de taak van de SD?
 - Welke functie moet de SD over vijf jaar innemen?
 - Op welke wijze moet de SD de FD ondersteunen?
 - Welke managementinformatie moet worden aangeleverd?
- 6) Wat zegt de praktijk over de SD?
 - Hoe is de SD ingericht?
 - Op welke wijze ontvangen en verwerken deze SD's hun meldingen?
 - Met welke middelen wordt de SD ondersteund?
 - Op welke wijze is kwaliteitsbeheer geïntegreerd?
 - Welke managementinformatie leveren de SD's aan?
 - Zijn er alternatieven voor een SD?
- 7) Wat is voor de Gemeente Capelle aan den IJssel de beste oplossing?
 - Is een meldpunt wenselijk?
 - In welke vorm (centraal/decentraal)?
 - Met welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
 - Met welke middelen?

2.2 ONDERZOEKSVORM

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn twee soorten onderzoek verricht: theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. In bijlage 5 wordt een uitleg gegeven over de gebruikte onderzoeksvormen.

2.2.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van informatie⁵. Om te kunnen bepalen welke SD de Gemeente nodig heeft wordt in dit theoretisch onderzoek onderzocht welke vormen SD te onderscheiden zijn. Daarnaast wordt bekeken in hoeverre de SD echt kan worden gebruikt als een instrument om het aanbod van de producten en diensten en de onderliggende processen te ondersteunen. Hierbij is gezocht op de volgende trefwoorden/onderwerpen: kwaliteitsmanagement, Servicedesk, Helpdesk, procesmanagement. Een overzicht van de gebruikte bronnen staat vermeld in de literatuurlijst (zie pagina 43).

Het theoretisch onderzoek geeft antwoord op de volgende subprobleemstelling:

4) Wat zegt de literatuur over de SD?

- Wat is een SD?
- Wat doet een SD?
- Wat heeft een SD nodig?
- Wat is de relatie tussen de SD en kwaliteitsmanagement?
- Wat bepaald het ontwerp van een SD?
- Welke middelen heeft de SD nodig om haar taken goed te (gaan) vervullen?

2.2.2 Empirisch onderzoek

Bij een empirisch onderzoek worden ideeën getoetst aan de werkelijkheid⁶. Hierbij kan gekozen worden tussen een exploratief, toetsend of beschrijvend onderzoek⁷. In dit geval is gekozen voor een exploratief onderzoek omdat gezocht is naar overeenkomsten en verschillen in praktijksituaties en hoe daarmee een relatie gelegd kan worden naar de gewenste situatie van de Gemeente.

Om de conclusies uit het theoretisch onderzoek aan de praktijk te toetsen zijn drie organisaties geïnterviewd. Gezocht is naar organisaties die bewust wel of niet voor de invoering van een centraal meldpunt (zoals een SD) hebben gekozen. Tevens is gekeken naar relevantie met de soort instelling. De geïnterviewde organisaties zijn, net als de gemeente, non-profit instellingen.

Deze interviews geven antwoord op de onderstaande subprobleemstelling:

6) Wat zegt de praktijk over de SD?

- Hoe is de SD ingericht?
- Op welke wijze ontvangen en verwerken deze SD's hun meldingen?
- Op welke wijze is kwaliteitsbeheer geïntegreerd?
- Welke managementinformatie leveren de SD's aan?
- Zijn er alternatieven voor een SD?

⁵ Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, *Basisboek Methoden en Technieken*

⁶ Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, *Basisboek Methoden en Technieken*

⁷ Zie bijlage XX

Daarnaast zijn er binnen de Gemeente interviews gehouden om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen. Doel hiervan is de hieruit getrokken conclusies mee te nemen in het onderzoek, zodat het advies ook rekening houdt met de wensen en mogelijkheden van de organisatie.

Het empirisch onderzoek geeft antwoord op de volgende subprobleemstellingen:

- 1) Hoe is de organisatie FD ingericht?
- 2) Welk beleid heeft de FD ontwikkeld?
 - Welk doel, missie en visie heeft de FD?
- 3) Wat is de huidige situatie van de SD?
 - Hoe is de SD nu ingericht?
 - Welke taken voert de SD nu uit?
- 5) Welke wensen zijn er met betrekking tot de SD?
 - Wat verwacht de klant van de SD?
 - Wat is de visie van de FD voor de SD?
 - Wat is de taak van de SD?
 - Welke functie moet de SD over vijf jaar innemen?
 - Op welke wijze moet de SD de FD ondersteunen?
 - Welke managementinformatie moet worden aangeleverd?

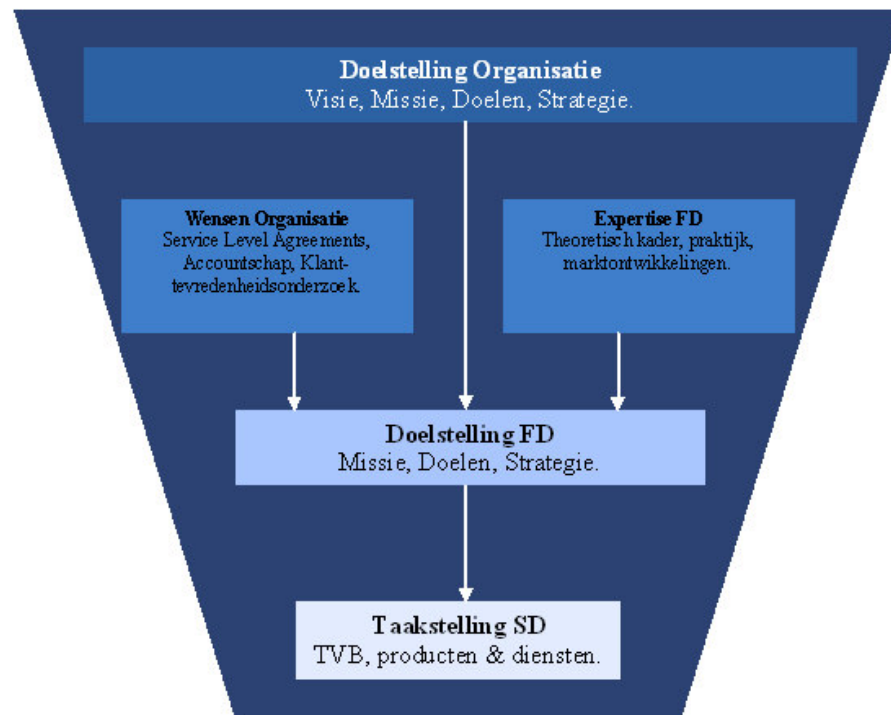
2.2.3 Conclusies en aanbevelingen

De verkregen informatie uit het theoretisch en empirisch onderzoek worden vervolgens in de conclusies en aanbevelingen aan elkaar gekoppeld, verbanden worden, indien aanwezig, aangetoond en relevante conclusies voor de gewenste situatie van de Gemeente worden samengevat weergegeven. De conclusies en aanbevelingen geven antwoord op de laatste subvraag

- 7) Wat is voor de Gemeente Capelle aan den IJssel de beste oplossing?
 - Is een meldpunt wenselijk?
 - In welke vorm (centraal/decentraal)?
 - Met welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
 - Met welke middelen?

2.3 ONDERZOEKSKADER

De inrichting van de SD staat niet op zichzelf. Zij is onder andere afhankelijk van en gerelateerd aan de wens van de klant en de doelstelling van de (facilitaire) organisatie. Om te bepalen welke SD voor de gemeente optimaal is moet deze elementen worden meegenomen in het onderzoek. Onderstaande figuur geeft deze elementen aan en de relatie tot elkaar.



Figuur 2. Ontwikkeling taakstelling Servicedesk

Toelichting op figuur 2:

De taakstelling van de SD wordt beïnvloed door twee andere elementen:

- 1) Doelstelling organisatie (Gemeente);
- 2) Doelstelling FD.

De doelstelling van de organisatie (Gemeente) omvat de visie, missie, doelen en strategie. De organisatiedoelstelling is bepalend voor de doelstelling van de FD. De gemeente geeft aan "open, eerlijk en tijdig"⁸ te willen zijn. Dit is dan ook een richtlijn voor de organisatie van de FD, de FD moet zich hier als het ware aan confirmeren. Daarmee is de organisatiedoelstelling uiteindelijk gerelateerd aan de taakstelling van de SD.

Ook bepalend voor de taakstelling van de SD is de doelstelling van de FD. De doelstelling van de FD wordt beïnvloed door de wensen van de Gemeente en de eigen expertise. De wensen van de Gemeente (als klant) zijn bepalend omdat deze het bestaansrecht van FD vormen. Deze wensen moeten geïnventariseerd worden. Dat kan door middel van het opstellen van Service Level Agreements (SLA's), het instellen van accountschap en het houden van klanttevredenheidsonderzoeken. De eigen expertise is ook van belang. De wijze waarop de FD de dienstverlening aan de gemeente invult is mede afhankelijk van de kundigheid van de FD.

⁸ Zie hoofdstuk 1.1.1

De bovenstaande figuur loopt naar beneden taps toe. Dat geeft aan dat het gebied zich steeds meer versmalt en daarmee steeds concreter en praktischer wordt. Is de doelstelling van de gemeente nog erg breed en strategisch, de taakstelling van de SD wordt bepaald door het producten en dienstenaanbod en de vastgestelde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De taakstelling is daarmee concreet en helder verwoord.

Omdat de gemeente en de FD bepalend zijn voor het ontwerp van de nieuwe SD maken zij onderdeel uit van het onderzoek.

HOOFDSTUK 3. RESULTATEN THEORETISCH ONDERZOEK

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag wat een Servicedesk precies inhoud, hoe de servicedesk in de organisatie geplaatst kan worden, wat haar relatie is met kwaliteitsmanagement en wat essentieel is bij het ontwerp van een Servicedesk.

3.1 WAT IS EEN SERVICEDESK?

De KWISsen van de klant kunnen op verschillende manieren worden aangenomen, centraal of decentraal. Bij een decentrale aanname kunnen klanten hun klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen rechtstreeks bij de afdeling of persoon kwijt die hun kwis kan oplossen. Bij een centrale aanname is er een centraal meldpunt waar KWISsen kunnen worden gemeld. Hieronder volgt een uitleg over een centraal meldpunt (Servicedesk).

Omschrijving

De SD is de organisatorische plek waar de (interne) klanten terecht kunnen met hun klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen (KWISsen) betreffende facilitaire dienstverlening⁹. Een klant kan zijn klacht meestal op meerdere manieren bij de SD neerleggen, per mail, telefonisch of persoonlijk.

Doel

Het doel van een SD is als volgt te verwoorden:

"het creëren van een meerwaarde voor de klant en het bijdragen aan het optimaliseren van de communicatie en de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie."¹⁰

Het doel van de SD is dus tweeledig: meerwaarde voor de klant en ondersteuning voor de eigen organisatie. Welke meerwaarde en ondersteuning moet per organisatie worden ingevuld. Ook de vraag of een SD wel meerwaarde heeft moet gesteld worden, de SD mag geen doel op zich zijn, maar een middel om iets (bijv. meerwaarde voor de klant) te bereiken.

Voordelen van de Servicedesk

In deze paragraaf worden de voordelen van een SD besproken. Niet al deze voordelen zijn van toepassing op ieder organisatie. Er moet volledig commitment zijn aan het SD, door de afdeling Facilitaire Zaken zelf, maar ook door de klanten. En om bijvoorbeeld managementinformatie te kunnen genereren moet er door de medewerkers van het SD veel geregistreerd en bewaakt worden¹¹. De voordelen van de SD zijn onder te verdelen in drie categorieën, voordelen voor de klant, de operationele diensten (als technische dienst) en de FD.

⁹ <http://www.tql.nl/>, 15 mei 2005

¹⁰ Schuthof, B.: Het Facilitair Meldpunt, F1310-9

¹¹ Stolze, T. Een facilitair meldpunt voor de gemeente Schiedam

Voordelen voor de klant:

- Op basis van de managementinformatie kan de FD de klant gericht adviseren;
- Door producten en diensten met structuur aan te bieden kunnen diensten efficiënter en sneller worden geleverd;
- er is één aanspreek-/ meldpunt waar de klant zijn KWISsen over facilitaire producten kwijt kan. Door de zogenoemde one-stop-shoppinggedachte kan de klant zich optimaal richten op het primaire proces.

Voordelen voor de operationele diensten:

- Eenduidige aansturing vanuit het SD;
- Door beheersing van gegevens krijgt men uniforme informatie waardoor operationele diensten proactief in plaats van reactief kunnen handelen;
- De professionele organisatie en afhandeling van adhocdienstverlening leidt tot het bouwen aan, en behouden van een goed imago; met meer flexibiliteit meer service kunnen verrichten tegen minder kosten.

Voordelen voor de FD:

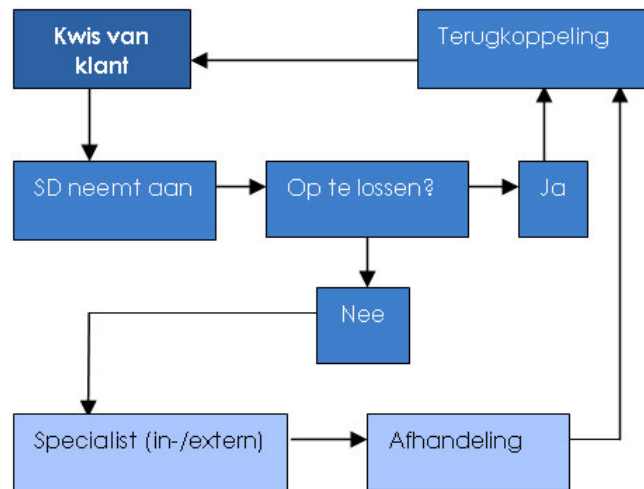
- Men krijgt uniforme stuurinformatie om facilitaire processen te blijven beheersen;
- Inzicht in het aantal geleverde diensten biedt de mogelijkheid tot een reële doorbelasting vanuit de facilitaire organisatie naar de afnemer. De omslag van een kostengeoriënteerde facilitaire organisatie naar een omzetgenererende organisatie wordt daardoor vereenvoudigd;
- Meer service in minder tijd betekent kostenbesparing op de facilitaire organisatie.

De nadelen van een SD worden in de literatuur niet genoemd. Er zijn echter wel enkele nadelen verbonden aan een SD. Een SD is bijvoorbeeld een extra schakel in het facilitaire proces. Waar de klant voor invoering van het SD direct contact zoekt met een facilitaire afdeling, moet de klant nu eerst contact opnemen met het SD, waarna het SD contact opneemt met de facilitaire afdeling. Deze extra schakel kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de boodschap of de vraag niet goed overkomt¹².

¹² Stolze, T. *Een facilitair meldpunt voor de gemeente Schiedam*

3.2 WAT DOET EEN SERVICEDESK?

Hoe gaat een SD eigenlijk te werk, wat gebeurt er precies? De inhoudelijke werkzaamheden verschillen per SD, dit hangt af van de vastgestelde taken. Globaal gezien kan de werkwijze van een SD als volgt worden weergegeven:



Figuur 3. Werkwijze Servicedesk

Toelichting:

De klant meldt een kwis bij de SD. De SD neemt deze aan en in behandeling. Wanneer de SD de kwis zelf kan afhandelen wordt dit uitgevoerd. Daarna volgt een terugkoppeling aan de klant (uw opdracht is klaar, storing verholpen, vergaderzaal geboekt, etc.). Wanneer dit niet kan roept de SD de hulp van een derde in. Dit kan een collega zijn met meer specifieke kennis of een extern bedrijf (bijvoorbeeld loodgieter). De kwis wordt in behandeling genomen en afgehandeld. De klant ontvangt terugkoppeling. Naast het aannemen en afhandelen van KWISsen heeft de Servicedesk vaak nog meer taken. Denk hierbij aan het boeken van zaalreserveringen tot het aanleveren van managementinformatie.

3.3 RANDVOORWAARDEN EN SPECIFICATIES VAN DE SERVICEDESK

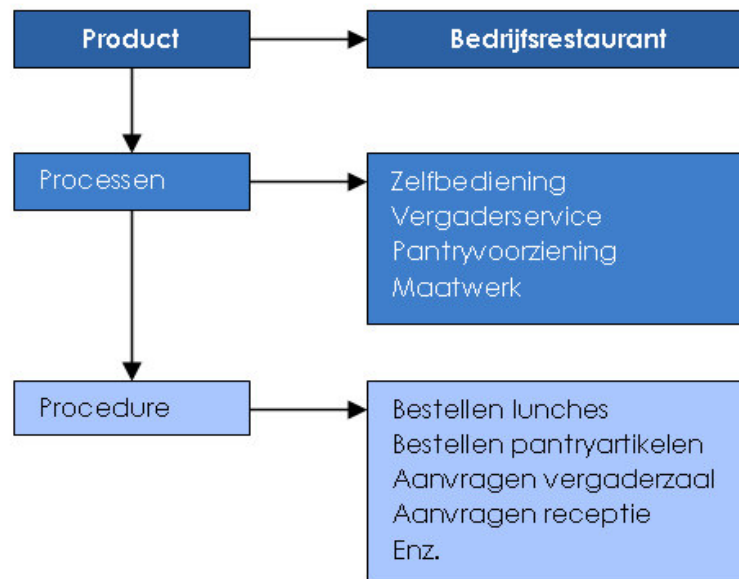
Wat heeft een SD nodig om goed te kunnen functioneren? Het antwoord op deze vraag kan in twee groepen worden uitgesplitst. Allereerst zijn er de praktische behoeften, als een werkplek, telefoon, etc. Minstens net zo belangrijk zijn de voorwaarden die vanuit de FD moeten worden voldaan. Hierbij gaat het om zaken als taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, vastgesteld producten en dienstenaanbod, etc.

3.3.1 Randvoorwaarden vanuit de Facilitaire Dienst

De FD stelt, in samenwerking met de klant, kaders voor haar dienstverlening. Dit begint bij het vaststellen van het producten en dienstenpakket. Hierbij kunnen de standaard te leveren producten en diensten worden onderscheiden van maatwerk. De FD bepaalt, in overleg met de Gemeente, de invulling van de te leveren producten en diensten. Deze afspraken worden vastgelegd. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een Service Level Agreement. Een Service Level Agreement (SLA) is een contract, overeengekomen tussen (interne) klantengroepen en een leverancier waarin de dienstverlening via prestatie-indicatoren is overeengekomen en bewaakt wordt¹³.

¹³ M. Nota, *Service Level Agreements in 2000 en verder*.

Wanneer het producten en dienstenpakket is vastgesteld kan de FD haar werkprocessen hierop inrichten en waar nodig vastleggen. Uit deze processen komen procedures voort.



Figuur 4. Van product naar procedure

Het werken volgens procedures kent de volgende voordelen¹⁴:

- Service wordt consistent en correct verleend. Als klanten weten dat ze goed worden geholpen wanneer ze de helpdesk bellen, blijven ze de helpdesk bellen. Klanten komen dan niet in de verleiding om ergens anders hulp te zoeken.
- Procedures helpen klanten ook om beter gebruik te maken van de helpdesk. Als de helpdesk iedere keer om specifieke informatie vraagt als een klant belt, zorgen klanten ervoor dat ze die informatie beschikbaar hebben als ze bellen. Dit bespaart de helpdesk tijd en de melding van de klant wordt sneller verwerkt.

Procedures zijn het effectiefst als ze ontwikkeld en gedocumenteerd worden door de mensen die ze op dat moment uitvoeren of die ze gaan uitvoeren.

Er zijn ook enkele dingen die vermeden moeten worden bij het opstellen van de procedures¹⁵:

- Hulpmiddelen zijn er voor de mensen, en niet andersom.
- Leg informatie eenmalig vast. Is de informatie ook bij andere procedures van belang, verwijst er dan naar. Dit voorkomt dat het bijwerken van procedures veel tijd in beslag neemt of dat procedures niet "up-to-date" zijn.

Met deze randvoorwaarden wordt het doel "meerwaarde creëren voor de klant" nagestreefd. Ook voor het tweede doel (ondersteuning aan de eigen organisatie) moet de FD kaders stellen. Belangrijkste essentie van de ondersteuning is het aanleveren van managementinformatie in de vorm van rapportages.

¹⁴ Czegel, B., Een helpdesk opzetten en verbeteren

¹⁵ Czegel, B., Een helpdesk opzetten en verbeteren

Bij managementinformatie kan gedacht worden aan:

- totaal aantal meldingen: aantal meldingen per periode (dag/week/maand);
- aantal afgehandelde meldingen;
- de behandeltijd: hoeveel tijd is in totaal door de medewerkers besteed om de melding op te lossen?;
- de doorlooptijd: de tijd tussen de eerste melding en de werkelijke oplossing;
- kosten per melding: een melding kost x euro, bestaand uit personele kosten en de kosten van de totale infrastructuur die door de SD wordt gebruikt;
- aantal meldingen per categorie: aantallen per gebruikersfout, hardwarefout, maar ook aantallen informatieverzoeken, storingen enzovoort;
- etc.

Welke informatie aangeleverd moet worden hangt af van de wensen van de FD. Daarnaast moet vastgesteld worden waar de rapportages aan moeten voldoen.

De medewerker speelt een essentiële rol bij de dienstverlening naar de klant en de ondersteuning van de organisatie. De medewerker is een visitekaartje naar de klant toe. Dit vergt zeer goede communicatieve vaardigheden¹⁶. Daarnaast moet de medewerker de rol van controller goed kunnen uitvoeren. Dit vraagt grote mate van discipline en ook hier moet men goed kunnen communiceren, maar nu met de medewerkers van de ondersteunende teams. Bevoegdheden van de medewerker moeten duidelijk en logisch zijn. Opleiding moet vastgesteld zijn. Om de functie van de medewerker goed uit te kunnen voeren is het van belang dat ook de volgende bevoegdheden aan deze functie worden toegekend;

- Aansturen van de organisatie waar het de servicemanagementprocessen betreft;
- Het direct kunnen escaleren naar het hoogste niveau in het geval van verstoringen van de processen.

3.3.2 Praktische randvoorwaarden

De praktische randvoorwaarden voor de SD zijn onder te verdelen in drie soorten eisen¹⁷:

- 1) Locatie;
- 2) Inrichting;
- 3) Hulpmiddelen.

Ten aanzien van de locatie spelen twee vragen een belangrijke rol:

- 1) Moet de klant binnen kunnen lopen? Zo ja, dan is een locatie in de buurt van de klant wenselijk. Als de klant alleen via mail of telefoon zijn kwis kan melden is de locatie van de SD niet belangrijk;
- 2) Ondersteuning bij dienstverlening. Als de medewerker van de SD de klant moet ondersteunen, bijvoorbeeld uitleg over de werking van de beamer, is het een logische keuze de SD in de buurt van de klant te plaatsen.

De inrichting van de ruimte vereist aandacht. Naast de reguliere eisen, gesteld in de Arbo-wet, zijn er eisen die bijzondere aandacht vragen. Denk hierbij aan extra ventilatie en geluidsabsorptie. Ook de plaatsing van een balie kan zinvol zijn. Als de klant regelmatig persoonlijk zijn KWISsen komt melden is het een afweging om de klant het kantoor te laten binnen lopen of te ontvangen aan de balie. De laatste optie geeft voor klant en medewerkers

¹⁶ Bellini, P. *De end-to-end serviceorganisatie*

¹⁷ Bellini, P. *De end-to-end serviceorganisatie*

duidelijkheid en rust. Belangrijk hierbij is wel dat de klant kan meekijken bij de registratie door bijvoorbeeld een extra beeldscherm op de balie te plaatsen.

De SD heeft naast locatie en inrichting behoefte aan ondersteuning door middel van hulpmiddelen. Telefoon & headset, PC, software voor registratie en rapportage zijn hier voorbeelden van.

3.4 DE RELATIE TUSSEN DE SERVICEDESK EN KWALITEITSBEHEER.

Het woord kwaliteit kan de volgende betekenissen hebben¹⁸:

- 1 bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden => *soort*
- 2 goede eigenschap
- 3 hoedanigheid, functie
- 4 [spel] het verschil in waarde tussen bv. een toren en een paard of loper [in het schaakspel]

Een definitie die veel overeenkomt met de eerste betekenis die het woordenboek aan kwaliteit geeft is de definitie van Juran¹⁹:

Quality is fitness for use

Hoe beter iets geschikt is om het te halen doel te bereiken, des te beter is de kwaliteit.

Er is een variant op de definitie van Juran gemaakt: quality is fitness for user expectations. Toegevoegd aan de definities is het oordeel van de klant. Het oordeel van de klant is dus (mede)bepalend voor het kwaliteitsniveau.

Om kwaliteit te kunnen meten, te weten of de dienstverlening voldoet aan de gestelde eisen moeten normen worden gesteld. Wanneer is iets wel of niet goed? Afhankelijk van de dienstverlening en de producten die door een SD worden ondersteund en de informatie die het management wenst, kunnen normen worden vastgesteld. In samenspraak met de klant moeten deze normen worden vastgesteld. Voorbeeld waar normen kunnen worden gesteld zijn²⁰:

- Wachtijd aan de telefoon;
- Aantal onbeantwoorde telefoonoproepen;
- Oplospercentage op een bepaald ondersteuningsniveau;
- Gemiddelde behandeltijd;
- Gemiddelde doorlooptijd;
- Enz.

Bij het opstellen van de normen moeten steeds de doelstellingen van de SD en de afspraken met, en wensen van, de klant bepalend zijn. Normen geven een concrete en meetbare 'invulling' aan de doelstellingen. De kwaliteit wordt door het vaststellen van normen bepaald en het behalen van de gestelde normen geeft de kwaliteit weer van de geleverde diensten.

De rol en taak van de SD bij kwaliteitsbeheer.

Als eerste heeft de SD een uitvoerende rol. In bovengenoemde voorbeelden voor gebieden waar normen gesteld kunnen worden speelt de SD een cruciale rol. Het heeft direct te maken

¹⁸ www.vandale.nl

¹⁹ Boomsma, S., *Kwaliteit van dienstverlening*

²⁰ Bellini, P. *De end-to-end serviceorganisatie*

met de wijze waarop de SD functioneert. Als de norm voor onbeantwoorde telefoontjes wordt overschreden betekend dit dat de SD niet voldoende (telefonisch) bereikbaar is. Daarnaast kan ze de FD ondersteuning bieden bij het vervaardigen en leveren van rapportages. Ook voor de rapportages moeten normen worden gesteld, wat wil de FD precies weten? Hoe vaak moet er gerapporteerd worden en aan wie?

3.5 WAT BEPAALT HET ONTWERP VAN EEN SERVICEDESK?

Uit de literatuur komen drie factoren naar voren die bepalend zijn voor het ontwerp van de SD:

- 1) Organisatie;
- 2) Gewenste positie van de SD;
- 3) Gewenst type SD en ondersteuningsniveau.

3.5.1 Organisatie

Elementen van een (facilitaire) organisatie zijn sturend in de keuze voor de vorm van een SD. Een organisatie bestaat uit de volgende elementen²¹;

- **Structuur.** De structuur geeft de relaties weer die tussen mensen en functies binnen een organisatie en haar omgeving zijn vastgesteld. Deze structuur wordt vaak weer gegeven in een organigram van de organisatie.
- **Doelstellingen.** De doelstellingen bepalen de resultaten waarop de organisatie zich richt, vertaald in onder andere beleidsplannen.
- **Systeem.** Onder systeem wordt het geheel verstaan van procedures, rapporteringen, communicatielijnen, informatiesystemen etc. Dit systeem is gericht op het laten functioneren van de organisatie.
- **Cultuur.** De cultuur van de organisatie is het geheel van waarden, normen, verwachtingen en gedragingen van de medewerkers binnen de organisatie.
- **Kennis en vaardigheden.** Hiermee worden de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de organisatie bedoeld.
- **Middelen.** Met middelen worden de instrumenten bedoeld waarover de organisatie beschikt om de doelstellingen te bereiken.
- **Klantenkring.** Dit zijn de afnemers van de producten en diensten van de organisatie. **Leveranciers.** De leveranciers zijn de organisaties en personen die middelen toeleveren die nodig zijn voor de productie van producten en diensten.

Ook binnen de gemeente zijn deze elementen aanwezig en sturend. Voorbeelden hiervan zijn:

- **Cultuur.** Binnen de gemeente is het neerleggen van KWISsen bij taakgroepen historisch gegroeid²². Vragen met betrekking tot drukwerk worden bij de repro neergelegd en vragen met betrekking tot de post bij de bodes. Is het dan wel in het voordeel van de klant dit te centraliseren?
- **Kennis en vaardigheden.** De medewerkers van de huidige Servicedesk hebben geen vakgerichte opleiding genoten. De medewerkers zijn geselecteerd op andere criteria, als dienstverlenende instelling, etc. Inmiddels is er door de opgedane ervaring kennis van zaken en vaardigheid in het afhandelen van KWISsen opgebouwd. De medewerkers zijn een vaste factor, ook in de nieuwe situatie zullen zij de taken van de SD uitvoeren.

²¹ G. van 't Zand, *Facility Desk succes verzekerd*

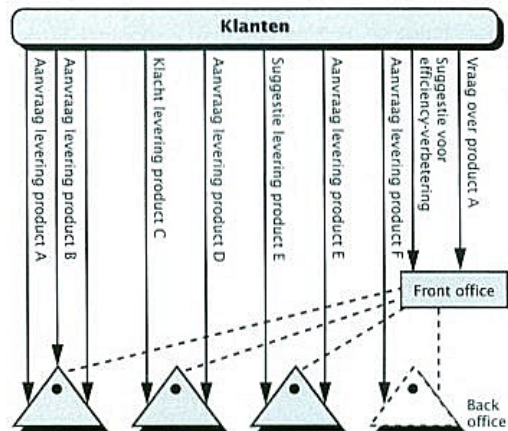
²² Zie bijlage 6.2, interview Afdelingshoofd Facilitaire Diensten

3.5.2 Gewenste positie van de SD

De positie van de SD heeft betrekking op waar en in welke vorm de SD ten opzichte van de klant staat. Er zijn drie modellen²³ ontwikkeld om de positie van de SD in de FD te borgen. Hier zijn drie basismodellen in te onderscheiden, het informatiemodel, het clustermodel en het accountmanagersmodel.

Het informatiecentrummodel.

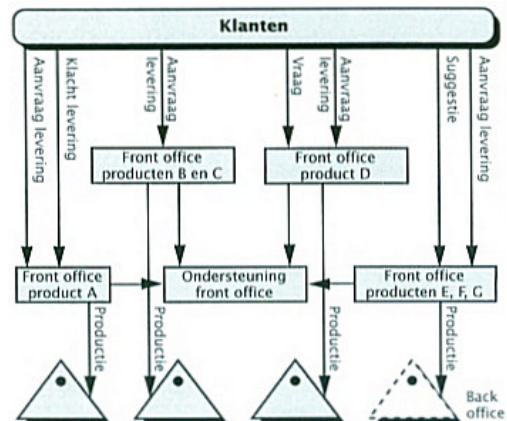
Dit model is de meest simpele opzet. De functie van de SD bestaat grotendeels uit het verstrekken van algemene vragen, al dan niet in reactie op een kwis. Voor klachten en aanvragen met betrekking tot het leveren van producten en diensten moet de klant zich vervoegen bij de productafdelingen van de facilitaire organisatie.



Figuur 5. Informatiecentrummodel

Het clustermodel

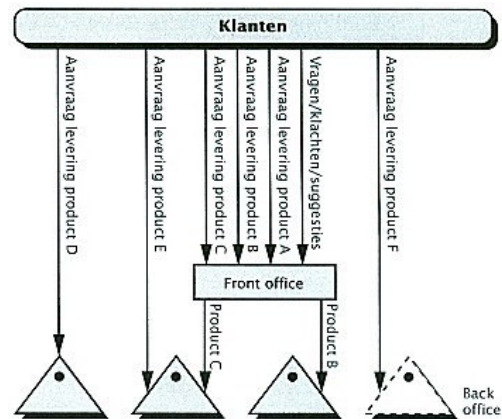
De SD gebaseerd op het clustermodel is het meest uitgebreid. De SD bestaat in dit model uit zichtbare winkeltjes (kleine SD's) waar de klant terecht kan voor de door hen gewenste diensten en producten.



Figuur 6. Clustermodel

Het accountmanagersmodel.

Dit model is een tussenvorm van het informatiecentrummodel en clustermodel. Naast informatieverzoeken kunnen aanvragen voor bepaalde diensten en producten bij de SD worden neergelegd. Voor de overige aanvragen wenden klanten zich rechtstreeks tot de productafdeling.



Figuur 7. Accountmanagersmodel

3.5.3 Gewenst type servicedesk en ondersteuningsniveau

Ook het type SD en mate van ondersteuning zijn bepalend voor de inrichting van de SD²⁴.

²³M. Timmer, *De frontoffice in Facilitaire organisaties; antenne of stoorzender*

²⁴ Bellini, P. *De end-to-end serviceorganisatie*

3.5.3.1 Type SD.

Hierbij kan de keuze gemaakt worden uit een skilled en unskilled SD. Een skilled SD is een SD met medewerkers die toegerust zijn om de meeste KWISsen zelf op te lossen. Deze SD heeft een hoog probleemoplossend vermogen. Een unskilled SD is een SD met medewerkers die kunnen bepalen wie de KWIS kan oplossen en verdelen de binnenkomende KWISsen. Deze SD heeft een laag probleemoplossend vermogen. De keuze voor skilled of unskilled wordt bepaald door het dienstenaanbod; een unskilled SD is relevant bij een groot en divers diensten- en productenaanbod. Bij een klein aantal producten, laag aantal service requests (ongeveer 3 per uur) en eenvoudig te ondersteunen producten is het gebruikelijk te kiezen voor een skilled SD.

3.5.3.2 Ondersteuningsniveau.

Het ondersteuningsniveau geeft aan wanneer een medewerker betrokken wordt bij het oplossen van een incident. Dit wordt gedaan binnen gestelde normen. Soms wordt dit bepaald door urgentie (storingen) of door kennis (toetsing aan beleidsnormen).

Meldpost	Registratie & afhandeling indien mogelijk
1 ^e lijn	Generalisten (medewerkers met een brede basiskennis)
2 ^e lijn	Senior medewerkers (uitgebreide kennis en ervaring)
3 ^e lijn	Specialisten (inzet bij zeer gecompliceerde incidenten, eventueel externen)

Figuur 8. Ondersteuningsniveau's

Afspraken over wie wanneer welk incident afhandelt worden ook medebepaald door de afspraken die met klanten zijn gemaakt. Korte oplostijden vereisen parate kennis binnen handbereik, etc.

Voordelen SD met hoog probleemoplossend vermogen²⁵.

- In veel gevallen zijn meldingen van de klant direct oplosbaar door de 'skilled' meldpuntmedewerker, zodat er minder problemen worden doorgegeven naar de productie-eenheden. Zo komen er minder fouten voor door communicatieproblemen;
- Klant wordt vaak direct en dus snel geholpen;
- Problemen worden gericht geregistreerd doordat de medewerkers bij de klant 'doorvragen' naar de aard van de meldingen. Problemen kunnen zo door de productie-eenheden sneller worden opgelost;
- SDmedewerkers krijgen veel kennis op een specifiek gebied in plaats van een beetje kennis op een breed gebied. Dit kenmerk kan tevens een nadeel zijn. Veel kennis op een breed gebied is optimaal, maar zal veel tijd kosten om op te bouwen.

²⁵ Stolze, T. Een facilitair meldpunt voor de gemeente Schiedam

Nadelen SD met hoog probleemoplossend vermogen.

- Telefonische afhandeling van meldingen kost, indien het om directe probleemafhandeling gaat, meer tijd;
- Er zijn meerdere medewerkers op het meldpunt nodig, om alle specialisatie gebieden te kunnen vertegenwoordigen.

Voordelen SD met laag probleemoplossend vermogen

- Telefonische afhandeling van meldingen kost minder tijd omdat geen probleemafhandeling plaatsvindt;
- Het meldpunt kan eventueel bemand worden door één persoon.

Nadelen Voordelen SD met laag probleemoplossend vermogen

- In veel gevallen zijn meldingen van de klant niet direct oplosbaar door de 'unskilled' meldpuntmedewerker, zodat er meer problemen worden doorgegeven naar de productie-eenheden. Op deze manier kunnen er fouten ontstaan door communicatieproblemen.
- Het meldpunt vormt slechts een 'doorgeefluik', klant wordt vaak niet direct en dus minder snel geholpen;
- Problemen worden niet gericht geregistreerd, doordat de medewerkers niet de kennis hebben om bij de klant 'door te vragen' naar de aard van de meldingen. Problemen kunnen zo door de productie-eenheden minder snel worden opgelost (extra telefoontje nodig);
- SD medewerkers krijgen weinig kennis op een breed gebied in plaats van veel kennis op een breed gebied.

3.6 CONCLUSIE

Doel van de SD is tweeledig, ondersteuning van klant én FD. De SD heeft kaders en hulpmiddelen nodig vanuit de Gemeente en de FD. Deze kaders moeten nog ontwikkeld worden. Procedures spelen een essentiële rol bij de taakstelling van de SD, maar geschreven moeten worden met het oog op duidelijkheid en efficiency voor de klant en ondersteuning voor de FD. Kwaliteitsbeheersing is een taak die op operationeel niveau goed bij de SD past. Bij het ontwerp van de SD zijn de elementen van de organisatie, gewenste positie, type en ondersteuningsniveau sturend. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van modellen. De huidige bezetting van de SD is 1 FTE. Dit is ook voor de nieuwe SD een vast gegeven. Daarmee zou een SD met een hoog probleemoplossend vermogen niet mogelijk zijn. Aangezien de meeste producten eenvoudig van aard zijn kan het probleemoplossende niveau wel worden opgeschaald.

HOOFDSTUK 4. RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK

Dit hoofdstuk beschrijft de uitkomsten van de gehouden interviews. Het intern onderzoek omvat alle interviews die met de Gemeente zijn gehouden. Het extern onderzoek geeft de resultaten van de interviews weer die in het kader van praktijkonderzoek zijn gehouden

4.1 INTERN ONDERZOEK

Naast het theoretisch onderzoek is er door middel van interviews onderzoek gedaan naar de wensen en verwachtingen van de interne klant en van de afdeling Facilitaire Diensten van de gemeente Capelle aan den IJssel. De interviews met de Gemeente bestaan uit een interview met de interne klant, een interview met het Afdelingshoofd Facilitaire Zaken en een interview met het Unithoofd Faciliteiten. De interne klant is geïnterviewd via een nulpuntmeting. Deze nulmeting heeft als uitgangspunt gediend voor het strategisch beleidsplan dat FD aan het ontwikkelen is. Omdat FD het management ziet als haar interne klant (waarbij de overige medewerkers via het management worden bereikt) is er voor gekozen om alleen de directieleden, wethouders en afdelingshoofden te betrekken in het onderzoek. Het Afdelingshoofd FD en Unithoofd Faciliteiten zijn separaat van dit geïnterviewd. Vanwege hun functie kon niet volstaan worden met gegeneraliseerde vragen.

4.1.1 Interne klant

Aan de klant is zijn mening gevraagd over de taak en positie van de SD en welke veranderingen er vanuit hun gezichtspunt wel en niet wenselijk zijn (kansen en bedreigingen). In dit onderzoek zijn alle afdelingshoofden (12), alle directieleden (3) en één van de vier wethouders geïnterviewd. In bijlage 6.1 wordt het verslag van deze interviews weergegeven.

4.1.1.1 Algemene visie van de interne klant op SD

De SD als frontoffice wordt door circa de helft van de geïnterviewden positief ervaren. Dit is dus een matige score. Duidelijkheid in waar KWISsen neer te leggen is het belangrijkste voordeel dat wordt genoemd. De andere helft meent sneller en efficiënter hun wens te verwezenlijken door direct bij de desbetreffende facilitaire onderafdeling binnen te lopen. Het persoonlijke contact dat daarbij ontstaat is de belangrijkste reden voor dit gevoel.

Over het algemeen is men tevreden over de afhandeling van de kwis, terugkoppeling wordt echter niet in alle gevallen gegeven, is de ervaring. Terugkoppeling is wel gebruikelijk bij het behandelen van de KWISsen, maar kan dus nog beter.

4.1.1.2 Kansen en bedreigingen

Over mogelijke kansen en bedreigingen voor de SD wordt tegenstrijdig gedacht. Enerzijds ziet de interne klant het als een kans de SD uit te breiden tot frontoffice, waar ook de KWISsen op het gebied van automatisering en reprografie worden aangenomen en behandeld. Anderzijds ziet men bureaucratie als een gevaar. De klant wil niet de ruimte kwijt om ergens binnen te lopen en het "handjeklap" te regelen. Men ervaart de 1-loket functie als tijdrovend en arbeidsintensief voor hen zelf. Op het moment dat alles bij één frontoffice wordt neergelegd komen er procedures. Volgens de geïnterviewden werken procedures meestal verstarrend. De klant is niet geïnteresseerd in het verloop van de kwis dus hoe de Backoffice de kwis verder afhandelt. "Als het maar wordt gedaan (=citaat)".

4.1.2 Afdelingshoofd Facilitaire Diensten

Het verslag van dit interview is weergegeven in bijlage 6.2. Het resultaat van dit interview staat hieronder weergegeven.

De huidige rol en functie van de SD voor de gemeentelijke organisatie is groot maar nog niet optimaal volgens Dhr. Boskamp. Op dit moment kan door registratie van klachten inzicht worden verkregen in de aard en frequentie. Na analyse kan hiermee pro-actief worden ingespeeld op bijvoorbeeld de fysieke situatie van het pand. Daarnaast levert de registratie en de afhandeling van klachten ook informatie op over bijvoorbeeld de afhandelingsduur. Hiermee kan het functioneren van de afdeling worden gemeten en kunnen, waar nodig, verbeterpunten worden ingevoerd. Dhr. Boskamp is voorstander van zo weinig mogelijk loketten maar hij betwijfelt of een loket op termijn haalbaar is. De redenen liggen volgens hem besloten in de cultuur van de organisatie en het acceptatievermogen van de klant. Het onderbrengen van taken bij een SD moet logisch zijn en niet gebaseerd worden op algemene processen en (efficiëntie)voordelen voor FD. De klant moet centraal blijven staan. Voor de hand liggende zaken zoals bijvoorbeeld het aanvragen van een briefnummer bij databeheer, het laten wegbrengen van een belangrijke brief door de bodedienst moeten blijven waar zij op dit moment zijn ondergebracht. De toegevoegde waarde voor de FD mag dus niet ten koste gaan van de kwaliteitsbeleving van de klant.

4.1.3 Unithoofd Faciliteiten

Het verslag van dit interview is weergegeven in bijlage 6.3. Het resultaat van dit interview staat hieronder weergegeven.

Vanuit zijn functie als Unithoofd is Dhr. Matarazzi nauwer betrokken bij de SD en zijn visie daarop omvat ook werkwijzen en procesregistratie. Het vastleggen van werkprocessen en het professioneel uitvoeren van procedures zijn de kerntaken.

Ten aanzien van de rol en functie van de SD voor de Gemeente Capelle aan den IJssel speelt de SD volgens Dhr. Matarazzi eveneens een centrale rol. De functie als frontdesk is hierbij essentieel.

Binnen FD zijn nog selectief procedures beschreven. Er zijn werkinstructies voor de medewerkers van de SD en de Medewerkers Technische Dienst, maar deze zijn niet geformaliseerd. Bij de Bodedienst en Automatisering wordt er wel volgens procedures gewerkt. De procedures worden momenteel niet getoetst door middel van een kwaliteitscontrole.

Dhr. Matarazzi streeft ernaar dat alle werkprocessen binnen FD bekend zijn en inhoudelijk aangestuurd worden zowel naar eigen taakgroepen als naar extern ingehuurd (bijv schoonmaak). Hierbij wordt de SD ondersteund met een FMIS en levert met behulp daarvan tevens goede management informatie aan.



4.2 EXTERN ONDERZOEK

Het extern onderzoek heeft als doel te kijken op welke wijze de SD bij andere organisaties is vormgegeven. Globaal gezien kunnen meldingen bij een SD worden neergelegd of decentraal bij de oplossende afdeling/persoon. In het extern onderzoek zijn beide varianten onderzocht. De volgende partijen zijn geïnterviewd:

Medisch Centrum Haaglanden Westeinde

Met een totaal van ruim 400 FTE is het facilitair bedrijf (FB) een grote organisatie. Het FB van het Medisch Centrum Haaglanden (locaties Westeinde & Antoniusshove) is sterk functiegericht ingedeeld. Het facilitair bedrijf heeft 6 afdelingen die samen verantwoordelijk zijn voor de te leveren diensten en producten aan interne klanten (medewerkers) en externe klanten (patiënten). Elke afdeling bestaat uit taakgroepen. Deze taakgroepen zijn voor de klanten rechtstreeks benaderbaar. Er is dus geen frontoffice. Dit strookt met de filosofie van deze organisatie, de klant heeft rechtstreeks contact met degene die de kwis kan oplossen. Hiervoor is een producten- en dienstengids ontwikkeld die via intranet beschikbaar is gesteld.

In het (recente) verleden is niet expliciet aan de klanten gevraagd of ze tevreden zijn over de bereikbaarheid van (de contactpersonen van) het Facilitair Bedrijf. Er is, volgens de organisatie, aan de andere kant geen enkele reden om te veronderstellen dat de huidige systematiek voor de klant niet passend is. Er zijn bijvoorbeeld nooit geluiden over slechte bereikbaarheid van contactpersonen.

Voor het geval er geen directe verantwoordelijkheid is van het Facilitair Bedrijf tracht het FB haar klanten voldoende informatie (tools) te geven om de actie zelf uit te voeren (b.v. checklisten, handboeken, e.d.) Hierover mag echter nooit ruis zijn. De klant moet weten waar de verantwoordelijkheid van het FB stopt en waar die van de klant begint.

Gemeente Leiden

Gemeente Leiden is van de geïnterviewde organisaties de organisatie met de meeste overeenkomsten met gemeente Capelle aan den IJssel. Het facilitair bedrijf (FB) van gemeente Leiden ligt een paar stappen voor op de beleidsontwikkelingen bij de gemeente Capelle aan den IJssel. Aan de hand van het INK-model zijn als eerste in de eigen organisatie zaken aangepakt, die vervolgens hun gevolgen hebben voor de manier waarop het FB haar werk doet. Er ligt een duidelijke en directe link met de doelstellingen van de gemeente.

Er is nog geen SD ingericht, dit ligt in de nabije toekomst. De aandacht is in de afgelopen periode gericht op het bouwen van een (strategisch) kader als basis voor het functioneren van het FB.

Ten aanzien van het doorlopen traject geeft de geïnterviewde de volgende tips: Bij dit soort trajecten is het gevaar op verzanden groot. Alles houdt verband met elkaar en werkt verlamdend, de wens om zo efficiënt mogelijk te werken is een groot struikelblok. Begin bij de basis (missie en doelen) en werk niet aan teveel actiepunten tegelijk. Werk volgens een strategie of model. Stel per jaar 3 aandachtsgebieden vast met daarbij een paar actiepunten. Maak per actiepunt maximaal twee prestatie-indicatoren.

MC Erasmus

Met zijn 15.000 medewerkers (waarvan 450 van het Facilitair Bedrijf, FB) is het Erasmus de grootste geïnterviewde organisatie. De consequentie daarvan is dat processen tot op detail beschreven zijn. Door middel van een FMIS wordt managementinformatie verkregen waarmee op kwaliteit gestuurd wordt.

De klantwens staat centraal, een eigen strategisch kader is (nog) niet geformuleerd. Het FB is zich ook bewust van noodzaak om goed te zorgen voor de eigen medewerkers.

In de bijlagen staat de verslagen van de interviews vermeld.

4.3 CONCLUSIE

4.3.1 Intern onderzoek

De huidige SD heeft volop mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Allereerst is bijna de helft van de medewerkers niet overtuigd van het nut van de SD. Dit kan betekenen dat de huidige vorm niet juist is, dat de functie van de SD niet helder is, of dat men niet tevreden is over de wijze waarop men wordt geholpen. De klant stelt prijs op persoonlijk contact. Tevens geeft de klant aan niet op een bureaucratische wijze te willen werken. De klant heeft behoefte aan uniek gevonden te worden, niet opgaan in de massa en regels. Daarbij is wel een bepaalde gezonde onverschilligheid te merken. Hoe de SD verder met de kwis omgaat is niet van belang, als het maar afhandelt wordt. Dat geeft ruimte voor de invulling van de eigen expertise! De FD is verdeeld over de vorm van de SD, centraal of (deels) decentraal). Het op maat inrichten van de SD (de SD gebruiken voor taakgroepoverstijgende KWISsen en FD ondersteunende taken) moet als optie in het onderzoek worden meegenomen. De bekendheid met het werken met procedures is een voordeel. Het ontwikkelen van een kwaliteitsmeetsysteem is een kans tot professionaliseren.

4.3.2 Extern onderzoek

De conclusie wordt per onderwerp weergegeven. De onderwerpen zijn te herleiden naar de interviewvragen (zie bijlage 7).

4.3.2.1 Processen en procedures

Alliedrie de geïnterviewde organisaties werken met vastgestelde processen en procedures of heeft de intentie daartoe. Het gebruik ervan verschilt. Voor het MC Erasmus zijn procedures een puur interne aangelegenheid en zijn ze vertaald naar werkinstructies door middel van een quick reference card (beknopte handleiding). Voor het MC Haaglanden zijn de processen vertaald naar een procedure voor de klant waarin het product met de randvoorwaarden (wat, hoe, wanneer en tegen welke prijs) vermeld staat.

De Gemeente kent inmiddels het werken met processen en procedures. Processen en procedures zijn er eigenlijk om de organisatie te stroomlijnen. Hoe minder de klant merkt hoe beter het is. De afkeer van de klant tegen bureaucratie is een goede motivatie om wel alle processen te inventariseren en beschrijven maar selectief te zijn in het werken volgens procedures.

4.3.2.2 Centraal of decentraal meldpunt

MC haaglanden heeft bewust gekozen voor het decentraal melden van KWISsen. Een uitgebreide producten- en dienstengids verteld de klant waar hij met zijn kwis terecht kan. Echter, voor een interne verhuizing zijn al zo'n zeven contactpersonen te benaderen. Hoewel de klant rechtstreeks zaken doet met de probleemoplosser is hij tevens de coördinator van het oplossingsproces en dat is bij de Gemeente niet de bedoeling.

Het MC Erasmus heeft verspreid over de locaties drie SD's en een callcenter (6 werkplekken). Alle KWISsen komen terecht bij de SD's of het Callcenter. De SD's zijn ingericht volgens het accountmanagersprincipe. Bij gemeente Leiden is nog geen SD aanwezig. Het is wel de bedoeling dat er een SD komt. De FD wil tegemoet komen aan de wens om direct met de probleemoplosser zaken te kunnen doen. En moet de plaats waar de kwis neergelegd kan worden logisch zijn. Aan de andere kant wil de FD de eigen organisatie ook inzichtelijk en professioneel inrichten. Dat maakt dat beide uitersten (centraal – decentraal) niet optimaal zijn. Bepaald moet worden welke dienstverlening binnen de Gemeente bij de SD thuishoort. Dit is onder meer afhankelijk van waar de FD direct op wil sturen, kwaliteit op wil meten. Ook een mogelijkheid is om meerdere desk volgens hetzelfde principe in te richten, alleen met verschillende taakgebieden.

4.3.2.3 Alternatieven

Buiten de keuze voor wel of geen centraal meldpunt zijn er geen alternatieven overwogen. Alternatieven zijn er wellicht beter te vinden in de vorm waarop een SD is ingericht en de daarbij behorende taken dan in andere opties dan centraal – decentraal.

4.3.2.4 Taken van de Servicedesk

Naast het aannemen en waar mogelijk afhandelen van KWISsen kunnen, afhankelijk van het niveau van de medewerkers, meer taken bij de SD worden neergelegd. Enerzijds kunnen dat uitvoerende taken zijn, het reserveren van vergaderzalen, etc. Anderzijds zijn meer projectmatige taken ook relevant. Deze taken moeten echter geen tijdsdruk met zich mee nemen, in drukke tijden op de SD moet dit opzij gelegd kunnen worden. Voorbeelden van projectmatige taken is het bijhouden van de producten en dienstengids, in kaart brengen energieverbruik, etc.

In de praktijk is dit echter niet gezien. Omdat de Gemeente een kleinere organisatie is dan MC Erasmus zal het aantal KWISsen ook beduidend minder zijn een aanvulling van vooral projectmatige taken de medewerkers extra uitdaging bieden. Dat voorkomt al te veel verloop.

4.3.2.5 Middelen van de Servicedesk

De SD's worden ondersteund of gaan ondersteund worden met de volgende hulpmiddelen:

Hulpmiddel	MC Erasmus	Gemeente Leiden (voornemens)
Goed geoutilleerde werkplekken (in hoogte verstelbare bureaus en bureaustoelen)	X	X
Verstelbare monitoren	X	-
Telefoon & Headsets	X	X
Fax	X	-
Mail	X	X
Meldingenregistratiesysteem	X	X
De taken worden gerouleerd	X	-
De medewerkers worden op de werkplek voorzien van koffie, thee, water en cup a soup	X	-
Mogelijkheden tot opfriscursussen en bijscholing.	X	-

Figuur 9. Tabel hulpmiddelen

De SD van de Gemeente heeft momenteel een werkplek volgens de Arbo normen, telefoon en headsets (persoonsgebonden) mail, verstelbare monitor. Voor het registreren van KWISsen is een voorlopige oplossing gevonden in Office Acces, voor het aanleveren van managementrapportages is dit onvoldoende. De telefoon kan doorgeschakeld worden naar een mobiele telefoon, waarmee de bewegingsvrijheid van de medewerkers wordt vergroot.

4.3.2.6 Managementinformatie

De SD's leveren of gaan de volgende managementinformatie aanleveren:

Managementinformatie	MC Erasmus	Gemeente Leiden (voornemens)
Aantal meldingen	X	X
Aard meldingen	X	X
Oplossingen binnen en buiten gestelde termijnen	X	X
Klachten per variabele (afdeling, oorzaak, etc)	X	X
Bezettingsgraden vergadercentrum	X	
Storingen per apparaat	X	X

Figuur 10. Tabel Managementinformatie

De FD wil door middel van managementinformatie het eigen functioneren toetsen²⁶. De relevante meldingen voor de FD zijn daarmee tenminste:

- Aantal meldingen;
- Aard meldingen;
- Oplossingen binnen en buiten gestelde termijnen.
- Klachten per variabele (afdeling, oorzaak, apparaat, etc).

²⁶ Zie hoofdstuk 4.1.2 & 4.1.3

HOOFDSTUK 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

5.1 CONCLUSIES

De conclusies die in dit hoofdstuk centraal staan geven antwoord op de vraag die in het begin van het rapport in de probleemdefiniëring aan de orde is gekomen:

Probleemstelling:

Welke Servicedesk heeft de afdeling Facilitaire Diensten van gemeente Capelle aan den IJssel nodig om haar diensten professioneel, inzichtelijk en efficiënt aan te bieden en te leveren?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is onderzoek verricht door middel van een literatuuronderzoek en een exploratief onderzoek. Hieronder staat een weergave vermeld van de conclusies die uit deze onderzoeken zijn getrokken:

- Een SD is er voor zowel de klant als de organisatie. Het belang van de klant moet daarbij wel altijd voorop staan, zij is het bestaansrecht van FD.
- De randvoorwaarden voor een SD zijn niet alleen fysiek. De SD is ook afhankelijk van de FD, onder andere van de door FD te stellen kaders.
- Kwaliteit moet (ook) vanuit het standpunt van de klant worden gemeten.
- Om kwaliteit te kunnen meten moeten de volgende stappen worden ondernomen:
 - Vaststellen eisen aan levering;
 - Meetbare normen vaststellen;
 - Uitvoering controleren;
 - Meetresultaten vastleggen.(een vervolg zijn de stappen evaluatie en bijsturen van processen)
- De servicedesk kan een essentiële rol bij kwaliteitsbeheer invullen door het genereren van managementinformatie.
- Het ontwerp van de SD is afhankelijk van drie elementen:
 - De organisatie;
 - Het gekozen model;
 - Het gekozen type en ondersteuningsniveau.
- Niet alle klanten zijn overtuigd van het nut van een SD. Er leven tegenstrijdige gedachten over het verder ontwikkelen, angst voor bureaucratie is het grootste motief waardoor die tegenstrijdigheid ontstaat. Tevens wordt aangenomen dat de SD juist in het nadeel werkt, tijdrovend en arbeidsintensief.

- Binnen FD wordt tegenstrijdig gedacht over de positie van de SD in de organisatie.
- Decentraal meldingen registreren heeft als voordeel dat de klant te allen tijde contact met de probleemoplosser heeft. Het gevaar ervan is dat de klant coördinator wordt van zijn eigen KWIS. Ook wordt de managementrapportages door de diverse taakgroepen gescheiden aangeleverd. Dit gaat ten koste van de uniformiteit en objectiviteit.
- Zo efficiënt mogelijk voor FD is niet altijd efficiënt voor de klant.
- Een grote FD organisatie betekent gedetailleerde procesbeschrijvingen en procedures. Procedures zijn er overal, de mate waarin ze zijn beschreven verschilt. Het gevaar van procedures is dat ze als richtlijn voor de klant worden gehanteerd, terwijl ze richtlijnvoor de SD zijn.
- Verrassend is dat geen van de geïnterviewde organisaties zowel de organisatie als processen en procedures op orde hebben. Het is klaarblijkelijk het één of het ander.

5.2 AANBEVELINGEN

Ter ondersteuning van de probleemstelling zijn subvragen geformuleerd²⁷. Diverse subvragen zijn inmiddels beantwoord:

- Subvraag 1 t/m 3 zijn beantwoord in hoofdstuk 1;
- Subvraag 4 is beantwoord in hoofdstuk 3;
- Subvraag 5 is beantwoord in hoofdstuk 4.1;
- Subvraag 6 is beantwoord in hoofdstuk 4.2.

Subvraag 7 wordt beantwoord met de aanbevelingen.

5.2.1 Is een meldpunt wenselijk?

Een centraal meldpunt in de vorm van de SD is voor de Gemeente wenselijk. De huidige vorm moet wel worden aangepast en de SD moet zich verder ontwikkelen.

5.2.1.1 Toelichting

In de bestaande situatie is sinds september 2003 een SD aanwezig. Het opheffen van de SD zou zacht gezegd een onprofessionele indruk bij de klant achter laten. Vormt deze reden dan het bestaansrecht van de SD? Nee. Het bestaan ervan wordt door de klant als redelijk positief ervaren. De gevaren die de klant ziet zijn eerder verbeterpunten voor de invulling van de SD in plaats van redenen tot opheffen. Daarnaast heeft de FD een sturingsmechanisme nodig. Inzicht krijgen in de klantwens en het eigen functioneren staan hierbij centraal. Wil er goed inzicht verkregen worden in de klachten en werkzaamheden, een goede bereikbaar worden gehaald en efficiënt worden gewerkt is een centraal meldpunt noodzakelijk²⁸.

²⁷ Zie pagina 8.

²⁸ Zie interview gemeente Leiden, bijlage XX

5.2.2 In welke vorm (centraal/decentraal)?

De Gemeente is het meest gebaat bij een tussenvorm.

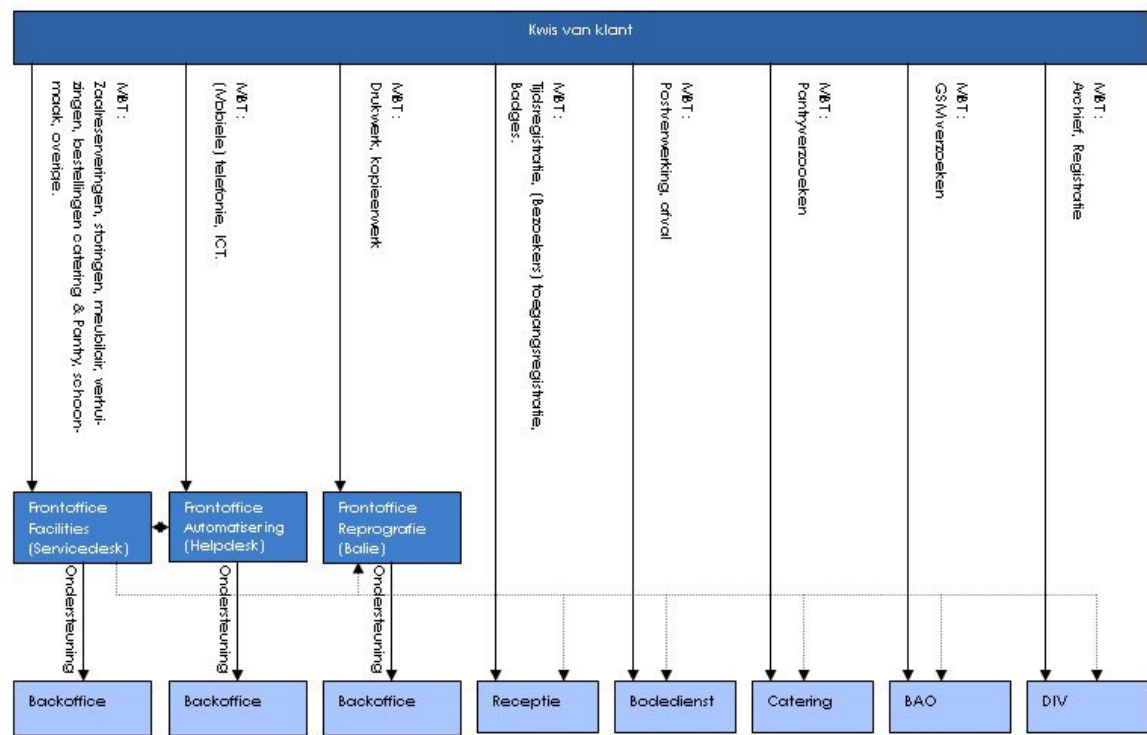
5.2.2.1 Toelichting

Bij het kiezen voor de vorm zijn de wens van de klant en de FD eerste uitgangspunt. Uit de interviews met de klant blijkt duidelijk dat zij op een efficiënte en persoonlijke wijze geholpen wil worden. De FD geeft aan de SD als meerwaarde te beschouwen, maar is het niet eens over de vorm, centraal of (deels) decentraal. Belangrijk is wel de ondersteunende functie van de SD bij het procedurematig werken en kwaliteitsbeheer. Dat roept de vraag op wat de functie van de SD op de eerste plaats zou moeten zijn. Vraagbaak voor de klant of ondersteunend voor de FD? Dit lijkt een dualisme, maar hoeft dat niet te zijn. Door de FD goed te ondersteunen wordt de klant beter geholpen. Welk model²⁹ is van toepassing wanneer de wensen van de klant en FD als uitgangspunt genomen worden? Het informatiecentrummodel is niet praktisch. Dat zou betekenen dat taken als het plannen van zaalreserveringen bij een taakgroep moet worden neergelegd. De belasting van de taakgroep wordt dan groter en de functie van SDmedewerker wordt uitgehold. Het clustermodel is een betere optie, echter de organisatie is te klein om meerdere SD's in te richten, ook al hebben deze verschillende taken. Het antwoord zit in de tussenvorm, het accountmanagersmodel. De taken die de SD wel kan uitvoeren worden op basis van logica en efficiency geselecteerd. Bij het samenstellen van de taken moeten vragen gesteld worden als:

- Wat doet de SD nu en wat ligt verspreid over de taakgroepen?
- Welke KWISsen zouden goed overgenomen kunnen worden door de SD?
- Welke KWISsen zijn functiespecifiek?
- Welke KWISsen worden door de klant automatisch bij een bepaalde taakgroep neergelegd?
- Welke processen wil de FD meten en moeten daardoor in het kwaliteitsmeetsysteem komen?

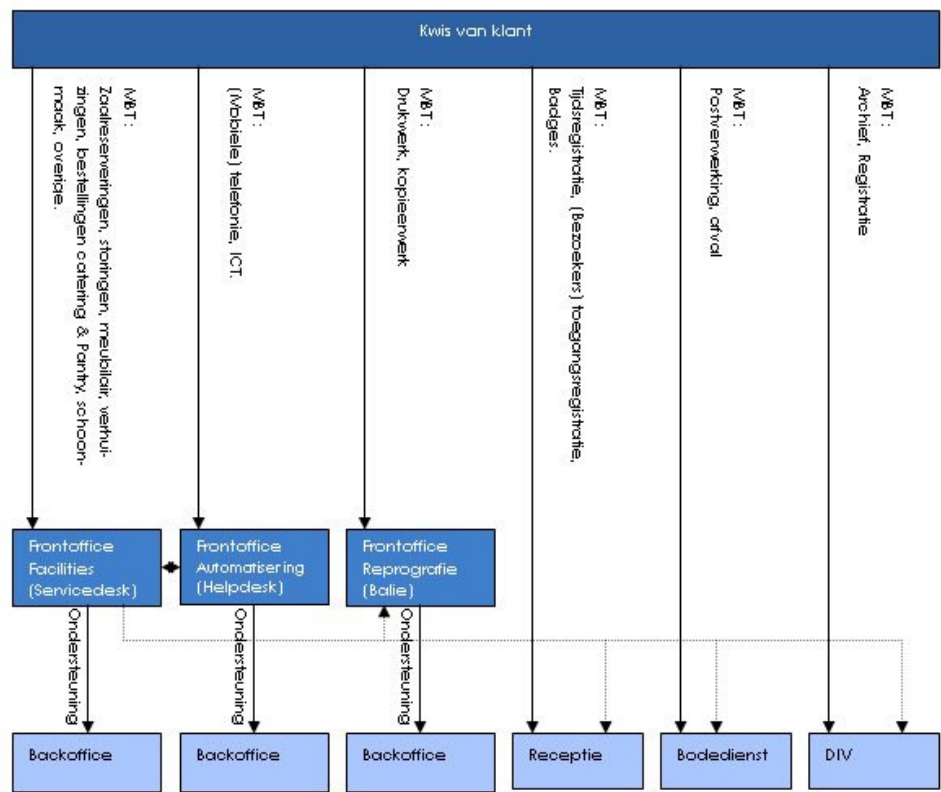
²⁹ Zie pagina 18/19

Ook de huidige vorm van de SD is gebaseerd op het accountmanagersmodel:



Figuur 11. Accountmanagersmodel huidige SD

Een voorbeeld van het nieuwe accountmanagersmodel voor de SD zou kunnen zijn:



Figuur 12. Accountmanagersmodel nieuwe SD

De basis van de huidige SD en deze conclusie vertonen veel overeenkomsten. De opzet en start van de huidige SD is gezien deze conclusie een goede keus geweest. In hoeverre beantwoord het nieuwe model aan het gestelde doel van de SD³⁰? De grootste verandering vindt plaats in de organisatie achter de modellen. Met het formuleren van de kaders door de Gemeente en FD wordt een solide basis neergelegd waarin uniform en efficiënt diensten verleend worden. Waar nodig worden procedures beschreven en kwaliteitsnormen bepaald. Deze voordelen sluiten aan op de wensen van het afdelingshoofd Facilitaire Diensten en het unihoofd Facilities. De meerwaarde voor de klant komt tot uiting met de volgende winstpunten:

- Minder aanspreekpunten; het aantal is in de nieuwe situatie terug gegaan van 6 naar 8. Door niet alle KWISsen centraal bij één SD neer te leggen wordt tegemoet gekomen aan de wens van de klant (persoonlijk contact). Bijkomend voordeel is dat dit ook door de contactpersonen een positief effect heeft. Door contact met de klant blijft de medewerker op de hoogte van zijn wensen en wordt waar nodig het leveren van maatwerk bevorderd;
- Uniform en efficiënt afhandelen van klachten. Hier komen onvermijdelijk procedures om de hoek kijken. Deze worden echter met zorgvuldigheid toegepast waar nodig, zodat bureaucratie voorkomen wordt, maar een gestroomlijnde FD organisatie ontstaat, waardoor de klant sneller en beter word geholpen;
- Managementrapportages over het functioneren van FD. Samen met de Gemeente neemt de FD beslissingen over het te volgen beleid. De FD heeft daarbij ook de verantwoordelijkheid om de Gemeente op de hoogte te houden van de resultaten over het uitvoeren van het beleid. De Gemeente blijft zo op de hoogte van ontwikkelingen en kan daar een sturende rol in nemen (invloed op uit oefenen).

Om een dergelijk model definitief te kunnen invullen moet het aanbod de producten en diensten met de SLA's i.s.m. de klant worden vastgesteld. Om te voorkomen dat de klant meerdere contactpersonen moet benaderen voor één kwis heeft de SD altijd een coördinerende rol wanneer het om taakgroepoverschrijdende KWISsen gaat.

³⁰ zie pagina 13

5.2.3 Met welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Het huidige takenpakket voldoet, maar moet worden bijgesteld en worden ingevoerd.

5.2.3.1 Taken

De taken van de SD hangen samen met de doelstelling van de SD. De doelstelling van de SD is gelegen in het leveren van een meerwaarde aan de klant en het ondersteunen van de FD. Naast de klantondersteunende taken (reserveren van vergaderzalen, aannemen en afhandelen danwel doorgeven van KWISsen) worden in het taakprofiel ook werkzaamheden genoemd die de FD ondersteunen (het genereren van managementinformatie ten behoeve van de bedrijfsvoering van de unit Facilities). In het taakprofiel wordt dus aan beide doelen inhoud gegeven. Toch voldoet de huidige SD niet aan de wensen. Oorzaak hiervan is dat niet alle taken worden uitgevoerd. Dit geldt vooral voor de ondersteunende taken voor FD. Dit komt omdat FD zelf hier kaders voor moet stellen en deze taken moet ondersteunen met hulpmiddelen. Wanneer een SD managementinformatie moet aanleveren zal FD aan moeten geven welke informatie, hoe deze te vergaren en middelen beschikbaar moeten stellen om dit te doen. De taken met betrekking tot de klantondersteuning hebben behoefte aan bijstelling en "fine-tuning"³¹. Hiervoor is het nodig dat FD en Gemeente afspraken maken over het (standaard) aanbod en het serviceniveau (d.m.v. SLA's).

5.2.3.2 Verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheden voor de medewerker van de nieuwe SD hangen nauw samen met de gestelde taken. Deze verantwoordelijkheden zijn gelegen op uitvoerend niveau. Omdat het takenpakket nog niet duidelijk afgebakend is, is het niet mogelijk de verantwoordelijkheden nader te specificeren.

5.2.3.3 Bevoegdheden

Om taken goed te kunnen uitvoeren moet de medewerker ook bevoegd zijn om, naast de uitvoering van de taken, beslissingen te kunnen nemen in de wijze waarop deze worden uitgevoerd. Het werken volgens procedures is vaak niet afdoende. Daarom heeft de medewerker aanvullende bevoegdheden nodig. In het huidige profiel worden de volgende bevoegdheden genoemd: Stellen van prioriteiten t.a.v. binnenkomende KWISsen en het maken van werkafspraken met leveranciers. Uit de literatuur blijkt dat dit niet voldoende is³². De onderstaande bevoegdheden moeten worden toegevoegd:

- Aansturen van de organisatie waar het de servicemanagementprocessen betreft;
- Het direct kunnen escaleren naar het hoogste niveau in het geval van verstoringen van de processen.

5.2.4 Benodigde middelen

Om het doel te bereiken zijn middelen nodig. In hoofdstuk 3.3 is een onderscheid gemaakt tussen praktische randvoorwaarden en randvoorwaarden vanuit de FD. Het feit dat de SD niet ten volle functioneert, is voornamelijk te wijten aan het ontbreken van de juiste kaders door FD. Na een goede start is niet geëvalueerd en doorontwikkeld. Hieronder volgt een overzicht van middelen die de SD nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Tevens is aangegeven in hoeverre deze middelen aanwezig zijn.

³¹ zie pagina 13.

³² Zie pagina 16.

Middel	Huidige SD	Nieuwe SD
Vastgesteld aanbod van producten en diensten.	X	-
Vastgestelde serviceniveaus.	X	-
Vastgestelde kwaliteitsnormen.	X	-
Beschreven en vastgestelde processen.	X	-
Beschreven en vastgestelde procedures.	X	-
Meldingen en registratiesysteem met de mogelijkheid om rapporten te genereren.	X	-
Kaders voor aan te leveren managementinformatie	X	-
Ruimte en werkplek ingericht volgens Arbo-wet (goede ventilatie en geluidsabsorptie, verstelbare bureau en –stoel, etc).	X	X
Telefoon & Headset.	X	X
PC & verstelbare monitor.	X	X
Mail	X	X
Taakdifferentiatie d.m.v. projectmatige werkzaamheden	X	X
Optioneel:		
Balie als scheiding tussen kantoor en klantontvangst.	X	-
Opleidingen/cursussen	X	-

Figuur 13. Middelen Servicedesk

HOOFDSTUK 6. IMPLEMENTATIEPLAN

Dit hoofdstuk beschrijft een mogelijk implementatietraject voor het invoeren van de nieuwe Servicedesk binnen de gemeente Capelle aan den IJssel.

Voorafgaand aan dit implementatieplan zullen de Gemeente en de FD het nodige voorwerk moeten verrichten:

- 1) Vaststellen van gewenste producten en diensten;
- 2) Vaststellen van gewenste service levels (bij voorkeur beschrijven in een SLA);
- 3) Vaststellen van de processen op basis van 1 & 2.
- 4) Vaststellen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de SD

Bij de implementatie van een Service Meldpunt kunnen de volgende zes stappen worden gevolgd³³:

1) Het opstellen van een intentieverklaring

In deze stap nemen alle facilitaire medewerkers onder leiding van het management een definitief besluit tot het instellen van een SD. In een dergelijke verklaring dienen ook de verwachtingen t.a.v. de SD te worden vastgelegd.

In de Gemeente Capelle aan den IJssel is al een SD aanwezig. Toch is het goed een intentieverklaring op te stellen. Deze intentieverklaring bevat:

- De onlangs geïnventariseerde wensen van de Gemeente;
- De vertaling van die wensen in de taakstelling voor de SD³⁴.

2) De keuze voor het ontwerp van de SD.

Als algemene richtlijn kan hierbij worden gehanteerd dat het beter is om te starten met een relatief bescheiden opzet van de SD, dan met een veelomvattende variant met verstreckende gevolgen voor de hele organisatie.

Uit de conclusie blijkt dat de keuze voor het accountmanagersmodel voor de hand ligt. Zolang het takenpakket van de SD niet vast ligt kan dit echter nog wijzigen. Het doorlopen van de onderstaande substappen is dan ook een pré.

- 1) Bepalen van sturende elementen uit de organisatie³⁵;
- 2) Bepalen van gewenste positie;
- 3) Bepalen van gewenst type SD en ondersteuningsniveau.

3) Het uitwerken van de ontwerpkeuze

Tijdens deze stap dient aandacht te worden besteed aan het bepalen van het beschrijven van de communicatieprocedures, werkprocessen en te genereren managementinformatie, een formatie- en opleidingsplan en een overzicht van de benodigde middelen in de vorm van bijvoorbeeld software en formulieren. Zie voor het takenpakket (incl. de aan te leveren

³³ Stolze, T. Een facilitair meldpunt voor de gemeente Schiedam (Bron Timmer, M., de frontoffice in Fac. Organisaties)

³⁴ Zie hoofdstuk 2.3.

³⁵ Zie pagina 19 e.v.

managementinformatie) hoofdstuk 5.2.3. Een overzicht van de benodigde middelen staat vermeld in hoofdstuk 5.4.2.

Communicatieprocedures

De communicatie met de klant verloopt voor de klant gemakkelijker. Het aantal contactpunten is in het nieuwe model³⁶ bijgesteld naar zes. Door het opstellen van een heldere producten- en dienstengids weet de klant precies wie waarvoor te benaderen.

Als de SD contact heeft met de klant, is het van belang dat de klant zo volledig mogelijk geïnformeerd wordt. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan op welke termijn een storing verholpen kan worden, of dat een klant een bevestiging krijgt op zijn aanvraag. Ook is het wenselijk dat als bijvoorbeeld een storing verholpen wordt, dat de klant hier een melding van krijgt. Op deze manier krijgt een klant duidelijkheid en weet de klant dat zijn melding serieus genomen wordt. Richtlijnen hiervoor (normen, etc.) staan in de afgesproken Service Levels.

Als de melding binnenkomt bij het Service Meldpunt wordt deze melding geregistreerd in het systeem. In een FMIS bestaat de mogelijkheid om deze meldingen in te plannen (werkorders voor bijvoorbeeld de Technische Dienst).

4) Het aantrekken en opleiden van medewerkers en het aanschaffen van de benodigde middelen

Hierbij dient te worden bedacht dat het kiezen van de medewerkers uiterst zorgvuldig moet gebeuren. Ten eerste zijn zij het 'visitekaartje' van de facilitaire organisatie naar de klanten en ten tweede moeten zij met de nodige tact en inzicht communiceren met de medewerkers van de backoffice. De huidige medewerkers (2) vervullen samen de FTE die voor de SD beschikbaar is. Dat is ook voor de nieuwe situatie een vast gegeven. Hun ervaring en kennis van de organisatie is een voordeel. Daarnaast kunnen bijvoorbeeld de training Servicedesk medewerker Facilitaire dienst en/of effectief samenwerken binnen de facilitaire organisatie van het bedrijf FMH gebruikt worden om ook vakinhoudelijk op te leiden. De SD wordt op die manier een SD met een zo hoog mogelijk probleem oplossend vermogen. Ook zullen deze medewerkers de nodige begeleiding moeten krijgen over het gebruik van een FMIS. De leveranciers van FMIS bieden deze begeleiding aan.

5) Promotie en voorlichting

Als het Service Meldpunt eenmaal is ingericht, is het moment aangebroken om alle medewerkers van de facilitaire organisatie, evenals de klant uitgebreid op de hoogte te stellen van de dienstverlening door het nieuwe SD. Vooral de zaken die in het nieuwe voorstel ook bij de SD kunnen worden afgehandeld (bijv. Pantryverzoeken) moeten duidelijk worden gecommuniceerd. De grootste ontwikkelingen zijn de ondersteunende taken voor de FD. Als deze gerealiseerd zijn zullen eerst resultaten moeten worden gemeten voordat dit gecommuniceerd kan worden, bijvoorbeeld door een weergave van de resultaten in vergelijking met de gestelde normen en doelstellingen/plannen voor het komende jaar (jaarverslag?). Het is belangrijk om niet te vroeg te communiceren. Resultaten moeten werkelijk gehaald worden en een gemiste kans heeft een langere nasleep dan een succes. Een presentatie van de nieuwe producten- en dienstengids kan een voorbeeld zijn voor een creatieve invulling van de nieuwe werkmethode. Mail en intranet kunnen worden ingezet.

³⁶Zie pagina 32.

6) Evaluatie

Na bijvoorbeeld een periode van een halfjaar is het wenselijk de gang van zaken rondom het Service Meldpunt formeel te evalueren met de medewerkers van de facilitaire organisatie en met een aantal klanten. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een klantenpanel waarmee ieder jaar een evaluatie wordt uitgevoerd.

HOOFDSTUK 7. FINANCIËLE ONDERBOUWING

Dit hoofdstuk richt zich op de kosten en baten van de nieuwe vorm van de Servicedesk. Bij de kosten is voor een deel gewerkt met aannames. De baten liggen vooral op het kwalitatieve vlak en laten zich moeilijk vertalen in cijfers.

Hoewel de SD in de Gemeente al bestaat zal het vernieuwen ervan kosten met zich meebrengen. Deze kosten zijn vooral investeringen in personeel en software ten behoeve van registratie en rapportages.

Kosten	Bedrag	Baten	Bedrag
Initiële kosten		Optimalisatie bedrijfsprocessen	
Aanschaf en gebruik van Software	17.800	Taakontlasting door efficiëntere werkwijze	
Installatie en implementatie	3.500	Doorbelastingsmogelijkheden	
Opleidingen FMIS	4.000	Foutreductie in leveringen	
Reclame/promotie	2.500	Verhogen kwaliteit van dienstverlening	
Totaal	27.800	Verhoging klanttevredenheid	
Exploitatiekosten			
Personeelskosten	40.000		
Budget vakopleidingen	4.000		
onderhoudscontract Software	1.350		
Totaal	45.350		

Figuur 14. Financiële onderbouwing

De baten zijn voornamelijk kwaliteitsverbeteringen die moeilijk in geld zijn uit te drukken. Daarom zijn de baten wel genoemd maar worden er geen cijfers voor gegeven.

HOOFDSTUK 8. PROCES-EVALUATIE

In dit laatste onderdeel van de scriptie wordt een evaluatie gegeven van het onderzoeksproces. Er wordt aandacht gegeven aan de route die is gevolgd om tot dit eindproduct te komen, de knelpunten en een persoonlijke terugblik.

Van contracteren tot eindproduct

In overleg met mijn leidinggevende (opdrachtgever) is gekozen voor de probleemstelling die in de inleiding geformuleerd is. Een belangrijk aspect voor deze keuze was de factor tijd. Omdat ik voor het schrijven van deze scriptie uiteindelijk maar 3 maanden de tijd zou hebben, moest er een passend onderwerp gezocht worden. Dit onderwerp moest wel relevant zijn voor de organisatie maar door de tijdsdruk niet afhankelijk van ontwikkelingen binnen de organisatie.

Na de keuze van het onderwerp heb ik het werkplan beschreven. Na overleg met mijn docentbegeleider Mw. O. van Diermen kwam de definitieve versie tot stand. Deze is voorgelegd aan de examencommissie.

Nadat de opdracht was goedgekeurd door de examencommissie ben ik van start gegaan met het onderzoek. Eerst heb ik een aantal andere scripties gelezen en kaders gemaakt voor de te houden interviews. Deze kaders waren gebaseerd op de geformuleerde subprobleemstellingen. De beide onderzoeken (theoretisch en empirisch) hebben voldoende informatie opgeleverd om antwoord te geven op de probleemstelling.

Tijdens het proces, wat voorafging aan het tot stand komen van deze scriptie, is gebruik gemaakt van de indeling zoals aangegeven door mijn docentbegeleider. Deze indeling is ook herkenbaar in de gebruikte scripties.

Knelpunten

Het grootste knelpunt waar ik tegenaan liep was de tijdsdruk. Dit had een aantal consequenties:

- Allereerst moest ik beide onderzoeken tegelijkertijd uitvoeren. Dat had tot gevolg dat de subprobleemstellingen nog niet definitief waren op het moment dat de interviews afgenomen moesten worden.
- Omdat er nogal veel verschillende benamingen bestaan voor soortgelijke afdelingen als de SD is de zoektocht naar geschikte literatuur niet makkelijk geweest. Want er zijn weinig studieboeken of hoofdstukken geschreven over gelijksoortige onderwerpen als de SD. Ook hier boden de scripties uitkomst.
- Het verwerken van alle gegevens kon ik niet de benodigde tijd geven. Een aantal onderzoeksitems had ik graag nog verder uitgediept. Ik had graag meer tijd gestoken in het ordenen van alle gegevens en het in schatten van de waarde daarvan.

Bovenstaande knelpunten zijn een beperking geweest. Maar dat wil niet zeggen dat mijn onderzoek niet representatief is. Mijn conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op gefundeerd onderzoek. Wanneer ik meer tijd in mijn onderzoek had kunnen steken, waren mijn conclusies en aanbevelingen gedetailleerder zijn geweest. Voorbeeld:

- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de praktijksituaties waren deze niet beschreven. Wanneer ik meer tijd zou hebben gehad, zou ik gezocht hebben naar organisaties waar dit wel beschreven is.

- Ook had ik meer over de organisatie in mijn scriptie willen betrekken. Het invullen van de kaders die gesteld moeten worden door de FD is hier een voorbeeld van.

Tot slot

Ondanks alle knelpunten en beperkingen waar ik tegenaan gelopen ben, is het toch een leuk en zeer leerzaam project geweest. Het leuke element wordt veroorzaakt doordat er iets positiefs voor de Gemeente is uitgekomen. Daarnaast heb ik veel geleerd van het onderzoek. Het verzamelen van gegevens en deze toe te passen op de probleemstelling gaven mij inzicht in mijn zwakke punten. Ik moet mijzelf de tijd gunnen om gegevens te overdenken waardoor er meer inzicht groeit en het trekken van conclusies makkelijker verloopt.

LITERATUURLIJST

Boeken

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Basisboek Methoden en Technieken, Educatieve Partners BV, Houten, 1997;

Bellini, P., De end-to-end serviceorganisatie, Van Haren Publishing, 2002;

Boers, A., e.a., Procesbenadering, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1998;

Bouter, R.F., Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004/2005, Haagse hogeschool, Den Haag, 2005;

Czegel, B., Een helpdesk opzetten en verbeteren, Samson BV, 2001

Kempen, P.M., e.a., Advieskunde voor praktijkstages, Wolters Noordhoff BV, Groningen, 2000;

Nota, M.E.D.A., e.a., Service Level Agreements in 2000 en verder, Domesta B.V., Amersfoort, 2000;

P. Thuis, Toegepaste organisatiekunde, Wolters Noordhoff BV, Groningen, 1996;

Vries jr. W. De, e.a., Dienstenmarketing, Educatieve Partners BV, Houten, 1998;

Wijnen, G., e.a. Projectmatig werken, Het Spectrum, Utrecht, 2001

Zwart, A. de., PolyFacilitair zakboekje, Koninklijke PBNA, Arnhem, 1999.

Scripties

Chinnoe, A., Service Level Agreements, Haagse hogeschool, Den Haag, 2001;

Eradus, L., het inrichten van een servicedesk voor de Facilitaire Dienst van Stichting Parco, Haagse hogeschool, Den Haag, 2003;

Hoogmoed, P., Optimaliseren van het serviceproces in Bosch en Duin;

Paradijs, H. van, Beleidsplan Hago Gezondheidszorg, Hogeschool Rotterdam, Rotterdam, 2003;

Stolze, T., Een facilitair meldpunt voor de Gemeente Schiedam, Haagse hogeschool, Den Haag, 2002;

Verbeek, R. M. G., Meetinstrument Integrale kwaliteit, Haagse hogeschool, Den Haag, 1999;

Zand, G. in 't, Facility Desk succes verzekerd?, Haagse hogeschool, Den Haag, 2002.

Artikelen

Rietveld H., e.a., De servicedesk binnen het shared servicecentrum, ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, november 2003;

Schuthof, B., Het Facilitair Meldpunt, F1310-9, Handboek Facility Management, April 2002

Timmer, M., Frontoffice in facilitair organisaties; antenne of stoorzender?, Het Facility Management Handboek, aflevering 7, December 1996;

Willemse, H., Facto Meldpunt, Handboek Facility Management, mei 2000, K2040/1-K2040/3.

Websites

<http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=083350> (13 mei 2005);

<http://www.fnlnl.nl/dyw/archief1999/dyw99-04/9904-022023.htm> (13 mei 2005);

<http://www.haagsehogeschool.nl/Opleidingen/Deeltijd/Fm/Werkterrein/index.xml> (13 mei 2005);

<http://www.tql.nl/> (15 mei 2005);

<http://www.factomedia.nl/> (15 mei 2005);

<http://www.vandale.nl/> (maart - mei 2005).

<http://www.facilitaimetwerk.com/nfc2004.htm> (18 mei 2005)

BIJLAGEN

ARE YOU BEING SERVED WELL???



**Een onderzoek naar de Servicedesk van
Gemeente Capelle aan den IJssel**

BIJLAGEN

INHOUDSOPGAVE

BIJLAGE 1.....	TOELICHTING DOELSTELLING	49
BIJLAGE 2.....	ORGANISATIEBESCHRIJVING GEMEENTE	50
2.1	BESTUURLIJKE ORGANISATIE	50
2.2	AFDELINGEN	51
2.3	AFDELING FACILITAIRE DIENSTEN	53
2.3.1	De Taakgroepen van Documentatie en Informatievoorzieningen (DIV).....	53
2.3.2	De taakgroepen van Unit Facilities	54
BIJLAGE 3.....	ORGANIGRAM BESTUUR EN ORGANISATIE GEMEENTE	58
BIJLAGE 4.....	PLAN VAN AANPAK SERVICEDESK HUIDIGE SITUATIE	58
BIJLAGE 5.....	UITLEG ONDERZOEKSMOGELIJKHEDEN	68
BIJLAGE 6.....	INTERVIEWS INTERN	69
6.1	INTERVIEW P. BOSKAMP	69
6.2	INTERVIEW S. MATARAZZI	70
6.3	INTERVIEWS KLANT.....	72
BIJLAGE 7.....	INTERVIEWS EXTERN	74
7.1	GEMEENTE LEIDEN	74
7.2	MEDISCH CENTRUM HAAGLANDEN (LOCATIE WESTEINDE)	77
7.3	MC ERASMUS	80



HOOFDSTUK 9. TOELICHTING DOELSTELLING

Doelstelling

De doelstelling omvat de visie, missie, doelen en strategie.

Visie

De visie is over het algemeen een kijk, zienswijze op de omgeving, waarbij het vooral gaat om maatschappelijke ontwikkelingen, marktontwikkelingen of behoeften van klanten in brede zin. Vaak zullen in een visie lijnen uit het verleden worden doorgetrokken. Maar het is natuurlijk vooral "visionair" om trendbreuken tijdig te signaleren.

Missie

De missie is datgene wat een organisatie wil betekenen in de omgeving. Deze kan de vorm hebben van een uitgebreid statement waarin alle markten en producten worden beschreven. Meestal probeert men in een missie echter kernachtig uit te drukken waar de organisatie 'voor gaat', in de vorm van een slogan (Philips: 'Let's make things better'). Deze missie is zowel gericht op de klant als op de organisatie zelf. In andere gevallen ligt het accent op één van beide aspecten. ('Nummer 1 worden op de pc-markt', 'Wij zijn er voor u').

Doelen

Doelen zijn de concretisering van de visie en missie. Wat moeten we in een bepaald jaar bereikt hebben om een goede invulling te kunnen geven onze missie?

Strategie

De strategie, tot slot, verwoordt de wijze waarop de doelen gehaald kunnen worden (bijvoorbeeld een plan van aanpak).



HOOFDSTUK 10. ORGANISATIEBESCHRIJVING GEMEENTE

De (bestuurlijke) organisatie van de gemeente bestaat uit de Gemeenteraad, College van Burgemeester en Wethouders, Gemeentesecretaris en de Directie. De gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor elf afdelingen die zijn ondergebracht in twee taakvelden, beleid & uitvoering en bedrijfsvoering.

10.1 BESTUURLIJKE ORGANISATIE

Figuur 1. **BURGEMEESTER EN WETHOUDERS**

Burgemeester en Wethouders vormen het dagelijks bestuur van de gemeente. Zij bereiden de besluiten van de Raad voor en voeren deze uit. De leden van het college hebben onderling verschillende bestuurlijke taken verdeeld. De gemeentesecretaris ondersteunt het college bij zijn werk.

De ambtenaren werken in de eerste plaats voor het college, onder leiding van de gemeentesecretaris, de algemeen directeur. Het college is ook verantwoordelijk voor de ambtenaren.

De directie bestaat uit de algemeen directeur (de gemeentesecretaris) en drie directeuren. Een directeur Beleid en uitvoering, Bedrijfsvoering en Programma's en projecten.

Figuur 2. **BESTUUR EN DIRECTIE**

Aan het hoofd van het gemeentehuis staat het bestuur en de directie. Het bestuur bestaat uit de Gemeenteraad en het College van Burgemeester en Wethouders. Het bestuur en de directie worden weer ondersteund door een aparte afdeling, namelijk de afdeling Bestuurs- en Managementondersteuning.

Figuur 3. **GEMEENTERAAD**

De burgers van de gemeente Capelle aan den IJssel kiezen om de vier jaar vertegenwoordigers die namens hen in de gemeenteraad plaatsnemen. De gemeenteraad vertegenwoordigt de bevolking van de gemeente Capelle aan den IJssel en is dus ook de baas in de gemeente. Iedere gemeenteraad in Nederland beschikt over een griffier. De griffier ondersteunt de raad bij zijn taken als volksvertegenwoordiger, kadersteller en controleur.

Figuur 4. **COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS**

Burgemeester en Wethouders vormen het dagelijks bestuur van de gemeente. Zij bereiden de besluiten van de raad voor en voeren deze uit. De leden van het college hebben onderling de verschillende bestuurlijke taken verdeeld. De gemeentesecretaris ondersteunt het college bij zijn werk.



Figuur 5. **DIRECTIE**

De directie bestaat uit algemeen directeur (de gemeentesecretaris) en drie directeuren. Een directeur Beleid en Uitvoering, Bedrijfsvoering en Programma's en Projecten. Onder Beleid en Uitvoering vallen afdelingen die zich bezig houden met de producten en diensten die de gemeente aan de Capelse samenleving levert. De afdelingen binnen het taakgebied Bedrijfsvoering ondersteunen de afdelingen van Beleid en Uitvoering zodat zij de producten en diensten kunnen leveren. Tot slot zijn er zaken en projecten die de afdelingen overstijgen of aparte aandacht behoeven. Deze zaken vallen onder de directeur Programma's en Projecten.

Figuur 6. **BESTUURS- EN MANAGEMENTONDERSTEUNING**

Het bestuur, de directie en het management wordt op het gebied van strategisch beleid, planning, controle en secretariële ondersteuning ondersteund door de afdeling Bestuurs- en Managementondersteuning. De afdeling vervult ook een rol bij afdelingsoverstijgende projecten en processen. Ze vervult dan een strategische taak, voert de regie, bewaakt de planning of levert projectleiders. Deze afdeling valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris.

10.2 AFDELINGEN

Behalve de afdeling Bestuurs- en Managementondersteuning bestaat het gemeentehuis uit nog 11 andere afdelingen.

Figuur 7. **ADMINISTRATIES**

De medewerkers van de afdeling voeren de financiële administratie, bewaken geldstromen, innen belastingen en trekken geldleningen aan. Een bijzondere plaats neemt bureau Centrale Schaderegistratie in. Hier wordt de gemeentelijke verzekeringsportefeuille beheerd. Ook verzorgt de afdeling de WOL- en personeelsadministratie.

Figuur 8. **BEHEER**

De afdeling Beheer is verantwoordelijk voor een optimaal beheer van wat wij noemen: de buitenruimte. Hieronder verstaan we bijvoorbeeld wegen, straten, pleinen, riolering, plantsoenen, gebouwen, en openbare verlichting. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor beleid en uitgifte van vergunningen, de handhaving, milieubeleid en monumentenbeleid.

Figuur 9. **BURGERZAKEN**

Bewoners kunnen bij Burgerzaken terecht van het aangeven van een geboorte tot een verzoek om naturalisatie of het aanvragen van voorzieningen voor gehandicapten. Ook de bemanning van het vreemdelingenloket en de uitvoering van de diverse landelijke, provinciale en gemeentelijke verkiezingen worden binnen de afdeling voorbereid en gecoördineerd.



Figuur 10. **COMMUNICATIE**

De afdeling vervult een belangrijke rol in de informatievoorziening naar inwoners, bedrijven, het ambtelijk apparaat en het bestuur. De afdeling adviseert over communicatievraagstukken, bewaakt de huisstijl en het imago en maakt in- en externe communicatiemiddelen. Ook organiseren de medewerkers festiviteiten en activiteiten op de officiële feest- en gedenkdagen. Daarnaast bemant de afdeling het informatiecentrum van de gemeente.

Figuur 11. **CONCERNFINANCIËN**

Concernfinanciën adviseert en ondersteunt afdelingen op financieel gebied. Ze zorgt voor uitgangspunten en richtlijnen die alle afdelingen moeten volgen voor het begroten en verantwoorden van hun budgetten. Ook verwerft ze subsidies en voert ze de regie over de begroting, de voor- en najaarsnota en de jaarrekening.

Figuur 12. **FACILITAIRE DIENSTEN**

Deze afdeling wordt verderop in dit document nader toegelicht.

Figuur 13. **PERSONEELS- EN JURIDISCHE ZAKEN**

De afdeling Personeels- en Juridische Zaken formuleert het concernbeleid op het gebied van de bedrijfsvoering. Ze zorgt voor kaders en richtlijnen op het terrein van personeel, organisatie en wet- en regelgeving. De afdeling voert daarnaast onder andere het secretariaat van de commissie van bezwaar- en beroepschriften en coördineert klachten.

Figuur 14. **SOCIALE ZAKEN**

De afdeling Sociale Zaken is er voor Capelse inwoners zonder inkomsten uit werk, inwoners die werk zoeken of schulden hebben. De medewerkers verstrekken bijstandsuitkeringen, bijzondere bijstand en begeleiden mensen met een uitkering naar werk. De afdeling spoort mogelijke fraude op en verleent hulp aan mensen met schulden.

Figuur 15. **STEDELIJKE ONTWIKKELING**

De medewerkers van de afdelingen richten zich voornamelijk op de functies wonen, werken en recreatie. Vanuit verschillende invalshoeken en specialisaties wordt met bijvoorbeeld woningbouwcorporaties en projectontwikkelaars samengewerkt aan ontwikkelingen van de stad die sociaal, economisch en ruimtelijk verantwoord zijn.

Figuur 16. **UITVOERING**

De afdeling Uitvoering is verantwoordelijk voor het onderhoud van de buitenruimte. De groenvoorziening, de wegen met borden en lijnen, de riolering en gemalen, het straatmeubilair en de straatreiniging zijn allemaal zaken die daar onder vallen. De uitvoering

geschiedt zowel door eigen personeel, de zogenaamde O.B.C.-teams (Onderhoud Buitenruimte Capelle), als door uitbesteding aan aannemers.

Figuur 17. **WELZIJN EN EDUCATIE**

De Afdeling Welzijn en Educatie ontwikkelt beleid en voert dat uit met en in samenspraak met de mensen die het aangaat. De medewerkers werken aan de thema's werk en inkomen, cultuur en vrije tijd, wonen en veiligheid, gezondheid en welzijn en onderwijs en achterstanden. De afdeling schept randvoorwaarden, regisseert en maakt samen met de andere afdelingen beleid rond de genoemde thema's.

10.3 AFDELING FACILITAIRE DIENSTEN

De Afdeling Facilitaire Diensten bestaat uit twee units, de unit Documentatie- en Informatievoorzieningen en de Unit Facilities. Elke unit heeft zijn eigen specialismen, verdeeld over taakgroepen.

10.3.1 De Taakgroepen van Documentatie en Informatievoorzieningen (DIV)

Figuur 18. **TAAKGROEP ARCHIEFBEHEER**

Er is één centraal archief voor de gehele gemeentelijke organisatie, inclusief het cliëntenarchief Sociale Zaken. Facilitaire Diensten is verantwoordelijk voor de vorming en het beheer van een deel van het gemeentelijk archief. De taakgroep Archief is belast met de uitvoering ervan. Deze taakgroep verstrekt daarnaast informatie uit de dossiers en/of leent deze dossiers uit. Tevens beheert de taakgroep het fotoarchief, geluidsbanden van de raads- en commissievergaderingen en een aantal films en videobanden over de gemeente. Naast een grote collectie foto's beschikt de gemeente ook over geluidsbanden van raads- en commissievergaderingen, dia's, films en videobanden over de gemeente. Het beheer van deze collectie berust bij de taakgroep Archief. De archiveringswerkzaamheden voor Sociale Zaken worden eveneens door de taakgroep Archief uitgevoerd. Deze werkzaamheden bestaan onder meer uit het scannen en indexeren van documenten, die betrekking hebben op uitkeringsgerechtigden.

Figuur 19. **TAAKGROEP DATABEHEER**

Bij de taakgroep Databeheer kan men terecht voor het laten uitwerken en bewerken van documenten, zoals correspondentie, nota's, rapporten, brieven, etc. Ook vragen over de huisstijl kunnen door de medewerkers van deze taakgroep worden beantwoord. Databeheer zorgt tevens voor de registratie van de uitgaande post, het adressenbeheer, de verzending van raads- en commissiestukken en het beheer van de bestanden van de verordeningenverzameling en de raads- en commissieverslagen.

De taakgroep Databeheer heeft als één van de taken het beheer van het gemeentelijke adressen-/relatiebestand. Met dit bestand kunnen adressen beschikbaar worden gesteld voor mailings, verzendingen van raads- en commissiestukken etc. Het bestand bevat de adressen



van onder andere Capelse instellingen op welzijnsgebied, scholen, ondernemingen etc. De adressen kunnen op etiketten worden afgedrukt.

De taakgroep Databeheer verzorgt tevens het bewerken van stukken. Het betreft hier zowel het uitwerken van begrotingen, rapporten, verslagen, het uitwerken van uitgaande brieven als het bijwerken van gemeentelijke verordeningen etc. Daarnaast maakt de taakgroep zogeheten bouwstenen. Ook is het mogelijk om reeds bestaande documenten ter bewerking aan te bieden. De taakgroep Databeheer beschikt hiervoor over een scanner, waardoor de bewerking vereenvoudigd kan worden.

Figuur 20. **TAAKGROEP REGISTRATIE**

De taakgroep Registratie houdt zich bezig met de postontvangst, -selectie en registratie van de inkomende post. Ook kunt u hier terecht met vragen over de afdoening en verblijfplaats van de ingekomen post en voor de registratie van de adviezen voor de collegevergaderingen en/of parafenronde.

10.3.2 De taakgroepen van Unit Facilities

Figuur 21. **TAAKGROEP AUTOMATISERING**

De taakgroep Automatisering bestaat uit de onderdelen Helpdesk, Systeembeheer en Opleidingen. De taakgroep Automatisering verzorgt het beheer van de centrale computersystemen, de PC's op de werkplek, het gemeentelijke netwerk en de opleidingen voor de kantoorautomatiseringapplicaties. Ook wordt ondersteuning verleend aan de eindgebruikers met betrekking tot het gebruik van de computersystemen en de bovengenoemde applicaties.

De Helpdesk van automatisering levert dagelijks service en ondersteuning aan individuele gebruikers van automatiseringsmiddelen en (mobiele) telefoons. De Helpdesk neemt alle voorkomende vragen, storingen en klachten in behandeling, registreert deze en bewaakt de afhandeling ervan.

Ook voor een nieuwe telefoonaansluiting, het verplaatsen van een bestaande telefoonaansluiting, extra faciliteiten op het telefoontoestel en vermelding in de elektronische telefoongids moet er contact opgenomen worden met de Helpdesk.

De taakgroep Automatisering verzorgt opleidingen voor het gebruik van Word, Excel, Access en PowerPoint. Deze opleidingen worden deels in het gemeentehuis en deels extern gegeven. Daarbij wordt regelmatig geïnventariseerd welke opleidingsbehoeften er binnen de organisatie bestaan op het vlak van de algemene applicaties. Voor specifieke applicaties dienen de opleidingen door de functionele afdeling te worden verzorgd.

Figuur 22. **TAAKGROEP BEDRIJFSRESTAURANT**

Het bedrijfsrestaurant verzorgt alle cateringfaciliteiten. Deze variëren van een zelfbedieningslunch in het bedrijfsrestaurant tot koffie en thee tijdens vergaderingen. De (management)activiteiten van het bedrijfsrestaurant zijn uitbesteed aan een derde partij, namelijk Sodexho.

**Zelfbediening**

Het gemeentehuis beschikt over een bedrijfsrestaurant. Het restaurant biedt de mogelijkheid warme maaltijden, broodmaaltijden, koude en warme snacks, zuivel etc. te nuttigen. U kunt hier tevens zelf meegebrachte etenswaren nuttigen.

Pantryservice

Op iedere etage is een pantry met daarin aanwezig een koffiezetapparaat, een vaatwasser en een koelkast. Ook koffiekopjes, schotels en lepeltjes zijn voorradig. In elke pantry is tevens een hand-, thee- en werkdoek beschikbaar. De pantryvoorraad wordt door het bedrijfsrestaurant aangevuld. Alle bedrijfsbureaus van de sectoren beschikken over een kleine voorraad koffie, thee, melk en suiker. Deze artikelen zijn via de mail te bestellen en af te halen in het bedrijfsrestaurant.

Vergaderservice

Voor alle vergaderingen, lezingen, etc. vergaderzalen in het gemeentehuis aanwezig. Op aanvraag worden restauratieve voorzieningen door het bedrijfsrestaurant geleverd.

Maatwerk

Facilitaire Diensten verzorgt op aanvraag recepties (afscheidsrecepties, borrels, etc.) inclusief voorbereiding en uitvoering. Dus de verzorging van het gehele traject: van het drukken en verzenden van de uitnodigingskaarten tot aan de catering en groenvoorziening aan toe. Het bedrijfsrestaurant werkt hierbij nauw samen met de Bodedienst.

Figuur 23. TAAGROEP BELEIDS- EN ADMINISTRatieve ONDERSTEUNING

Beleids- en Administratieve Ondersteuning (BAO) geeft middels het voeren van de administratie ondersteuning aan het facilitaire proces. De administratieve werkzaamheden bestaan uit: het coderen van facturen en toezicht houden op juiste verwerking in het grootboek, het (mede) opstellen van managementrapportages, het controleren en verwerken van overwerkdeclaraties, contractbeheer en het bestellen en verstrekken van kantoorbenodigdheden.

Figuur 24. TAAGROEP BODEDIENST

De Bodedienst is de taakgroep die het gezicht is van de gemeente naar onder andere de burger. De receptie is namelijk het eerste aanspreekpunt voor de burger, hier wordt men doorverwezen. Daarnaast assisteert de Bodedienst bij huwelijksvoltrekkingen, raadsvergaderingen en recepties, zij verzorgt de postdistributie en het klaarzetten van de vergaderzalen.

De Bodedienst haalt ook de post op bij het postkantoor en levert deze af bij de taakgroep Registratie. Alle voor de gemeente bestemde post wordt hier gesorteerd, geopend en geregistreerd. De Bodedienst verzorgt vervolgens de interne distributie van de poststukken.

Beveiliging

Facilitaire Diensten verzorgt de beveiliging van het gemeentehuis en is verantwoordelijk voor de veiligheid van de medewerkers.



De Bodedienst draagt zorg voor het openen en sluiten van het gemeentehuis en het begeleiden van bezoekers van vergaderingen en evenementen. Daarnaast is de Bodedienst verantwoordelijk voor het sleutelbeheer binnen het gemeentehuis.

Figuur 25. **RECEPTIE EN TELEFOONCENTRALE**

De receptie is het eerste aanspreekpunt voor de burger, hier wordt men doorverwezen. De telefooncentrale vormt de telefonische ingang voor de burger. Bij de telefonistes kunnen daarnaast nieuwe badges worden aangevraagd en mutaties op de urenregistratie worden doorgegeven. Op invalbasis en in de avonduren worden de receptionistes ondersteund met inzet uit de bodedienst.

Figuur 26. **TAAKGROEP REPROGRAFIE**

De taakgroep Reprografie houdt zich bezig met kopieer- en drukwerkzaamheden. Ook worden er Desktop Publishingopdrachten uitgewerkt. Daarnaast is de taakgroep Reprografie verantwoordelijk voor de bewegwijzering binnen het gemeentehuis en bewaken zij de huisstijl.

Grafische vormgeving

De taakgroep Reprografie beschikt over apparatuur, kennis en ervaring op het gebied van grafische vormgeving. Dit varieert van het maken van omslagen en folders tot de inhoud van kopieer- en drukwerk voor zowel intern als extern gebruik. De taakgroep Reprografie heeft tevens professionele apparatuur voor Desk Top Publishing.

Papier en enveloppen

Eén van de taken van de taakgroep Reprografie is het verstrekken van enveloppen, print-, brief- en kopieerpapier. Tweemaal per week wordt de voorraad print-, brief- en kopieerpapier bij de decentrale kopieerapparaten aangevuld. Indien de voorraad tussentijds op is, kan dit doorgeven worden aan de taakgroep Reprografie. Ook voor enveloppen kan men hier terecht.

Figuur 27. **TAAKGROEP SERVICEDESK**

- het registreren van klachten en technische storingen, het beantwoorden van vragen en het aannemen van suggesties voor verbetering van het welzijn van de pandbewoners en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- het registreren en plannen van zaalreserveringen, het beantwoorden van vragen hieromtrent en het doormelden van aanvragen aan betrokken uitvoerende taakgroepen;
- het registreren van aanvragen op het gebied van meubilair en interne verhuizingen, het doormelden aan betrokken taakgroepen en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- het bijhouden van logboeken (bijvoorbeeld schoonmaak) inzake klachten en aanvullende werkzaamheden;
- het bestellen van technische artikelen c.a. conform interne bestelprocedure.



Figuur 28. **TAAKGROEP TECHNISCHE DIENST**

De technische dienst draagt zorg voor het onderhoud van alle gebouwgebonden installaties en vastgoedzorg, inclusief de voorkomende storingen. Daarnaast draagt zij zorg voor preventieve maatregelen en benodigde keuringen.

Figuur 29. **OVERIGE DIENSTEN**

Behalve de hierboven genoemde werkzaamheden houden de Facilitaire Diensten zich ook bezig met een aantal andere belangrijke zaken. Uitvoering van deze diensten gebeurt in samenwerking van de taakgroepen Beleid & Administratieve ondersteuning &

Kantoormeubilair

Facilitaire Diensten levert kantoormeubilair. De unit Facilities biedt een standaard assortiment kantoormeubilair aan en verzorgt op verzoek aangepast meubilair. Bij het samenstellen van het standaard assortiment is optimaal rekening gehouden met de grootte van de kamers, de huisvestingsnormen, ergonomische aanbevelingen en ARBO-wetgeving. Onderhoud en reparatie zijn bij het kantoormeubilair inbegrepen.

Werkplekinrichting

Naast het kantoormeubilair zorgt Facilitaire Diensten ook voor een aantal voorzieningen op de werkplek zoals verlichting, stoffering en elektriciteit. Daarnaast levert Facilitaire Diensten een aantal producten en diensten voor de inrichting van een werkplek.

Verhuizen

Facilitaire Diensten verzorgt interne verhuizingen waarbij zowel bureaus als PC's kunnen worden verhuisd. Alle verhuizingen gaan in overleg met de betrokken unit of deelsector en deelsectorhoofd. Het is niet toegestaan interne verhuizingen uit te voeren zonder Facilitaire Diensten hiervan op de hoogte te stellen. Zelf verplaatste PC's en/of telefoons zullen dan niet meer werken.

Bij de verhuizing hoort ook het (eventueel) aanpassen van:

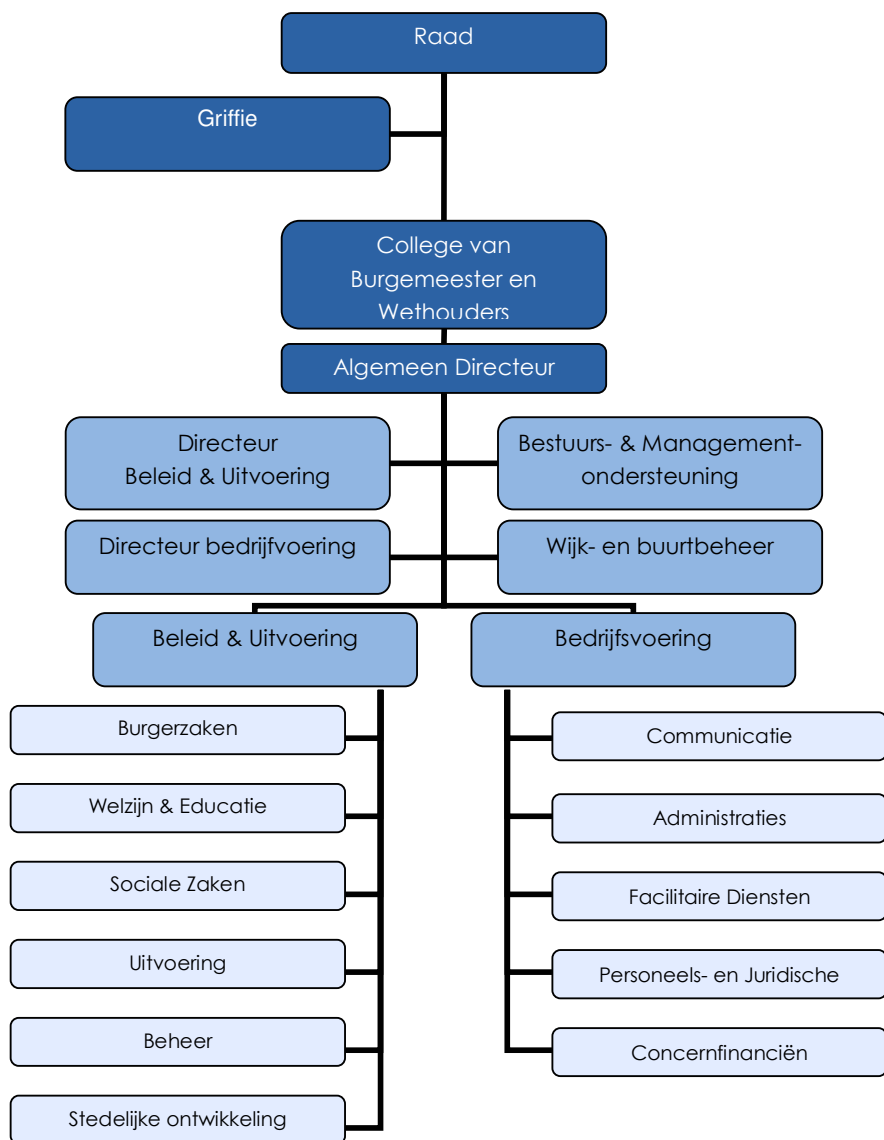
- telefoon- en computeraansluitingen
- werkvertrekbordje
- interne telefoongids
- wanden, verlichtingsarmaturen, luchtbehandeling, etc.

Schoonmaak

Facilitaire Diensten is verantwoordelijk voor de schoonmaakwerkzaamheden binnen het gemeentehuis. Facilitaire Diensten heeft schoonmaakbedrijf ISS gecontracteerd om deze werkzaamheden uit te voeren. Alle schoonmaakwerkzaamheden vinden plaats in de avonduren.



HOOFDSTUK 11. ORGANIGRAM BESTUUR EN ORGANISATIE GEMEENTE



Figuur 1. Organigram gemeente Capelle aan den IJssel

HOOFDSTUK 12. PLAN VAN AANPAK SERVICEDESK HUIDIGE SITUATIE



Servicedesk Facilities

Gemeente Capelle aan den IJssel

Auteur(s)	E.M.C. van Toor ☎ (010) 284 8294 ✉ m.van.toor@capelleaandenijssel.nl C.B. Massalt – van Elsäcker ☎ (010) 284 8293 ✉ c.b.massalt@capelleaandenijssel.nl		
Datum	dinsdag 24 mei 2005		
Opdrachtgever	P. Boskamp, Deelsectorhoofd FD		
Bestemd voor	G. Kruijt, gemeentesecretaris		
C.C.	P. Boskamp		
Versie	1.2	DEFINITIEF	24-5-2005



Inleiding

Binnen de gemeentelijke organisatie zijn er dagelijks klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen (KWISsen) op het gebied van bijvoorbeeld zaalreserveringen, schoonmaak, (technische) storingen, (bestelling van) meubilair, interne verhuizingen. Om deze KWISsen in het vervolg beter te stroomlijnen, te bewaken en af te handelen wordt in dit stuk een voorstel gedaan voor het invoeren van een Servicedesk Facilities ter professionalisering van de dienstverlening aan de ambtelijke organisatie.

Allereerst komt in het kort de huidige situatie aan bod gevolgd door de gewenste situatie. Vervolgens wordt nader ingegaan op de Servicedesk Facilities en hoe gedacht wordt deze in te vullen en te bekostigen. Ten slotte volgt een globale planning voor de implementatie en wordt geadviseerd in te stemmen met een aantal punten.

huidige situatie

Op dit moment zijn er meerdere aanspreekpunten voor KWISsen binnen de gemeentelijke organisatie. Bijvoorbeeld: zaalreserveringen komen binnen via de mailbox van Zaalreserveringen, aanvragen voor meubilair komen binnen via de mailbox van afzonderlijke BAO-medewerkers of de groepsmailbox van Beleids- en Administratieve Ondersteuning (BAO), terwijl een liftstoring weer telefonisch gemeld wordt bij BAO, de Bodedienst of de Technische Dienst. Daarnaast worden de meeste aanvragen geplaatst bij de afzonderlijke taakgroepen. Deze decentrale aanpak heeft enerzijds tot gevolg dat het voor de pandbewoners onduidelijk is waarvoor ze bij wie moeten zijn. Anderzijds is er binnen de taakgroepen onderling weinig afstemming, is de werkwijze niet uniform en is de continuïteit van de bezetting van de aanspreekpunten niet gewaarborgd.

Het behandelen van deze KWISsen wordt daarnaast niet ondersteund door een softwarepakket. Dit heeft tot gevolg dat er nauwelijks managementinformatie gegenereerd kan worden, voortgangsbewaking en sturing op basis van analyses niet of nauwelijks mogelijk is.

gewenste situatie

Om de kwaliteit van dienstverlening aan de pandbewoners te verhogen en te waarborgen en tevens intern de zaken helder en eenduidig te regelen is het wenselijk één centraal aanspreekpunt te creëren voor een aantal (veelgevraagde en belangrijke) producten en diensten van Facilitaire Diensten.

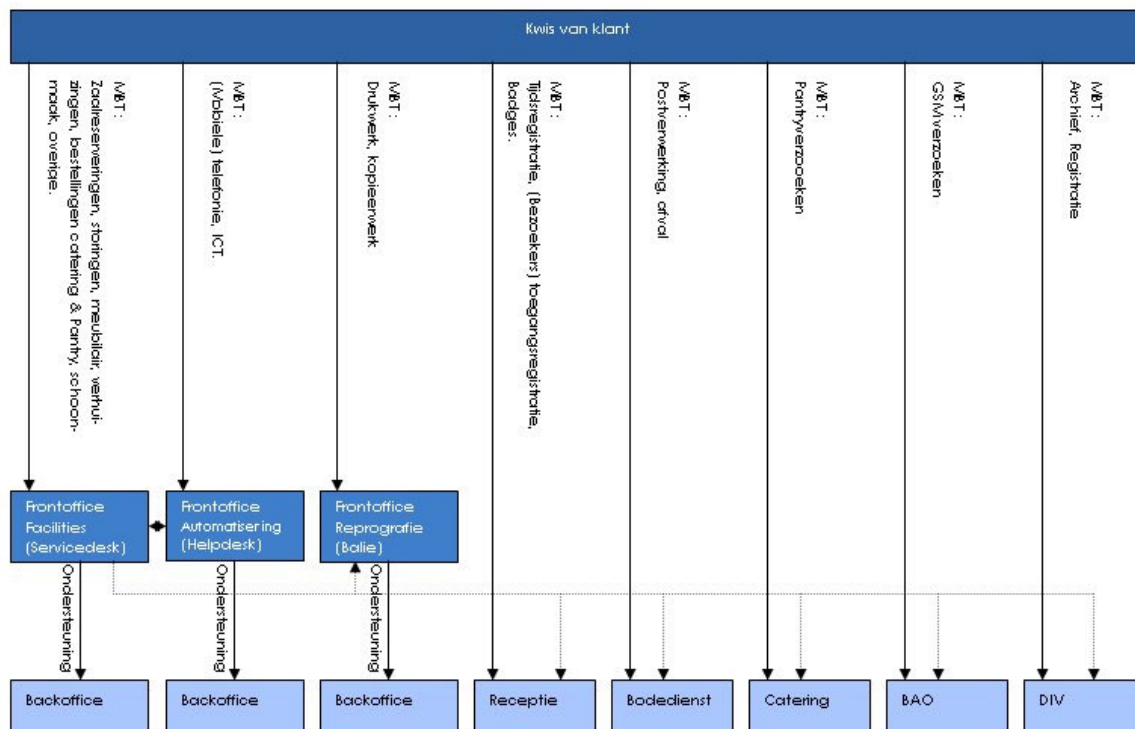


Servicedesk Facilities

Om dit centrale aanspreekpunt gestalte te geven, wordt geadviseerd een Servicedesk Facilities op te zetten.

Figuur 30. **SERVICEDESK MODEL**

De gewenste Servicedesk is het zogeheten accountmanagermodel (zie figuur 1). Bij de Servicedesk kunnen pandbewoners vragen stellen en klachten uiten over bepaalde aspecten van de facilitaire dienstverlening en tevens aanvragen indienen voor het leveren van bepaalde geselecteerde facilitaire producten en diensten. Daarnaast kunnen pandbewoners rechtstreeks bij de taakgroepen terecht voor het verkrijgen van andere geselecteerde facilitaire producten en diensten.



Functioneel valt de Servicedesk binnen de taakgroep Beleids- en Administratieve Ondersteuning, onder het Unithoofd Facilities en zal worden aangestuurd door de Coördinator Services, tevens beleidsmedewerker Facilities. Dit model is een groeimodel. Afhankelijk van ontwikkelingen in andere organisatieonderdelen zijn verschillende groei- en aanpassingsscenario's te bedenken.



Figuur 31. **TAKENPAKKET EN INFORMATIESTROMEN**

Het takenpakket van de Servicedesk bevat onder meer de volgende onderdelen:

- het registreren van klachten en technische storingen, het beantwoorden van vragen en het aannemen van suggesties voor verbetering van het welzijn van de pandbewoners en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- het genereren van managementinformatie ten behoeve van de bedrijfsvoering van de unit Facilities;
- het registreren en plannen van zaalreserveringen, het beantwoorden van vragen hieromtrent en het doormelden van aanvragen aan betrokken uitvoerende taakgroepen;
- het registreren van aanvragen op het gebied van meubilair en interne verhuizingen, het doormelden aan betrokken taakgroepen en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- het verrichten van een aantal handelingen voor nieuw aangenomen personeel (aanvraag toegangsbadge, werkplek, computer, etc) middels een standaard verzoekformulier;
- het ontvangen en begeleiden van externe (onderhouds)partijen die in opdracht van de Servicedesk werkzaamheden in het pand moeten uitvoeren;
- het bijhouden van het logboek schoonmaak inzake klachten en aanvullende werkzaamheden;
- het bestellen van technische artikelen c.a. conform interne bestelprocedure.

Figuur 32. **RANDVOORWAARDEN**

De volgende randvoorwaarden moeten ingevuld zijn om het takenpakket van de Servicedesk ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren:

De procedures en werkprocessen zijn helder en duidelijk beschreven;

De verantwoordelijkheden van de Servicedesk medewerkers en de onderliggende taakgroepen zijn duidelijk;

De verantwoordelijkheden, werkprocessen en procedures zijn geborgd in de organisatie;

De Servicedesk is dagelijks bezet van 08.30 – 17.00 uur;

De faciliteiten ter ondersteuning van de Servicedesk (telefoonnummer, mailadres, FMIS) zijn beschikbaar;

Er is draagvlak bij de (eigen) organisatie en het management.



Invulling en financiële dekking

Figuur 33.

Figuur 34. **INVULLING SERVICEDESK**

Gelet op de aard van de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden en tevens de benodigde bezetting van de Servicedesk wordt geadviseerd hiervoor een volledige formatieplaats (1 fte) te creëren en de betreffende functie voorlopig indicatief te waarderen in schaal 6. Na ongeveer één tot anderhalf jaar zal de functie definitief gewaardeerd worden.

Mede door ziekte en onderbezetting bij de Bodedienst zijn een jaar geleden een aantal werkzaamheden, die nu komen te vallen onder de taken van de Servicedesk, overgeheveld naar de taakgroep Beleids- en Administratieve Ondersteuning (o.a. zaalreserveringen, aannemen en doorzetten van klachten en storingen). Destijds is de medewerkster Opleidingen van de taakgroep Automatisering (0,5 fte) bereid gevonden de betreffende werkzaamheden op zich te nemen. Dit was mogelijk doordat haar eigen werkzaamheden, gelet op het drastisch teruglopen van de opleidingsbehoefte van de organisatie, dit toelieten.

Aangezien betrokken werkneemster mede heeft bijgedragen aan een stuk professionalisering van deze werkzaamheden en de wens te kennen heeft gegeven formeel overgeplaatst te worden naar de taakgroep Beleids- en Administratieve Ondersteuning, wordt voorgesteld betrokkene formeel per 1 januari 2004 over te plaatsen naar deze taakgroep. Dit houdt daarnaast in dat voor de resterende formatieplaats (0,5 fte) nog een geschikte kandidaat gevonden zal moeten worden.

Figuur 35. **FINANCIËLE DEKKING**

De financiële dekking voor de formatieplaats wordt als volgt voorgesteld:
De formatieplaats 'huismeester' (1 fte) overhevelen naar Beleids- en Administratieve Ondersteuning ten gunste van de functie 'medewerker Servicedesk Facilities'; en
De formatieplaats 'medewerker opleidingen' voor de helft (0,25 fte) eveneens overhevelen naar Beleids- en Administratieve Ondersteuning. De andere helft (0,25 fte) blijft bij de taakgroep Automatisering en zal worden gebruikt voor inhuur externen. De individuele softwarematige ondersteuning aan medewerkers, die voorheen door de medewerker opleidingen werd gedaan, wordt neergelegd bij de medewerker Helpdesk van Automatisering. De betreffende medewerkster krijgt hiervoor de benodigde opleiding. De werkbelasting is hiervoor inmiddels tot een minimum gedaald, aangezien het structureel opleiden binnen de ambtelijke organisatie feitelijk is afgerond en slechts nog in bijzondere gevallen wordt aangeboden aan individuele medewerkers.



Planning

Figuur 36. **STAPPENPLAN IMPLEMENTATIE**

De implementatie van de Servicedesk zal in de volgende (globale) stappen plaatsvinden:

- Regelen van één telefoonnummer en één mailadres;
- Beschrijven werkprocessen, procedures, taken en bevoegdheden;
- Opstellen van een Communicatieplan;
Bij het implementeren van de Servicedesk is het communiceren van de meldprocedure van KWISsen naar pandbewoners (locatie, telefoonnummer, mailadres, procedures) en werkprocedures naar betreffende taakgroepen essentieel. Middels interne overleggen, posters, mail, intranet (Producten- en Dienstengids) en Capelle Intern zal naar de betreffende mensen worden gecommuniceerd wat hun mogelijkheden zijn en wat er van de Servicedesk verwacht mag worden.
- Borgen van deze werkprocessen, procedures, taken en bevoegdheden in de organisatie;
- Werven van een 2e medewerker Servicedesk Facilities (0,5 fte);
- Voorlichting en promotie;
- Realiseren van één locatie voor de huisvesting van de Servicedesk;
- Starten met het FMIS –project ter ondersteuning van de Servicedesk;
- Implementatie FMIS

Figuur 37. **PLANNING**

Actie	gepland/gereed
Regelen van één telefoonnummer en één mailadres	: 15 aug. 2003
Beschrijven werkprocessen, procedures, taken en bevoegdheden	: sept. 2003
Opstellen van een Communicatieplan	: sept. 2003
Borgen van werkprocessen, procedures, taken en bevoegdheden in de organisatie	: okt. 2003
Werven van een 2e medewerker Servicedesk Facilities	: okt. 2003
Voorlichting en promotie	: okt. 2003
Realiseren van een locatie voor de huisvesting van de Servicedesk	: dec. 2003
Starten met het FMIS –project ter ondersteuning van de Servicedesk	: jan. 2004
Implementatie FMIS	: 2e kwartaal 2004



Advies

De gemeentesecretaris wordt, gehoord het MT, geadviseerd:

- in te stemmen met de invoering van de Servicedesk bij de unit Facilities;
- in te stemmen met de voorgestelde dekking van de personele kosten voor de functie medewerker Servicedesk Facilities (1 fte);
- in te stemmen met overplaatsing van de medewerker opleidingen naar de taakgroep Beleids- en Administratieve Ondersteuning ter invulling van de formatieplaats medewerker Servicedesk Facilities (0,5 fte) per 1 januari 2004;
- in te stemmen met het opstarten van een wervingsactie voor een 2e medewerker Servicedesk Facilities (0,5 fte);
- de functie medewerker Servicedesk Facilities voorlopig indicatief te waarderen in schaal 6 en na evaluatie over ca. 1 – 1,5 jaar definitief te waarderen.



Functieprofiel Medewerker Servicedesk

Functie : Medewerker Servicedesk Facilities (1 FTE)
Afdeling : Facilitaire Diensten
Nummer : M52

Doel van de functie:

Servicegerichte ondersteuning van pandgebruikers op het gebied van huisvestingszaken (klachten, wensen, informatieaanvragen en storingsmeldingen (KWISsen) aangaande zaalreserveringen, schoonmaak, (technische) storingen, (bestelling van) meubilair, interne verhuizingen etc).

Plaats in de organisatie:

- A. Directeur
- B. Sectorhoofd
- C. Deelsectorhoofd
- D. Unithoofd
- E. Medewerker Servicedesk Facilities

Hoofdtaken en kernactiviteiten:

- Het aannemen, doorleiden en op correcte afhandeling controleren van klachten, wensen, informatieaanvragen en meldingen (KWISsen) aangaande zaalreserveringen, schoonmaak, (technische) storingen, (bestelling van) meubilair, interne verhuizingen etc.
- Inzicht in en plannen en coördineren van reguliere werkzaamheden door externe bedrijven,
- Het inzicht hebben in en kunnen beoordelen van klachten op urgentie en goede uitvoering, ook op technisch gebied
- Het functioneel bemensen van het centrale meld- en coördinatiepunt: de Servicedesk Facilities.
- Het verzorgen van zaalreserveringen en het actualiseren van het reserveringssysteem.
- Het middels het FMIS aanleveren van analyses aan de Coördinator Servicedesk Facilities en mede ondersteunen van de interpretatie van deze analyses.
- Centraal aanspreekpunt voor de pandbewoners.

Bevoegdheden:

- Stellen van prioriteiten t.a.v. binnenkomende KWISsen
- Maken van werkafspraken met leveranciers



Functienummer : M52__

Functienaam : Medewerker Servicedesk Facilities

Persoonskenmerken:

- Dienstverlenende attitude
- Analytisch vermogen
- Stressbestendig
- Zelfstandig

Functie-eisen:

- Beschikken over een MBO+ werk- en denkniveau
- Organisatie/coördinatievermogen en tact
- Communicatief (mondeling en schriftelijk) daadkrachtig
- Kennis van en ervaring met softwarepakketten (Office, FMIS)
- Enige ervaring met Facility Management
- Technisch inzicht
- Flexibel inzetbaar zijn

Salarisniveau:

Schaal 6 (indicatief)



HOOFDSTUK 13. UITLEG ONDERZOEKSMOGELIJKHEDEN

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn er twee soorten onderzoek verricht, theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Een theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van bestaande informatie. Hierbij is gebruik gemaakt van de beschikbare literatuur. De meest gebruikte bronnen bij het literatuuronderzoek zijn studieboeken, syllabi, scripties uit voorgaande jaren, en artikelen. Omdat blijkt dat in de literatuur nog niet veel geschreven is over de functie van de SD en hoe zij proactief de facilitaire diensten kan ondersteunen is aanvullend onderzoek nodig.

Inmiddels is er vanuit de praktijk wel voldoende bekend over het centrale meldpunt in de vorm van een SD. De kennis en ervaring met betrekking tot dit onderwerp moet worden onderzocht op gezamenlijke kenmerken en mogelijke samenhangen ertussen. Hiervoor is een empirisch onderzoek geschikt. Een empirisch onderzoek betekent onderzoek naar ervaringen, het toetsen van ideeën aan de werkelijkheid. Het empirisch onderzoek is onder te verdelen in een beschrijvend onderzoek, exploratief onderzoek en toetsend onderzoek. Het onderzoek dat is uitgevoerd, is het exploratief onderzoek. Een exploratief onderzoek is een onderzoek waarbij wordt onderzocht op kenmerken en of de kenmerken onderling verbanden hebben. Hierbij wordt duidelijk welke positieve en negatieve invloed kenmerken kunnen hebben. De positieve invloeden kunnen worden aangewend om het resultaat te verbeteren. De negatieve invloeden kunnen als waarschuwing gelden voor eventuele valkuilen.

Bij een exploratief onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek. Het gaat bij dit onderzoek niet om getallen maar om functioneren. Daarom is gekozen voor een kwalitatief onderzoek.

Binnen kwalitatief onderzoek kan men verschillende methoden gebruiken om de benodigde gegevens te verzamelen. Bij dit onderzoek is gekozen voor een open interview. Een open interview heeft als voordeel dat de beantwoording van de ene vraag een nieuwe vraag kan oproepen, waarmee verdieping van het onderwerp ontstaat en onderwerpen specifieker toegespitst kunnen worden. Tevens is een dergelijk open onderzoek nodig omdat theorieën en hypothesen in dit onderzoek bij aanvang niet aanwezig waren.



HOOFDSTUK 14. INTERVIEWS INTERN

14.1 INTERVIEW P. BOSKAMP

(afdelingshoofd Facilitaire Diensten)

Doelstelling Interview:

Beschrijven van de huidige situatie, weten waar de FD met de Servicedesk naar toe wil.

Vragen:

- 1) Wat is in uw optiek de taak van de afdeling Facilitaire Diensten?
De taak van de afdeling Facilitaire Diensten is het binnen vastgestelde kaders optimaal faciliteren van het bestuur en de gemeentelijke organisatie.
- 2) Hoe vertaald deze taak zich in de dienstverlening naar de klant?
Binnen de gemeente Capelle aan den IJssel is het niveau van dienstverlening historisch bepaald en op sommige terreinen van een hoog dienstverlenend niveau. Om de ondersteuning te professionaliseren is een aantal jaren geleden gestart met een digitale producten en dienstengids. Daarnaast is bij Automatisering een Helpdesk in het leven geroepen. Sinds een jaar is een start gemaakt met een Servicedesk voor de overige faciliteiten.
- 3) Welke rol speelt de Servicedesk hierin?
Het is de bedoeling dat de Servicedesk in het professionaliseren van de afdeling een belangrijke en centrale rol speelt, aangezien hier de verzoeken en klachten binnenkomen en verder worden doorgeleid en afgehandeld. Op basis van managementinformatie en analyses kan en moet de dienstverlening verbeterd worden. De rol van de afdeling zal veranderen van een passieve tot een proactieve houding.
- 4) Welke functie moet de Servicedesk over 5 jaar innemen?
Het streven is om binnen 5 jaar te komen tot een Servicedesk voor de gehele afdeling.
- 5) Welke managementinformatie verwacht u van de Servicedesk?
De aan te leveren informatie moet gesorteerd kunnen worden per persoon, taakgroep, unit, etage en afdeling. Deze informatie moet vooral een indicatie geven over de resultaten die behaald zijn door de Afdeling Facilitaire Diensten; het percentage meldingen dat wel/niet binnen de afdoeningstermijn is afgehandeld. Tevens moet er een analyse worden aangeleverd, die de eerdergenoemde informatie betekenis geeft. Vervolgens moet in een toelichting op deze informatie uitleg gegeven worden over de kansen en bedreigingen voor de korte termijn, quick wins en lange termijn prognoses.



14.2 INTERVIEW S. MATARAZZI

(Unithoofd Facilities)

Doelstelling Interview:

Beschrijven van de huidige situatie, weten waar de FD met de Servicedesk naartoe wil en welk budget daarvoor beschikbaar is.

Vragen:

- 1) Wat is in uw optiek de taak van afdeling Facilitaire Diensten?
Ondersteunen van de organisatie (gemeente) met producten en diensten die geen directe relatie hebben met het primaire proces.
- 2) Hoe vertaald deze taak zich in de dienstverlening naar de klant?
Eén of meerdere loketten waar men producten/diensten aan kan vragen, storingen kan melden etc. Continu verrichten van werkzaamheden en diensten die niet direct bewust beleef worden door de klant (verwarming, elektra, vloerbedekking)
- 3) Welke rol speelt de Servicedesk hierin?
Het aanspreekpunt voor de klant voor afname van diensten en producten. Intern verdelen van aanvragen. MAW duidelijke frontdesk.
- 4) Welke functie moet de Servicedesk over 5 jaar innemen?
 - Professionele desk waar de klant aanvragen kan doen storingen kan melden.
 - Centrale desk waar alle werkprocessen binnen FD bekend zijn en inhoudelijk (tbv uitvoering) aangestuurd worden (o.b.v. aanvragen, storingen etc) zowel naar eigen taakgroepen als naar extern ingehuurde (bijv schoonmaak),
 - m.b.v. FMIS goede management informatie leveren.
- 5) Welke taken passen in dit toekomstbeeld?
Registratie en verdelen aanvragen, storingen etc Analyse Rapportage van de FD werkzaamheden
- 6) Welke processen horen hierbij?
Direct afgeleid van hierboven genoemde taken.
- 7) Op welke wijze zouden deze processen moeten worden vastgelegd & bewaakt?
Vastleggen processen in een toolkit bv protos. Bewaking mbv FMIS systeem (doorlooptijden, terugkoppeling, analyse)
- 8) Welke managementinformatie verwacht u van de Servicedesk?
Informatie omtrent inhoudelijke uitvoering
 - Aantallen aanvragen storingen;
 - Subtotalen per categorie;
 - Analyse problemen bijv veel incidenten → structureel probleem?;
 - Proces informatie;
 - Doorlooptijden;
 - Knelpunten;
 - Prestatie/kwaliteit.



- 9) Met welke middelen zou de Servicedesk ondersteund moeten worden?
 - Mankracht;
 - Fmis;
 - Budget voor creatieve / incidentele spoedeisende oplossingen.
- 10) Welk budget is de komende jaren beschikbaar om deze ondersteuning te realiseren?
 - Mankracht; 1 fte;
 - FMIS: 30.000 in 2005, daarna 10.000 per jaar;
 - Nog niets specifiek gereserveerd.
- 11) Welke facilitaire processen onderkent de FD nu?

Er is geen overzicht samengesteld van de lopende processen. We hebben een overzicht van de te leveren diensten en de uitvoering daarvan vormt onze processen
- 12) Welke producten en diensten worden geleverd?
- 13) Welke procedures worden binnen de FD gehanteerd?

Momenteel werken we nog veel op pioniersbasis en wordt veel door de medewerkers zelf ingevuld en is de handelswijze grotendeels historisch gegroeid.
- 14) Zijn deze bekend, beschreven en effectief?

Er zijn maar een paar procedures op schrift gesteld, deze zijn nog niet geborgd in de organisatie.
- 15) Worden procedures getoetst aan een kwaliteitscontrole, hoe? Representatief?

Nee.



14.3 INTERVIEWS KLANT

Het onderwerp Servicedesk is meegenomen in de interviews met de klant omtrent de taak en positie van de FD in de organisatie. Deze gesprekken zijn gevoerd naar aanleiding van de ontwikkeling van het strategisch ontwikkelplan.

De gehouden interviews zijn niet bestemd voor publicatie. Een kort verslag van de gesprekken is hieronder geanonimiseerd weergegeven.

Aan de klant is zijn mening gevraagd omtrent 6 onderwerpen. In totaal zijn twaalf afdelingshoofden, drie directieleden en één wethouder geïnterviewd.

Positie & Rol van de FD

Aangezien de gemeente geen onderneming is, kan FD geen winstdoelstelling nastreven. FD moet wel kostendekkend werken.

Gedwongen winkelnering verdient de voorkeur vanwege de efficiency.

Het bedienen van externe klanten heeft geen toegevoegde waarde voor de interne gemeentelijke organisatie. FD kan deels haar eigen beleid op operationeel niveau bepalen, echter de gemeentelijke organisatie bepaalt de strategie.

De positie van FD is die van beheerder. Dit houdt in dat FD uitvoering- en resultaatverantwoordelijkheid heeft, en een deel van de diensten uitbesteedt waardoor er meer tijd vrijkomt voor tactische en strategische vraagstukken.

De rol van de facilitair manager t.o.v. de directie is die van gesprekspartner op operationeel en tactisch niveau.

Management & Organisatie

De klant wenst een klantgerichtere organisatie en instelling van FD. Ontwikkelingen worden toegejuicht mits afgestemd op de ontwikkelingen binnen de gemeente.

Het gebruik van informatiesystemen is een interne aangelegenheid van FD zelf. Het is van belang dat systemen inflexibel werken en bureaucratie niet in de hand werken.

Over leiderschap geeft de klant een algemeen beeld namelijk dat leiderschap bepalend is voor de sfeer en cultuur op de afdeling. Een leider moet vertrouwen tonen in zijn medewerkers.

Financiën

FD budgetteert conform de procedure die geldt binnen de gemeente. De klant geeft de voorkeur aan een centraal FD budget.

Doorbelasten heeft geen toegevoegde waarde voor de klant (vestzakbroekzak), kosteninzichtelijkheid is wenselijk.



Personeel

FD medewerkers moeten luisterende doeners zijn en vakkundig op hun terrein.

Klantvriendelijkheid dient een uniform niveau te hebben en niet persoonsgebonden zijn.

Defensieve reacties moeten worden voorkomen. De klant heeft de indruk dat er gevlucht wordt in regeltjes in plaats van oplossingsgericht denken.

Een medewerkerstevredenheidonderzoek heeft voor de klant geen prioriteit.

Klanten

Een SSL is alleen zinvol als de vastlegging niet ten koste gaat van de flexibiliteit van de dienstverlening. Het vaststellen van een standaard voor het leveren van dienstverlening is zinvol.

FD kan actiever contact zoeken met de klant, meer mee proberen te denken met de klant en bureaucratie proberen te voorkomen.

De klant is tevreden met het huidige assortiment. Kosten toetsen d.m.v. benchmarken is een goed hulpmiddel.

Een klanttevredenheidonderzoek is alleen zinvol als met de uitslagen daadwerkelijk resultaat wordt geboekt en acties worden ondernomen, spaarzaam inzetten.

Leveranciers

Het uitbesteden van diensten is een goed middel mits dit zorgvuldig wordt uitgevoerd. Besparen op de kosten mag niet de enige reden zijn om uit te besteden. Het verbeteren van de kwaliteit moet voorop staan.



HOOFDSTUK 15. INTERVIEWS EXTERN

Uit het interview met de organisatie bleek dat de FD het liefst naar één loketfunctie wil groeien, in de verwachting hier de klant het beste mee te kunnen faciliteren. De interne klant ziet hierin echter ook een gevaar (verstarring). Het MCH Westeinde heeft de één loketfunctie juist afgeschaft om de klant rechtstreeks met de juiste persoon in contact te laten komen. Om tot een objectief advies te komen is geprobeerd om zowel de pro- als contrasituaties te analyseren.

15.1 GEMEENTE LEIDEN

Geïnterviewde:

Dhr. Groeneveld

Sectorhoofd Facilitair Bedrijf

Vragen

- Korte FD schets en organigram?

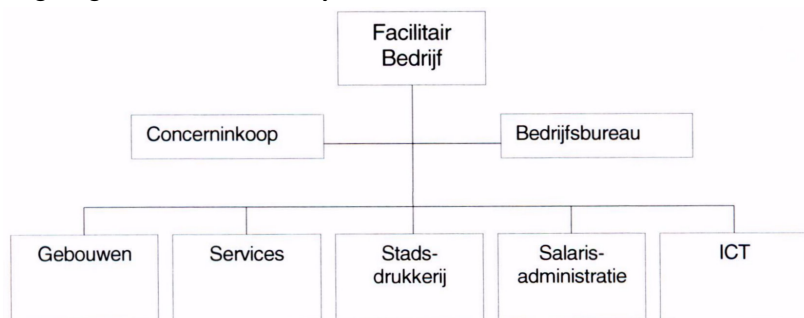
Het Facilitair Bedrijf van Gemeente Leiden³⁷ maakt deel uit van de dienst Informatie en Dienstverlening. Deze dienst is formeel ontstaan op 1 april 2003, na splitsing van de voormalige Bestuursdienst in een Concerntaf en de dienst Informatie en Dienstverlening (ID).

De dienst ID bestaat uit vier sectoren

- 1) Archief & Informatie;
- 2) Burger;
- 3) Communicatie en Juridische Zaken;
- 4) Facilitair Bedrijf.

De dienst ID wordt ondersteund door een centrale PICOOF afdeling. Het managementteam van de dienst bestaat uit de directeur van de dienst, de sectorhoofden, de dienstcontroller en P&O. Dit team, het dienstmanagementteam (DMT) zet de grote lijnen uit voor de gehele dienst.

Organigram Facilitair Bedrijf.



- Missie & strategie van FD?

Het managementteam van het Facilitair Bedrijf, heeft als een afgeleide van de missie van de dienst ID een missie ontwikkeld voor het Facilitair Bedrijf, waar wij de komende jaren voor gaan.

³⁷ Facilitair Bedrijfsplan 2004 & 2005.

**Missie:**

Het Facilitair Bedrijf verzorgt een kwalitatieve dienstverlening van haar producten en diensten aan het gemeentebestuur en aan haar klanten, zodanig, dat bestuur en haar ambtelijke organisatie, zich geen zorgen hoeft te maken over de secundaire facilitaire dienstverlening, opdat haar aandacht kan worden besteed aan het primaire proces.

Strategie:

Het Facilitair Bedrijf werkt net als de dienst ID ook met het INK Kwaliteitsmodel. De basisgedachte van dit model wordt bij ieder nieuw project gebruikt. Daarnaast vindt het INK model zijn verankering in de missie van het Facilitair bedrijf: met de plan-to-check-act cirkel. Daarmee is plannen maken één; plannen uitvoeren twee, maar controleren hoe de sector of afdeling ervoor staat, net zo belangrijk, zodat eventueel kan worden bijgestuurd. Per kwartaal zullen de afdelingshoofden van het Facilitair Bedrijf aan het sectorhoofd rapporteren over de uitvoering van hun afdelingsplan; het budget; het personeel en eventuele andere bijzonderheden. Het sectorhoofd bespreekt de kwartaalrapportage met ieder afdelingshoofd afzonderlijk. Vervolgens zal het totaal van de afdelingsrapportage van de gehele sector, welke besproken zal worden in het SMT en aan de directeur van de dienst ID worden aangeboden. Het inmiddels bekende INK model is hieronder niet horizontaal, maar verticaal aangegeven, met daarbij verwijzingen, dat wij in de praktijk al stevig met het INK model bezig zijn.

Enkele gerealiseerde voorbeelden zijn:

Leiderschap	leiderschapshandvest normale respectvolle omgang met medewerkers stimulering/coaching medewerkers
Medewerkers	sfeer in Facilitair Bedrijf is terug, waardoor mensen nog betere prestaties realiseren
Strategie en beleid	bedrijfsplan: één Facilitair Bedrijf als doel geformuleerd
Middelen	nieuwe betere contracten met leveranciers worden afgesloten
Processen	financiële transparantie beter onder controle P&O procedures zijn aangescherpt
Waardering medewerkers	er is meer aandacht voor de sociale kant van de medewerker binnen het Facilitair Bedrijf en een zakelijke en professionele houding
Waardering klant	Facilitair Bedrijf ontvangt vele nieuwe opdrachten gemeentebreed staat Facilitair Bedrijf beter op de kaart
Waardering maatschappij	Facilitair Bedrijf is vooral intern gericht
Resultaten	ziekteverzuim van 12%-6,5% financiële resultaten (tekort wordt ingelopen).



- **Processen & procedures.**

Een werkgroep bestaande uit vier SMT-leden, aangevuld met een vierdejaars student van de Haagse Hogeschool Facility Management heeft een opdracht aanvaard om onze eigen werkprocessen nader te inventariseren en te beschrijven. De uitkomsten hiervan worden pas in juli bekend.

- **Welke plaats heeft de servicedesk in de organisatie?**

Momenteel is er nog geen servicedesk ingericht. De oprichting van een Servicedesk staat wel gepland voor dit jaar. Het plan van eisen, etc, is nog in ontwikkeling.

- **Welke alternatieven zijn overwogen?**

De keuze voor een servicedesk lag voor de hand, wil je goed inzicht krijgen in de klachten en werkzaamheden, goed bereikbaar zijn en efficiënt werken is een centraal meldpunt noodzakelijk. Er zijn geen alternatieven overwogen.

- **Welke middelen heeft de servicedesk ter ondersteuning?**

De toekomstige Servicedesk zal worden ondersteund met o.a. een FMISysteem. Momenteel hebben wij nog geen idee omtrent welk.

- **Welke managementinformatie levert de servicedesk aan**

Er is behoefte aan de volgende informatie:

- 1) Aantal en aard meldingen;
- 2) Oplossingstermijnen.

- **Overige opmerkingen.**

Bij dit soort trajecten is het gevaar op verzanden groot. Alles houdt verband met elkaar en werkt verlamdend, de wens om zo efficiënt mogelijk te werken is een groot struikelblok. Begin bij de basis (missie en doelen) en werk niet aan teveel actiepunten tegelijk. Werk volgens een strategie of model. Stel per jaar 3 aandachtsgebieden vast met daarbij een paar actiepunten. Maak per actiepunt maximaal twee prestatie-indicatoren.



15.2 MEDISCH CENTRUM HAAGLANDEN (LOCATIE WESTEINDE)

Geïnterviewde:

Dhr. Hofland

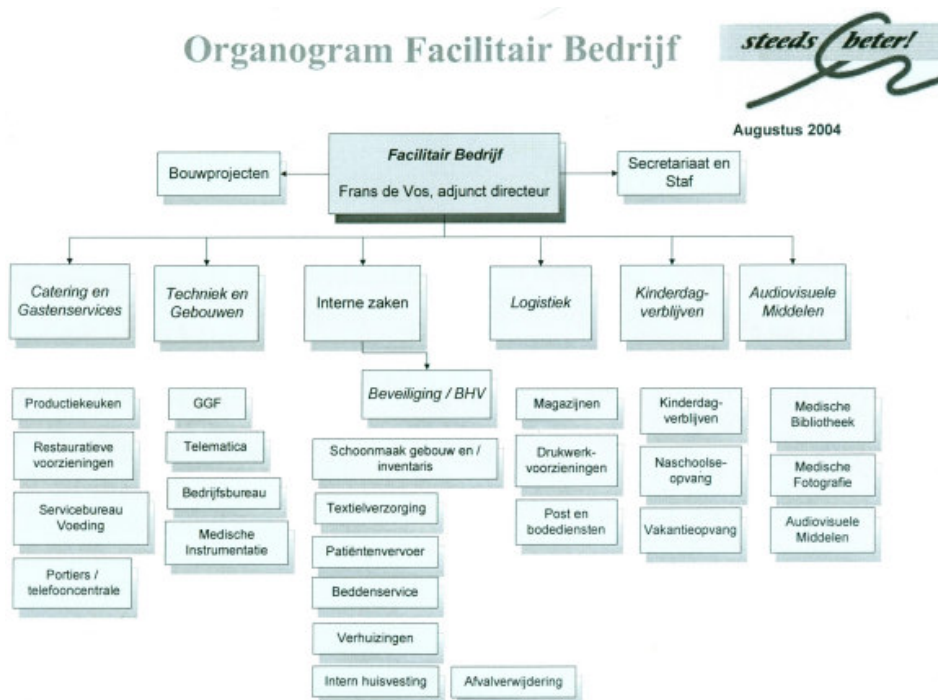
Staffunctionaris Facilitair bedrijf (kwaliteitszorg & beheer)

Vragen

- Korte FD schets en organigram?

Met een totaal van ruim 400 FTE is het FB een grote organisatie. De facilitaire organisatie (het facilitair bedrijf, FB) van het Medisch Centrum Haaglanden (locaties Westeinde & Antoniushove) is sterk functiegericht ingedeeld. Het facilitair bedrijf heeft 6 afdelingen die samen verantwoordelijk zijn voor de te leveren diensten en producten aan interne klanten (medewerkers) en externe klanten (patiënten). Elke afdeling bestaat uit taakgroepen. Deze taakgroepen zijn voor de klanten rechtstreeks benaderbaar. Er is dus geen frontoffice. Dit strookt met de filosofie achter deze organisatie, de klant heeft rechtstreeks contact met degene die de vraag kan beantwoorden. Hiervoor is een producten- en dienstengids ontwikkeld die via intranet beschikbaar is gesteld.

Organigram Facilitair Bedrijf.





- Missie & strategie van FD?

Missie:

- Integratie en verdere beheersing van ondersteunende dienstverlening
- Duidelijker accent op de vraagkant en minder op het aanbod
- Bundeling van bedrijfsprocessen t.b.v. ondersteuning
- Wijzigingen in het primaire proces (zorgproces). Te denken valt aan:
 - Geïntegreerd medisch specialisten bedrijf
 - Aandacht voor de kwaliteit van de zorg
 - De patiënt moet worden gezien als consument
 - Invloed van de Zorgverzekeraar wordt groter
 - Ontwikkeling door wet- en regelgeving

Dit resulteert in de volgende doelen:

- Realiseren van een klantgerichte instelling bij alle medewerkers van het FB;
Dit betekent:
 - "afspraak is afspraak";
 - klantgericht;
 - resultaatgericht.Dit wordt bereikt met de middelen:
 - producten en dienstencatalogus;
 - accountschap;
 - kwaliteitsconferenties;
 - klachtenregistraties;
 - enquêtes.
- Het realiseren van een voor iedereen duidelijke facilitaire organisatie met een heldere communicatie;
- Beschikken over deskundige en betrokken medewerkers en werken aan teambuilding;
- Het op de meest doelmatige wijze tegen verantwoorde kosten beschikbaar hebben en houden van producten en diensten van het Facilitair Bedrijf.

- Strategie:

De strategie van het facilitair bedrijf richt zich op 4 pijlers:

- 1) Maatschappelijk ondernemen;
 - Adherente vergroten;
 - Capaciteitsuitbreiding;
 - Productmix;
 - Alert op externe bedreigingen en kansen;
 - Stakeholder management.
- 2) Klant;
 - Profiel MCH;
 - Positioneren beide locaties;
 - Customer relations management;
 - Jaarthema's;
 - Teaching hospital;
 - Aanpakken wachtlijsten.



3) Kwaliteit;

- Bedrijfsvoering;
- Patient gerichte kwaliteit;
- Personeel;
- Kwaliteitsborging;
- Keuzen maken.

4) Innovatie.

- Diagnostisch centrum
- Centraal beddenreserveringssysteem;
- Ketenvorming;
- Centers of excellence;
- Kennis en opleidingen.

- Processen & procedures.

Per afdeling zijn de processen globaal beschreven. Essentie hiervan is de procedure voor de klant. Daarin staat vermeld wat er geleverd kan worden, wanneer, hoe en tegen welke prijs.



15.3 MC ERASMUS

Geïnterviewde:

Mw. M. v.d. Klooster

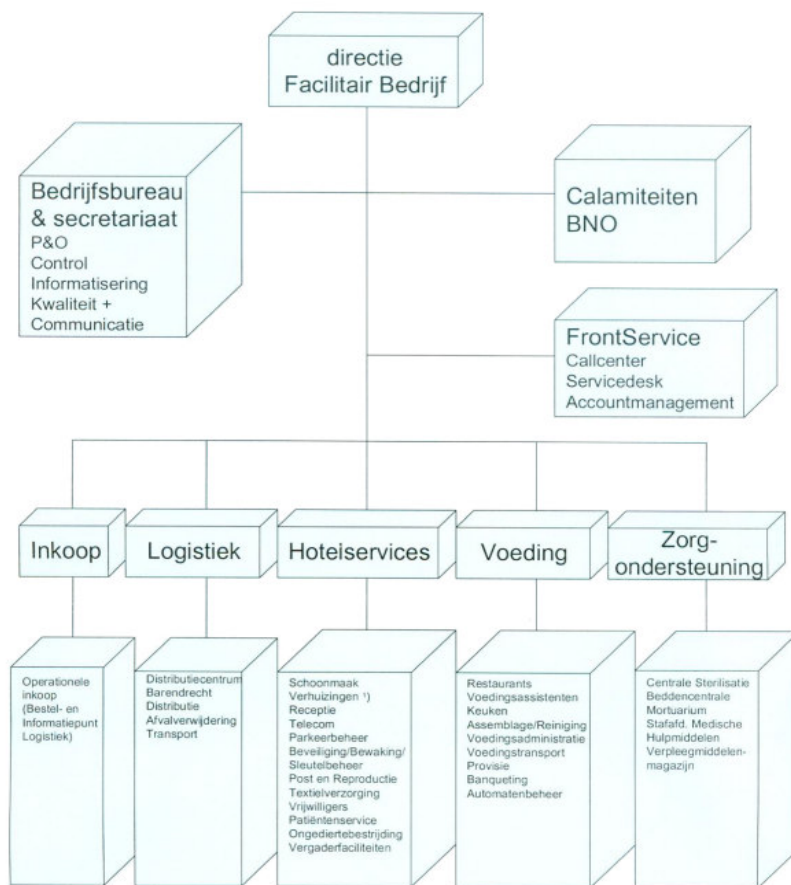
Accountmanager

Vragen

- Korte FD schets en organigram.

De organisatie is de grootste onder de geïnterviewden. Tussen de 400 en 450 medewerkers zijn werkzaam bij de Afdeling Facilitaire Diensten. De organisatie is productiegericht ingericht. Het assortiment diensten en producten:

Organigram Facilitair Bedrijf.



¹⁾ In oprichting

Erasmus MC
directie Facilitair Bedrijf
januari 2004

- Missie & strategie van FD?

De missie, visie en doelstelling zijn nog niet verwoord.



- Welke plaats heeft de servicedesk in de organisatie?

De servicedesk is ingericht als frontoffice, eerste en enige aanspreekpunt voor de organisatie voor het alles op het gebied van FD. De Technische Dienst wordt wel gevoed vanuit de Servicedesk, maar valt niet meer onder FD. Motivatie hiervoor is het grote nieuwbouwtraject en andere langlopende projecten. Het directieteam wat deze projecten aanstuurt heeft ook de Technische Dienst in hun team ingelijfd.

- Hoe is de servicedesk georganiseerd (welk model)?

De Servicedesk werkt volgens het accountmanagersmodel, met dien verstande dat alles via de één frontoffice loopt. De servicedesk is verdeeld in 4 fysieke Servicedesks, verdeeld over het complex en een callcenter (6 werkplekken). De Servicedesk handelt alle eenvoudige en gestandaardiseerde zaken af. Zaken die afdelingsoverstijgend liggen of complexer zijn worden afgehandeld door de accountmanagers, die minimaal 1 x per 6 weken hun klanten spreken.

- Profiel van taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet formeel vastgelegd. Van de Servicedeskmedewerkers wordt het volgende verwacht:

- MBO niveau;
- Kennis van het facilitaire werkveld;
- Typvaardigheid;
- Klantvriendelijk/servicegericht.

- Waarom tot deze keuze gekomen?

Dit is een beleidskeuze van hogerhand geweest. Redenen hiervoor zijn:

- 1loketfunctie voor de klant;
- inzichtelijkheid in klantwensen;
- van doelgericht naar vraaggestuurd werken;
- goed kunnen inspelen op de wensen van de klant.

- Welke alternatieven zijn overwogen? Niet bekend.

- Welke middelen heeft de servicedesk ter ondersteuning?

- Goed geoutilleerde werkplekken (in hoogte verstelbare bureaus, verstelbare bureaustoelen, verstelbare monitoren, headsets, etc.; Fax, mail, telefoon, etc.;
- Meldingenregistratiesysteem (Planon); De taken worden gerouleerd en de medewerkers worden op de werkplek voorzien van koffie, thee, water en cup a soup; Mogelijkheden tot opfriscursussen en bijscholing.

- Welke managementinformatie levert de servicedesk aan?

De wensen moeten nog worden geïnventariseerd, voorlopig:

- Klachten per diverse variabelen, zoals afdeling, taakgroep, oorzaakgroep, etc.;
- Bezettingsgraden vergadercentrum;
- Storingen per apparaat;
- Percentage oplossingen buiten daarvoor gestelde termijnen.



- Processen & procedures.

Alle procedures zijn beschreven, in eerste instanties via memo's, daarna op uniforme wijze. Van de standaard werkmethode is een quick reference card gemaakt;

- Overige opmerkingen:

- Inventarisatie historie kwissen - urgentiebepaling - bepalen vragen die gesteld moeten worden bij een dergelijke kwis - maken protocol;
- Alleen doorbelasten als de klant het kan beïnvloeden en het kosten bespaard.



Are You being served well???

Een onderzoek naar de Servicedesk van
de Gemeente Capelle aan den IJssel
