

Professionalisering van overheidsinstanties



Leiden

Jamie Booms
mei 2008

Professionalisering van overheidsinstanties

***Onderzoek naar serviceverlening door
de afdeling Huisvesting, Services & ICT binnen het
Shared Service Center van gemeente Leiden.***

Auteur: Jamie Booms
Studentennummer: 20053000
Jaar van uitgave: 2008

Opdrachtgever: dhr. G. Groeneveld
Gemeente Leiden
Tweelinghuis
Langegracht 70a
2312 NV Leiden

Opleiding: Academie voor Facility Management
Haagse Hogeschool
Sector Management & Economie
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: dhr. R. Lommerse
Medebeoordelaar: dhr. drs. W.J.M. van der Es

Onderzoekperiode: februari 2008 – mei 2008

Auteursreferaat

Onderzoek naar de wijze van serviceverlening van **ondersteunende diensten** binnen de **overheid**. Onderzoeksvraag is; “op welke wijze kan het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers van de Afdeling Huisvesting, Services en ICT geoptimaliseerd worden?” Achterliggende doelstelling is dat vóór 1 Juli 2008 de medewerkers van de afdeling Huisvesting, Services en ICT precies weten wat er van hen verwacht wordt in het kader van het optimaal functioneren en **serviceverlening** binnen het nieuwe dienstverleningsconcept van **gemeente Leiden**. De huidige en gewenste situatie worden geanalyseerd met behulp van een **visgraatdiagram** en het **Facility Excellence Model** van Berenschot. Belangrijkste conclusies zijn de noodzaak van beheer en beheersing van **klanten processen, financiën, en personeel**. Voor klantenmanagement wordt aanbevolen wensen en eisen vast te stellen en een nulmeting van klanttevredenheid te doen. Processen optimaliseren door procedures en formuleren op te stellen. Een materiële investering is de aanschaf van **Nen 2748** voor inzicht in Financiën. Onderzoek en invoering van **competentiemanagement** moet bijdragen aan optimaal functionerend personeel.

In de bijlagen: informatie over gebruikte modellen en technieken, schematische weergaven organisatiestructuur, een processchema en een verantwoording van de onderzoeksresultaten.

Indexreferaat

FM, scriptie, overheid, gemeente, shared service center, serviceverlening, Facility Excellence Model, visgraatdiagram, Nen 2748 en competentie management.

Voorwoord

Na drie jaar MBO facilitaire dienstverlening en drie jaar studeren bij de academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool was het tijdstip aangebroken om af te studeren. Deze studie heb ik met alle plezier gevolgd, maar ik vond ook dat de tijd was gekomen om verder te kijken en op zoek te gaan naar een leuke baan. Maar niet voordat ik de eindopdracht van de opleiding heb afgerond. Zie hier het resultaat van een leuke, leerzame stageperiode bij gemeente Leiden. Een interessant ontwikkelende organisatie met vriendelijke, gezellige medewerkers, waar ik met veel plezier gewerkt heb.

De stageperiode was een intensieve periode die geheel in het teken stond van de serviceverlening door de afdeling Huisvesting, Services en ICT. Tijdens de stage ben je steeds met hetzelfde onderwerp bezig. Hierdoor zie je af en toe door de bomen het bos niet meer. Het viel soms niet mee om even afstand te nemen van het onderzoek en er met andere ogen naar te kijken. Gelukkig zijn er veel mensen geweest die mij hierbij geholpen hebben.

Via deze weg wil ik graag alle mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik de organisatie gemeente Leiden bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek, waardoor ik in staat ben gesteld mijn studie af te kunnen ronden. Allereerst wil ik de heer Gerard Groeneveld, de heer Eus Flapper en de heer Ad Damstra hartelijk danken voor hun tijd, inzet, begeleiding, ondersteuning en het vertrouwen dat ze me hebben gegeven gedurende mijn afstudeerperiode. Daarnaast wil ik alle medewerkers van gemeente Leiden bedanken voor hun medewerking, interesse, steun en gezelligheid. Mijn dank gaat tevens uit naar de heer Lommerse (docentbegeleider), die mij op inspirerende wijze heeft begeleid en ondersteund. De heer Walter van der Es wil ik bedanken voor het mede beoordelen van de scriptie. Als laatste wil ik mijn lieve vriendin, familie, schoonfamilie en studiegenoten bedanken voor alle steun gedurende de afstudeerperiode.

Alle bovengenoemde personen hebben ertoe bijgedragen dat ik mijn afstudeeropdracht op een positieve manier heb kunnen afronden. Tot slot bedank ik de personen die niet genoemd zijn, maar wel hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie.

Jamie Booms

Leiden, mei 2008

Managementsamenvatting

Binnen de nieuwe organisatiestructuur van gemeente Leiden is sinds januari 2008 het Shared Service Center (SSC) operationeel. Van begin februari tot eind mei is onderzoek gedaan binnen de afdeling Huisvesting, Services en ICT (HSI), dat onderdeel is van het Shared Service Center. Dit onderzoek geeft inzicht in beheer en beheersing van processen en het functioneren van medewerkers van de afdeling HSI, waarbij kwalitatieve serviceverlening centraal staat. Het doel hierbij is; *"vóór 1 Juli 2008 weten de medewerkers van de afdeling Huisvesting, Services en ICT precies wat er van hen verwacht wordt in het kader van het optimaal functioneren en serviceverlening binnen het nieuwe dienstverleningsconcept van Gemeente Leiden."*

Binnen dit kader is de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Op welke wijze kan het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers van de Afdeling Huisvesting, Services en ICT geoptimaliseerd worden?"

Bij de beantwoording van de subvragen is met name gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek en verschillende empirische onderzoeken zoals; observaties, het houden van (diepte)interviews en een enquête onder de medewerkers van de afdeling HSI. Hiermee zijn de huidige en gewenste situatie naar voren gekomen.

Naar aanleiding van de analyses van de onderzoeksresultaten zijn er conclusies getrokken. De belangrijkste conclusies zijn dat de afdeling HSI zich in de ontwikkelfase bevindt, nog aan het stabiliseren is en nog niet voldoet aan de gewenste situatie. Dit komt omdat klanten niet genoeg worden betrokken in het dienstverleningsproces, (werk)processen nog niet bij alle onderzoeksgebieden optimaal verlopen, de financiën van de afdeling nog niet op orde is en er te weinig tijd geïnvesteerd wordt in het uitvoerend personeel.

Er zijn aanbevelingen gedaan om de doelstelling en gewenste situatie te realiseren.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

-  Servicemanagers aanstellen die wensen en eisen van klanten vast moeten stellen. Tegelijkertijd moeten processen bij het FMP, de locatie Lange Brug, DZB catering en unit Beleid, Contracten en BHV beter beheerd en beheerst worden door instructie- en informatieformulieren op te stellen, afhandelingprocedures van meldingen en aanvragen te standaardiseren en bij locatie Lange Brug en DZB ook Planon te installeren.
-  Inkomsten en uitgaven moeten inzichtelijk worden door aanschaf van Nen 2748. Daarbij moet onderzoek naar financiën meer duidelijkheid geven over specifieke inrichting en uitwerking van financiële processen.
-  Het management moet standaard en extra diensten vaststellen, er moeten dienstverleningsovereenkomsten worden afgesloten en er moet een nulmeting worden gehouden van klanttevredenheid.
-  Als laatste moet er een administratief medewerker, een coördinator verhuisprocessen en een vaste Unitleider aangenomen worden. Er moet meer tijd geïnvesteerd worden in personeel door teamleiders en er moet onderzoek gedaan worden naar competentie management binnen de afdeling.

Aan de aanbevelingen zijn bedrijfskundige consequenties verbonden. De financiële consequenties bedragen € 44.745,- negatief, maar wegen niet af tegen de noodzaak van de verbeterpunten om het bestaansrecht veilig te stellen.

Het rapport wordt afgesloten met een implementatieplan waarin de stappen per medewerker of unit worden beschreven. Daarbij is per medewerker een globale tijdsplanning opgenomen, waarin weergegeven wordt hoeveel tijd de onderdelen van de implementatie in beslag zullen nemen om zodoende tot invoering van de aanbevelingen te kunnen komen.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1. Onderzoeksopzet.....	3
§ 1.1 Aanleiding onderzoek	3
§ 1.2 Probleemstelling	4
§ 1.3 Subvragen	4
§ 1.4 Doelstelling.....	4
§ 1.5 Doelgroep.....	5
§ 1.6 Onderzoeksmethoden en -aanpak	5
Hoofdstuk 2. Organisatie gemeente Leiden	7
§ 2.1 De organisatie	7
§ 2.2 Het Shared Service Center	8
§ 2.3 De afdeling Huisvesting, Services & ICT	8
§ 2.3.1 Team Huisvesting en Services	9
§ 2.3.2 Team ICT.....	9
§ 2.3.3 Het secretariaat	9
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader.....	10
§ 3.1 Een shared Service Center	10
§ 3.2 Front- en backoffice	10
§ 3.3 Kwalitatieve dienstverlening	12
§ 3.4 Modellen en technieken	13
§ 3.4.1 Het Ishikawadiagram	13
§ 3.4.2 Het Facility Excellence Model.....	13
Hoofdstuk 4. Huidige situatie.....	14
§ 4.1 Knelpunten team Huisvesting & Services	14
§ 4.1.1 Het Facilitair Meldpunt.....	15
§ 4.1.2 Unit Beleid, Contracten & Bedrijfshulpverlening.....	16
§ 4.1.3 De Unitleider	17
§ 4.1.4 De locatie Lange Brug.....	18
§ 4.1.5 De locatie Le Pooleweg.....	18
§ 4.1.6 Teamleider Huisvesting & Services.....	19
§ 4.2 Knelpunten team ICT	19
§ 4.2.1 De ICT Servicedesk.....	19
§ 4.2.2 Unit Service, Contracten & Projecten	20
§ 4.2.3 Unit Service Support.....	20
§ 4.2.4 Teamleider ICT	20
§ 4.3 Het secretariaat	21
§ 4.3.1 Secretaressesgroep	21
§ 4.4 Huidige positie met behulp van Facility Excellence Model	21
Hoofdstuk 5. Gewenste situatie	23
§ 5.1 Wensen medewerkers afdeling Huisvesting, Services en ICT	23
§ 5.2 Wensen opdrachtgever	24

Hoofdstuk 6. Analyses	26
§ 6.1 Analyse met behulp van het visgraatdiagram	26
§ 6.2 Analyse met behulp van het Facility Excellence Model.....	29
§ 6.3 Prioriteitenmatrix	32
Hoofdstuk 7. Conclusies	33
§ 7.1 Conclusie onderzoeksresultaten	33
§ 7.2 Scorelijst afdeling Huisvesting, Services en ICT	35
Hoofdstuk 8. Aanbevelingen & consequenties	36
§ 8.1 Optimaliseren van klantenmanagement.....	36
§ 8.2 Optimaliseren van processen.....	38
§ 8.2.1 Facilitair Meldpunt	38
§ 8.2.2 Unit Beleid, Contracten en BHV	40
§ 8.2.3 Locatie Lange Brug	41
§ 8.3 Optimaliseren van financiën	42
§ 8.4 Optimaliseren van personeel.....	43
§ 8.5 Organisatorische & personele consequenties.....	46
§ 8.6 Financiële consequenties.....	46
Hoofdstuk 9. Implementatieplan	48
§ 9.1 Stappenplan & planning	48
Literatuuropgave	51

Inleiding

Professionalisering van overheidsinstanties! Anno 2008 wordt er van overheidsinstanties verwacht dat ze meer en meer betrouwbaar, transparant en efficiënt te werk gaan. Daarnaast is klantgerichtheid binnen veel van deze instanties een strategisch verbeterpunt en verwachten klanten vaker kwalitatief hoge dienstverlening. Gemeente Leiden is een overheidsinstantie die haar burgers centraal zet en de inwoners van Leiden zo goed mogelijk van dienst wil zijn. Om haar burgers goed van dienst te kunnen zijn, moeten de ambtenaren hun werk zonder problemen kunnen uitvoeren en worden de ondersteunende werkzaamheden uit handen genomen. In 2005 is gemeente Leiden een reorganisatie gestart om een professionele organisatie te creëren die haar burgers beter van dienst kan zijn en beter in kan spelen op de marktontwikkelingen. Hierbij zijn de ondersteunende diensten van gemeente Leiden onderverdeeld in een Shared Service Center (SSC).

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht. Hierin staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal. Deze scriptie, waarin verslag zal worden gedaan van het uitgevoerde onderzoek, vormt het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek bij gemeente Leiden. De opdrachtgever de heer G. Groeneveld is Manager van de Afdeling Huisvesting, Services en ICT (HSI) en wilde een intern onderzoek binnen de afdeling HSI van het SSC.

In dit onderzoeksrapport wordt een deel van het SSC, dat sinds januari operationeel is binnen de nieuwe organisatiestructuur van gemeente Leiden, in het licht gezet. Nu er een nieuwe organisatiestructuur is en alle (overgebleven) medewerkers een plekje hebben gekregen binnen de organisatie is het van belang dat de verschillende werkprocessen optimaal worden uitgevoerd. Daarom is binnen de Afdeling Huisvesting, Services en ICT van het Shared Service Center een onderzoek verricht om inzicht te krijgen in de werkprocessen van deze afdeling waarbij kwalitatieve serviceverlening centraal staat. Binnen dit kader is een probleemstelling opgesteld en deze luidt als volgt:

“Op welke wijze kan het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers van de Afdeling Huisvesting, Services en ICT geoptimaliseerd worden ?”

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn er verschillende onderzoeken verricht binnen de afdeling Huisvesting, Services en ICT van het Shared Service Center van gemeente Leiden. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek en vier soorten empirische onderzoeken, te weten: observaties, verschillende interviews met direct betrokkenen en een online enquête binnen de afdeling Huisvesting, Services en ICT.

Leeswijzer

De resultaten van de verschillende onderzoeken komen in volgorde van hoofdstukken aan bod en per hoofdstuk uitgebreid toegelicht. In sommige hoofdstukken wordt er verwezen naar de bijlagen, hierin staat nadere informatie over het betreffende onderwerp of onderzoek.

De indeling van de hoofdstukken is als volgt:

- ✂ Hoofdstuk één begint met de onderzoeksopzet. Hierin worden de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek weergegeven en de gebruikte methoden en aanpak van het onderzoek toegelicht.
- ✂ In het tweede hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie gemeente Leiden, het Shared Service Center en de afdeling Huisvesting, Services en ICT.
- ✂ Het derde hoofdstuk bevat theorie over kwalitatieve serviceverlening bij ondersteunende diensten, informatie over front- en backoffice en de modellen en technieken.
- ✂ De huidige situatie van de afdeling Huisvesting, Services en ICT wordt beschreven in hoofdstuk vier.
- ✂ In het vijfde hoofdstuk wordt de gewenste situatie geschetst.
- ✂ Hoofdstuk zes bevat analyses van de onderzoeksresultaten.
- ✂ In hoofdstuk zeven worden de hoofdstukken in relatie gebracht met elkaar door de onderzoeksresultaten samen te voegen tot conclusies.
- ✂ De aanbevelingen worden toegelicht in hoofdstuk acht met aansluitend hierop de organisatorische en financiële consequenties van de aanbevelingen.
- ✂ Tenslotte wordt de implementatie van de aanbevelingen uitvoerig besproken in het laatste hoofdstuk.

Hoofdstuk 1. Onderzoeksopzet

Om een onderzoek gestructureerd uit te kunnen voeren is een plan van aanpak van groot belang. Daarom begint dit onderzoeksrapport met een beschrijving van de onderzoeksopzet. Hierin worden de inhoud en doel van het onderzoek beschreven, een toelichting gegeven op de onderzoeksmethoden die worden gebruikt bij de uitvoering van het onderzoek en wordt er beschreven op welke manier de (sub)vragen worden beantwoord tijdens het onderzoek. In de eerst komende paragrafen wordt er ingegaan op de aanleiding, de probleemstelling met bijhorende subvragen, de doelgroep (voor wie het rapport geschreven is) en de doelstelling van het onderzoek.

§ 1.1 Aanleiding onderzoek ¹

Een paar jaar geleden is Gemeente Leiden een reorganisatie gestart. Hierbij is besloten om een Shared Service Center (SSC) op te richten die meer klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering, transparantie en kostenbesparing van ondersteunende functies moet opleveren. In mei 2007 is het plan voor de inrichting van een SSC opgeleverd en sinds 1 januari 2008 is het SSC operationeel. De opbouw van het SSC kent twee fasen;

- ✂ de ontwikkelfase, periode 2007-2008 waarin de primaire organisatie opgebouwd en de kwaliteit van de dienstverlening verder ontwikkeld wordt, en;
- ✂ de doorgroefase, 2009-2010 waarin de focus gericht zal zijn op vernieuwende, hoogwaardige dienstverlening en vergroting van het afzetgebied (bijv. buurgemeenten, zoals Leiderdorp).

Het doel van het SSC is om aan het eind van de ontwikkelperiode 2008-2010, de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen in een zogenaamd Kwaliteitshandvest.² Voor het SSC in zijn algemeenheid, maar ook voor de afdeling Huisvesting, Services en ICT geldt dat er op langere termijn alleen bestaansrecht is met tevreden medewerkers en tevreden klanten. Dit kan alleen bereikt worden met service, service en nog eens service! Dat is dan ook het motto voor de komende jaren.

Om doelstellingen te realiseren, is het van groot belang dat betrokken medewerkers op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en dat men precies weet wat er van de afdeling in het algemeen en van hun in het bijzonder verwacht wordt, t.a.v. de serviceverlening door de afdeling Huisvesting, Services en ICT. Er moet duidelijkheid zijn voor de medewerkers over serviceverlening en klantgerichtheid en de bijbehorende (werk)processen moeten aansluiten. De opdrachtgever denkt dat niet elke medewerker weet wat er van hen verwacht wordt of van de afdeling in het algemeen en dat niet iedere medewerker voldoet aan het niveau van serviceverlening dat wordt gesteld binnen het nieuwe dienstverleningsconcept. Zolang dit het geval is, kunnen doelstellingen waarschijnlijk niet gerealiseerd worden en heeft het Servicecentrum geen bestaansrecht. Daarom heeft deze opdracht een hoge prioriteit voor de opdrachtgever en voor gemeente Leiden.

¹ Bron: Beleidsplan gemeente Leiden; *'Anders Werken; het Shared Service Center'*.

² Toelichting: In een kwaliteitshandvest verklaart de leverancier/opdrachtgever zich te houden aan bepaalde normen voor dienstverlening en maakt deze normen kenbaar aan de klant.

§ 1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf is de centrale vraag van het onderzoek vastgesteld. Om het probleem van deze opdracht vast te stellen is de volgende stelling geformuleerd:

“Op welke wijze kan het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers van de Afdeling Huisvesting, Services en ICT geoptimaliseerd worden ?”

§ 1.3 Subvragen

Om de probleemstelling te verhelderen zijn er een aantal subvragen opgesteld. Deze zullen gedurende het lezen van het rapport stuk voor stuk worden beantwoord. De subvragen zijn:

1. Wie zijn de betrokken medewerkers van de afdeling Huisvesting, Services en ICT en wat zijn hun functies, taken en werkzaamheden binnen deze afdeling?
2. Wat is de huidige situatie met betrekking tot het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers?
3. Welke kwaliteitseisen worden er gesteld aan het Shared Service Center?
4. In hoeverre wijkt deze afdeling af van de gewenste kwaliteit van de geboden services en waar zitten de (grote) verschillen c.q. knelpunten?
5. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers, wat moet er dan veranderen en hoe kan dit veranderd worden?
6. Wat is de uitgangssituatie waarin de werknemers optimaal functioneren en wat zijn gewenste, bijhorende competenties?
7. Welke organisatorische en financiële consequenties vloeien voort uit het eventueel opvolgen van de aanbevelingen die ik ga doen?

§ 1.4 Doelstelling

Het doel van deze opdracht is door de opdrachtgever vastgesteld. Er is hierbij een stelling geformuleerd en deze luidt als volgt:

“Vóór 1 Juli 2008 weten de medewerkers van de afdeling Huisvesting, Services en ICT precies wat er van hen verwacht wordt in het kader van het optimaal functioneren en serviceverlening binnen het nieuwe dienstverleningsconcept van Gemeente Leiden.”

Om deze doelstelling te kunnen bereiken, zal het onderzoek moeten resulteren in:

1. Aanbevelingen ten aanzien van kwalitatieve serviceverlening binnen een Shared Service Center.
2. Een actieplan voor de medewerkers van de afdeling HSI om de aanbevelingen te implementeren en verbetering van processen en dienstverlening door te voeren.

§ 1.5 Doelgroep

De inhoud van dit adviesrapport is in eerste instantie relevant voor de heer Groeneveld, tevens manager van de afdeling HSI en de medewerkers van deze afdeling. Daarnaast kunnen direct betrokkenen bij het Shared Service Center baat hebben bij dit onderzoek. Secundaire doelgroepen die baat zouden kunnen hebben bij het lezen van dit rapport zijn; studenten die de opleiding Facility Management volgen in hun literatuurstudie en andere vergelijkbare organisaties die ook gebruik maken/willen gaan maken van een Shared Service Center, vergelijkbare problematiek ondervinden binnen hun organisatie of gewoonweg hun ondersteunende diensten willen professionaliseren.

Het adviesrapport zal nagekeken worden door docenten van de academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

§ 1.6 Onderzoeksmethoden en -aanpak ³

Voordat het facilitaire probleem bij gemeente Leiden opgelost kan worden, moeten er gegevens verzameld worden. Aan de hand van verschillende methoden is er onderzoek verricht naar relevante gegevens. De methoden van onderzoek zijn vastgesteld aan de hand van het basisboek 'methoden en technieken' van Baarda en de Goede.⁴ Dit boek geeft een leidraad voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek.

Om antwoord te kunnen geven op de subvragen zijn er verschillende empirische onderzoeksmethoden gebruikt, te weten: observaties, individuele interviews, een online enquête en door middel van bestaande gegevens aan de hand van literatuuronderzoek (ook wel deskresearch genoemd). Deze methodes zijn onder te verdelen in verschillende typen onderzoek, namelijk kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken en beschrijvend, explorerend of toetsend onderzoek.⁵

Binnen gemeente Leiden zijn er hoofdzakelijk kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt waarbij er, gezien de tijd en omvang van de opdracht, geen grootschalig onderzoek is gehouden onder alle medewerkers van de afdeling maar er selectief onderzoek is gedaan. Het onderzoek is beschrijvend en explorerend uitgevoerd. Er is bij iedere unit een of meerdere onderzoeken gedaan waarbij er vragen zijn gesteld die kwalitatieve informatie opbrengen. Er is op relatief eenvoudige wijze redelijk betrouwbare gegevens verkregen door gesprekken te voeren en systematisch te observeren. Dit wordt ook wel indicatief onderzoek genoemd. Hieronder wordt een verklaring gegeven voor de onderzoeksaanpak aan de hand van de vier gebruikte methodieken.

Observaties

Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is gebruik gemaakt van observaties om een objectief beeld te verkrijgen van de huidige situatie binnen de afdeling HSI. Hiervoor is onderzoek gedaan bij 11 verschillende onderdelen / units. Het doel van de observaties is het verkennen en inzichtelijk maken van de organisatie, de afdelingen, de werkprocessen, taken en functies en de medewerkers die daarbij betrokken zijn. Vanuit dit punt kunnen oriëntatievragen worden opgesteld en kunnen aandachtspunten en dieptevragen worden bedacht voor de individuele interviews.

³ Bron: R.F. Bouter: 'Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008'.

⁴ Bron: Dr. D.B. Baarda en dr. M.P.M. de Goede: 'Basisboek 'Methoden en Technieken'.

⁵ Meer informatie over de verschillende methodieken en typen onderzoek kunt u lezen in de bijlagen toegelicht. (Zie bijlage 1.: Theorie onderzoeksmethoden.)

Interviews

Een andere onderzoeksmethode die gehanteerd is voor het onderzoek bij de afdeling HSI, is het afleggen van individuele interviews. Er zijn zeven interviews gehouden die antwoord moeten geven op de huidige en gewenste situatie volgens de medewerkers van de afdeling HSI. Door vooraf vragen en aandachtspunten op te schrijven, zal dit onderzoek meer dieptevragen beantwoorden. De interviewvragen en -antwoorden zijn uitgeschreven en kunt u vinden in de bijlagen.

Enquête

De opdrachtgever heeft ervoor gekozen om alleen intern onderzoek te doen. Dit houdt in dat klanten niet benaderd worden maar alleen de medewerkers van de afdeling HSI. Om de huidige knelpunten, wensen en eisen van de medewerkers van de afdeling HSI te kunnen beschrijven en de huidige kwaliteit in serviceverlening toe te kunnen lichten, is er een online enquête gehouden binnen de afdeling. Dit is veelal een kwantitatieve onderzoeksmethode. Voor het onderzoek binnen de afdeling HSI is kwalitatieve informatie gewenst. Daarom is er gekozen voor een kwalitatieve methodiek; het stellen van kwalitatieve onderzoeksvragen.⁶ Hiervoor is een willekeurige groep van 30 respondenten gekozen binnen de afdeling, welke is gevraagd de enquête in te vullen. De resultaten van de enquête worden in de bijlagen gepresenteerd.

Deskresearch

Naast primaire bronnen (respondenten) is er ook gebruik gemaakt van secundaire bronnen (rapporten, boeken, notities, beleidstukken, artikelen, etc.). Dit literatuuronderzoek is gedaan om de ideaalsituatie te kunnen schetsen en een goede analyse te kunnen maken van de onderzoeksresultaten.

Er zullen in het literatuuronderzoek ook geschikte modellen en technieken worden toegelicht. De gevonden informatie uit het literatuuronderzoek wordt uitgebreid besproken in hoofdstuk drie.

Voor een systematische aanpak van het probleem zal eerst deskresearch gedaan moeten worden naar de organisatie zelf, wie de betrokken actoren zijn en wat de structuur is van de facilitaire organisatie. Dan kan vervolgens door literatuuronderzoek de ideaalsituatie geschetst worden. Als derde moeten de knelpunten van de afdeling HSI (per unit) geconstateerd worden. Dit wordt vastgelegd door middel van observaties en interviews. Daarbij zal de online enquête meer duidelijkheid moeten geven in de mening, wensen en eisen van de medewerkers van de afdeling HSI. Wanneer de ideaalsituatie (theorie), de huidige situatie (knelpunten) en de gewenste situatie (wensen en eisen) geconstateerd zijn, kunnen deze punten geanalyseerd worden. Alvorens een definitieve oplossing door te kunnen voeren, is het noodzakelijk om de oorzaak van het probleem te achterhalen. Hier zijn verschillende modellen en technieken voor. Passende modellen en technieken zullen tijdens het deskresearch worden vastgesteld. Op basis van de resultaten, de analyses en conclusies uit deze onderzoeken zullen uiteindelijk de aanbevelingen met implementatie gedaan worden.

Er is voor deze onderzoeksaanpak gekozen omdat dit functioneel is voor de oplossing van het probleem en voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever. In het volgende hoofdstuk zullen eerst de betrokken actoren, de organisatie en haar structuur worden beschreven, om een beeld te schetsen van de organisatie waarbinnen het onderzoek is verricht.

⁶ De onderzoeksvragen die gesteld zijn in de enquête kunt u vinden in bijlage 7.: *Enquête*.

Hoofdstuk 2. Organisatie gemeente Leiden

Als eerste onderzoeksresultaat wordt de organisatie 'gemeente Leiden' in dit hoofdstuk beschreven. Hierin komt aan bod wat deze overheidsinstantie betekent voor de inwoners van gemeente Leiden en wordt de structuur van de organisatie duidelijk.

Eerst wordt een beschrijving gedaan van de gehele organisatie. Vervolgens zullen het SSC en de afdeling HSI kort worden toegelicht om de indeling en structuur van de facilitaire organisatie te verhelderen. De vergaarde informatie over de organisatie en haar structuur is verkregen door middel van deskresearch en observaties binnen de afdeling HSI.

§ 2.1 De organisatie

De gemeente Leiden is gelegen in Zuid-Holland en heeft momenteel ongeveer 120.000 inwoners. De organisatie gemeente Leiden is opgericht om Leiden te besturen en haar burgers van dienst te kunnen zijn. Gemeente Leiden is een overheidsinstantie en daardoor een non-profit organisatie. De organisatie was opgedeeld in diensten. Deze diensten zijn ruim tien jaar geleden in verschillende panden gehuisvest (verspreid door heel de stad). Er zijn momenteel 12 ambtelijke gebouwen van gemeente Leiden op diverse locaties. Echter zal hier op de langere termijn verandering in komen, omdat gemeente Leiden een nieuwe huisvestingsstrategie heeft gekozen die centrale huisvesting biedt voor alle ambtenaren.

Een paar jaar geleden is gemeente Leiden een reorganisatie gestart om mee te kunnen gaan met ontwikkelingen op de markt en door eisen vanuit de overheid. Naar aanleiding van het bedrijfsplan 'Anders Werken,'⁷ dat is opgesteld bij de reorganisatie, vond er een herverdeling plaats tussen de verschillende diensten. De dienstenstructuur is afgeschaft, er is nu een concerndirectie en er zijn 16 afdelingen. Er werken sindsdien ongeveer 1200 ambtenaren. Het doel van het bedrijfsplan is om een betere dienstverlening naar de burger te bewerkstelligen. Door de oude structuur van Gemeente Leiden te doorbreken, is de verwachting dat men beter kan reageren op vraagstukken die ontstaan uit de politiek en de samenleving. De verwachting is dat door centralisering van de huisvesting er minder in 'eilandjes' wordt gedacht en er betere integrale oplossingen ontstaan voor de burger. In de nieuwe (organisatie)structuur⁸ van 'Anders Werken' wordt verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie geplaatst, is er veel aandacht voor Human Resource Management, wordt er krachtig gestuurd op uitvoering en is er meer aandacht voor strategie en kaderstelling.

Ter ondersteuning van de primaire processen heeft het college van B&W sinds juli 2005 besloten om een Shared Service Center op te richten binnen gemeente Leiden.

Dit onderdeel zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht.

⁷ Bron: Reorganisatieplan 'Anders Werken; Anders Werken, Gewoon Doen.'

⁸ Het organigram dat hierbij hoort, kunt u bekijken in bijlage 2.: 'Organogram gemeente Leiden'.

§ 2.2 Het Shared Service Center

Shared services (oftewel; gedeelde diensten) kunnen worden ondergebracht in verschillende organisatievormen. Binnen gemeente Leiden heeft men gekozen voor een centraal punt voor de gehele organisatie, een Shared Services Centrum. De verschillende organisatievormen worden uitgelegd in bijlage drie.⁹

Het opzetten van een Shared Service Center, hierna te noemen SSC, was een onderdeel van de grootschalige reorganisatie 'Anders Werken binnen Leiden' en per 1 januari 2008 is het SSC operationeel. Het SSC levert producten en diensten ter ondersteuning van de primaire processen van de gemeentelijke organisatie met als doel; klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering, transparantie en kostenbesparing van ondersteunende functies. In de toekomst zal verzelfstandiging van het SSC plaats moeten vinden en zal meer samenwerking met buurgemeenten kunnen leiden tot het behalen van schaalvoordeel. Bij de vorming van het SSC zijn diensten en ambtenaren ondergebracht in één gemeenschappelijke organisatie en zijn een missie, visie en een aantal randvoorwaarden opgesteld om het dienstverleningsconcept te realiseren. De *missie* van het Servicecentrum is als volgt geformuleerd:

Het Servicecentrum levert kwalitatief hoogwaardige producten en diensten ter ondersteuning van de primaire processen van de gemeentelijke organisatie zodat deze 'in control' kan zijn.

De *visie* luidt als volgt:

'De komende jaren bouwt het Servicecentrum aan een klantgerichte organisatie die hoogwaardige producten en diensten levert tegen passende markconforme prijzen, zodanig dat zij haar diensten aan externe partners kan uitbreiden.'

Het betreft de volgende voorwaarden;

-  Periodieke kwaliteitsmetingen; men is op de hoogte van de wensen van de klant en in staat om tijdig gewenste kwaliteitsverbeteringen door te voeren.
-  Kwaliteitsmanagement; de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de producten en diensten van het Servicecentrum worden zorgvuldig gevolgd en beoordeeld. Verbeteringen worden tijdig doorgevoerd en goed gecommuniceerd.
-  Competentiemanagement; de medewerkers van het Servicecentrum worden in staat gesteld om te voldoen aan het profiel, passend bij het dienstverleningsconcept.

Het Servicecentrum van gemeente Leiden is onder te verdelen in drie groepen met ieder twee of drie verschillende afdelingen. De eerste groep zijn de afdelingen Personeel & Organisatie en Communicatie. De tweede groep bestaat uit Financiën en Juridische zaken en de derde groep is de afdeling Huisvesting, Services en ICT. Deze drie groepen hebben allen een afdelingsmanager en verschillende teamleiders. Dit onderzoek is toegespitst op de derde groep van het SSC; de afdeling Huisvesting, Services en ICT.

§ 2.3 De afdeling Huisvesting, Services & ICT¹⁰

De afdeling Huisvesting, Services en ICT, hierna te noemen HSI, verzorgt alles wat te maken heeft met de werkplekken en omgeving van de medewerkers en Informatie en Communicatietechnologie.

⁹ Bron: <http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/content.jsp?objectid=7343> (29-05-2008)

¹⁰ Bron: 'Jaarplan 2008 afdeling Huisvesting, Services & ICT van het Shared Service Center'.

De visie van de afdeling HSI sluit hier bij aan: *'Het regelen van huisvesting, (facilitaire) services en ICT voor alle panden waar bestuur en ambtenaren in gehuisvest zijn, met daarbij een frontoffice naar de klant.'*

De afdeling is op te splitsen in twee verschillende teams; het team Huisvesting en Services en het team ICT. Deze teams bestaan uit verschillende onderdelen / units met diverse dienstverlenende werkzaamheden. Beiden teams hebben een teamleider die de 'grote lijnen' van alle onderdelen / units aangeven. Deze worden weer aangestuurd door de afdelingsmanager (de opdrachtgever). Samen vormen zij het managementteam van deze afdeling. Binnen de afdeling HSI is ook een secretariaat. Deze secretaressegroep geeft ondersteuning aan beide teams. Een schematische weergave van de structuur van de afdeling HSI is gegeven in bijlage vier. In de subparagrafen hier na worden de twee teams en het secretariaat kort toegelicht.

§ 2.3.1 Team Huisvesting en Services

Het team Huisvesting en Services bestaat uit een Facilitair Meldpunt, een unit Beleid, Contracten & BHV en verschillende medewerkers op diverse locaties, welke gestuurd worden door een unitleider, locatiebeheerders en seniormedewerkers. Een gedetailleerde beschrijving van functies, taken en werkzaamheden van deze units kunt u lezen in de interviews in de bijlagen. De uitvoerende werkzaamheden van de afdeling HSI vallen voor een groot deel onder vijf verschillende locaties. Namelijk, de locatie Lange Brug, Le Pooleweg, het Stadhuis, locatie Admiraal Banckertweg / Kenauweg en het Stadbouwhuis / Tweelinghuis. In overleg met de opdrachtgever en de teamleider is om praktische redenen gekozen om niet alle locaties op te nemen in het onderzoek. De locaties die niet zijn onderzocht, zijn het Stadhuis, de locatie Admiraal Banckertweg / Kenauweg en het Stadbouwhuis / Tweelinghuis.

§ 2.3.2 Team ICT

Het team ICT bestaat uit vier units; de ICT Servicedesk, een unit Service, Contracten & Projecten, de unit Server beheer en de unit Service Support. Ook dit team wordt aangestuurd door een teamleider en twee unitleiders. Ook hierbij geldt dat een gedetailleerde beschrijving van functies, taken en werkzaamheden van de units van het team ICT te lezen zijn in de interviews in de bijlagen.

§ 2.3.3 Het secretariaat

Het secretariaat van de afdeling HSI bestaat uit twee medewerkers. In de organisatiestructuur van de afdeling HSI heten zij 'secretaressegroep'. De secretaressegroep ondersteunt het management in hun werkzaamheden. Dit geldt dus voor beide teams en deze unit wordt daarom apart vermeld.

Nu de structuur en indeling van de organisatie, het SSC en de afdeling HSI bekend zijn, kan er dieper worden ingegaan op de drie teams. Hiervoor wordt in het vierde hoofdstuk een omschrijving gedaan van de huidige situatie van de afdeling HSI. Maar eerst zal in het volgende hoofdstuk een beschrijving gedaan worden van het literatuuronderzoek dat uitgevoerd is. Hiermee wordt een schets gemaakt van de ideaalsituatie voor de afdeling HSI en kunnen passende analysemodellen worden bepaald.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

Het theoretisch onderzoek wordt voornamelijk in de oriëntatiefase uitgevoerd. Hierin wordt informatie dat bekend is over het onderwerp besproken en veel voorkomende termen tijdens het onderzoek toegelicht. Eerst zal er duidelijkheid worden geschept in de functie en taken van een Shared Service Center en de front- en backoffice. Vervolgens wordt er een definitie gegeven aan 'kwalitatieve dienstverlening,' waarna ook de gebruikte modellen en technieken aan bod zullen komen; het Facility Excellence Model en het Ishikawa model. Dit theoretisch kader geeft de uitgangssituatie van het onderzoek naar de verbeterpunten van de afdeling HSI weer.

§ 3.1 Een shared Service Center ¹¹

Het Shared Service Center (SSC) is de laatste drie jaar van modewoord uitgegroeid tot een volwaardige organisatievorm voor facilitaire organisaties. Bij de vorming van een SSC worden de diensten en ambtenaren van de betrokken uitvoeringsterreinen ondergebracht in één gemeenschappelijke organisatie. Diensten worden op contractbasis verleend en kosten worden berekend en gespecificeerd naar klanten en producten.

De medewerkers komen rechtstreeks in dienst bij het SSC of worden vanuit de gemeente gedetacheerd. De voordelen van deze organisatievorm liggen vooral in het behalen van schaalgrootte, het scheiden van beleid en uitvoering en de eenduidige relatie tussen de samenwerkende gemeenten. Een SSC levert per definitie alle facilitaire diensten en verantwoordelijkheden aan de andere organisatieonderdelen of divisies, op basis van contractafspraken en tegen een financiële vergoeding. Organisaties vertrouwen erop goedkopere diensten en een betere service te kunnen leveren door onderdelen van bestaande bedrijfsfuncties te concentreren in een SSC. Dit organisatieprincipe vraagt om een gedegen systeem van kostendoorbelasting, waarbij alle gemaakte kosten worden doorbelast naar de veroorzaker van de kosten. Het doorbelasten van kosten kan op verschillende manieren gebeuren; productiecentramethode of Activity Based Costing bijvoorbeeld. De voor- en nadelen van de verschillende toerekeningsmethoden moeten tegen elkaar worden afgewogen om tot een passend systeem te komen.

§ 3.2 Front- en backoffice ^{12 13}

Om de bereikbaarheid van de facilitaire organisatie en de verkrijgbaarheid van producten en diensten te verbeteren kan het wenselijk zijn een frontoffice en backoffice te onderscheiden. De frontoffice is het deel van de facilitaire organisatie dat primair verantwoordelijk is voor het contact met klanten en gebruikers. Hier vindt het dienstverleningsproces plaats. Dit wordt ook wel een centraal dienstverleningsmeldpunt genoemd. Dit in tegenstelling tot de backoffice, waar de productie van goederen en diensten op basis van de klantvraag plaatsvindt.

¹¹ Bron: webarchief Facility Management Magazine: 'Informatie over SSC'. (Datum: 20-04-2008.)

¹² Bron: Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: 'Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.' 1^e druk 2001. Alphen a/d Rijn: Kluwer. ISBN: 90 14 07794 7 (blz. 165 e.v.)

¹³ Bron: Rodenburg, K.J. en Berg, van den M.J.F.: 'Administratieve logistiek: balanceren tussen klantgerichtheid en productiviteit'. 1^e druk 1998. Amsterdam: Brinkman Uitgeverij. ISBN 90 5752 017 6

Frontoffice

De frontoffice is georganiseerd op effectiviteit, waarbij de klant direct geholpen moet kunnen worden. De frontoffice maakt afspraken met de klant over de te leveren producten en diensten en over het daarbij behorende termijn.

De frontoffice is daarbij de meest aangewezen instantie om de realisatie van de gemaakte afspraken te bewaken. Daarmee krijgen de frontoffice medewerkers naast het in behandeling nemen van aanvragen ook de taak om op overkoepelend niveau de stroming van producten en diensten te bewaken. Frontoffice-activiteiten zijn in het algemeen moeilijk planbaar.

Het takenpakket van de frontoffice bevat doorgaans een of meer van de volgende activiteiten:

- Het aanbieden van facilitaire producten en diensten:
 - vergaderzalen
 - chipcards (voor entree of betaling in het bedrijfsrestaurant)
 - interne verhuizingen
- Het genereren van managementinformatie, onder andere:
 - klachten
 - wensen
 - responstijden bij storingen
- De klachtenregistratie en informatievoorziening.
- Het assisteren bij het opstellen van de producten- en dienstencatalogus en serviceniveau-overeenkomsten.
- Het uitoefenen van een public-relationsfunctie, onder andere:
 - het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken
 - het uitgeven van informatiebulletins.

Backoffice

Backoffice is het gedeelte van het dienstverleningsproces dat zich voor de klant 'achter de schermen' afspeelt. Voorbeelden van backoffice medewerkers zijn; administratief personeel, keukenpersoneel, managers, enzovoort. De backoffice is georganiseerd op basis van efficiency. De aangevraagde producten en diensten door de klant moeten zo goed of snel mogelijk uitgevoerd worden met een beperkt aantal middelen. Voorbeelden van deze middelen zijn tijd, geld of personeel.

De indeling naar frontoffice en backoffice is de koppeling tussen een klantgerichte voorkant en een product(ie) gerichte achterkant van de (facilitaire)organisatie.

De indeling kan als nadeel hebben dat ze uitgaat van bestaande producten of diensten.

Wanneer er sprake is van maatwerk schiet een frontoffice- en backoffice-indeling vaak tekort. Bij het leveren van producten en diensten op maatwerk zullen er tussen de afnemer en de dienstverlener concrete afspraken gemaakt moeten worden.

Een goede afstemming tussen front- en backoffice is van groot belang om de gewenste producten en diensten te kunnen leveren. Een belangrijke factor binnen deze afstemming is communicatie. Communiceren over producten en diensten die aangeboden worden door de (facilitaire)organisatie.

Een van de algemene kenmerken van diensten is dat ze ontastbaar zijn. Hierdoor bestaat er bij de afnemer in meer of mindere mate onzekerheid over de dienstverlening.

Dienstencommunicatie gaat primair om het verkopen van zekerheid, oftewel het tastbaar maken van het ontastbare.

Om te communiceren met verschillende doelgroepen kunnen facilitaire organisaties gebruikmaken van verschillende communicatie-instrumenten, bijvoorbeeld:

- een producten- en dienstencatalogus;
- een servicedesk;
- een facilitair beleidsplan;
- een ideeënbus;
- e-mail en intranet.

§ 3.3 Kwalitatieve dienstverlening ¹⁴

Om het begrip 'kwalitatieve dienstverlening' te verhelderen is er literatuuronderzoek gedaan naar kwaliteitsmanagement. Er zijn tal van mogelijkheden om 'kwaliteit' te definiëren. Het begrip; '*kwaliteit*' betreft een leeg begrip zolang het niet gekoppeld wordt aan een object, zoals een product, een proces, een systeem of een organisatie. Er bestaat dus niet een enkele definitie voor kwaliteit. Definities van kwaliteit kunnen op meerdere dimensies met elkaar worden vergeleken. In de context van dit onderzoek kan het begrip kwaliteit beschouwd worden als een *sociaal construct*. Dit wil zeggen dat kwaliteit volgens deze opvatting een begrip is dat afhankelijk is van tijd, plaats en betrokkenen een betekenis krijgt in de afstemmings- en onderhandelingsprocessen tussen verschillende betrokkenen en/of belanghebbenden.

Bij definiëring van het begrip kwaliteit wordt in de literatuur tegenwoordig bijna altijd verwezen naar een middels klassiek te noemen artikel van Garvin (1984). Deze verklaart de veelheid van definities van kwaliteit vanuit de vele invalshoeken van waaruit naar het begrip kwaliteit wordt gekeken. Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is gekozen voor de 'gebruikersgerichte invalshoek' (Juran, 1988). Volgens deze invalshoek is kwaliteit het vermogen te voorzien in de behoeften van de gebruiker. Het gaat om precieze combinaties van eigenschappen die bedoeld zijn voor specifieke gebruikers. Gebruik van deze invalshoek impliceert dat bekend is wie de gebruikers zijn, dat de afnemers en/of opdrachtgevers identiek zijn aan de gebruikers, dat de behoeften van de afnemers/gebruikers kenbaar te maken zijn en te vertalen in bijvoorbeeld producteisen.

Er is geen allesomvattende theorie voor de inrichting van facilitaire processen. Dit geldt hetzelfde voor de kwaliteit van de ondersteunende diensten, er is niet één benadering van kwaliteit. Dit heet de contingentiebenadering; er is niet een beste organisatieontwerp, maar dat de keuze voor een ontwerp van bijvoorbeeld een kwaliteitssysteem afhankelijk is van situationele factoren als technologie, omgeving en leeftijd van de organisatie. Je kunt dus op verschillende manieren naar kwaliteitsmanagement kijken. Binnen dit onderzoek is gekozen voor *functionalistische visie*; een organisatie en haar processen zijn stuurbaar, maar dit kan (positief of negatief) worden beïnvloedt door menselijke factoren.

¹⁴ Boek; Van der Bij, H. Broekhuis, M. en Gieskes, J.; *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Kluwer 2004, 2^e herziene druk.

§ 3.4 Modellen en technieken

Om straks goede analyses te kunnen maken, is toepassing van modellen en technieken onmisbaar. Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is gebruik gemaakt van twee verschillende modellen, namelijk het Facility Excellence Model (Berenschot) en het visgraatdiagram (Ishikawa). Beide modellen zullen in deze paragraaf kort worden toegelicht.¹⁵

§ 3.4.1 Het Ishikawadiagram ¹⁶

Het visgraatdiagram (ofwel: Ishikawadiagram, oorzaak-gevolgdiagram) is een model dat gebruikt wordt voor het begrijpen van situaties en het identificeren en structureren van oorzaken bij een gegeven gevolg. Hiermee kunnen mogelijke oorzaken van een knelpunt bepaald worden, helpen bij het vinden van oplossingen en dit model kan helpen in het vinden van mogelijke oorzaken waarom een oplossing mislukt is. Het model scheidt de mogelijke hoofdoorzaken, oorzaken en suboorzaken van het gevolg. Als eerste aanzet van hoofdoorzaken kunnen de 8 P's; *Mensen (People)*, *Producten en diensten*, *Prijs*, *Promotie*, *Beleid (Policies)*, *Processen*, *Procedures* en *Plaats*, gehanteerd worden.

Het organisatie / kwaliteitsprobleem binnen de afdeling HSI lijkt dus zeer geschikt om dit visgraatmodel op toe te passen. Met behulp van een visgraatdiagram kunnen de operationele klachten en verbeter suggesties van de afdeling HSI in een oorzaak - gevolg structuur geplaatst worden en kunnen in de analyse de problemen gemakkelijker worden geprioriteerd.

§ 3.4.2 Het Facility Excellence Model

Tijdens het onderzoek voor de afdeling Huisvesting, Services & ICT is ook gebruik gemaakt van een model dat geïnspireerd is op het INK-model. Dit is het zogeheten Facility Management Excellence Model. Het model is ontwikkeld door Berenschot in samenwerking met de Hogeschool Diederik Stuurman. Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is gekozen voor dit ontwikkelingsmodel omdat deze specifiek gericht is op facilitaire organisaties. Het model is een hulpmiddel bij de evaluatie van de ontwikkeling van de afdeling HSI en geeft de mogelijkheid om in korte tijd op systematische wijze een integraal beeld te krijgen van de facilitaire organisatie. Hetgeen precies past bij dit onderzoek en de huidige ontwikkelingen van het Shared Service Center binnen gemeente Leiden.

Door middel een vragenlijst die zelf wordt ingevuld, wordt de huidige en gewenste ontwikkelingsstadium van de afdeling HSI in kaart gebracht. Op basis van de resultaten van de zelfevaluatie kunnen verbeteracties worden opgesteld, welke dienen als uitgangspunt voor het schrijven van een Facility Excellence Plan (oftewel; het implementatieplan).

In dit hoofdstuk is gepoogd de uitgangssituatie van het onderzoek is weer te geven. De ideaalsituatie voor de afdeling HSI is geschetst en er zijn twee passende modellen / technieken gevonden. In het hierop volgende hoofdstuk wordt de huidige situatie van de afdeling HSI beschreven.

¹⁵ Een complete uitwerking en illustratie van beide modellen is te lezen in de bijlagen. (Zie bijlage 5.: 'De modellen en technieken'.)

¹⁶ Bronnen:

- Boek Van der Bij, H. Broekhuis, M. en Gieskes, J.; *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Kluwer 2004, 2^e herziene druk.

- [Http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_nl.html](http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_nl.html).

Hoofdstuk 4. Huidige situatie

Dit vierde hoofdstuk bevat een beschrijving van de huidige situatie van de Afdeling Huisvesting, Services en ICT (HSI). Dit zijn resultaten van empirische onderzoeken waarmee dieper in wordt gegaan op de huidige problematiek binnen de afdeling. Voor een complete beeldvorming van de huidige situatie wordt verwezen naar de uitgeschreven interviews en observaties in de bijlagen. Hierin staat alle informatie over de verschillende onderzoeksgebieden. In dit hoofdstuk worden alleen de knelpunten uitvoerig besproken. De dataverzameling om de huidige situatie te verhelderen, is verkregen met behulp van interviews en observaties bij 11 verschillende onderzoeksgebieden. Hierbij wordt er onderscheidt gemaakt in verschillende teams en units. Door grote diversiteit in werkzaamheden per unit worden ze ieder apart besproken. De 11 onderzoeksgebieden zijn:

Team Huisvesting & Service

1. Het Facilitair Meldpunt
2. Unit Beleid, Contracten & BHV
3. De Unitleider
4. De locatie Lange Brug
5. De locatie Le Pooleweg
6. Teamleider Huisvesting & Service

Team ICT

7. De ICT Servicedesk
8. Unit Service, Contracten & Projecten
9. Unit Service Support
10. Teamleider ICT

Het secretariaat

11. Secretaressesgroep

Zoals eerder vermeld is het SSC van gemeente Leiden begin januari 2008 van start gegaan. Door de reorganisatie hebben er veel veranderingen plaatsgevonden voor het personeel en de werkprocessen. Dit leidt tot verschillende knelpunten bij sommige units van de afdeling HSI. In de volgende paragrafen zal met behulp van de resultaten van de interviews en observaties bij de 11 verschillende onderzoeksgebieden en de vragen uit de zelfevaluatie de huidige situatie van de afdeling HSI worden bepaald. De eerste drie paragrafen omschrijven de knelpunten binnen de huidige situatie van de verschillende teams. Daarna worden de scores van de huidige positie uit de zelfevaluatie uitgebreid besproken in paragraaf 4.4. De scores zijn verwerkt in de FEM 'overzichtstabel'.¹⁷

§ 4.1 Knelpunten team Huisvesting & Services

De resultaten van de empirische onderzoeken bij het team HS worden als eerst besproken en worden hieronder per unit vermeld.

¹⁷ De ingevulde scores uit de zelfevaluatie in overzichtstabel is te zien in bijlage 6.3.: *Overzichtstabel scores*.

§ 4.1.1 Het Facilitair Meldpunt

Het eerste onderdeel van het team HS is het Facilitair Meldpunt. Hierbij zijn knelpunten geconstateerd door de medewerkers te observeren en vragen te stellen en door interviews met collega's binnen de afdeling HSI.¹⁸

Dit zijn de volgende punten:

- ✖ Er heerst onduidelijkheid onder de medewerkers van het FMP over de voorwaarden in het aannemen van meldingen / aanvragen. → Klanten eisen soms dingen waar ze geen raad mee weten en soms eisen klanten naar hun mening ook 'iets teveel'.
Voorbeelden:
 - Verkoper van verzekeringen staat aan de servicebalie en zoekt intern contactpersoon. → FMP wordt ingeschakeld maar dat hoort eigenlijk niet, denken de medewerkers. → FMP neemt dit aan en proberen te helpen door contactpersoon te zoeken, maar weet hier uiteindelijk geen raad mee en zeggen dit tegen de verkoper.
 - Aanvraag van een klant die 100 stoelen wil voor een bijeenkomst → FMP weet hier geen raad mee en neemt dit niet aan.
 - Aanvraag extra audiovisuele middelen (avm) op een locatie → de locatie valt buiten serviceverlening door de bodes. → Dus worden geen extra avm geleverd.
- ✖ Medewerkers FMP hanteren regels te strak en (teveel) 'botweg nee-verkopen' aan klanten door sommige medewerkers → klanten hebben klachten over de manier waarop het FMP vragen, klachten, meldingen, reserveringen e.d. aanneemt en afhandelt.
Voorbeelden:
 - klanten moeten (altijd) mail sturen van de medewerkers (voor ontvangstbevestiging van FMP).
 - klanten willen een vergaderruimte reserveren → ruimte zijn regelmatig niet beschikbaar → medewerkers van het FMP vragen niet (altijd) door / komen niet met een mogelijk alternatief.
 - klant wil 's avonds bijeenkomst, zaal, koffie + thee (STH) → FMP zegt vervolgens dat dit niet mogelijk is, 's avonds geen bodes (werken tot 17.00 uur) → FMP heeft niet eerst contact opgenomen met unitleider. → Kon achteraf gezien wel volgens de unitleider.
- ✖ Klachten over foutieve afhandelingen / laag probleemoplossend vermogen van vragen, klachten, meldingen, reserveringen e.d. door de medewerkers van het FMP. → De medewerkers van het FMP maken soms fouten in het doorsturen / afhandelen omdat ze soms niet weten naar wie de melding toegewezen kan worden.
Voorbeelden:
 - Er komt een klacht binnen over vermissing van een Wc-borstel op een locatie. → FMP denkt dan; behoort tot inrichting interieur → FMP contact medewerker interieur = FOUT → Dit moet opgepakt worden door een locatiebeheerder.
 - Er komt een melding binnen over een stoel → FMP denkt dan; behoort tot inrichting interieur (meubilair) → FMP contact medewerker interieur = FOUT → Bleek het alleen te gaan om het verstellen van de stoel met speciale sleutel. Dus moest opgepakt worden door een locatiebeheerder.
- ✖ De medewerkers van het FMP promoten de eigen afdeling en de informatiesite niet wanneer klanten hen (telefonisch) benaderen. Daarbij is de site niet gemakkelijk in gebruik. → Klanten weten vaak niets van de site af of de gebruikswijze hiervan.

¹⁸ Zie ook bijlage 11.: *Observatie Facilitair Meldpunt*.

- ✖ Klanten hebben voorkeur in benaderen van medewerkers van het FMP. → Klanten vinden dat er verschil is in afhandeling van een melding / aanvraag per medewerker in de manier van afhandelen van meldingen / vragen. Sommige medewerkers zijn vriendelijker en maken minder fouten.

Knelpunten met Planon ¹⁹

- ✖ Andere afdelingen waar het FMP mee samenwerkt of bij betrokken is, hebben of werken niet (correct) met het informatiesysteem 'Planon'. Met sommige afdelingen verloopt de communicatie nu via email (Outlook). → De medewerkers van het FMP hebben hierdoor geen inzicht in de processen / uitgevoerde werkzaamheden, de bezetting van die betrokken afdelingen (cateringreserveringen, vergaderruimtes, beschikbaarheid avm, etc.); kunnen niet optimaal communiceren met de betrokken afdelingen; heerst er onduidelijkheid in (ontvangst)bevestiging en doorbelasting naar de aanvrager; of kunnen hun eigen werkzaamheden daardoor niet optimaal uitvoeren.
- ✖ Medewerkers FMP houden zich te vast aan het informatiesysteem 'Planon' en hebben hiermee niet alle werkprocessen in beeld → De unitleider gaf hierbij het volgende voorbeelden:
 - er zijn twee beamers aanwezig op STH → in Planon staat dat er maar 1 beamer aanwezig op STH → Het FMP laat vervolgens onnodig een extra beamer komen. → Moet dus aangepast worden in Planon.
 - Vergaderingen van B&W (STH) → Medewerkers van het FMP kunnen dit niet zien in Planon.

§ 4.1.2 Unit Beleid, Contracten & Bedrijfshulpverlening

De tweede unit waarbij onderzoek is verricht is de unit Beleid, Contracten en BHV.

De empirische onderzoeken die hierbij gehouden zijn, zijn individuele interviews met de medewerkers van deze unit.²⁰ Hierbij zijn deze knelpunten naar voren gekomen:

- ✖ Er heerst onduidelijkheid over de onderlinge afhankelijkheid van deze unit. → Medewerkers / klanten herkennen de unit niet (geen passende groepsnaam) en weten (veelal) niet wat voor werkzaamheden deze unit uitvoert. Hierdoor kunnen ze de medewerkers van deze unit niet (snel) vinden.
- ✖ Er heerst onduidelijkheid onder de medewerkers binnen de unit over taakverdeling en werkzaamheden. → Door de reorganisatie zijn functies, taken en werkzaamheden verschoven/verdeeld/opgeheven/etc. waardoor klanten en medewerkers niet weten wie ze kunnen inschakelen, waarvoor en waar ze diegene kunnen vinden.
- ✖ Er zijn knelpunten wat betreft de verhuisdienst en de (werk)processen die hierbij horen. → Communicatie tussen betrokken partijen gebeurt niet of verloopt niet goed en er mist een coördinerende medewerker die inzicht heeft in de processen en serviceverlening. Voorbeelden:
 - Een (tijdelijke) verhuizing naar een vergaderruimte. → Medewerkers van het FMP zijn niet ingelicht hierover terwijl zij die ruimte inboeken. → Reserveringen moesten hals over kop worden geannuleerd.
 - Een ambtenaar is verhuist en komt voor eerst op de werkplek. → Klacht; laden kunnen

¹⁹ Planon is een computer gestuurd informatiesysteem om (facilitaire) gegevens te verwerken en te communiceren. Het FMP gebruikt dit om meldingen / klachten / reserveringen van klanten in te voeren. Zie ook de website: www.planon.nl/web/show/id=71446/langid=43.

²⁰ Zie bijlage 15.: *Interviews unit Beleid, Contracten & BHV*.

niet open omdat de kast niet goed geplaatst is, te dicht op een muur. → De kast moet vervolgens weer verplaatst worden.

- Medewerker inrichting komt op locatie voor advies over plaatsing meubilair. →

De verhuizing heeft al plaats gevonden. → Moet het meubilair vervolgens weer verplaatst worden.

- ✖ Er is geen (structurele) terugkoppeling tussen betrokken afdelingen. → Er wordt weinig tot geen werkoverleg gepleegd tussen betrokken afdelingen. Zowel op uitvoerend niveau als met de leidinggevenden wordt geen overleg gepleegd.
- ✖ Er is geen eenduidig overzicht van de financiële resultaten van het team Huisvesting & Services. → Door de reorganisatie zijn de budgetten nog niet (volledig) op de juiste plaats. Een aantal budgetten moeten nog overgeheveld worden van andere afdelingen. Het is echter nog niet duidelijk wat het team nog moet krijgen en wat ze al wel hebben gehad en in sommige gevallen moet er zelfs nog berekend worden hoe hoog het budget zou moeten worden.
- ✖ Klanten zijn soms ontevreden over de klantgerichtheid van de afdeling. → De administratief medewerker is in de huidige organisatiestructuur meer afhankelijkheid van andere afdelingen. Bepaalde taken zijn gecentraliseerd waardoor de betaling van een factuur of doorbelasting van een factuur over een aantal schijven loopt. Bij navraag wordt dan vaak doorverwezen naar andere afdelingen.

§ 4.1.3 De Unitleider

Voor de Unitleider gelden ook een aantal verbeterpunten. De punten, die middel interviews²¹ met de teamleider HS en de unitleider zelf naar voren kwamen, zijn:

- ✖ Er is geen vaste medewerker voor deze functie die sturing geeft aan de locatiebeheerders en uitvoerende medewerkers. In de huidige situatie is hier een interim voor aangesteld.
- ✖ Na de reorganisatie is er veel onrust ontstaan onder de medewerkers binnen dit team. Hierdoor hangt er soms een negatieve sfeer op de werkvloer en zijn de medewerkers minder gemotiveerd in hun werkzaamheden. Sommigen blijven zelfs ziek thuis.
- ✖ Er is geen / niet genoeg structuur in de uitvoerende werkzaamheden van de bodes op de locaties stadbouwhuis/tweelinghuis en stadhuis. Sommige bodes missen soms belangrijke vaardigheden als het gaat om service. Ze komen van diverse achtergronden en hebben niet, of nauwelijks ervaring in het omgaan met gasten. Ze begrijpen dan niet hoe ze een klant moeten behandelen. Dit gaat vaak ten nadele van de kwaliteit van serviceverlening. Hierbij mist soms ook de logica in uitvoering van hun werkzaamheden. Het schoonmaken van hun werkplek en de middelen die ze gebruiken voor hun werkzaamheden bijvoorbeeld.
- ✖ Er zijn problemen in de onderlinge samenwerking van de bodes en uitwisseling van expertise. → Sommige bodes werken langer binnen deze dienst en weten precies wat een wethouder wil aan koffie en thee bijvoorbeeld, maar geven dit niet door aan collega's. Als diegene dan een keer ziek is, weten de andere bodes niet precies wat die

²¹ Zie bijlagen 14.+ 20.: *Interview unitleider Locatiebeheer* en *Interview teamleider Huisvesting & Services*.

wethouder precies krijgt aan koffie en thee op een bepaalde dag. Zo zijn er meerdere werkprocessen die niet door iedereen even goed beheerst worden.

- ✖ 'Vasthoudendheid' kan een belangrijke storingsfactor zijn; hiermee wordt bedoeld dat bodes liever niet afwijken van bepaalde gewoontes, omdat ze dat 'vroeger ook' zo deden. Bepaalde gewoontes hebben op dit moment niet de gewenste uitwerking/resultaat.
- ✖ Bodes zijn er momenteel niet mee bezig wat er van hen verwacht wordt qua serviceverlening, omdat men net 'de klap' van de reorganisatie aan het verwerken is. Als er straks meer structuur ingebracht is in hun werkzaamheden en er meer standaardisatie in wordt gebracht, moeten de medewerkers een training gaan volgen voor gastvrijheid: De zogeheten 'rode lopertraining' van ISS.

§ 4.1.4 De locatie Lange Brug

Er is geobserveerd bij de verschillende locaties. Daarbij zijn er vragen gesteld aan de medewerkers op de locaties ter verduidelijking van bepaalde werkprocessen. Zo ook bij dit vierde onderdeel; de locatie Lange Brug.²² Hiervoor geldt:

- ✖ Aanvragen en meldingen van klanten op deze locatie gaan niet via het Facilitair Meldpunt. → De locatiebeheerder beschikt nog niet over het facilitair informatiesysteem (Planon).
- ✖ Verantwoordelijkheid van de medewerkers over vergaderzalen is nog onduidelijk. → vallen de vergaderzalen op deze locatie onder beheer van de huismeesters of niet? Zij controleren de zalen nu wel regelmatig op technische eigenschappen maar hebben geen duidelijk doel hierbij en dit is niet expliciet opgesteld.
- ✖ Klanten regelen nu zelf interne verhuizingen e.d. → Voor de reorganisatie voerden de klant bepaalde werkzaamheden zelf uit. In de huidige is dat niet de bedoeling maar wordt dit wel door de vingers gezien omdat HS dit nog niet over kan en wil nemen.
Voorbeelden:
 - Kamers worden met teveel mensen ingedeeld in verhouding met de capaciteit. Men houdt zich niet aan de Arbo-regels voor werkplekken omdat ze geen Arbo-coördinator hebben ingeschakeld of de huismeesters worden later alsnog ingeschakeld om over het hoofd geziene problemen alsnog op te kunnen lossen.

§ 4.1.5 De locatie Le Pooleweg

Tijdens de observatie bij de locatie Le Pooleweg²³ zijn een drietal knelpunten naar voren gekomen:

- ✖ De huismeesters op deze locatie zijn geneigd om terug te vallen in het 'oude' werkpatroon. → In de nieuwe organisatiestructuur is het de bedoeling dat de huismeesters meer technische werkzaamheden verrichten. In de oude structuur deed men dit minder en daarom denkt men in de werkstructuur zoals vroeger. Er zijn verschillende veranderingen gaande op het gebied van het soort werkzaamheden. → Voorbeeld:
 - Het vervangen van handdoekrollen op het toilet. → Dit doen de huismeesters niet meer maar heeft men neergelegd als taak voor de schoonmakers.

²² Zie ook bijlage 9.: *Observatie Lange Brug*.

²³ Zie bijlage 10.: *Observatie Le Pooleweg*.

- ✖ De locatiebeheerder is nog niet bekend (genoeg) met het informatiesysteem 'Planon' → De locatiebeheerder werkt niet veel met computers waardoor het meer tijd kost om de weg in dit systeem te vinden.
- ✖ De huismeesters zijn (te) afhankelijk van elkaar en er is ongewenst onderscheid in medewerkers welke werkzaamheden ze uit kunnen voeren. → De een is gespecialiseerd in elektra en de ander meer in technische aspecten. De huismeesters kunnen hierdoor minder goed zelfstandig werken.

§ 4.1.6 Teamleider Huisvesting & Services

Een aandachtspunt voor de teamleider HS, dat naar voren is gekomen tijdens interviews met verschillende medewerkers, ²⁴ is:

- ✖ Medewerkers hebben het gevoel dat er door leidinggevendenden (te) weinig wordt toegezien op de competenties van de uitvoerende medewerkers. → Leidinggevendenden stellen nu andere prioriteiten en medewerkers worden niet gemonitord op servicegericht handelen en klantvriendelijk (blijven) werken.

§ 4.2 Knelpunten team ICT

In deze paragraaf komt het tweede team aan bod. Voor het team ICT worden ook een aantal verbeterpunten opgesomd. Wederom worden de knelpunten per unit besproken.

§ 4.2.1 De ICT Servicedesk

De eerste unit van het team ICT is de Servicedesk. Tijdens de observatie zijn geen knelpunten naar voren gekomen. Maar uit interviews met collega's en observaties bij de andere units is wel meerdere keren een knelpunt aangekaart die tot de ICT Servicedesk behoort:

- ✖ Er heerst onduidelijkheid over kopieer-/printmachines voor zowel klanten als medewerkers. → Er zijn geen duidelijke afspraken over onderhoud, schoonmaak en bijvullen van het apparaat. → Hierdoor doen klanten en medewerkers soms dingen die ze niet mogen doen zoals het vervangen van nietjes bijvoorbeeld of weten ze niet wat ze wel en niet mogen doen.
Voorbeelden:
 - Het FMP moet wel door klanten worden gecontacteerd voor het bijvullen van papier van A4 formaat, maar niet voor het A3 formaat of papier met een logo. Hiervoor moet de klant weer naar de afdeling Repro. Het bijvullen van nietjes in dezelfde kopieermachines moet bijvoorbeeld weer door de Servicedesk gedaan worden.
 - Locatiebeheerders moeten het papier vervangen en rondom het apparaat onderhouden. De afdeling ICT hoort onderhoud van het apparaat zelf te regelen maar doet dat niet. Bijvoorbeeld het schoonhouden van de glasplaat van het kopieerapparaat.

²⁴ O.a. in bijlage 16.: 'Interview Secretaressesgroep', wordt dit punt aangehaald.

§ 4.2.2 Unit Service, Contracten & Projecten

In interviews met medewerkers die betrokken zijn bij de werkzaamheden binnen deze unit,²⁵ is het volgende besproken:

- ✖ Het team ICT beschikt niet over een administratief medewerker/ster en de wensen en eisen van klanten worden te weinig gevraagd. → Omdat er te weinig informatie is voor de administratieve ondersteuning van de afdeling HSI. De servicemanagers hebben hierdoor de klant nog te beperkt kunnen benaderen, omdat ze in de huidige situatie nog teveel werkzaamheden doen voor de afdeling die niet tot hun takenpakket behoort.

§ 4.2.3 Unit Service Support

Voor de unit Service Support geldt een drietal knelpunten. Dit is geconstateerd door het houden van interviews met coördinerende medewerkers binnen het team.²⁶

- ✖ Medewerkers van deze unit ondervinden vertragingen of misverstanden bij het ondersteunen van klanten tijdens verhuizing van documenten en andere data. → Klanten moeten dan zelf aangeven welke gegevens verhuist moeten worden maar niet alle medewerkers binnen gemeente Leiden zijn bekwaam met het overplaatsen van deze bestanden en het gebruik van een computer.
- ✖ Klanten hebben soms klachten over de communicatie en serviceverlening van de medewerkers van deze unit naar de klant toe. → Ze informeren klanten niet (goed) over de procedures en gang van zaken. Ook worden deze procedures en regels voor dienstverlening (ITIL) soms niet (goed) nageleefd door de beheerder die het betreffende proces bewaakt.
- ✖ De medewerkers van deze unit kunnen soms slecht prioriteiten stellen en urgentie aangeven voor wijzigingen of invoeringen die gevraagd worden door klanten. → De medewerkers worden soms niet goed geïnformeerd welke afdelingen of ambtenaren als eerst geholpen moeten worden en mist daarbij coördinatie aan de kantzijde.

§ 4.2.4 Teamleider ICT

Als laatste van het team ICT is de teamleider geïnterviewd.²⁷ Uit interviews met de teamleider en verschillende medewerkers is geconstateerd dat:

- ✖ De leidinggevende niet (genoeg) consistent is in het doorvoeren van processen. → De leidinggevende van dit team heeft toegezegd dat de servicemanagers zich meer bezig kunnen gaan houden met hun hoofdtaken, maar er heeft echter nog geen overdracht van huidige taken plaatsgevonden. → Hierdoor heerst er onduidelijkheid onder de medewerkers.
- ✖ Medewerkers hebben het gevoel dat er door leidinggevendenden (te) weinig wordt toegezien op de competenties van de uitvoerende medewerkers. → Leidinggevende stellen nu

²⁵ Zie bijlage 18.: 'Interview Unit Service, Contracten & Projecten'.

²⁶ Uitwerking van de interviews zie bijlagen 17.+ 19.: 'Interview Unit Service Support' en 'Interview teamleider ICT'.

²⁷ Zie bijlage 19.: 'Interview teamleider ICT'.

andere prioriteiten en medewerkers worden niet gemonitord op servicegericht handelen en klantvriendelijk (blijven) werken.²⁸

§ 4.3 Het secretariaat

De secretaressegroep van de afdeling HSI ondersteunt het management van beide teams en is daarom een apart vermeld.

§ 4.3.1 Secretaressegroep

Tijdens de observaties bij deze unit en de interviews die gehouden zijn met de medewerkers zijn er geen knelpunten naar voren gekomen voor deze unit.²⁹

§ 4.4 Huidige positie met behulp van Facility Excellence Model³⁰

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling HSI besproken aan de hand van de zelfevaluatie uit het Facility Excellence Model (FEM). De zelfevaluatie is uitgevoerd met hulp van de manager van de afdeling HSI. Hierin zijn per gebied succesfactoren van de afdeling vastgesteld aan de hand van de zeven aandachtsgebieden uit het FEM. De huidige positie bestaat uit:

1. *Positie & rol*

- ✘ De afdeling HSI is verantwoordelijk voor eigen financiële resultaten conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot is toeval.
- ✘ Er is sprake van gedwongen winkelnering: De afdelingen binnen gemeente Leiden zijn verplicht om dienstverlening bij het SSC af te nemen.
- ✘ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.
- ✘ De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten met betrekking tot klanten, leveranciers, medewerkers, omgeving en financiën. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken.
- ✘ De afdeling HSI heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische / tactische vraagstukken.
- ✘ De facility manager wordt betrokken door de directie / het bestuur bij de plannen op tactisch / strategisch niveau.

2. *Management & organisatie*

- ✘ Het SSC is intern georiënteerd en centraal georganiseerd.
- ✘ De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering.
- ✘ Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten.
- ✘ In de leiderschapsstijl binnen de afdeling HSI neemt de leider initiatief en delegeert taken.

3. *Financiën*

- ✘ Het budget van de afdeling HSI is gebaseerd op historische gegevens.
- ✘ Het budget is gecentraliseerd. Kosten zijn niet inzichtelijk.
- ✘ Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.

²⁸ O.a. in bijlage 16.: 'Interview Secretaressegroep', wordt dit punt aangehaald.

²⁹ Zie bijlage 16.: 'Interview Secretaressegroep.'

³⁰ Het Facility Excellence Model is een gebruikte tool voor zelfevaluatie van de afdeling HSI. Dit is behandeld in hoofdstuk drie. (Zie ook bijlage 5.: 'Het visgraatmodel en het Facility Excellence Model')

4. *Personeel*

- ✘ Het management stelt opleidingen / trainingen voor en toets dat aan de mening van medewerkers.
- ✘ Periodiek worden functioneringsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling.
- ✘ Er wordt incidenteel gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.
- ✘ De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies.
- ✘ De afdeling HSI is zich bewust van de medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.

5. *Processen*

- ✘ De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures.
- ✘ De afdeling HSI stuurt op prestaties en kosten van de output.
- ✘ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld. Deze worden op ad hoc basis gevolgd.
- ✘ De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de afdeling HSI.

6. *Klanten*

- ✘ De producten en diensten van de afdeling HSI zijn vastgelegd in een PDC.
- ✘ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk.
- ✘ De afdeling HSI reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag.
- ✘ Er is sprake van bewust gekozen productassortiment.
- ✘ De afdeling HSI richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden.
- ✘ Het verbeteren van de prijs / kwaliteitverhouding en het toepassen van de servicedesk.
- ✘ De klantwensen en -tevredenheid worden d.m.v. een instrument gemeten.
De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.

7. *Leveranciers*

- ✘ Er zijn mantelcontacten voor de belangrijkste producten.³¹
- ✘ De grootte van het leveranciersbestand / inkoopassortiment is geen vraagstuk.
- ✘ Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst.
- ✘ Er is een uitbestedingsbeleid, maar dit is weinig onderbouwd.

In dit vierde hoofdstuk is een omschrijving gedaan van de huidige situatie van de afdeling HSI. Nu de knelpunten, aandachtsgebieden en huidige positie zijn vastgesteld, moet ook de gewenste situatie nog bepaald worden. Het volgende hoofdstuk gaat in op de gewenste situatie van de afdeling HSI.

³¹ Mantelcontracten: overeenkomst die algemene voorwaarden en condities regelt in geval dat afnemers zouden besluiten een onderhavig product of dienst af te nemen. Mantelcontracten zijn bedoeld om een verwachte geprognosticeerde vraag van meerdere afnemers binnen een samenwerkingsstructuur te verzamelen om dienaangaande de beste condities te kunnen bedingen. Het mantelcontract houdt op zich normaliter geen afnameverplichting in. Veelal is het echter wel zo dat de kortingpercentages als een staffel pas definitief berekend worden als het afgenomen volume over een periode feitelijk is vastgelegd.

Hoofdstuk 5. Gewenste situatie

De laatste dataverzameling die nodig is om een goede analyse te kunnen maken, zijn gegevens over de gewenste situatie van de afdeling Huisvesting, Services en ICT (HSI). De gewenste situatie van de afdeling wordt geschetst in dit vijfde hoofdstuk. Hierin wordt de ideaalsituatie voor de afdeling HSI binnen het SSC beschreven aan de hand van de wensen en eisen van de medewerkers binnen de afdeling HSI en de wensen en eisen van de opdrachtgever middels het ontwikkelingsmodel van *Berenschot*.

Eerst worden de wensen van de medewerkers beschreven. De gewenste situatie middels de zelfevaluatie van het Facility Excellence Model (FEM) zal in de tweede paragraaf worden toegelicht.

§ 5.1 Wensen medewerkers afdeling Huisvesting, Services en ICT

Deze eerste paragraaf begint met de wensen en eisen van de medewerkers van de afdeling HSI. De wensen van de medewerkers van de afdeling HSI zijn naar voren gekomen tijdens de laatste vraag uit de interviews en de vragen uit de online enquête die gehouden is onder de medewerkers van de afdeling HSI.³² De laatste vraag van ieder interview / observatie was of de ondervraagde nog wensen of eisen had ter verbetering van de serviceverlening door de afdeling HSI. Ook middels de enquête is een soortgelijke vraag gesteld die de wensen en eisen van de medewerkers duidelijk heeft gemaakt. Hieronder zijn de antwoorden opgesomd.

De wensen van de medewerkers van de afdeling HSI zijn:

- ✖ Meer duidelijkheid in werkprocessen; onduidelijkheid / onwetendheid bij de medewerkers van het FMP over dienstverlening voor klanten.
- ✖ Medewerkers moeten kennis hebben van betrokken partijen waar ze mee samenwerken binnen de organisatie en inzicht hebben op de werkzaamheden, functies, taken, producten en diensten die deze medewerkers leveren.
- ✖ Invoering van een meldpunt/registratiepunt voor nieuwe medewerkers. Zij kunnen allerlei betrokken partijen inschakelen zodat er eenduidigheid komt in aanvraag, registratie en verwerking en dat de nodige betrokken partijen niet vergeten worden te benaderen.
- ✖ Aanvullend hierop ziet men graag invoering van een soort 'startpakket' bij indiensttreding van een nieuwe medewerker. Hierin zit standaard een bureau, een pc, div. kantoorbenodigdheden (pen, schrijfblok, nietmachine, etc.), een prullenbak en een welkomstkaartje met daarbij een handleiding met gedragscodes en informatie die standaard moet worden geleverd bij aankomst van een nieuwe medewerker.
- ✖ Klanten moeten zich ook aan afspraken en regels houden en moeten weten wat ze wel en niet kunnen / mogen doen.
- ✖ De communicatie moet organisatiebreed verbeterd worden. Voor de afdeling HSI gaat het om de communicatie met zowel klanten als medewerkers van de eigen afdeling.

³² Zie ook bijlage 8. + 13.: 'Observatievragen -punten' en 'Interviewvragen.'

§ 5.2 Wensen opdrachtgever

In deze paragraaf worden de gegevens over de gewenste situatie van de afdeling HSI besproken aan de hand van de zeven aandachtsgebieden uit het FEM. De manager van de afdeling HSI heeft de gewenste succesfactoren per gebied aangegeven. De gewenste situatie is tot stand gekomen na de zelfevaluatie van het Facility Excellence Model (FEM) en zal per aandachtsgebied worden toegelicht.

1. *Positie & rol*

- ✂ De Afdeling HSI moet financiële resultaatverantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het te behalen rendement van de organisatie gemeente Leiden.
- ✂ Bij marktpositionering van de afdeling moet er voor standaard / collectieve dienstverlening gedwongen winkelnering gelden en voor aanvullende / variabele dienstverlening een vrije winkelnering.
- ✂ In de toekomst is het de bedoeling dat afdeling HSI zowel klanten van gemeente Leiden als externe klanten heeft van buurgemeenten.
- ✂ De facilitaire organisatie van gemeente Leiden moet zelf het beleid bepalen en dit in een vroeg stadium afstemmen met andere ondersteunende functies binnen gemeente Leiden. Daarbij moet er een meerjarenbusinessplan zijn.
- ✂ Afdeling HSI is resultaatverantwoordelijk; facilitaire dienstverleners moeten geselecteerd worden in opdracht van het lijnmanagement en ze blijven betrokken bij de output.

2. *Management & organisatie*

- ✂ Een ontwikkeling van de afdeling HSI is de omslag in de organisatiestructuur van intern georiënteerd naar meer klantgeoriënteerd.
- ✂ Het gebruik van informatie systemen binnen de afdeling moet met een aantal aan elkaar gekoppelde systemen en internet toepassingen het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie dekken.

3. *Financiën*

- ✂ Er moet een budgetteringsmethodiek worden vastgesteld. Het budget is nu gebaseerd op historische gegevens, maar er zal in de toekomst gedecentraliseerde budgetten vastgesteld moeten worden die gebaseerd zijn op de sommatie van verschillende SLA's ³³ met interne en externe klanten.
- ✂ Kostendoorbelasting van de totale kostprijs aan klanten moet tegen marktconforme prijzen plaatsvinden.

4. *Personeel*

- ✂ In de toekomst wil het management samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan opstellen dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.
- ✂ Daarbij moeten er periodiek functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken plaatsvinden en monitoring van de ontwikkeling van de medewerker.
- ✂ Er moet structureel gebruik gemaakt worden van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.
- ✂ De medewerkerstevredenheid en -wensen moeten door middel van een instrument gemeten worden. De actiepunten moeten worden doorgevoerd.

³³ Een SLA (Service Level Agreement) is een schriftelijke overeenkomst tussen een aanbieder en een afnemer van bepaalde diensten. In een SLA staan naast de beschrijvingen van de te leveren diensten, ook rechten en plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau (service level) van de te leveren diensten (services).

5. *Processen*

- ✖ De processen van de afdeling HSI moeten worden vastgelegd in procesbeschrijvingen en moeten structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd worden.
- ✖ De processen van de afdeling HSI moeten aangestuurd worden op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten / opbrengsten en informatie van klanten.
- ✖ Het management moet gestructureerde plannen vaststellen in samenspraak met medewerkers, klanten en leveranciers uit de omgeving. Deze moeten ook gestructureerd worden opgevolgd.
- ✖ De procesverantwoordelijkheid moet zo laag mogelijk in de organisatie liggen.

6. *Klanten*

- ✖ In de relatie met klanten moeten er SLA's afgesloten worden met interne en externe klanten.
- ✖ Klantcontact moet d.m.v. een fysieke servicedesk verlopen, informatie via inter / intranet, klantenoverleg en accountmanagement.
- ✖ Huidige klanten zullen proactief benaderd moeten worden. De afdeling HSI moet zelf initiatief nemen om huidige klanten te benaderen.
- ✖ Het producten- / dienstenassortiment van de afdeling HSI moet bewust gekozen worden in de vorm van een basis- / pluspakket en maatwerk moet aangeboden en gecommuniceerd worden.
- ✖ De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigenwerkzaamheden maar zal in de toekomst structureel kosten, prijzen en kwaliteit moeten toetsen aan vergelijkbare facilitaire organisaties in dezelfde branche / die zich in de markt begeven (benchmarken).
- ✖ Er moet een servicedesk, DVO's ³⁴ en accountmanagement toegepast worden.
- ✖ De klantwensen en -tevredenheid moeten gemeten worden d.m.v. een instrument. De actiepunten moeten structureel worden doorgevoerd.

7. *Leveranciers*

- ✖ In de relatie met leveranciers zijn er mantelcontracten en/of co-partnership.
- ✖ Er moet aandacht besteed worden aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment.
- ✖ Leveranciersprestaties moeten actief worden beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld.
- ✖ In de toekomst zal een uitbestedingsbeleid onderdeel moeten vormen als beleid van de afdeling HSI, waarbij er rekening gehouden wordt met het afbreukrisico en de waardetoevoeging binnen het primair proces van gemeente Leiden.

Nu de huidige en gewenste situatie bekend zijn, zal met behulp van het visgraatmodel en het Facility Excellence Model de gegevens worden geanalyseerd. Dit gebeurt in het aankomende hoofdstuk.

³⁴ DVO's zijn dienstverleningsovereenkomsten waarin de facilitaire organisatie met de klant de hoeveelheden en prijzen vastlegt ten aanzien van de dienstverlening.

Hoofdstuk 6. Analyses

In dit hoofdstuk worden de gegevens uit alle onderzoeken geanalyseerd. Inmiddels is bekend op welke wijze de ondersteuning van facilitaire diensten volgens de theorie zou moeten verlopen. Ook is gezien hoe de ondersteunende diensten ten uitvoer gebracht worden door de afdeling HSI. Als laatste is de gewenste situatie vastgesteld.

Op basis van de gewenste situatie en de theorie uit de vorige hoofdstukken zal de huidige situatie geanalyseerd worden. Deze eerste paragraaf bevat een analyse met behulp van het visgraatdiagram. Daarna zal er een analyse volgen met behulp van het Facility Excellence Model en ten slotte zullen in de laatste paragraaf prioriteiten gesteld worden.

§ 6.1 Analyse met behulp van het visgraatdiagram ³⁵

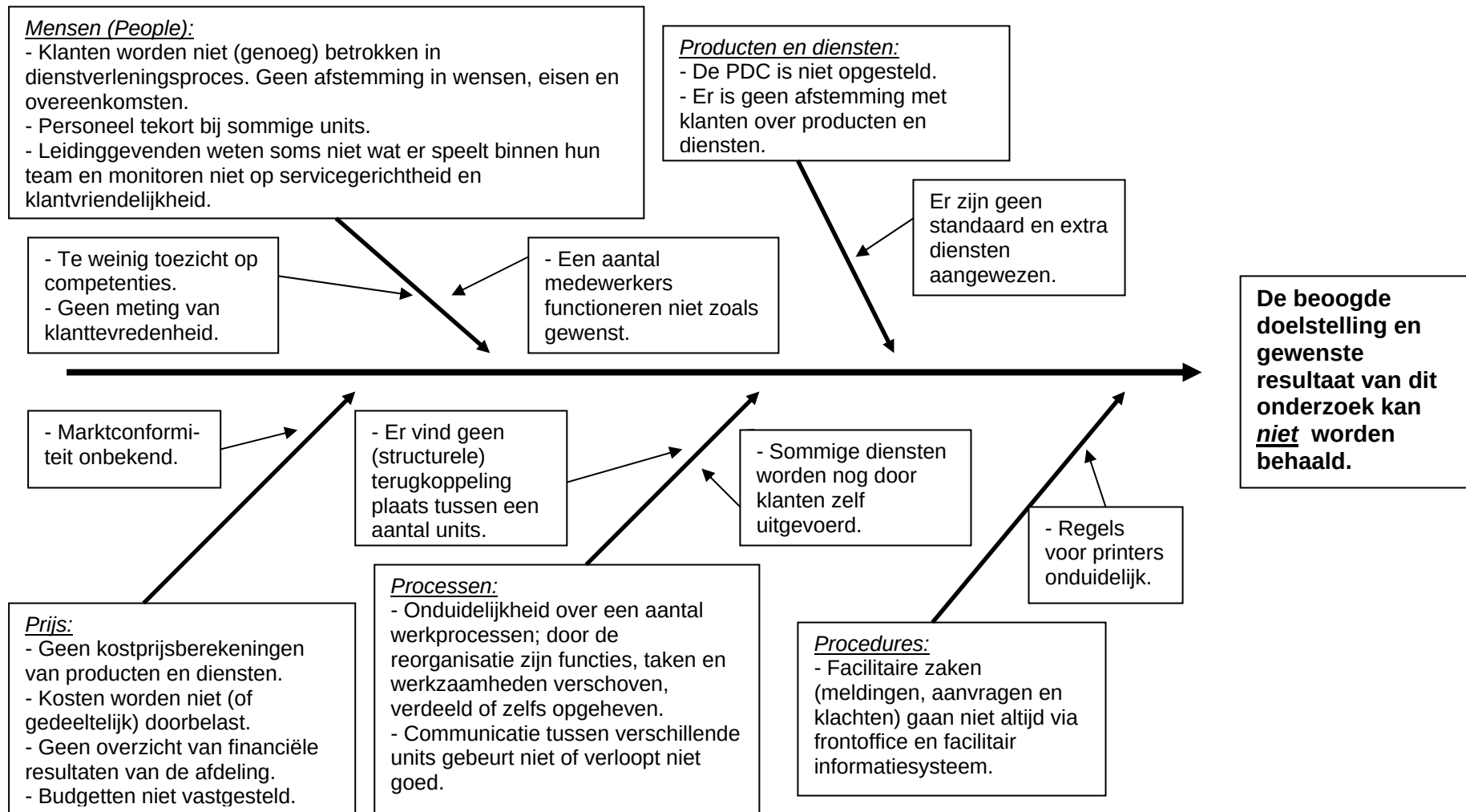
Met deze eerste analyse worden verschillen en overeenkomsten van de huidige situatie (knelpunten) toegelicht in vergelijking met de ideaalsituatie (theorie, wensen en eisen). Alle knelpunten die genoemd zijn in het vierde hoofdstuk worden geïdentificeerd naar niveaus in oorzaken. Om te beginnen is er een eerste identificatie (hoofdoorzaken) gedaan aan de hand van de 8 P's; *Mensen (People)*, *Producten en diensten*, *Prijs*, *Promotie*, *Beleid (Policies)*, *Processen*, *Procedures* en *Plaats*. Er zijn vijf hoofdoorzaken waarin de knelpunten en gevolgen uit de huidige situatie zijn te herkennen. Deze worden hieronder in 'grote lijnen' beschreven:

1. *Mensen (People)*; de medewerkers en leidinggevendenden van de afdeling HSI die niet optimaal functioneren en de klanten die nog niet (volledig) betrokken worden in het dienstverleningsproces.
2. *Producten en diensten*; de producten en diensten die de afdeling HSI aanbiedt, zijn nog niet helder, vastgelegd en afgestemd op de vraag, wensen en eisen van de klant. Er is nog geen Producten Diensten Catalogus (PDC), standaard diensten en extra's zijn niet vastgesteld bijvoorbeeld.
3. *Prijs*; de financiën van de afdeling HSI dat niet op orde is. Uit interviews met o.a. mevrouw Koeman van de unit Beleid, Contracten en BHV zijn knelpunten naar voren gekomen die de financiële situatie verklaren.
4. *Processen*; bij een aantal units verlopen werkprocessen niet optimaal. Voorbeelden zijn bij van FMP, de unit Beleid, Contracten en BHV en de locatie Lange Brug.
5. *Procedures*; een aantal gemaakte afspraken zijn niet duidelijk binnen de afdeling. Bijvoorbeeld afspraken over kopieer- / printmachines.

De operationele klachten en verbeteringsuggesties van de afdeling HSI kunnen nu verder gestructureerd worden in oorzaken-gevolg met behulp van een visgraatdiagram. Sommige (sub)oorzaken / knelpunten zijn onder te verdelen bij eenzelfde hoofdoorzaak of worden min of meer 'vanzelf' opgelost bij verbetering van bepaalde punten die samenhangen.

De belangrijkste oorzaken en gevolgen worden uitgelegd en inzichtelijk gemaakt met behulp van een visgraatdiagram. In de diagram worden oorzaken geprioriteerd die tot gevolg hebben dat de beoogde doelstelling van dit onderzoek en de gewenste situatie niet behaald kunnen worden. In het visgraatdiagram (figuur 6.1) geven de dikte van de pijlen en de grootte van de tekstvakjes de invloed van de oorzaken weer. Hoe dikker/groter, hoe meer invloed de oorzaak heeft op het gevolg.

³⁵ Voor uitleg van het diagram wordt verwezen naar bijlage 5.: 'De modellen & technieken.'



Figuur 6.1: Visgraatdiagram: Oorzaken-gevolg afdeling HSI.

Door de knelpunten weer te geven in het visgraatdiagram zijn de belangrijkste hoofdoorzaken inzichtelijk geworden. Zoals al eerder in het begin van deze paragraaf is vermeld, kunnen sommige (sub)oorzaken / knelpunten onderverdeeld worden bij eenzelfde hoofdoorzaak. Dit kan van toepassing zijn op oorzaken bij *Producten en diensten* en bij *Procedures*. De geplaatste oorzaken kunnen namelijk ook onderverdeeld worden bij *Processen en Mensen (People)*;

- ✂ de PDC die opgesteld moet worden, kan gezien worden als een onderdeel van communicatie (werkprocessen) en afstemming met klanten over producten en standaard / extra diensten is ook een suboorzaak van *Mensen (People)*;
- ✂ de facilitaire zaken (meldingen, aanvragen en klachten) die via het FMP moeten gaan zijn ook een oorzaak die onder *Processen* geplaatst kan worden;
- ✂ en regels omtrent kopieer- / printmachines zullen duidelijker worden na afstemming van werkprocessen van de medewerkers.

Dit betekent dat er nog drie oorzaken over blijven. De volgende drie oorzaken moeten worden aangepakt; *Mensen (people)*, *Prijs* en *Processen*.

Deze drie oorzaken worden als de belangrijkste knelpunten gezien. Waarom juist deze als hoofdoorzaak van het probleem worden gezien zal hieronder worden toegelicht.

Vergelijking drie hoofdoorzaken met theorie

Om een verklaring te geven waarom de hoofdoorzaken als belangrijkste drie zijn gekozen die aangepakt moeten worden, is er een vergelijking gedaan met de theorie uit het derde hoofdstuk. Hierin worden de oorzaken / knelpunten (drie P's) vergeleken met de ideaalsituatie volgens het literatuuronderzoek.

Mensen (people)

De betrekking van klanten in het dienstverleningsproces gebeurt in de huidige situatie te weinig. Bij het leveren van producten en diensten (op maatwerk) zullen er volgens de literatuur concrete afspraken gemaakt moeten worden tussen de afnemer en de dienstverlener. Medewerkers moeten handelen vanuit een 'gebruikersgerichte invalshoek'. Het gebruik van deze invalshoek impliceert dat bekend is wie de gebruikers zijn, dat de afnemers en/of opdrachtgevers identiek zijn aan de gebruikers, dat de behoeften van de afnemers/gebruikers kenbaar te maken zijn en te vertalen in bijvoorbeeld producteisen.

Prijs

Volgens de theorie moet de afdeling HSI alle facilitaire diensten en verantwoordelijkheden leveren op basis van contractafspraken en tegen een financiële vergoeding. De kosten moeten berekend en gespecificeerd worden naar klanten en producten. Dit vraagt om een gedegen systeem van kostendoorbelasting, waarbij alle gemaakte kosten worden doorbelast naar de veroorzaker van de kosten. In de huidige situatie is hier weinig in te herkennen.

Processen

Ook moet er binnen de afdeling HSI meer duidelijkheid worden geschept in de werkprocessen van de front- en backoffice. Volgens de theorie is de frontoffice is het deel van de facilitaire organisatie dat primair verantwoordelijk is voor het contact met klanten en gebruikers.

Hier vindt het dienstverleningsproces plaats. De frontoffice is georganiseerd op effectiviteit, waarbij de klant direct geholpen moet kunnen worden. De frontoffice maakt afspraken met de klant over de te leveren producten en diensten en over het daarbij behorende termijn. De frontoffice is daarbij de meest aangewezen instantie om de realisatie van de gemaakte afspraken te bewaken. Daarmee krijgen de frontofficemedewerkers naast het in behandeling nemen van aanvragen, ook de taak om op overkoepelend niveau de stroming van producten en diensten te bewaken.

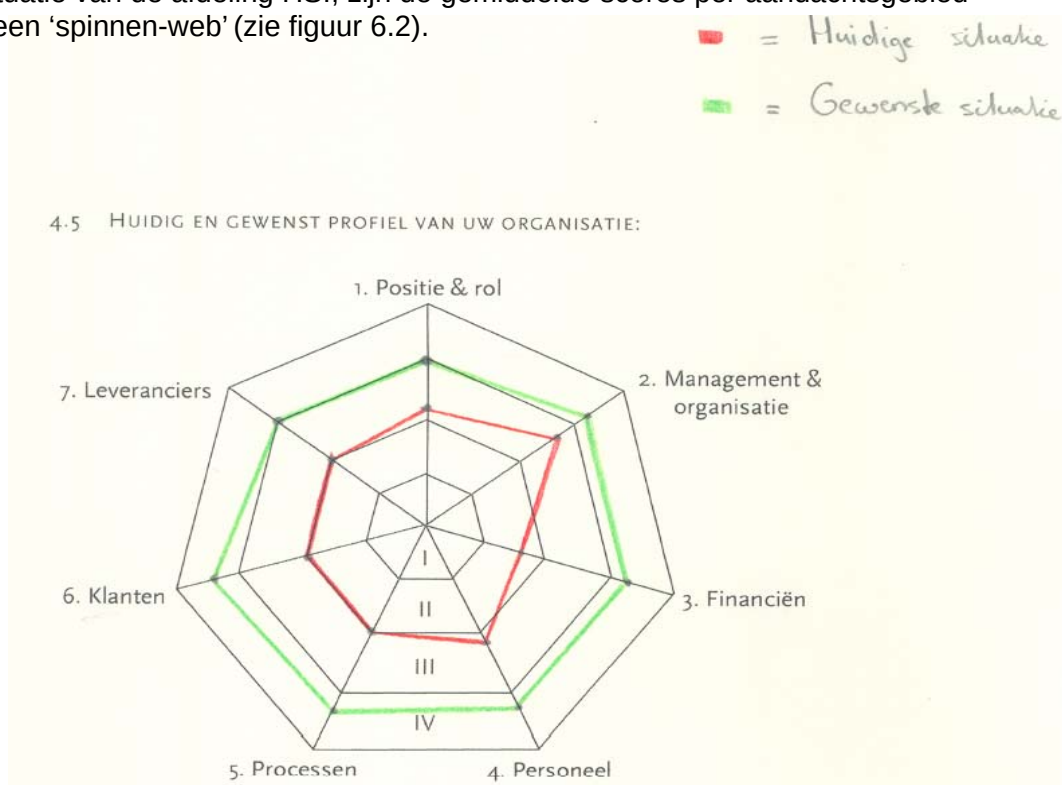
De backoffice is het gedeelte van het dienstverleningsproces dat zich voor de klant 'achter de schermen' afspeelt. De backoffice is georganiseerd op basis van efficiency. De aangevraagde producten en diensten door de klant moeten zo goed of snel mogelijk uitgevoerd worden met een beperkt aantal middelen. Een goede afstemming tussen front- en backoffice is van groot belang om de gewenste producten en diensten te kunnen leveren. Een belangrijke factor binnen deze afstemming is communicatie. Communiceren over producten en diensten die aangeboden worden door de (facilitaire)organisatie. Dit gebeurt niet of verloopt niet goed tussen verschillende units van de afdeling HSI.

In de volgende paragraaf wordt een tweede analyse toegelicht.

§ 6.2 Analyse met behulp van het Facility Excellence Model

De resultaten uit de zelfevaluatie van het FEM zijn bekend en worden in deze paragraaf in het kort geanalyseerd aan de hand van het 'spinnenweb'. De volledige vragenlijst die is ingevuld door de Afdelingsmanager, om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen, kunt u teruglezen in de bijlagen.³⁶

Om een goed beeld te krijgen van alle kenmerken van de afdeling HSI, is de profielschets ingevuld.³⁷ In deze tabel zijn alle scores per aandachtsgebied opgenomen, voor zowel de huidige als de gewenste positie. Het overzichtstabel is het antwoordkaart van de scores van de vragenlijsten. Bij de profielschets zijn de gemiddelde scores per aandachtsgebied bepaald. Om een beter grafisch, overzicht te verkrijgen van de kenmerken van de huidige en gewenste situatie van de afdeling HSI, zijn de gemiddelde scores per aandachtsgebied omgezet in een 'spinnen-web' (zie figuur 6.2).



Figuur 6.2: Spinnenweb afdeling HSI.

³⁶ Zie bijlage 6: Resultaten Facility Excellence Model.

³⁷ Zie bijlage 6.3: Overzichtstabel scores.

Nu is in één oogopslag te zien wat de huidige en gewenste positie is van de afdeling HSI in relatie tot de vier ontwikkelstadia. Door de scores met een lijn te verbinden, komt het totaalprofiel naar voren.

Zoals u kunt zien in deze analyse verschilt de huidige situatie nogal van de gewenste situatie van de afdeling HSI. Er wordt namelijk op alle punten lager gescoord dan de gewenste positie en ze willen op alle aandachtsgebieden groeien. De twee grootste verschillen volgens dit model zijn 'Financiën' en 'Klanten' en het kleinste verschil is te zien bij 'Management & organisatie'. Hieronder worden alle verschillen per aandachtsgebied kort toegelicht.

1. Positie & rol

De positie en rol van de afdeling HSI kan verbeterd worden. Hiervoor moeten financiële resultaten verantwoord kunnen worden door een transparante en efficiënte inrichting van kostendekking. Voor gedwongen winkelnering zullen er standaard / collectieve dienstverlening aangeboden moeten worden en voor aanvullende / variabele dienstverlening geldt dan vrije winkelnering. Ook zal er in de toekomst van alleen interne klanten mogelijk voor externe klanten diensten verleend kunnen worden. Te denken valt aan buurgemeenten. De afdeling HSI moet zelf het beleid bepalen en dit in een vroeg stadium afstemmen met andere ondersteunende functies binnen gemeente Leiden. Daarbij moet er een meerjarenbusinessplan worden opgesteld waarin de te behalen resultaten staan.

2. Management & organisatie

Op dit gebied zijn een klein aantal verschillen opgemerkt. Een ontwikkeling die de afdeling HSI moet doorlopen is om van intern georiënteerd naar meer klantgeoriënteerd te gaan. Dit gebeurt nog te weinig na de reorganisatie. Hierbij moet het gebruik van informatie systemen binnen de afdeling met een aantal aan elkaar gekoppelde systemen en internet toepassingen het merendeel van de activiteiten gaan dekken. Nog niet alle betrokken units hebben de juiste informatiesystemen.

3. Financiën

Een cruciaal knelpunt en tevens het grootste verschil met de gewenste situatie is de financiële kant van de levering van diensten door de afdeling HSI. Er moet een budgetteringsmethodiek worden vastgesteld. Het budget is nu gecentraliseerd en gebaseerd op historische gegevens, maar er zal in de toekomst gedecentraliseerde budgetten vastgesteld moeten worden die gebaseerd zijn op de sommatie van verschillende SLA's met interne en externe klanten. Wanneer van te voren duidelijk is wat de budgetten zijn is er een beter overzicht en kan er concreet nagedacht worden over de bestedingsruimte. Daarbij moet kostendoorbelasting van de totale kostprijs aan klanten tegen marktconforme prijzen plaats gaan vinden. In de huidige situatie er doorbelasting plaats vindt tegen een gedeelte van de kostprijs. Hierdoor is het bedrijfsrisico te groot omdat er onzekerheid ontstaat omtrent de hoogte van het bedrijfsresultaat.

4. Personeel

Een belangrijke middel om de doelstellingen te kunnen bereiken is het personeel van gemeente Leiden. De management van de afdeling HSI moet zich bewust zijn van het belang van de medewerkers binnen de afdeling. Voor de verdere professionalisering van de afdeling HSI moet het management samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan opstellen dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers. Daarbij moeten er periodiek functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken plaatsvinden en monitoring van de ontwikkeling van de medewerkers. Er moet structureel gebruik gemaakt worden van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket. De medewerkerstevredenheid en -wensen moeten door middel van een instrument gemeten worden. De actiepunten moeten worden doorgevoerd. Ook zullen de benodigde

competenties van medewerkers, die gedefinieerd zijn voor de essentiële facilitaire functies, getoetst en gemonitord moeten worden.

5. *Processen*

Een tweede, zeer belangrijk aandachtsgebied zijn de processen die plaatsvinden binnen de afdeling HSI. De processen van de afdeling HSI moeten worden vastgelegd in procesbeschrijvingen en moeten structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd worden. De processen van de afdeling HSI moeten aangestuurd worden op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten / opbrengsten en informatie van klanten. Het management moet gestructureerde plannen vaststellen in samenspraak met medewerkers, klanten en leveranciers uit de omgeving. De plannen moeten ook gestructureerd worden opgevolgd. In de huidige situatie gaat er op dit gebied bij sommige units teveel fout om de gewenste positie te behalen. De procesverantwoordelijkheid ligt nu ook bij het lijnmanagement in plaats van zo laag mogelijk in de organisatie.

6. *Klanten*

De klant centraal is een uitgangspunt van de afdeling HSI. In de huidige situatie komt dit niet duidelijk naar voren en moet er op dit gebied nog heel veel gebeuren! Op alle factoren van dit aandachtsgebied zijn verbeterpunten nodig. Zo moeten er in de relatie met klanten SLA's afgesloten worden met interne en externe klanten. Klantcontact moet verlopen d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter / intranet, klantenoverleg en accountmanagement. Huidige klanten zullen proactief benaderd moeten worden. De afdeling HSI moet zelf initiatief nemen om huidige klanten te benaderen. Het producten- / dienstenassortiment van de afdeling HSI moet bewust gekozen worden in de vorm van een basis- / pluspakket en maatwerk moet aangeboden en gecommuniceerd worden. De afdeling HSI richt zich nu voornamelijk intern op de eigen werkzaamheden, maar zal in de toekomst structureel kosten, prijzen en kwaliteit moeten toetsen aan vergelijkbare facilitaire organisaties in dezelfde branche / die zich in de markt begeven (benchmarken). Ook moet er een servicedesk, DVO's en accountmanagement toegepast worden. De klantwensen en -tevredenheid moeten gemeten worden d.m.v. een instrument en de daaropvolgende actiepunten moeten structureel worden doorgevoerd. In de huidige situatie worden namelijk geen klanttevredenheidsonderzoeken gehouden en worden klanten te weinig betrokken in het dienstverleningsproces.

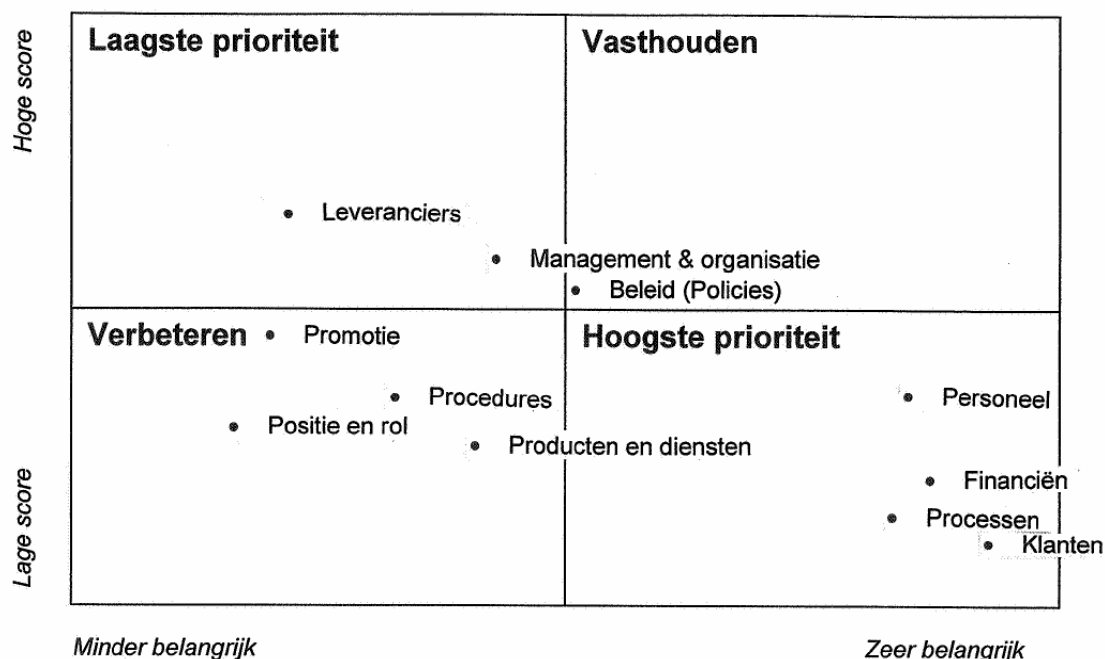
7. *Leveranciers*

Als laatste zijn er verschillen op het gebied van leveranciers. Alhoewel de leveranciers van de afdeling HSI geen deel uitmaakten van het onderzoeksgebied en er geen specifiek (diepte)onderzoek is gedaan naar dit aandachtsgebied, kan er aan de hand van deze zelfevaluatie wel gezegd worden dat er aandacht besteed moet worden aan dit punt. In de relatie met leveranciers moeten er mantelcontracten en/of co-partnership zijn. Er moet aandacht besteed worden aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment. Leveranciersprestaties moeten actief worden beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld. In de toekomst zal een uitbestedingsbeleid onderdeel moeten vormen als beleid van de afdeling HSI, waarbij er rekening gehouden wordt met het afbreukrisico en de waardetoevoeging binnen het primair proces van gemeente Leiden.

§ 6.3 Prioriteitenmatrix

De uitkomsten van de analyses roepen vragen op. Waar moet nu de aandacht op gevestigd worden? Welke acties zullen het meeste succes hebben en in welke volgorde bijvoorbeeld? In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deze vragen.

Om meer structuur te geven aan de onderzoeksresultaten en beter prioriteiten te kunnen stellen in verbeterpunten is er een prioriteitenmatrix opgesteld.³⁸ Deze matrix is ingevuld aan de hand van de analyses met het Ishikawamodel, het FEM en een zelf samengestelde 'top 10'.³⁹ De top 10 is gebruikt voor een tussentijdse presentatie voor het managementteam. Deze top 10 presenteert nogmaals de belangrijkste aandachtspunten volgens het Facility Excellence Model maar dan gerangschikt. In de matrix hier onder zijn alle aandachtsgebieden en (hoofd)oorzaken in de kwadranten geplaatst.



Figuur 6.3.: Prioriteitenmatrix resultaten onderzoek afdeling HSI.

In de matrix is te zien dat er meerdere punten zeer belangrijk zijn die hoge prioriteit hebben en veel invloed uitoefenen op de score en resultaten van de afdeling HSI. De punten met de hoogste prioriteit die het laagst scoren (achtereenvolgens), zijn; *processen*, *financiën*, *klanten* en *personeel*. Verbeteringen op deze punten zullen het meeste invloed hebben op hogere scores en succes. Daarnaast is te zien dat producten en diensten, procedures, promotie en positie en rol ook verbeterd moeten worden maar nu minder belangrijk zijn. De andere punten scoren beter en hebben lage prioriteit of moeten zo vast gehouden worden.

Tot slot zullen uit de onderzoeken, analyses en de prioriteitenmatrix conclusies worden getrokken in het volgende hoofdstuk.

³⁸ Definiëring van een prioriteitenmatrix is gedaan in bijlage 5.3: *Prioriteitenmatrix*.

³⁹ De top 10 kunt u vinden in bijlage 6.4: Top 10

Hoofdstuk 7. Conclusies

Zoals u heeft kunnen lezen worden er prioriteiten gesteld aan verbeterpunten. De conclusies in dit zevende hoofdstuk geven de prioriteiten nog duidelijker weer en zijn het vertrekpunt voor de oplossingen. De conclusies zijn tot stand gekomen door de onderzoeksresultaten uit de revue gepasseerde hoofdstukken met elkaar in relatie te brengen. Eerst wordt er antwoord gegeven op de centrale probleemstelling en worden de conclusies opgesomd, waarna vervolgens uit deze conclusies een scorelijst zal worden gepresenteerd van alle onderzochte units binnen de afdeling HSI.

§ 7.1 Conclusie onderzoeksresultaten

Voordat er conclusies worden getrokken, worden eerst de vraagstellingen waar het onderzoek om draait nogmaals naar voren gehaald. De centrale probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek zijn:

“Op welke wijze kan het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers van de Afdeling Huisvesting, Services en ICT geoptimaliseerd worden?”

Doel: vóór 1 Juli 2008 weten de medewerkers van de afdeling Huisvesting, Services en ICT precies wat er van hen verwacht wordt in het kader van het optimaal functioneren en serviceverlening binnen het nieuwe dienstverleningsconcept van Gemeente Leiden.

Om te beginnen verschilt de huidige situatie nogal van de gewenste situatie. In de huidige situatie van de afdeling HSI zijn er meerdere knelpunten geconstateerd die negatieve invloed hebben op het niveau van serviceverlening en het functioneren van de medewerkers. Kort samengevat betreft dit de volgende aandachtsgebieden:

- ✂ Klanten; klantenmanagement moet geoptimaliseerd worden door klanten te betrekken in het dienstverleningsproces en tevredenheid, wensen en eisen bekend te maken. Ook moeten regels en procedure duidelijk worden vastgelegd voor zowel klanten als medewerkers en zal verbetering van communicatieprocessen moeten plaats vinden.
- ✂ Processen; bij het Facilitair Meldpunt, de unit Beleid, Contracten en BHV en de locatie Lange Brug moeten diverse werk- en communicatieprocessen beheerd en beheerst worden, knelpunten met het facilitair informatiesysteem Planon moeten worden opgelost en medewerkers moeten duidelijkheid krijgen in taakverdeling en werkzaamheden.
- ✂ Financiën; de financiën moet voor de hele afdeling op orde gebracht worden. De kosten van de afdeling HSI zijn niet inzichtelijk. Hier voor moeten kostprijzen berekent worden, (totale) kosten moeten worden doorbelast, methodieken en budgetten worden vastgesteld en er moeten dienstverleningsovereenkomsten / SLA's worden afgesloten met afnemers.
- ✂ Personeel; er moet meer tijd en geld geïnvesteerd worden in het personeel van de afdeling HSI. Competentiemanagement moet ingevoerd worden om competenties van de medewerkers te kunnen monitoren op servicegericht handelen en klantvriendelijk werken. Bestaande en nieuwe vacatures moeten opgevuld worden en er moeten meer werkoverleggen plaats vinden. Leidinggevendenden moeten toezien op verbeterpunten.

De afdeling HSI bevindt zich nog in de ontwikkelfase waarin ze aan het stabiliseren is en nog niet kan voldoen aan de gewenste situatie: “Een gezonde bedrijfsvoering waarin klanten worden betrokken bij het dienstverleningsproces, werkprocessen duidelijk zijn, de financiën worden beheerst en beheerd en het personeel wordt gestuurd en monitoring plaats vindt van

competenties". De gewenste situatie kan niet gerealiseerd worden en het bestaansrecht van het SSC in de toekomst in problemen raken als de knelpunten niet worden verbeterd.

Om de huidige situatie te optimaliseren moet er dus eerst afstemming plaats vinden tussen klant en leverancier in het niveau van serviceverlening. Wensen en eisen van klanten moeten worden vastgesteld en tegelijkertijd kunnen processen beter beheerst en beheerd worden. Hierbij is volledige personeelsbezetting wel noodzakelijk.

De tweede stap in het onderdeel processen en tevens ook een apart aandachtsgebied zijn de financiële processen. De klanten van de afdeling HSI moeten weten welke diensten zij kunnen verwachten tegen welke kostprijs. Daarnaast moet er als laatste stap meer tijd en geld geïnvesteerd worden in het uitvoerend personeel.

Er zijn heel wat middelen nodig om alle genoemde onderdelen te kunnen realiseren. Snel en eenvoudig te realiseren verbeteringen hoeven natuurlijk niet te wachten totdat alle werkwijzen zijn gestabiliseerd en geoptimaliseerd. Daarom zijn er al enkele punten verbeterd zoals; wegnemen van personeelstekorten door invulling van vacatures. Het betreft dan ook meer een hiërarchie in doelen. Zoals in het beleidsplan van gemeente Leiden is vermeld, heeft het weinig zin veel tijd en capaciteit in te zetten om visionaire nieuwe ideeën uit te werken en in te voeren als de basisdienstverlening nog niet op orde is.

Pas na beheersing van de kernpunten, het op orde hebben van de 'basisdienstverlening', kan de afdeling HSI in haar totaliteit tot een hoger niveau getild worden. We praten dan over competentie management en reflectie op het niveau van serviceverlening door het uitvoerend personeel. Binnen dit huidige onderzoek is helaas geen meting kunnen doen naar de bekwaamheid in competenties van het personeel. De redenen hiervoor zijn dat er meerdere onverwachte aandacht- / knelpunten geconstateerd zijn die eerst opgelost moeten worden, hoge prioriteit hebben en dit alles niet gerealiseerd kon worden binnen het tijdsbestek dat voor deze opdracht stond.

Concluderend kan het doel van dit onderzoek gedeeltelijk behaald worden. De medewerkers van de afdeling HSI kunnen weten wat er van hen verwacht wordt binnen de gestelde termijn, maar de realisatie en volledige uitvoering van alle verbeterpunten neemt meer tijd in beslag. Het optimaliseren van het functioneren en serviceverlening van de afdeling is zelfs een meerjarenplan.

In de volgende paragraaf wordt een zelfgemaakte scorelijst gepresenteerd die ook gebruikt is in een presentatie aan het managementteam.

§ 7.2 Scorelijst afdeling Huisvesting, Services en ICT

Aan de hand van de analyses is er ook een conclusie getrokken per unit of onderdeel. Bij het invullen van de scorelijst is rekening gehouden met verschillende factoren om het doel van de afdeling HSI te behalen. De factoren zijn; *Processen en Personeel*. Voor *Klanten* en *Financiën* geldt dat de hele afdeling HSI niet voldoet aan de gewenste positie.

Bij deze subjectieve uitspraak, is er gekeken naar beheer en beheersing van deze factoren en het optimaal functioneren van de medewerkers. Dit resulteert in een scorelijst voor de 11 onderzoeksgebieden van de afdeling HSI (zie figuur 7.1). De onderzochte units worden weergegeven met een + of - . Dit zijn niveaus waarin de units zich bevinden, ingedeeld naar de factoren.

Resultaten team Huisvesting & Services	zeer slecht	slecht	goed	zeer goed
1. Facilitair Meldpunt	--			
2. Unit Beleid, Contracten & BHV		-		
3. Unitleider			+	
4. De locatie Lange Brug		-		
5. De locatie Le Pooleweg			+	
6. Teamhoofd			+	
Resultaten team ICT	zeer slecht	slecht	goed	zeer goed
7. De ICT Servicedesk			+	
8. Unit Service, Contracten & Projecten			+	
9. Unit Service Support			+	
10. Teamhoofd			+	
Resultaten overige	zeer slecht	slecht	goed	zeer goed
11. Secretaressesgroep			+	

--	zeer slecht
-	slecht
+	goed
++	zeer goed

Figuur 7.1 Scorelijst Afdeling HSI.

Het facilitair Meldpunt is een frontoffice en scoort het slechts omdat processen niet optimaal verlopen bij dit cruciale punt; het eerste contactpunt met klanten. Hierdoor kan het niveau van serviceverlening en de klanttevredenheid niet hoog zijn. Voor de unit Beleid, Contracten en BHV en de locatie Lange Brug geldt hetzelfde, alleen zij zijn geen frontoffice (minder direct contact). Daarom scoren zij iets beter.

Voor alle units / onderdelen geldt dat zowel *Klanten*, *Personeel* als *Financiën* verbeterd moeten worden om tot het gewenste resultaat te kunnen komen.

Om de gewenste resultaten te behalen en groei plaats te laten vinden, moeten er een aantal verbeteringen doorgevoerd worden. De aanbevelingen die hiervoor zijn opgesteld, komen in hoofdstuk acht aan bod.

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen & consequenties

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen voor de opdrachtgever geformuleerd. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de verschillende onderzoeken die gedaan zijn en de in hoofdstuk zeven uiteengezette conclusies. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen theorie en praktijk. Bij het opstellen van de aanbevelingen is zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen en eisen van de opdrachtgever en de medewerkers van de afdeling HSI. De aanbevelingen zijn in de eerste vier paragrafen onderverdeeld naar de belangrijkste aandacht- / knelpunten; *klanten, processen, financiën en personeel*. De aanbevelingen hebben ook consequenties. Vanaf paragraaf 8.5 worden de organisatorische en financiële consequenties omschreven die het gevolg kunnen zijn bij het opvolgen van de aanbevelingen.

§ 8.1 Optimaliseren van klantenmanagement

De eerste paragraaf begint met de aanbevelingen voor het invoeren van klantenmanagement bij de afdeling HSI. De aanbevelingen zijn:

1. De unitleider van de ICT Servicedesk moet op papier duidelijke afspraken maken met de teamleider ICT omtrent kopieer- / printmachines.

De unitleider moet op papier vastzetten wat de afspraken zijn over kopieer-/printmachines. Het gaat hierbij om afspraken over onderhoud, schoonmaken en bijvullen van de apparaten. De leidinggevende die over de apparaten beslist moet acties vaststellen, de acties toewijzen naar de verantwoordelijken en op deze manier de taken / verantwoordelijkheden scheiden en transparant maken voor zowel klanten als medewerkers van de ICT. Hierdoor kunnen misverstanden worden voorkomen en controle uitgeoefend worden op uitgevoerde werkzaamheden door de medewerkers.

Een verbeterpunt dat handig kan zijn hierbij, is het invoeren van informatiebriefjes van papier waarop klanten in het kort kunnen zien wat hij / zij zelf mag doen, wanneer hij / zij iemand moet inschakelen, wie ze dan moeten inschakelen en hoe diegenen te bereiken zijn. Met deze kleine puntjes vergroot men de klantgerichtheid en handelt men zoals gewenst; 'het meedenken met de klant'.

Voordelen: Minder misverstanden en meer duidelijkheid voor zowel medewerkers als klanten. Informatiebriefjes van papier is goedkoper dan echte informatiebordjes.

Nadelen: Opstellen formulier en informatiebriefjes kost ongeveer 3 werkuren. Informatiebriefjes van papier is minder chique dan bordjes.

2. De unitleider van Service Support moet een instructieformulier communicatie opstellen en medewerkers moeten meer klantgericht werken door invoering van standaardisatie van communicatieprocessen met de klant.

Klanten moeten in de huidige situatie zelf aangeven welke gegevens, data of documenten van hun persoonlijke computeraccount verhuist moeten worden. Omdat niet alle medewerkers binnen gemeente Leiden bekwaam zijn met het overplaatsen van bestanden en het gebruik van een computer, moeten de ICT medewerkers proactief zijn in het helpen van klanten. Er moet door de unitleider een standaard formulier worden opgesteld waarin instructies over procedures van dienstverlening door de unit Service Support staan beschreven. De instructies moeten stap voor stap worden beschreven wat klanten moeten doen om tot bijvoorbeeld de overplaatsing van bestanden te kunnen komen.

Een optie hierbij is dat één klant (per afdeling / unit) volledig geïnstrueerd wordt in de uit te

voeren handelingen en dat andere klanten alleen ter kennis worden gesteld van informatie / procedure op papier of per email. Daarbij moet een medewerker van de afdeling ICT aangewezen worden die contactpersoon is voor de klanten. In eerste instantie kunnen klanten dan terecht bij hun eigen collega van de afdeling / unit die volledig is geïnstrueerd over de zaak. Komen ze er niet uit dan kunnen ze natuurlijk altijd nog de contactpersoon van de unit Service Support benaderen. Hierdoor kunnen vertragingen of misverstanden zoveel mogelijk worden voorkomen, gaan werkprocessen sneller en zal het imago van de afdeling ICT groeien. Ook de klanttevredenheid zal beter scoren dan wanneer dit niet gedaan wordt. Klanten moeten goed geïnformeerd worden over procedures en gang van zaken binnen de unit door regels en procedures vast te leggen op papier. Deze informatie moet aan klanten gegeven worden wanneer er dienstverlening plaatsvindt. De procedures en regels voor dienstverlening op IT gebied (ITIL) moeten worden nageleefd door de beheerder die het betreffende dienstverleningsproces bewaakt. Als er afwijkingen van procedures of regels zijn, moet er proactief worden gehandeld en sneller gecommuniceerd worden naar klanten.

Voordelen: Hogere klanttevredenheid, minder vertragingen of misverstanden (tijdopbrengst ongeveer 4 werkuren per week), werkprocessen gaan sneller en het imago van de afdeling ICT zal groeien.

Nadelen: Opstellen instructieformulieren neemt ongeveer 8 werkuren in beslag en er moet meer tijd geïnvesteerd worden in klanten (ongeveer 2 werkuren per week).

3. Teamleider ICT moet intern contactpersonen van de afdeling ICT aanwijzen die prioriteiten stellen en urgentie aangeven voor wijzigingen of invoeringen die gevraagd worden door klanten.

Dit behoort tot de taak van de ICT servicemanagers. De aangewezen contactpersonen moeten proactief naar klanten bellen, mailen, op bezoek gaan om wensen en eisen op ICT gebied te achterhalen. Ze moeten de medewerkers van de unit Service Support informeren in welke afdelingen of ambtenaren als eerst geholpen moeten worden op ICT gebied. Ze moeten daarbij coördineren, prioriteiten stellen en urgentie aangeven voor wijzigingen of invoeringen die gevraagd worden door klanten.

Voordelen: Hogere klanttevredenheid.

Nadelen: (Geen.)

4. De Afdelingsmanager HSI geeft opdracht tot onderzoek naar de klanttevredenheid, wensen en eisen over de afdeling HSI.

In een goed werkende facilitaire organisatie neemt de focus op de klant een belangrijke plaats in. Zij zijn immers de afnemers van de producten en diensten en geven hiermee bestaansrecht. Er moet daarom zo snel mogelijk een nulmeting worden gehouden die de klanttevredenheid weergeeft over de afdeling HSI. Hiervoor kunnen steekproefsgewijs klanten worden benaderd middels een enquête. Dit kan door een stagiair uitgevoerd worden. De resultaten van de enquête moet de huidige en gewenste positie volgens de klanten weergeven. Vanuit dat punt kunnen de eerste verbeterpunten worden aangepakt. Klanten moeten anderzijds betrokken worden in het dienstverleningsproces door hen proactief te benaderen, wensen en eisen vast te stellen (zelfde wijze als aanbeveling 3). Hiervoor moet intern personeel worden aangewezen die structureel naar klanten toe gaan en communiceert over eisen en wensen in producten en diensten. Hierbij informeert men de klanten tevens over de producten, diensten en de kostendoorbelasting. Mogelijk kunnen de Servicemanagers dit ook oppakken.

Na een bepaalde periode van dienstverlening en verbeterpunten zijn doorgevoerd, moet er wederom een klanttevredenheidmeting worden gehouden over de afdeling HSI. Dit moet vanaf dat moment structureel en periodiek gedaan worden omdat het systematisch monitoren van de tevredenheid van de klanten niet kan ontbreken. Dit kan intern opgepakt

worden of laten doen door een gespecialiseerd onderzoeksbureau. Hierdoor wordt bekend wat de gemiddelde waardering is van klanten over de producten en diensten die worden verleend en waar eventuele verbeterpunten wordenesignaleerd.

Voordelen: Klanttevredenheid, wensen en eisen over de afdeling HSI worden bekend.

Nadelen: Onderzoek kost geld.

5. De Afdelingsmanager HSI moet standaard en extra diensten vaststellen en er moeten dienstverleningsovereenkomsten worden afgesloten.

Organisatiebreed moeten standaard en extra facilitaire diensten worden vastgesteld door het MT. Eerst moeten de behoeften van klanten worden vastgesteld om de standaard diensten te bepalen. Veel standaard diensten zijn waarschijnlijk al bekend; vergaderservice, schoonmaak, koffie en thee voorzieningen, etc. Toch moet er ook nog met klanten gecommuniceerd worden over eisen en wensen in dienstverlening (aanbevelingen 3 +4) omdat klanten mogelijk iets missen of liever anders zouden zien. Kostprijzen van producten en diensten moeten daarbij inzichtelijk zijn (aanbevelingen financiën). Daarna kan er worden bepaald welke diensten tegen welke prijs geleverd kunnen worden (kostprijsberekeningen) en kan het gebruik / verbruik van afnemers worden vastgesteld. Als laatste kunnen er overeenkomsten af te sluiten in dienstverlening (DVO's) en prestatie-indicatoren (SLA's) worden afgesloten met klanten.

Voordelen: Standaard en extra facilitaire diensten worden bekend. DVO's en SLA's kunnen worden afgesloten.

Nadelen: Communicatie en overeenkomsten afsluiten neemt ongeveer 60 werkuren in beslag.

§ 8.2 Optimaliseren van processen

Tegelijkertijd met de verbeterpunten uit de vorige paragraaf (op gebied van klanten) moeten de drie slechtst scorende onderdelen op het gebied van processen worden aangepakt. Dit zijn; het FMP, de unit Beleid, Contracten en BHV en de locatie Lange Brug. Hierbij moeten werk- en communicatieprocessen worden beheerd en beheerst. Er worden per onderdeel een aantal verbeterpunten voorgesteld om het gewenste resultaat te kunnen behalen.

§ 8.2.1 Facilitair Meldpunt

De aanbevelingen voor het optimaliseren van processen bij het Facilitair Meldpunt zijn:

1. De teamleider HS moet een informatieformulier opstellen voor de uitvoerende medewerkers van het FMP waarin duidelijke informatie staat over dienstverlening voor klanten door het FMP.

In het formulier moet duidelijk vermeld staan welke diensten het FMP levert (standaard) en welke diensten op aanvraag kunnen (extra's). De 'globale' grens moet hierbij worden aangegeven hoe ver de dienstverlening gaat; kunnen klanten alles vragen tegen elke prijs of is er een limiet? Er moet informatie in staan over de manier waarop hoe ze klanten moeten informeren over producten en diensten (promotie van eigen afdeling).

Als dit allemaal al op papier staat dan vereist dit een grondige controle en toetsing aan de praktijk; is het formulier nog wel up to date en klopt de informatie / gegevens wel?

De werkprocessen kunnen namelijk veranderd zijn door de nieuwe organisatiestructuur.

Voorbeeld: Audio Visuele Middelen (AVM) → Welke AVM zijn standaard in een vergaderzaal aanwezig, waar zijn er allemaal AVM aanwezig, op welke plekken verzorgen we AVM?→

Welke extra AVM kunnen we bezorgen?

Daarbij moeten de medewerkers van het FMP over het formulier geattendeerd worden en moeten ze kennis nemen van de informatie.

Voordelen: Procesbeheersing FMP door duidelijkheid over dienstverlening naar klanten.

Nadelen: Formulier opstellen neemt ongeveer 3 werkuren in beslag.

2. De teamleider HS moet een vaste procedure opstellen die de medewerkers van het FMP duidelijkheid geeft in het begrijpen, herkennen, plaatsen en oplossen van (telefonische) vragen / meldingen en de kans op foutieve afhandelingen verkleint.

Er moet uitleg gegeven worden aan de medewerkers van het FMP door de teamleider, die hen leert hoe zij (telefonische) aanvragen / meldingen moeten beheren en beheersen.

Ze moeten een standaard vragenlijst op papier hebben om de nodige informatie van klanten te kunnen verkrijgen en om de vraag of melding te begrijpen en herkennen. Dit zijn vragen als; wie doet de melding, wat vraagt diegene, welke locatie, wanneer moet het gebeuren, waarom wordt de melding gedaan, hoe kan het opgelost worden, etc. Het gaat hierbij vooral om vage, moeilijke, niet routinematige meldingen of klachten. De medewerkers moeten onderscheid leren maken in wat voor soort vraag / melding het is, om vervolgens op deze wijze de vraag / melding correct af te kunnen handelen / op te lossen en in te voeren in het facilitair informatiesysteem. Wanneer er doorgevraagd wordt naar de aard van het probleem of de melding en de medewerkers van het FMP weten wat voor informatie ze nodig hebben om processen te beheersen, kan er op een effectieve en eenduidige manier gehandeld worden. Ze kunnen beter onderscheid maken in serviceverlening naar klanten en dit verkleint de kans op verschil in afhandeling per medewerker, zorgt voor een effectieve en eenduidige manier van werken en communiceren bij afhandeling van meldingen / vragen en geeft duidelijkheid voor de medewerkers. In bijlage 21.1 is een eerste opzet gegeven voor de invoering van processtandaardisatie. Hierin wordt een voorbeeld gegeven van plaatsing van (telefonische) aanvragen / meldingen middels een plaatsingsschema.

Voordelen: Hogere klanttevredenheid door effectieve en eenduidige manier van werken.

Procesbeheersing FMP door duidelijkheid over dienstverlening naar klanten. Verkleint de kans op verschil in afhandeling per medewerker.

Nadelen: Uitleg geven aan medewerkers neemt ongeveer 4 werkuren in beslag.

3. De medewerkers van het FMP moeten kennis nemen van de hele organisatie.

Als frontoffice moeten de medewerkers van het FMP het reilen en zeilen van de hele organisatie op hun duimpje kennen en moeten ze vragen en meldingen probleemloos kunnen plaatsten. Ze moeten kennis nemen van de organisatie(structuur), de afdelingen, units en het personeel met haar functies en taken om problemen, meldingen en vragen beter en sneller bij de juiste personen te kunnen plaatsen. Om deze kennis op te doen kunnen ze intern stages lopen, zelf een keer langslopen bij collega's, betrekken, contactpersonen of afdelingen voor herkenning of om eventueel vragen te stellen. Contactpersonen moeten worden vastgelegd op papier met daarbij hun functie en taak en ze moeten ook structureel werkoverleggen inplannen met betrokken partijen om verbeterpunten te bespreken.

Voordelen: Medewerkers van het FMP leren de hele organisatie kennen, meldingen / vragen kunnen beter geplaatst worden en er is minder kans op foutieve afhandelingen.

Nadelen: Stages e.d. nemen tijd in beslag (ongeveer 24 uur over 6 weken / per 4 personen). Bezetting op het FMP is soms met minder personeel.

4. Medewerkers van het FMP moeten het facilitair informatiesysteem Planon structureel updaten.

Bij het beheren van de processen hoort ook het continue updaten van het facilitair

informatiesysteem (Planon) met een structurele aanpak. Hiervoor moeten de medewerkers van het FMP periodiek gegevens in het systeem invoeren / wijzigen / verwijderen. De periode kan zelf bepaald worden. Elk kwartaal of aan het eind van het jaar bijvoorbeeld.

Voordelen: Planon is up to date en voorkomt misverstanden en ergernissen onder personeel.

Nadelen: Uitvoering neemt tijd in beslag en is periodiek (ongeveer 2 uur per kwartaal = 8 uur per jaar).

5. Medewerkers ICT moet Planon installeren bij de andere afdelingen / units waar het FMP mee samenwerkt en de gebruikers hiervan instrueren.

Nauw betrokken afdelingen bij het FMP; DZB catering, locatie Le Pooleweg, locatie Lange Brug, waarmee is afgesproken dat ze ook met Planon gaan werken, moeten op dezelfde wijze kunnen communiceren. De locatiebeheerders moeten met het FMP communiceren door middel van het facilitair informatiesysteem. Medewerkers ICT moeten daarom Planon installeren. De applicatiesoftware Planon is intern aanwezig. Het personeel dat hier mee gaat werken moet goed geïnformeerd, geïnstrueerd en getraind worden om hier mee om te leren omgaan. Dit kan intern worden opgepakt door ICT medewerkers van gemeente Leiden of extern door Planon.

Voordelen: Betrokken afdelingen kunnen op dezelfde wijze communiceren. Intern informeren / instrueren van personeel kost geen geld wel werkuren.

Nadelen: Planon installeren kost geld. Externe training van personeel kost geld. Intern informeren / instrueren van personeel door medewerkers ICT neemt ongeveer 24 werkuren tijd in beslag (1 instructeur en twee medewerkers / 8 uur per persoon).

§ 8.2.2 Unit Beleid, Contracten en BHV

De aanbevelingen voor het optimaliseren van processen bij de unit Beleid, Contracten en BHV zijn:

1. Teamleider HS moet de naam van de Unit Beleid, Contracten en BHV veranderen.

De naam van de afdeling moet veranderd worden om meer duidelijkheid te creëren voor klanten en medewerkers in de samenstelling en werkzaamheden van deze unit. Er moet een pakkende groepsnaam worden bedacht die herkenbaar is voor zowel medewerkers als klanten en die staat voor de werkzaamheden van deze afdeling; vb. Unit Huisvesting, afdeling Werkplekinrichting → Unit Contracten apart.

Voordelen: Herkenbaarheid voor medewerkers en klanten en heeft positief resultaat op teamgevoel.

Nadelen: (Geen.)

2. Teamleider HS moet een formulier opstellen waarin de structuur, personeel, taken en werkzaamheden staan van de unit Beleid, Contracten en BHV.

Er moet op papier staan wie onder deze unit vallen, wat iedere medewerker binnen de unit Beleid, Contracten en BHV precies doet (functies, taken en werkzaamheden) en de precieze scheidingslijn aangeven tussen betrokken partijen zoals gebouwbeheerders (afdeling Beheer Onderhoud & Vastgoed) en locatiebeheerders. Dit moet de onduidelijkheid wegnemen over taakverdeling en werkzaamheden van de unit Beleid, Contracten en BHV. Dit moet daarna duidelijk gecommuniceerd worden naar zowel de medewerkers als betrokkenen (afdeling BOV). De informatie over de afdeling 'Huisvesting' kan ook gebruikt worden in een Producten Dienstencatalogus ter informatie voor de klanten. (De PDC is nog niet opgesteld.)

Voordelen: Geeft duidelijkheid over taakverdeling en werkzaamheden van de unit Beleid,

Contracten en BHV. Kan ook gebruikt worden in een PDC.

Nadelen: Opstellen informatieformulieren neemt ongeveer 4 werkuren in beslag.

3. Teamleider HS moet vacature opstellen voor coördinator van verhuisprocessen.

Er moet een vacature opgesteld worden voor een bestaande formatieplaats als coördinerende medewerker. De kandidaat moet inzicht hebben in de verhuisprocessen en serviceverlening en moet dit ook kunnen beheersen en beheren. De vacature moet ingevuld worden met een persoon die bekwaam is in competenties als; hebben van ruimtelijk inzicht, plannen en organiseren, klantgerichtheid en resultaatgericht. Leidinggevende moet deze persoon wijzen op de verantwoordelijkheden en verwachtingen. Hierbij is inwerken en begeleiding tijdens de eerste (werk)fase van de nieuwe medewerker een cruciaal punt.

Voordelen: Personeelstekort neemt af en verhuisprocessen kunnen weer beheerd en beheerst worden.

Nadelen: Vacature opstellen neemt tijd in beslag (ongeveer 2 werkuren) en werven van kandidaat neemt tijd in beslag (hoeveel tijd kan variëren; ligt aan geschikte kandidaat).

4. Uitvoerende medewerkers moeten periodieke terugkoppeling tussen betrokken afdelingen inplannen.

Uitvoerende medewerkers (verhuiscoördinator, medewerker inrichting, fmp, locatiebeheerders, etc.) die betrokken zijn bij verhuizingen en andere werkzaamheden van deze unit, moeten elkaar op de hoogte brengen van aandachtspunten, verbeterpunten, projecten, veranderingen, etc. door structurele terugkoppeling tijdens werkoverleggen in te voeren. Ook de leidinggevende van deze unit moet op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en zal regelmatig overleg moeten voeren met deze unit over de gang van zaken.

Voordelen: Medewerkers en leidinggevende zijn op de hoogte van knelpunten of ontwikkelingen. Structurele terugkoppeling verbetert communicatieprocessen.

Nadelen: Werkoverleggen nemen tijd in beslag (ongeveer 6 werkuren per week / per 6 personen).

5. De Afdelingsmanager HSI geeft opdracht tot onderzoek naar de verhuisprocessen.

Een aanbeveling die vanuit een heel ander oogpunt bekeken is, roept de vraag op of interne verhuizingen misschien beter geheel uitbesteed kunnen worden. In de huidige situatie zijn er veel knelpunten met de verhuisprocessen en uitvoerende medewerkers. In dit kader moet onderzoek uitwijzen of het geheel uitbesteden van verhuisprocessen niet efficiënter en effectiever kan. Dit kan gedaan worden door er bijvoorbeeld een stageopdracht van te maken.

Voordelen: Onderzoek wijst uit of het geheel uitbesteden van verhuisprocessen niet efficiënter en effectiever is.

Nadelen: Onderzoek kost geld.

§ 8.2.3 Locatie Lange Brug

Als derde onderdeel in het optimaliseren van processen is er een aanbeveling gedaan voor de locatie Lange Brug:

1. De teamleider HS moet wegingcriteria opstellen over processen binnen de locatie Lange Brug en de manager van de afdeling HSI moet uiteindelijk besluit nemen en beleidspunten uitzetten.

Binnen de nieuwe organisatiestructuur zouden alle ondersteunende diensten die uitgevoerd moeten worden door de afdeling HSI moeten uit handen genomen worden van de klant.

In de huidige situatie is dit nog niet het geval op de locatie Lange Brug, maar wat wel zo snel mogelijk zal moeten gebeuren. De manager moet in overleg met de teamleider bepalen wat er gedaan moet worden in dit geval en moet een actieplan opstellen. De teamleider moet daarvoor 'onderzoek' doen naar de communicatie- en werkprocessen op deze locatie om de afweging te onderbouwen.

Voordat de ondersteunende diensten op deze locatie uit handen worden genomen van klanten, zullen de uitvoerende medewerkers goed geïnstrueerd moeten worden over nieuwe werkzaamheden, taakverdeling en verantwoordelijkheid. Klanten op deze locatie moeten ook geïnformeerd worden (via intranet of email bijv.) over de andere manier van werken; aanvragen / meldingen van (technische) problemen, services en overige facilitaire meldingen / vragen doorgeven aan het FMP. De teamleider moet dit communiceren naar de locatiebeheerder en klanten.

Voordelen: Processen binnen de locatie Lange Brug worden beter beheerd en beheerst volgens nieuwe structuur en eisen.

Nadelen: Voor de manager neemt dit ongeveer 2 werkuren in beslag en voor de teamleider ongeveer 8 werkuren.

2. De teamleider HS moet een informatieformulier opstellen voor de locatiebeheerder en huismeester(s) over (werk)processen op locatie Lange Brug.

Er moet op papier staan wat iedere medewerker op de locatie Lange Brug precies doet (functies, taken en werkzaamheden) en welke onderdelen van vergaderzalen onder locatiebeheer vallen. Dit moet de onduidelijkheid wegnemen over taakverdeling, verantwoordelijkheid en werkzaamheden van de locatiebeheerder en huismeester. Dit moet daarna duidelijk gecommuniceerd worden naar zowel de medewerkers als betrokkenen (FMP, BOV, unit Beleid, Contracten en BHV, huismeesters). De informatie voor de locatiebeheerder kan ook gebruikt worden in een Producten Dienstencatalogus ter informatie voor de klanten of voor collega locatiebeheerders en huismeesters.

Voordelen: Geeft duidelijkheid over taakverdeling en werkzaamheden bij de locatie Lange Brug. Kan ook gebruikt worden in een PDC.

Nadelen: Opstellen informatieformulier neemt ongeveer 3 werkuren in beslag.

§ 8.3 Optimaliseren van financiën

Paragraaf twee bevat aanbevelingen voor de aanpak van de financiële processen van de afdeling HSI om het bestaansrecht van het SSC / de afdeling veilig te kunnen stellen en hoogwaardige producten en diensten te kunnen leveren. Dit zijn de volgende aanbevelingen:

1. Aanschaffen van NEN 2748;⁴⁰ Kosten rubriceren en definiëren.

Om snel te beginnen met het op orde krijgen van de financiële processen kan NEN 2748 helpen inzicht en structuur te brengen in de kosten van de afdeling HSI door alle inkomsten en uitgaven van de hele afdeling op een centraal punt te verzamelen en te verwerken. Deze norm ondersteunt in het eenduidig registreren en daarmee het beheersen van de facilitaire kosten. De volgens de norm geregistreerde kosten kunnen worden gebruikt voor interne kostenvergelijking, afwegingen die leiden tot koop of lease en externe kostenvergelijking.

Voordelen: Geeft inzicht in facilitaire kosten door rubricering en definiëring.

⁴⁰ NEN staat voor Nederlandse Norm. Zie ook www.nen.nl.

Nadelen: De aanschaf kost geld; € 35,70 (Excl. BTW).⁴¹ Inkomsten en uitgaven moeten bekend zijn en gebruikers moeten weten hoe ze de nen in moeten vullen.

2. De Afdelingsmanager HSI geeft opdracht tot onderzoek naar de financiën van de afdeling HSI.

Er moet grondig onderzoek gedaan worden naar de financiële situatie van de afdeling HSI. Gemeente Leiden heeft hiervoor een extern bureau ingehuurd die hen gaat adviseren in de specifieke inrichting en uitwerking van de financiële processen. In het onderzoek moeten volgende onderdelen onderzocht worden en duidelijkheid geven:

- Budgetteringsmethodieken; de budgetten die verdeel kunnen worden onder de afdeling moeten worden vastgesteld aan de hand van een methodiek.
- Kostprijzen van producten en diensten moeten berekend worden; uurtarief, prijs per dienst, per product, per m2, etc.
- Het gebruik / verbruik van afnemers (ook uitgedrukt in euro's) moet onderzocht worden.
- Kostenplaatsenmethode moet vastgesteld worden (bijv. PCM of ABC methode); om de directe en indirecte kosten door te belasten, moet er gewerkt worden met een kostenplaatsmethode. Er zijn verschillende methoden. Onderzoek moet uitwijzen wat de best passende methode is.

Voordelen: Onderzoek geeft duidelijkheid in de optimale organisatie van financiën. Adviespunten kunnen worden opgevolgd.

Nadelen: Het onderzoek kan veel tijd in beslag nemen (schatting hoeveel tijd kan niet gedaan worden vanwege onoverzichtelijkheid).

§ 8.4 Optimaliseren van personeel.

Wanneer de 'basisdienstverlening op orde is, kunnen leidinggevenden zich beter richten op de belangrijkste succesfactor; het uitvoerend personeel van de afdeling HSI.

De gedachtegang dat processen stuurbaar zijn, kan positief of negatief worden beïnvloed door menselijke factoren. Het gaat daarom om de laatste stap; het managen van personeel en het verhogen van het serviceverleningsniveau door opvolging van de aanbevelingen op het gebied van personeel. De aanbevelingen zijn:

1. De teamleider HS moet de medewerkers van het FMP wijzen op hun werkhouding.

De teamleider Huisvesting en Services moet de medewerkers van het FMP wijzen op het feit dat telefonische meldingen / vragen altijd aangenomen en behandeld moeten worden.

De medewerkers van het FMP moeten klanten niet (altijd) om een bevestiging per email vragen. Dit is klantvriendelijk en neemt het vertrouwen weg in de frontoffice.

Wanneer blijkt dat alleen wijzen op hun werkhouding onvoldoende effect heeft op het gewenste resultaat, moet er een instructieformulier opgesteld worden opgesteld waarin de volgende punten staan vermeld:

- Instructies hoe ze klanten moeten behandelen (klantvriendelijkheid).
- Instructies over hoe ze klanten moeten informeren over hun eigen site; de klant kan zelf standaard, eenvoudige en routinematige meldingen doorgeven via de site van het FMP. Promotie van eigen 'winkel'tje'.

⁴¹ Bron:

<http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=BIBLIOGRAFISCHEGEGEVENS&contentID=240208> (Datum:22-05-2008).

- Instructies hoe ze kunnen meedenken met de klant; als er een aanvraag / melding niet mogelijk is of niet bestaat. Een mogelijk alternatief voorstellen en dan proberen een andere oplossing te vinden voor de klant bijvoorbeeld.

Voordelen: Geeft duidelijkheid over behandeling van klanten en afhandeling van aanvragen / meldingen. Klantvriendelijkheid en vertrouwen in frontoffice nemen toe.

Nadelen: Opstellen instructieformulier neemt ongeveer 4 werkuren in beslag.

2. De locatiebeheerder van Le Pooleweg moet toezien op de uitvoering van werkzaamheden door de huismeesters.

De huismeesters moeten op deze locatie vooral technische werkzaamheden uitvoeren en gestructureerd werken. De locatiebeheerder moet hier op toezien en controle uitoefenen op de uitgevoerde werkzaamheden. De locatiebeheerder moet communiceren naar de huismeesters wat er van hen verwacht wordt:

Het FMP moet de werkzaamheden via Planon doorgeven aan de locatiebeheerder.

De locatiebeheerder geeft per dag aan wat er gedaan moet worden. De werkzaamheden moeten door de huismeesters zelfstandig worden opgepakt en er moet proactief gewerkt worden in de serviceverlening naar klanten (vervangen van kapotte lampen en schoonhouden rondom kopieermachines bijv. voordat de klant dit hoeft te melden).

De huismeesters moeten onafhankelijk worden van elkaar en individueel ook elk soort werkzaamheden (technische en elektrawerkzaamheden) uit kunnen voeren.

De bekwaamheid in werkzaamheden verschillen nu per medewerker. Expertise moet onderling worden uitgewisseld door in koppels te werken en de werkzaamheden herhaaldelijk in de praktijk te doen.

Blijkt dat het gewenste resultaat niet behaald wordt binnen twee maanden dan moet er onderzocht worden waar de knelpunten liggen. De huismeesters moeten misschien trainingen of cursussen volgen voor werkzaamheden die ze niet beheersen.

Voordelen: De huismeesters worden zelfstandig en onafhankelijk van elkaar en kunnen individueel elk soort werkzaamheden uitvoeren.

Nadelen: (Geen.)

3. De locatiebeheerder van Le Pooleweg moet extra uitleg krijgen in het gebruik van een pc en het informatiesysteem Planon.

De locatiebeheerder heeft moeite met het gebruik van het systeem en wil zo weinig mogelijk met een computer werken (veel in de praktijk doen). Daarom moet de locatiebeheerder extra goed worden geïnformeerd en geïnstrueerd worden om effectief met een computer en het informatiesysteem om te gaan. Twee uur per week en drie weken lang moet de locatiebeheerder extra uitleg krijgen. Dit kan door intern personeel, die ook gebruik maken van Planon, tijd vrij te laten maken voor uitleg hoe een computer en het systeem zo gemakkelijk en snel mogelijk te gebruiken. Eventueel moeten de handelingen op papier gezet worden. Daarbij zal de locatiebeheerder zelf veel moeten oefenen in de praktijk om wegwijs te worden in het systeem.

Voordelen: Locatiebeheerder leert effectief met een computer en het informatiesysteem om te gaan en houdt meer tijd over voor praktische werkzaamheden.

Nadelen: Uitleg over informatiesysteem neemt tijd in beslag (ongeveer 6 werkuren).

4. De teamleider HS moet een vaste medewerker aannemen die de interim Unitleider vervangt binnen het team Huisvesting & Services.

Er moet een nieuwe werknemer worden aangenomen omdat het contract met de interim unitleider afloopt. Voor de vervulling van de vacature voor de bestaande formatieplaats (interim), moet er intern bericht worden gegeven en gezocht worden naar een geschikte

kandidaat. Kan hier niemand voor gevonden worden die geschikt is voor de functie dan moet er extern gezocht worden.

Bij de invulling van de vacature moet er gericht gezocht worden naar een persoon die de kwaliteit in serviceverlening naar de klanten kan optimaliseren en waarborgen. Deze moet de bodes kunnen stimuleren in onderlinge samenwerking, werkprocessen laten uitvoeren volgens het nieuwe systeem en hierop toezien. Teamverband op kunnen bouwen en zorgen voor uitwisseling van expertise. Dit kan de negatieve sfeer op de werkvloer wegnemen. Er moet meer structuur worden aangebracht binnen de uitvoerende werkzaamheden van de bodes op de locaties. Het doel hierbij is standaardisatie van werkprocessen met behulp van een takenboek.

Voordelen: Een vaste medewerker is goedkoper dan een interim.

Nadelen: (Geen.)

5. Teamleider ICT moet een administratief medewerker aannemen voor het team ICT zodat herverdeling van werkzaamheden plaats kan vinden.

In de huidige situatie worden door reorganisatie verschillende werkprocessen onderverdeeld en overgedragen binnen het team ICT. Het gaat om administratieve werkzaamheden zoals contractbeheer, licentiebeheer en offertes opvragen. Om dit te veranderen zal er extra personeel aangenomen moeten worden binnen de unit Service, Contracten & Projecten. Dit betreft een vacature voor een tweede administratief medewerker ter ondersteuning van de afdeling HSI voor 20 werkuren per week. Hiermee worden taken en werkzaamheden uit handen genomen van de Servicemanagers, zodat zij hun oorspronkelijke taken en werkzaamheden kunnen uitvoeren (het proactief benaderen van klanten).

Voordelen: Werkzaamheden kunnen herverdeeld worden, zodat iedere medewerker zijn/haar oorspronkelijke taken en werkzaamheden kan uitvoeren.

Nadelen: Vacature opstellen neemt tijd in beslag (ongeveer 2 werkuren) en werven van kandidaat neemt ook tijd in beslag (hoeveel tijd kan variëren; ligt aan geschikte kandidaat) voor de teamleider ICT. Nieuwe formatieplaats kost geld.

6. Teamleiders moeten meer tijd investeren in uitvoerend personeel.

De leidinggevenden moeten zich meer op de werkvloer laten zien, gesprekken / werkoverleggen houden met uitvoerende medewerkers en hen persoonlijk aanspreken om de problematiek binnen de afdeling beter tot zich te kunnen nemen. Dit draagt ook bij aan een goed teamverband waarbij de werknemers zich prettiger en meer betrokken voelen, meer gemotiveerd en productiever zijn. Tevreden medewerkers, die de goede dingen goed doen, zorgen immers voor tevreden klanten en voor goede bedrijfsresultaten.

Voordelen: Leidinggevenden weten beter wat er speelt binnen de afdeling en kunnen verbeteringen doorvoeren. Medewerkers zijn meer tevreden.

Nadelen: Investering neemt tijd in beslag (ongeveer 4 werkuren per week / per 2 personen).

7. De Afdelingsmanager HSI geeft opdracht tot onderzoek naar competentie management binnen de afdeling HSI.

Er moet onderzoek gedaan worden naar competentie management binnen de afdeling HSI. Hierin moet antwoord gegeven worden op vragen als; wat zijn belangrijke competenties voor het niveau van serviceverlening, welke competenties moeten de medewerkers bezitten, waarin is het personeel bekwaam en welke trainingen / cursussen passen hierbij, hoe kan competentie management het beste vorm gegeven worden, etc.

De leidinggevenden moeten competenties van de uitvoerende medewerkers uiteindelijk managen en monitoren en het serviceverleningniveau hiermee proberen te optimaliseren. Hiervoor moeten belangrijke vaardigheden als het gaat om service aangeleerd worden of

moeten medewerkers op training. De zogeheten 'rode lopertraining' van ISS is een voorbeeld. Medewerkers dienen goed te worden begeleid door het management in hun persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden.

Voordelen: Onderzoek geeft duidelijkheid in optimaal management van personeel.

Nadelen: Onderzoek kost geld als het door een stagiair gedaan wordt. Trainingen en cursussen van personeel kosten geld. De kosten hiervoor kunnen moeilijk worden geschat, omdat dit afhangt van de resultaten uit het onderzoek (hoeveel medewerkers moeten een training, wat voor soort training / cursus, etc.).

§ 8.5 Organisatorische & personele consequenties

In deze eerste paragraaf over de consequenties van de aanbevelingen worden de organisatorische en personele consequenties besproken. Hierin worden per niveau gevolgen geschetst die kunnen ontstaan voor de organisatie en haar personeel.

Op strategisch niveau van de afdeling HSI zullen er geen wijzigingen plaats vinden door de invoering van de aanbevelingen. Wel is het van belang dat het management van de afdeling HSI achter de invoeringen staat. Zij hebben een voorbeeldfunctie en zullen de implementatie moeten dragen om het tot een succes te maken.

Daarentegen zullen er tactisch gezien wel veranderingen plaatsvinden. De unit Beleid, Contracten en BHV moet opnieuw ingedeeld worden en afgestemd worden op de structuur van de afdeling HSI. Er zal een vaste Unitleider en een verhuiscoördinator aangesteld moeten worden. Team- en unitleiders moeten veel veranderingen doorvoeren en daarom meer tijd vrij maken voor begeleiding en investering in personeel om het personeelsmanagement te optimaliseren. Ook moet er meer personele inzet komen die zich bezig houden met klantenmanagement.

Op operationeel gebied zal veel veranderen wat betreft taken en werkzaamheden van de uitvoerende medewerkers van de afdeling HSI. Vooral bij het FMP, de unit Beleid, Contracten en BHV en de locatie Lange Brug zullen de huidige werkzaamheden wijzigen of zelfs komen te vervallen. Alle medewerkers moeten meer klant- en servicegericht werken en leidinggevend moeten hen hierin helpen, goed instrueren en prioriteiten stellen. Ook moet er een administratief medewerker aangenomen worden.

§ 8.6 Financiële consequenties

Aan de implementatie van de aanbevelingen zijn kosten verbonden. Om een inschatting te kunnen maken van de kosten en opbrengsten voor de implementatie is een kosten en batenanalyse uitgevoerd. De berekeningen en resultaten van de analyse worden toegelicht in bijlage 21.2. Dit betreft een globale financiële prognose, waarin kosten en baten zijn berekend aan de hand van de aanbevelingen.

De kosten kunnen onderverdeeld worden naar de vier gebieden; klanten, processen, financiën en personeel. Hierbij zijn drie kostensoorten naar voren gekomen; loonkosten voor werkuren, kosten voor onderzoeken en investeringskosten.

Daar tegenover staan de baten. De baten zijn niet altijd uit te drukken in geld.

De tijdsbesparing en besparing op loonkosten die te behalen vallen in de toekomst door invoering van de aanbevelingen is goed uit te drukken in geld, maar de overige baten zijn voornamelijk gericht op klanttevredenheid en kwaliteit van dienstverlening en dat is moeilijk om te zetten in financiële voordelen.

Alle berekeningen zijn in schematisch overzicht geplaatst om zicht te krijgen op de totale kosten en baten. Dit overzicht is te zien op de volgende pagina.

Schematisch overzicht van de totale kosten en baten.⁴²

<u>Totale kosten en baten op jaarbasis</u>	
<u>Kostensoort:</u>	<u>Kosten:</u>
A.) Loonkosten totale werkuren:	
- Eenmalige loonkosten	€ 8.440,-
- Jaarlijkse terugkerende loonkosten	€ 50.300,-
B.) Kosten voor onderzoeken	€ 9.000,-
C.) Investeringskosten Nen 2748	€ 2.405,70 +
<i>Totale kosten</i>	<i>€ 70.145,70</i>
<u>Baten:</u>	<u>Besparingen / opbrengsten:</u>
<u>Klanten:</u>	
1. Verbeteringen in betrekking van klanten bij dienstverlening en hogere klanttevredenheid.	*
2. Tijdsbesparing bij unit Service Support. Minder vertragingen en misverstanden bespaart 180 werkuren per jaar aan herstelwerkzaamheden.	€ 5.400,-
<u>Processen:</u>	
1. Verbetering van procesbeheer en -beheersing.	*
<u>Financiën:</u>	
1. Start maken in op orde brengen van financiën.	*
<u>Personeel:</u>	
1. Verbeteringen in sturing en coaching van personeel.	*
2. Besparing op loonkosten door een vaste unitleider in dienst te nemen voor de interim (op een termijn van 5 maanden).	€ 20.000,-
<u>Lange termijn:</u>	
1. Professionele dienstverlening, continuïteit en bestaansrecht.	*
	+
<i>Totale besparingen</i>	<i>€ 25.400,-</i>
<u>Resultaat:</u> (negatief)	<u>€ 44.745,70</u>

* Niet uit te drukken in geld.

Het resultaat is € 44.745,70 negatief; de kosten bedragen € 70.145,70 en zijn hoger dan de besparingen / opbrengsten € 25.400,-. Op basis van deze financiële uitkomst, kan geconcludeerd worden dat implementatie van de aanbevelingen afgeraden moet worden. Nu is geld niet de enige afwegingsfactor bij deze implementatie. Bovendien zijn een aantal baten lastig in geld uit te drukken en dragen wel duidelijk bij aan de totstandkoming van een positief resultaat.

Er moet gerealiseerd worden dat het SSC op lange termijn alleen bestaansrecht heeft door een gezonde bedrijfsvoering en professionele dienstverlening. De implementatie van de aanbevelingen zijn dan ook de beginselen voor verdere ontwikkeling en professionalisering van de afdeling HSI.

Het laatste onderdeel van dit onderzoeksrapport dat in het volgende hoofdstuk besproken wordt, is een implementatieplan.

⁴² Berekeningen zijn te zien in bijlage 21.2.: Financiële uitwerking.

Hoofdstuk 9. Implementatieplan

Dit negende hoofdstuk bevat een implementatieplan voor de aanbevelingen die gedaan zijn in het vorige hoofdstuk. Hiermee kan de opdrachtgever precies zien welke stappen door welke medewerker doorlopen moeten worden volgens een stappenplan. De handelingen en activiteiten die verricht moeten worden per stap om tot de gegeven verbeteringen of aanpassingen te kunnen komen, zijn al genoemd en uitgeschreven in de aanbevelingen. Daarbij is per medewerker een globale tijdsplanning opgenomen, waarin weergegeven wordt hoeveel tijd de onderdelen van de implementatie in beslag zullen nemen.

§ 9.1 Stappenplan & planning

De stappen worden in deze paragraaf besproken. De aanbevelingen zijn onderverdeeld en worden opgesomd per unit of medewerker. Daarbij wordt meteen een globale tijdsplanning weergegeven waarin te zien is hoeveel tijd een stap inneemt en wanneer elke stap begint en eindigt.

Stappen teamleider Huisvesting & Services:

Stap 1. Vaste medewerker aannemen die de interim Unitleider vervangt.

Stap 2. Vacature opstellen voor coördinator van verhuisprocessen.

Stap 3. Wegingcriteria opstellen over processen binnen de locatie Lange Brug.

Stap 4. Een informatieformulier opstellen voor de uitvoerende medewerkers van het FMP waarin duidelijke informatie staat over dienstverlening voor klanten door het FMP.

Stap 5. De medewerkers van het FMP wijzen op hun werkhouding.

Stap 6. Een informatieformulier opstellen voor de locatiebeheerder en huismeester(s) over (werk)processen op locatie Lange Brug.

Stap 7. Een vaste procedure opstellen die de medewerkers van het FMP duidelijkheid geeft in het begrijpen, herkennen, plaatsen en oplossen van (telefonische) vragen / meldingen.

Stap 8. De naam van de Unit Beleid, Contracten en BHV veranderen.

Stap 9. Een formulier opstellen waarin de structuur, personeel, taken en werkzaamheden staan van de unit Beleid, Contracten en BHV.

Planning

Stappen	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	enzovoort
Stap 1.											
Stap 2.											
Stap 3.											
Stap 4.											
Stap 5.											
Stap 6.											
Stap 7.											
Stap 8.											
Stap 9.											

Stappen teamleider ICT:

Stap 1. Een administratief medewerker aannemen voor het team ICT zodat herverdeling van werkzaamheden plaats kan vinden.

Stap 2. Intern contactpersonen van de afdeling ICT aanwijzen die prioriteiten stellen en urgentie aangeven voor wijzigingen of invoeringen die gevraagd worden door klanten.

Planning

Stappen	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	enzovoort
Stap 1.											
Stap 2.											

Stappen medewerkers ICT:

Stap 1. De unitleider van de ICT Servicedesk moet op papier duidelijke afspraken maken met de teamleider omtrent kopieer- / printmachines.

Stap 2. Medewerker ICT moet Planon installeren bij de andere afdelingen / units waar het FMP mee samenwerkt en de gebruikers hiervan instrueren.

Planning

Stappen	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	enzovoort
Stap 1.											
Stap 2.											

Stappen locatiebeheerder Le Pooleweg:

Stap 1. De locatiebeheerder van Le Pooleweg moet extra uitleg krijgen in het gebruik van een pc en het informatiesysteem Planon.

Stap 2. Toezien op de uitvoering van werkzaamheden door de huismeesters.

Planning

Stappen	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	enzovoort
Stap 1.											
Stap 2.											

Stappen Manager afdeling HSI:

Stap 1. De manager van de afdeling HSI moet uiteindelijk besluit nemen en beleidspunten uitzetten over processen binnen de locatie Lange Brug.

Planning

Stappen	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	enzovoort
Stap 1.											

Stappen medewerkers HS:

Stap 1. De medewerkers van het FMP moeten kennis nemen van de hele organisatie.

Stap 2. Uitvoerende medewerkers van de unit Beleid, Contracten en BHV moeten periodieke terugkoppeling tussen betrokken afdelingen inplannen.

Planning

Stappen	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	enzovoort
Stap 1.											
Stap 2.											

Stappen overkoepelend voor afdeling HSI:

Stap 1. Aanschaffen van NEN 2748; Kosten rubriceren en definiëren.

Stap 2. Onderzoek laten doen naar de financiën van de afdeling HSI.

Stap 3. Medewerkers van het FMP moeten het facilitair informatiesysteem Planon structureel updaten.

Stap 4. Teamleiders moeten meer tijd investeren in uitvoerend personeel.

Stap 5. Het management van de afdeling HSI moet standaard en extra diensten vaststellen en er moeten dienstverleningsovereenkomsten worden afgesloten.

Stap 6. Onderzoek doen naar de verhuisprocessen.

Stap 7. Onderzoek doen naar de klanttevredenheid, wensen en eisen over de afdeling HSI.

Stap 8. Onderzoek doen naar competentie management binnen de afdeling HSI.

Planning

Stappen	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	Later stadium
Stap 1.											
Stap 2.											
Stap 3											(ieder kwartaal)
Stap 4.											(altijd)
Stap 5.											
Stap 6.											
Stap 7.											
Stap 8.											

Literatuuropgave

Boeken:

- ✂ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. : *'Basisboek Methoden en Technieken'*. 4^e druk 2006, Wolters Noordhoff.
- ✂ van der Bij, H. e.a.: *'Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek.'* 2^e druk 2004, Kluwer Deventer. ISBN 90-14-08089-1
- ✂ Boer, P. de: *'Basisboek bedrijfseconomie'*. 7^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004. ISBN 90 01 0941 7.
- ✂ Bouter, R.F.: *'Handleiding voor de afstudeeropdracht. Academie voor Facility Management.'* 13^e herziene druk 2007, Microwebedu Leiden. ISBN 90-73077-09-5
- ✂ Buskermolen, F. e.a.: *'Het belang van competenties in organisaties.'* 1^e druk 1999, uitgeverij Lemma B.V. Utrecht. ISBN 90-5189-584-4
- ✂ Dale van, J.H.: *'Groot woordenboek der Nederlandse taal'*. 12^e druk, Utrecht: Van Dale Lexicografie B.V. ISBN 90-6648-411-X
- ✂ Jans, R.: *'Het schrijven van beleidsadviezen'*. 3^e druk 2004, uitgeverij Nelissen Soest.
- ✂ Kempen, P. en Keizer, J.: *'Competent afstuderen en stagelopen; Een advieskundige benadering.'* 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff 2006. ISBN 98 01 46824 1
- ✂ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *'Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.'* 5^e oplage 2004, Alphen a/d Rijn: Kluwer. ISBN: 90 14 07794 7
- ✂ Mante, Y.: *'Handleiding schriftelijke rapportage'*. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005-2006.
- ✂ Meijers, R. en Kops, H.: *'De Hollandse ziekte, cultuurverandering als managementuitdaging.'* 1^e druk 1996, Kluwer bedrijfsinformatie B.V. Deventer. ISBN 90-267-2333-4
- ✂ Straathof, A. en Dijk, R. van: *'Cultuurveranderingen bij de overheid; sturen of sleuren.'* 1^e druk 2003, uitgeverij Lemma B.V. Utrecht. ISBN 90-5931-173-6
- ✂ Westerhuis, M. en Zand, D. van: *'De kwaliteitencirkel; een eenvoudig en resultaatgericht alternatief voor competentie management.'* 1^e druk 2005, Sdu Uitgevers bv, Den Haag. ISBN 90-5261-501-2

Interne documenten:

- ✂ Beleidsplan gemeente Leiden; *'Anders Werken'*.
- ✂ Jaarplan 2008 Afdeling Huisvesting, Services en ICT van gemeente Leiden.

Scripties:

- ✂ Scriptie; *'Onderzoek Rijnland Ziekenhuis: De integrale kwaliteit van de dienst vergaderservice'*. Auteur Jamie Booms, student opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool 2007.
- ✂ Scriptie; *'Samen denken samen doen'; 'Implementatieadvies voor Planon FacilityNet bij LVNL'*. Auteur Marleen van der Geer, studente opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool 2006.
- ✂ Scriptie; *'Facility Management: Nut of Noodzaak'*, Auteur Anese Spreen, studente opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool mei 2005.

Websites:

- ✂ <http://www.leiden.nl/dspage.asp?pageid=0>
- ✂ <http://www.hhs.nl/portal/page?>
- ✂ <http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl>
- ✂ www.planon.nl