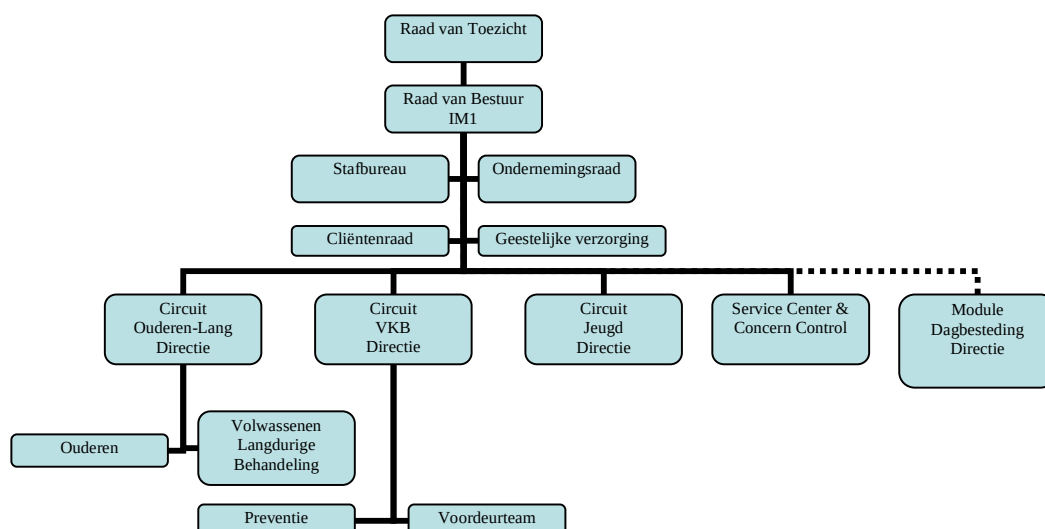


Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage 1 Omschrijving van de circuits.....	1
Circuit Oud-Lang	1
Circuit VKB	2
Circuit Jeugd.....	2
Circuit Dagbesteding	2
Service Center	2
Bijlage 2 licentieoverzicht Planon	4
Bijlage 3 Interne interviews	5
Interviews met het management van het Service Center.....	5
Interview manager Hoteldiensten/Inkoop	5
Interview manager ICT/Telefonie/Frontoffice	6
Interview manager Gebouwen en Terreinen.....	7
Interview manager Service Center.....	8
Interviews afdeling ICT-Helpdesk.....	10
Interview medewerker ICT-Helpdesk 1	10
Interview medewerker ICT-Helpdesk 2	12
Interview medewerker ICT-Helpdesk 1 & 2.....	14
Interview afdeling inkoop	15
Interview functionaris inkoop/contractbeheer	15
Interview afdeling Frontoffice	16
Interview medewerker Frontoffice	16
Interview Functioneel en technisch beheer.....	18
Interview 1 ^e medewerker/ IT-beheerder implementator	18
Interview Functioneel applicatiebeheer 1 ^e interview	20
Interview Functioneel applicatiebeheer 2 ^e interview	21
Bijlage 4 Interview Erik Vriens.....	23
Bijlage 5 omschrijving stuurgroep, projectgroep en werkgroep.....	27
Bijlage 6 Culturele aspecten bij implementatie van ICT middelen.....	28
Bijlage 7 Artikel ‘Eerst organiseren, dan automatiseren’	31
Bijlage 8 Externe interviews	34
Interview Tjeerd Steendam Facility Manager Nationaal Archief	34
Extern interview Eva Scholtes Teamleider Service Desk Arcadis Aqumen	37
Interview Menno Spaan Coördinator Huisvesting & Functioneel Beheer Planon Parnassia Den Haag	41
Extern interview Mariella van Dijk Projectleider FMIS Paleis van Justitie Rechtspraak.....	44
Bijlage 9 Overzicht van opleidingskosten	47

Bijlage 1 Omschrijving van de circuits

De organisatie is opgedeeld in een vijftal circuits waarvan er vier het primaire dienstenaanbod vertegenwoordigd en de laatste als ondersteunende is ingericht. De vier primaire businessunits worden benoemd volgens de volgende namen; Oud-Lang, Volwassene Kortdurende Behandeling (VKB), Jeugd en Dagbesteding. Zie onderstaand het organigram van de organisatie.



De organisatie is ingedeeld volgens het principe van Integraal Management. Het voordeel van een dergelijk principe van management is dat de beslissingen snel genomen kunnen worden omdat, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie zijn gelegd. Hierdoor kan de organisatie dynamisch inspelen op veranderingen¹. Een nadeel van een dergelijk principe is dat de verschillende circuits weinig wederzijdse afhankelijkheid hebben waardoor deze een grote vorm van autonomie kunnen hebben.

Ter ondersteuning van het primaire proces zijn, naast de afdeling bedrijfsondersteuning, verschillende secretariaten ingericht. Deze zijn te benoemen per circuit en zijn gevestigd over de verschillende locaties en ingericht volgens deze businessunits.

De structuur is recent nog veranderd en de organisatie is momenteel nog actief in deze verandering. Voorheen was de structuur te beschrijven volgens een zevental van afdelingen, maar omdat de doelgroepen van deze zeven onderdelen vaak elkaar overlapt is deze verandering in gang gezet. Nadere omschrijving van deze verandering is onderstaand beschreven per circuit.

Circuit Oud-Lang

Dit circuit was voorheen te benoemen als het circuit Ouderen en het circuit Volwassenen Langdurige Behandeling (VLB). Omdat deze doelgroepen elkaar overlapt is ervoor gekozen om deze samen te voegen tot een enkel circuit.

Het uitgangspunt van het circuit Langdurige Behandeling is rehabilitatie. Dat wil zeggen dat, naast een optimale medische behandeling, er ook wordt geholpen om de cliënten binnen hun mogelijkheden een zo volledig mogelijk leven te leiden. Deze zorg wordt zowel ambulante als klinisch aangeboden.

Het circuit ouderen behandelt en begeleidt personen van 65 jaar en ouder met diverse psychische problemen. De verschillende functies die aangeboden worden zijn; diagnostiek,

¹ Facility management Maas en Pleunis

behandeling, begeleiding, verpleging, verblijf, dagbesteding, dienstverlening en preventie. De behandeling en begeleiding vinden in principe ambulant plaats.

Tevens valt er onder dit circuit het intern uitzendbureau, het medisch centrum en het Mobiel Behandel Team (MBT).

Binnen het intern uitzendbureau worden verschillende medewerkers ingezet op werk binnen de organisatie voor zowel de ondersteunende taken als de primaire taken.

Het medisch centrum bestaat uit een afdeling fysiotherapie en een afdeling neuropsychologie. Deze afdelingen vallen onder het circuit ouderen maar verlenen diensten voor de gehele organisatie.

Binnen het MBT wordt alleen ambulante behandeling aangeboden. Deze is gestationeerd op twee locaties de Jorisweg en de Stadhouder. Bovendien zijn deze twee teams ingedeeld volgens regionaal begrip. Deze zijn te benoemen als MBT Delft en MBT NWN (Nieuwe Waterweg Noord).

Circuit VKB

Binnen dit circuit worden er volwassenen (18-65 jaar) behandeld met psychiatrische en ernstige psychosociale problematiek. Het gaat hier echter wel om patiënten die na een korte of middellange termijn weer zelfstandig verder kunnen leven. De verschillende taken die binnen dit circuit worden verricht zijn onderzoek en diagnostiek, het geven van advies en consultatie en biedt poliklinische, deeltijd- en klinische behandeling. Andere belangrijke taken binnen dit circuit zijn Preventie en Voordeurteam.

De afdeling Preventie signaleert op verschillende thema's op het terrein van de geestelijk gezondheidszorg (GGZ) die in de regio om een preventieve aanpak vragen. Hiertoe wordt er contact onderhouden met verschillende regionale hulpverleners en ook wordt er gericht onderzoek verricht, zowel binnen als buiten de GGZ. De preventieprogramma's die deze afdeling organiseert zijn voornamelijk gericht op intermediairs, zoals familie, verzorgers, leerkrachten en politie.

Het Voordeurteam heeft verschillende taken. Één van de taken binnen dit team is de aanmeldingsdienst. Daarnaast verstrekken zij informatie en advies over GGZ Delfland hulpverlening in het algemeen. Verder is er een crisisdienst binnen dit team. Deze dienst staat 24/7 klaar om hulp te bieden bij onverwachte en acute situaties.

Circuit Jeugd

De doelgroep van dit circuit zijn kinderen en jongeren van 0-18 jaar. Deze worden hier behandeld en begeleid met hen psychische problemen. Tevens kunnen de ouders/verzorgers rekenen op begeleiding wanneer nodig. Dit circuit behandelt de patiënten alleen ambulant, dat wil zeggen dat er geen patiënten intern worden opgenomen.

Circuit Dagbesteding

Binnen deze afdeling is het doel gesteld om een bijdrage te leveren aan de dagbesteding voor patiënten en ex-patiënten van de regio DWO (Delft, Westland en Oostland). Hier wordt een gevarieerd aanbod van informatie, activiteiten en diensten op het gebied van educatie, arbeid en recreatie aangeboden. Daarnaast wordt er individuele begeleiding aangeboden bij het zoeken naar geschikte dagbesteding of werk, het trainen van arbeidsvaardigheden en er kan werk worden uitgevoerd in de vorm van vrijwilligerswerk.

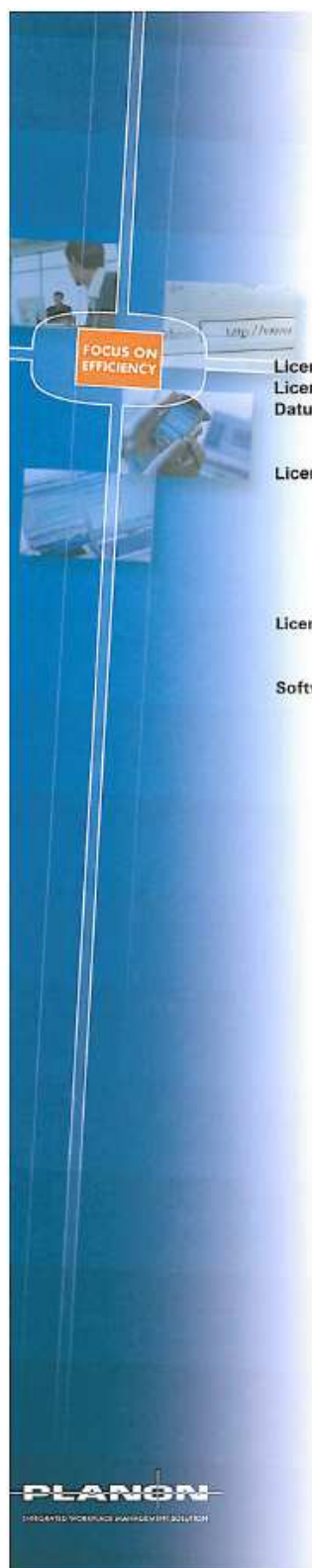
De besturing vindt plaats vanuit twee verschillende organisaties, namelijk Perspectief en GGZ Delfland. Vandaar dat dit onderdeel een afwijkende illustratie heeft in het organigram.

Service Center

Dit is de facilitaire kern van de organisatie, van hieruit wordt er centraal ondersteuning aangeboden in verschillende aandachtsgebieden. Verschillende aandachtsgebieden zijn:

- Hoteldiensten (inkoop en facilitaire diensten)
- ICT, Frontoffice en telefoondiensten,
- Gebouwen en terreinen.

Bijlage 2 licentieoverzicht Planon



Planon

Licentie - Overzicht

Licentienummer: NL2547
Licentienaam: GGZ Delfland
Datum: 3-12-2008

Licentiehouder: GGZ Delfland
 Sint Jorisweg 2
 2612 GA Delft
 Nederland

Licentietype: Multi-Location
 Internet User

Software Producten:

15 gebruikers	P0001 Planon Basislicentie
1 gebruiker	P0004 Documentenbeheer
1 gebruiker	P0005 Rapportgenerator
1 gebruiker	P0006 Signalerings
1 gebruiker	P0007 Onderhoudsplanung
1 gebruiker	P0008 Werkvoorbereiding
2 gebruikers	P0010 Ruimtebeheer
2 gebruikers	P0012 Inventarisbeheer
1 gebruiker	P0015 Sleutelbeheer
14 gebruikers	P0019 Werkorders > 2500 orders pj
7 gebruikers	P0020 Meldpunt
1 gebruiker	P0021 Budgetbeheer
1 gebruiker	P0022 Contracten
4 gebruikers	P0023 Reserveringen
	P0024 Velddefinities
	P0029 Database Client Server
	P0032 Planon MS-SQL
	P0033 Taalmodule NL
	P0040 Knowledge Base
1 gebruiker	P0101 FNManager and Engine
	P0102 FNPublisher-25000
	P0105 FNServiceCalls-2500
	P0108 FNReservations-2500
	P0111 FNVisitors-2500
	P0114 FNOptieCatering-2500
	P0120 FNPersonnel-2500

Planon B.V.

Bijlage 3 Interne interviews

Interviews met het management van het Service Center

Interview manager Hoteldiensten/Inkoop

- In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van de applicatie Planon binnen uw aandachtsgebieden?
Mevrouw Dekker geeft aan hier geen zicht op te hebben. Er was direct een wedervraag; Welke modules zijn er op dit moment in bezit? En waar kunnen deze mij ondersteunen?. Het is in ieder geval wel duidelijk dat de huidige inzet van Planon onvoldoende is. De modules welke binnen de aandachtsgebieden te gebruiken zijn zullen dan ook ingezet moeten worden. Echter dit moet wel toegevoegde hebben. Dit moet ook duidelijk gemaakt worden voordat deze ingezet worden.
- Welke managementinformatie vloeit voort uit het gebruik van Planon binnen uw aandachtsgebieden? En hoe gebruikt u deze?
Managementinformatie is er op dit moment niet wat uit Planon komt. Operationeel niveau is er toegevoegde waarde. De meldingen komen bij de Frontoffice binnen waardoor de KWIS-sen hierdoor geregistreerd en uitgevoerd kunnen worden. De KWIS-sen worden namelijk geregistreerd in Planon en daaruit komen werkbonnen voor de betreffende uitvoerende afdeling.
- Welke managementinformatie mist u op dit moment nog? En waarom?
Eigenlijk alles wat Planon zou kunnen bieden. Als voorbeeld werd het aandachtsgebied contractbeheer gegeven. Op dit moment is er een tekort aan overzicht te benoemen. Dit overzicht kan volgens de respondent echter wel de gewenste besparingen opleveren.
- Welke visie heeft u op het Service Center?
*Kostenbesparing, professionalisering, etc.?
 Het Service Center zal zich verder moeten positioneren in de organisatie, wat doet ze en wanneer. Zo is de wens van de respondent dat het circuit zich verder professionaliseert en meer pro-actief te werk gaat. Hierdoor is een kostenbesparing mogelijk en zal het Service Center zich efficiënter ontwikkelen.*
- Zou Planon hierin kunnen ondersteunen naar uw inziens?
Dit is nog onduidelijk voor de respondent. Dit is dan ook onderdeel van het uiteindelijke advies. Hoe kan Planon ondersteuning bieden in het professionaliseren van het Service Center. Welke toegevoegde waarde is er te behalen door inzet van Planon binnen het Service Center.
- Op welke wijze zou Planon de Hoteldiensten en Inkoop nog verder kunnen ondersteunen in de toekomst? Welke aspecten heeft u in gedachte?
Alles wat mogelijk is en voldoende opbrengt.

Interview manager ICT/Telefonie/Frontoffice

- In hoeverre wordt er gebruikt gemaakt van de applicatie Planon binnen uw aandachtsgebieden?
Op dit moment te weinig, de meldpunten van het Frontoffice en de ICT-Helpdesk maken hier op dit moment gebruik van.
- Welke managementinformatie vloeit voort uit het gebruik van Planon binnen uw aandachtsgebieden? En in hoeverre gebruikt u deze?
Op dit moment dus veel te weinig. Er kan niet aangestuurd worden op basis van deze mate van informatievoorziening. Complete integratie van de applicatie binnen het gehele circuit kan dan ook de enige juiste informatie geven. Planon moet binnen het gehele Service Center geïmplementeerd worden.
- Welke managementinformatie mist u op dit moment nog? En waarom?
Om eerlijk te zijn alles! En waarom, om deze reden is er geen informatie te verkrijgen waarop aangestuurd kan worden.
- Zou Planon hierin kunnen ondersteunen naar uw inziens?
Op dit moment is Planon ingezet als registratietool, dit is niet de opzet van een dergelijk middel. Deze zal moeten worden gebruikt als managementtool! Hierdoor is sturing op beleidsniveau op dit moment onmogelijk.
- Welke visie heeft u op het Service Center?
 Kostenbesparing, professionalisering, etc.?
Sterke formulering van aanbod vanuit het Service Center, hiervoor is bijvoorbeeld een PDC een belangrijk middel. Deze is echter niet geformuleerd. Het is belangrijk dit goed te doen om op deze wijze het belang van het Service Center aan te tonen binnen de organisatie. Niet alleen op het niveau van het bestuur maar ook naar de klant van het Service Center.
De mening van de manager is duidelijk, wat de klant wil overlaten aan het Service Center moet het Service Center ook daadwerkelijk aannemen en uitvoeren, vraaggericht werken is dan ook onderdeel van de visie. Toch is de visie te benoemen van het Service Center als een combinatie van aanbodgericht en vraaggericht werken. Hiermee wordt bedoeld dat de klant weet waarvoor het Service Center is en dat het Service Center ook het aanbod kan aanpassen naar de vraag van de klant.
Door de klanten goed te ondersteunen in het primaire proces is professionalisering gewenst vanuit het Service Center. Dit wordt dan ook benoemd als belangrijkste kernwaarde van het Service Center.
- Op welke wijze zou Planon de ICT/Telefonie/Frontoffice nog verder kunnen ondersteunen in de toekomst? Welke aspecten heeft u in gedachte?
Zoals al eerder benoemd, de applicatie Planon zal het gehele Service Center moeten gaan ondersteunen. Alleen op deze manier kan de informatie compleet en juist zijn. Op basis van deze informatie kan een goede aansturing plaatsvinden.
Daarnaast is op operationeel niveau de toegevoegde waarde van een dergelijke applicatie het simpeler maken, verkorten en daarmee efficiënter inrichten van de processen binnen het Service Center.

Er zal navraag gedaan worden of er mogelijkheid is tot inzicht tot het financiële plaatje rondom Planon. Deze informatie zal dan nog verstrekt worden. Het gehele financiële plaatje van het Service Center is niet te verkrijgen.

Interview manager Gebouwen en Terreinen

- In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van de applicatie Planon binnen uw aandachtsgebieden?
Vanuit het Frontoffice worden er meldingen van storingen gedaan waarmee de storing wordt verholpen. Planon voorziet deze afdeling dus van werkbonden om de technische werkzaamheden te kunnen verrichten.
- Welke managementinformatie vloeit voort uit het gebruik van Planon binnen uw aandachtsgebieden?
Op dit moment voorziet Planon geen managementinformatie aan deze afdeling. De mogelijkheid is er wel maar dan zal er zeer veel moeten worden geïmplementeerd om deze te kunnen verkrijgen. Op operationeel gebied biedt het niet meer dan werkbonden, op basis daarvan kunnen de werkzaamheden worden uitgevoerd.
- Welke managementinformatie mist u op dit moment nog?
De managementinformatie welke gemist wordt is dan ook te benoemen als alles. Wat eruit gehaald moet kunnen worden in de toekomst is de antwoord op de vraag: Wie doet wat waar, wanneer en hoe lang. Op basis hiervan kunnen beleidsmatige beslissingen onderbouwd worden. Ook is de tijdsregistratie een grote klus in Planon, de administratieve taak is zeer groot rondom Planon. Daarnaast is de facturering toe aan verdere verduidelijking. Facturering wat op dit moment plaatsvindt is wanneer er aanvragen worden gedaan waarbij de afdeling Gebouwen & Terreinen niet budgethouder voor is. Er wordt namelijk d.m.v. Planon een offerte aangemaakt (voor bijvoorbeeld een verbouwing van een ruimte) waarna deze wordt gecommuniceerd met de aanvrager. De circuitdirectie zal akkoord moeten tekenen waarna de aanvraag uitgevoerd kan worden. Dit wordt d.m.v. Planon gedaan op basis van de vloeroppervlakte. Verder is er geen data geïmplementeerd in Planon betreffend het ruimtebeheer. Daarnaast is het bijna onmogelijk om de klussen door te berekenen gezien het feit dat de koppeling naar de juiste kostenplaats er niet is. Er is een gemis aan informatievoorziening vanuit het primaire proces, wie maakt er gebruik van welke ruimte? Toch zou dit een zeer groot voordeel hebben om zo het kostenbewustzijn te vergroten bij de klant.
- Zou Planon hierin kunnen ondersteunen naar uw inziens?
Zoals eerder benoemt zou Planon wel degelijk de informatie kunnen geven welke gevraagd is. Hier hangen echter wel grote voorwaarden aan. Er zal een grote klus te wachten staan om de complete inventaris te kunnen realiseren. Daarnaast is het zeer lastig om het beheer hiervan te kunnen realiseren. Er is tevens niet duidelijk of het uiteindelijk rendabel is. Zal er ooit voordel mee behaald kunnen worden? Niet alleen de inventaris is een grote klus, ook zal er het één en ander moeten worden veranderd met betrekking tot de applicatie zelf. De functionaliteit is er niet voor gebouwonderhoud. Althans dat is de ervaring. Dat is opmerkelijk omdat Planon zelf zegt dat één van de krachten van Planon is sterk te zijn in het ondersteunen in gebouwonderhoud.
- Op welke wijze zou Planon de afdeling Gebouwen en Terreinen nog verder kunnen ondersteunen in de toekomst? Welke aspecten heeft u in gedachte?
Welke een grote kans van slagen heeft is de verschillende contracten welke deze afdeling beheerd. Deze kunnen wel beheerd worden in de applicatie waardoor snel toegevoegde waarde kan worden aangetoond.

Naast antwoord op de vragen is er zicht gegeven op de praktische ervaringen binnen de organisatie. Het Frontoffice heeft een belangrijke taak als intermediair tussen klant en leverancier van diensten. Echter de ervaring is dat de medewerkers hier niet altijd de juiste communicatie hebben met klant waardoor de benodigde informatie niet altijd verkregen wordt welke wel nodig is om de dienst te kunnen leveren. Verschillende punten zijn hieronder benoemt:

- Wanneer kan de klant dienst ontvangen zonder dat dit het primaire proces te veel stoort (hieraan valt te koppelen dat er meerdere opties gegeven moeten worden om hierdoor een planning te kunnen realiseren)?
- Waar de storing exact is, hierdoor kan een hoop communicatie en soms zelfs irritatie voor een groot deel worden voorkomen.
- Daarnaast is het niet altijd duidelijk wat de urgentie is van een storing. Hierdoor worden urgente klussen soms te laat opgelost, en klussen welke een lagere urgentie hebben soms zelfs voorrang.

Kortom de afdeling mist nog al eens cruciale informatie welke niet alleen irritatie kan opwekken bij meerdere functionarissen maar ook efficiënte inzet van personeel vaak onmogelijk maakt. Als oplossing wordt aangezet een online PDC met daaraan gekoppeld de SLA's. Op deze manier kunnen online formulieren met verplichte velden de cruciale informatie geven aan de dienstverlenende leverancier. Daarnaast kan de klant ook op deze manier terugkoppeling krijgen. Hiermee worden ook taken verlicht waardoor er tijd vrij komt om andere taken op te pakken.

Interview manager Service Center

- Uit een document van het kwartaalrapportage is gebleken dat het aandachtsgebied 'product- dienstencatalogus' aan u is toegekend. Is het mogelijk deze in te zien?
Deze is verkregen maar is echter wel verouderd. De mening van de heer de Braak is dat deze vooral beknopt moet blijven. Kleinere producten als kantoorartikelen moeten hierin worden beschreven. De diensten moeten niet te diep worden beschreven. De visie kan hiermee namelijk beter worden nageleefd. Door een te gedetailleerde PDC te beschrijven zal er in het perspectief van de klant niet altijd de gewenste producten en diensten te leveren zijn vanuit het Service Center. Door de PDC beknopt te houden en een beschrijving erin te geven wat het Service Center zou kunnen doen voor de interne klant wordt de adviserende rol benadrukt bij de klant. Een PDC kan een toegevoegde waarde hebben m.b.t. het positioneren van het Service Center. Echter het koppelen van kosten aan de producten en diensten zal te ver gaan. Dit is niet wenselijk voor het Service Center.
- Hoe is Planon bij GGZ-Delfland geïntroduceerd?
Op het moment van aankoop was vooral onduidelijk wie met de applicatie zou gaan werken. Het motief van aankoop was alles behalve doordacht. Op dit moment is het gebruik van een FMIS van groter belang geworden binnen de organisatie. Dit heeft vooral te maken met externe ontwikkelingen. Er dient een transparanter beeld te komen op de kosten en processen binnen de organisatie. Planon wordt nu nog gebruikt als registratiemiddel terwijl de inzet van een FMIS binnen het Service Center meer toegevoegde waarde moet gaan hebben. Verwacht wordt dan ook door de respondent dat er aantoonbaar wordt gemaakt in hoeverre Planon de wensen waar kan maken.
- In hoeverre maakt u gebruik van Planon?
 Welke rapportages gebruikt u uit deze applicatie?
Er wordt op dit moment niets gebruikt uit de applicatie door de respondent.
- Welke managementinformatie mist u op dit moment nog?
 En waarom?

Omdat er niks gebruikt wordt van de applicatie wordt er veel gemist. De wensen van de heer de Braak zijn dat de applicatie de regie op huisvesting zou kunnen verbeteren en vergemakkelijken. Hiermee wordt bedoeld op het ruimtebeheer. Daarnaast is het van belang dat er een 'formatieplaatsenplan' gerealiseerd kan worden. Dit is een indicatief overzicht welke aangeeft van functies in de instelling met een omschrijving van de vereiste capaciteiten en het verwachte niveau en de inhoud van die functies. Hieraan gekoppeld heeft de respondent graag welke middelen deze functionaris nodig heeft om de functie optimaal te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van deze middelen zijn: mobiele telefoon, blackberry, laptop, etc.

- In hoeverre denkt u in de toekomst gebruik te maken van deze applicatie? En met welke reden?
Ruimtebeheer is een belangrijk doel met gebruik van een FMIS. Hier is dan ook een wens naar. De applicatie moet een goede koppeling hebben met een grafische applicatie denk hierbij aan Autocad of misschien zelfs dieper; GIS. Daarnaast is het van belang dat het onderdeel contracten wordt verbeterd naar contractbeheer en verder naar contractmanagement. Ook moet er een formatieplaatsenplan kunnen worden gemanaged in het FMIS. Verder is een koppeling met de andere ondersteunende applicaties binnen de organisatie van groot belang. (Maraps en Beraps artikel "Eerst organiseren dan automatiseren"). Maar belangrijk is dat deze applicaties dan ook worden omgezet naar een enkele efficiënte applicatie.
- Welke visie heeft u op het Service Center?
*Kostenbesparing, professionalisering, etc.?
 Een adviserende rol, het Service Center moet zich verder positioneren binnen de organisatie wat ze kunnen betekenen voor de interne klant. De "Handige Harry's" moeten hun professie laten zien in het Service Center. Gevraagd en ongevraagd advies geven moet mogelijk zijn, zonder betweterig over te komen.*
- Op welke wijze zou Planon het beleid van het Service Center nog verder kunnen ondersteunen in de toekomst?
Het beleid is het verder professionaliseren van het Service Center. Door een goede koppeling te kunnen maken met andere informatiesystemen binnen de organisatie kan er ook betere en completer informatie worden gegeven over de werknemers binnen de organisatie.

Interviews afdeling ICT-Helpdesk

Interview medewerker ICT-Helpdesk 1

- Wat is uw functieomschrijving?
De functieomschrijving is niet direct beschreven als deze benoemd moeten worden dan kan dat als contractbeheerder van de afdeling Gebouwen en Terreinen en binnen de ICT-Helpdesk is de heer Koot multifunctioneel.
- Welke taken vervult u?
*De taken welke worden uitgevoerd door de heer Koot is het beheren van de onderhoudscontracten bij de afdelingen Gebouwen en Terreinen. Deze zullen waarschijnlijk in de toekomst verder worden uitgebreid. Zie antwoord op onderstaande vraag.
 Daarnaast heeft de heer Koot niet een specifiek aandachtsgebied toegekend gekregen binnen de ICT-Helpdesk. Binnen deze afdeling worden verschillende klantaanvragen verwerkt door de respondent.*
- Welke taken worden er ondersteund door middel van Planon?
Werkorders en meldpunt. Op basis hiervan wordt er binnen de ICT-Helpdesk de verschillende klantaanvragen verwerkt.
- Met welke modules werkt u momenteel binnen Planon?
Werkorders, meldpunt en personenbeheer. Echter personenbeheer is momenteel niet compleet toegankelijk. De reden hiervan is dat de koppeling met de applicaties van de personeelsbestanden niet optimaal zijn.
- Hoe bevalt de werkwijze van de applicatie?
*De applicatie is zeer bewerkelijk en omslachtig. De applicatie kan op dit moment niet goed ingezet worden als communicatiemiddel.
 Een pluspunt is de manier van registratie. Deze bevalt wel omdat er zoveel geregistreerd kan worden. Dit kan dan vervolgens goede complete informatie geven naar het management.*
- In hoeverre ondersteunt het u bij de werkzaamheden?
Op dit moment niet voldoende. De communicatie is onder de maat en het is te bewerkelijk om de processen daadwerkelijk te kunnen verkorten. Wellicht dat dit in de toekomst verbeterd kan worden maar dat is op dit moment nog onduidelijk of dat daadwerkelijk zo zal zijn.
- In hoeverre zal het in de toekomst ingezet worden naar uw inziens? En waarom?
De verwachting is dat de heer Koot meer met Contractmanagement zal gaan werken binnen Planon. Hier is dan ook wel toegevoegde waarde te vinden. Maar de wijze waarop het op dit moment wordt beheerd (contracten) is onvoldoende. Planon zou hier wellicht in de toekomst goed in kunnen ondersteunen.
- En in hoeverre zal u er dan meer mee gaan werken?
Doordat het in Planon gezet zal worden zal deze persoon de applicatie gaan gebruiken als beheerstool. Planon zal door de heer Koot gebruikt worden om de contracten op overzichtelijke manier te kunnen beheren en daarmee de acties rondom contractbeheer versoepelen. De respondent ziet zichzelf echter niet als signalerend functionaris binnen dit aandachtsgebied.

- Hoe is de communicatie en informatievoorziening rondom het implementeren van Planon (geweest)?
Zeer laag. Dit is dan ook als zeer slecht te benoemen. Het Frontoffice werkt al geruime tijd met de applicatie maar er zou meer toegevoegde waarde zijn wanneer de ICT-Helpdesk eerder werkzaam zou zijn met deze applicatie. De reden hiervan is dat de specialistische kennis meer aanwezig is in deze afdeling dan bij het Frontoffice. Het Frontoffice loopt momenteel nog steeds tegen functionaliteitsproblemen welke verholpen konden worden wanneer de volgorde van implementatie andersom was geweest.

Nadat de laatste vraag was beantwoord was er nog het één en ander verder te benoemen. Zo was de wijze van implementatie niet goed verlopen. Met als reden de wijze van projectmatig implementeren. Dit was dan ook niet voldoende. De actoren binnen het project waren wel de juiste maar er werd onvoldoende naar signalen gehandeld. Verschillende knelpunten konden hierdoor verholpen worden;

- Functioneel beheer, Planon is zodanig standaard dat er veel maatwerk bij komt kijken om het aan te laten sluiten bij de organisatie. Deze aanpassingen vereisen een grote mate van kennis, welke niet in huis is. Hierdoor moet er vaak extern consult worden gebruikt wat vervolgens een hoge prijs heeft.
- Doordat de expertise vanuit de verschillende gebruikers indertijd niet werden verwerkt in het project is het draagvlak en acceptatieniveau binnen de gehele afdeling als zeer laag te benoemen. Men voelt zich niet serieus genomen waardoor de applicatie niet graag gebruikt wordt.
- Tijdens het project van implementatie is er onvoldoende doordacht in processen waardoor nu tegen knelpunten aangelopen word. Processen worden niet voldoende beschreven in de applicatie, waardoor de ondersteuning van de processen niet goed is.

Interview medewerker ICT-Helpdesk 2

- Wat is de hoofdtaak van ICT-Helpdesk?
*Dat is te benoemen als het faciliteren in het gebruik van ICT binnen de gehele organisatie. Een duidelijke omschrijving van deze afdeling is te vinden zijn in de nota ICT-beleid 2003. Deze is te verkrijgen bij Louise Grobben.
 De ICT-Helpdesk is ingericht als een Frontoffice en Backoffice. Het Frontoffice neemt KWIS-sen aan via de telefoon en e-mail. Deze KWIS-sen hebben het ICT-karakter. Wanneer het Frontoffice niet direct een antwoord of oplossing kan aandragen naar de klant. Zal deze aangenomen worden door deze te registreren in het systeem Planon. Hieruit wordt door het Back-office de KWIS behandeld en verwerkt. Door de registratie in het systeem kan het backoffice dus gemakkelijk zien welke KWIS-sen er nog open staan.
 Naast de functie als meldpunt heeft de afdeling ook een functie als actor binnen projecten. Een voorbeeld van een project is het inrichten van werkplekken met pc's. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij het inrichten van nieuwbouw van de organisatie. De ICT-Helpdesk heeft dan de taak als adviseur in het begin van het project, waar moeten de aansluitingen komen voor de werkplekken. En als laatste in het project, het aansluiten, aanschaffen en installeren van de computers.*
- Welke taken vloeien hieruit voort?
Uit bovenstaand document valt ook deze vraag te beantwoorden.
- Op welke wijze ondersteunde Top-Desk hierin?
Top-Desk ondersteunt hierin door de registratie van de KWIS-sen te verwerken. Hierdoor worden de processen verkort en de communicatie verbeterd. Echter op managementniveau heeft deze applicatie minder toegevoegde waarde. De reden hiervan is dat de informatie niet erg diep wordt geregistreerd. Op deze manier is de informatie niet volledig genoeg om goede managementinformatie te geven.
- Op welke wijze zou Planon hierin kunnen ondersteunen?
Planon onderscheidt zich van Top-Desk door de mate van informatie wat het geeft. Deze is namelijk zeer uitgebreid, maar hierdoor is de werkwijze op operationeel niveau zeer bewerkelijk.
- Hoe functioneert Planon op dit moment binnen de ICT-Helpdesk?
*De heer Steenweg ziet de toegevoegde waarde welke Planon heeft wel in vergelijking met het gebruik van Top-Desk. Toch vond hij Top-Desk prettiger werken. Maar hij ziet wel de toegevoegde waarde van Planon in omdat de verbetering van managementinformatie hiermee vooruit gaat. Of dit binnen de gehele afdeling op deze wijze wordt geaccepteerd wil de respondent niet te veel vertellen. Wel liet hij blijken dat er wel degelijk weerstand was bij implementatie van de applicatie. Vervolgafspraken met andere medewerkers van de ICT-Helpdesk zal dit verder verduidelijken.
 Toch laat de respondent nogmaals weten dat Planon zéér bewerkelijk is. Dit is dan ook een knelpunt in gebruik van de applicatie.*
- In hoeverre is de informatievoorziening betreffend Planon aangeboden?
*(cursussen, demo's, enz.)
 De respondent heeft diverse cursussen mogen volgen, hierdoor is Planon niet geheel onduidelijk. De respondent geeft wel aan dat informatievoorziening van groot belang is om het draagvlak te creëren. Dit wordt aangegeven omdat dat bij sommige collega's*

bij de ICT-Helpdesk niet onvoldoende informatie is gegeven.

- Hoe was de communicatie rondom het implementatietraject?
Voorheen gingen dergelijke trajecten gepaard met minieme communicatie. Dit is echter verbeterd. Hier is de respondent dan ook zeer tevreden over.

Interview medewerker ICT-Helpdesk 1 & 2

- Wat is uw functieomschrijving?
Coördinator helpdesk ICT
- Welke taken vervult u?
Planning en 1^e aanspreekpunt voor de interne klant.
- Welke taken worden er ondersteund door middel van Planon?
Bij Topdesk was dit registratie- en communicatietool. Dit is bij Planon nog ver te zoeken. De koppeling naar een goede werkomschrijving vanuit Planon is niet bewerkstelligd.
- Met welke modules werkt u momenteel binnen Planon?
Werkorders en Meldpunt.
- Hoe bevalt de werkwijze van de applicatie?
Absoluut niet. Het is te bewerkelijk om het functioneel goed te kunnen gebruiken. Het werkt vertragend omdat het te bewerkelijk en te omslachtig is.
- In hoeverre ondersteunt het u bij de werkzaamheden?
Helemaal niet, het grote probleem is dat voorwerken onmogelijk is. Planon heeft de processen zodanig ingericht dat er interdependenties zijn zodat er niet voorwerk kan worden verricht. De applicatie ondersteund dus te weinig omdat de processen vertraagd worden doordat voorwerk niet mogelijk is en de applicatie te bewerkelijk is.
- In hoeverre zal het in de toekomst ingezet worden naar uw inziens? En waarom?
Nog verder. Op dit moment worden de laatste aanvragen vanuit Top-Desk afgehandeld en worden alle aanvragen verwerkt in Planon. Het probleem is ook dat de medewerkers zich vast aan Planon voelen.
- En in hoeverre zal u er dan meer mee gaan werken?
Bovenstaand antwoord.
- Hoe is de communicatie en informatievoorziening rondom het implementeren van Planon (geweest)?
Zeer slecht. Er is dan ook behoefte aan een cursus of andere methoden van informatieverschaffing. Veel is nog onduidelijk in het gebruik van Planon.

De respondenten waren zich bewust van het feit dat ze erg negatief zijn over het programma. Ze geven dan ook wel toe dat hun mening wellicht niet erg objectief is. Echter het feit is wel dat de applicatie niet aansluit op de kennis welke in huis is. Zowel bij het gebruik als bij het beheer.

Interview afdeling inkoop

Interview functionaris inkoop/contractbeheer

- Hoe worden momenteel de contracten beheerd?
Gedeeltelijk in Planon en gedeeltelijk fysiek. De toekomst zal wellicht digitaal zijn. Maar dat is nog niet gerealiseerd.
- In hoeverre worden er contracten in Planon ondergebracht?
Op dit moment zijn er een aantal facilitaire contracten ondergebracht in Planon. Om precies te zijn 24 stuks. Dit zijn contracten van grote leveranciers. Schoonmaak is hier een goed voorbeeld van.
- Welke ervaringen heeft u met Planon?
Er zijn niet veel ervaringen met Planon te benoemen. Meer dan een jaar geleden een cursus gehad en daarna niet veel mee gewerkt. Hierdoor is de kennis met deze applicatie niet erg goed te benoemen. daarmee is ook de bewerkelijkheid van het programma een hekelpunt. Het is erg onoverzichtelijk vanuit het operationele perspectief. Wat gemist wordt is de signalering van de applicatie welke een toegevoegde waarde kan hebben volgens de respondent.
- In hoeverre denkt u gebruik met Planon verder te gaan uitbreiden?
Het zal uitgebreid kunnen worden. Echter belangrijk is dat de ROI wel duidelijk moet zijn. Zo is de toegevoegde waarde voornamelijk te vinden volgens de respondent wanneer er bij de module contractbeheer een onderverdeling gemaakt wordt op basis van financiële waarde van een contract. Wanneer dit niet gedaan wordt is het houden van goed contractbeheer moeizaam, aldus de respondent. ROI is dus vooral goed te behalen wanneer er sprake is van grotere leveranciers.
- Wat zijn uw verwachtingen hierbij?
De verwachting van de respondent is dat de applicatie wordt doorgedrukt vanuit het management zoals dat bij de andere afdelingen ook is gebeurd. Hij heeft weinig zicht op de functionaliteit bij de andere gebruikers maar heeft wel een uitgesproken mening. Automatiseren is goed, maar niet wanneer de reden is omdat de buurman het doet. Het moet voor de organisatie in kwestie wel daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben.
- Welke toegevoegde waarde kan inzet van Planon hebben bij uw werkzaamheden?
De toegevoegde waarde kan het hebben wanneer er signalering plaatsvindt vanuit de module contractbeheer. Hierdoor kunnen contracten beter geëvalueerd worden wanneer nodig en daardoor de contracten al dan niet te verlengen. Belangrijk is volgens de respondent dat alles werkt zoals het werkelijk kan werken, en niet zoals het wenselijk is. Het wenselijke is niet altijd haalbaar. Dit wordt nog al eens 'vergeten'. Belangrijk is dus om de operationele kant mee te nemen in bepaalde beslissingen om de reële veranderingen te kunnen behalen.
- Kunt u mij vertellen hoe het proces van inkoop verloopt?
*Van aanvraag van klant tot levering aan klant.
 Zie bijlage.*

Interview afdeling Frontoffice

Interview medewerker Frontoffice

Het Frontoffice fungeert als eerste meldpunt van het Service Center. Echter het meldpunt voor ICT is gescheiden. De reden daarvan is dat de ICT binnen GGZ-Delfland met grote mate is gegroeid en daarmee de ondersteuning hiervan ook. De taken welke binnen het Frontoffice liggen zijn:

- Sleutelbeheer, deze wordt momenteel beheert door een Accesbestand. Dit geeft echter onduidelijkheid in het aantal sleutels welke in omloop zijn. Om dit te koppelen aan Planon wordt afgeraden door de respondent(?).
- Reservering van vergaderzalen (met daarbij de horeca & AV-middelen), dit wordt ondersteund door Planon. Werking hiervan is prima en verloopt goed. Dit omdat de kennis ook aanwezig is en de applicatie voldoende is toegepast met betrekking tot deze taak. Verbetering zou eventueel kunnen zijn wanneer de koppeling met Beaufort afgerond is. Hierdoor kunnen de kostenplaatsen beter gekoppeld worden aan de juiste afdeling/persoon.
Ook is de no-show en annulering hoog te noemen onder deze aanvragen, onderstaand zal daar verder op in gegaan worden. Contactpersoon en verantwoordelijke voor uitvoerende en beherende taken hiertoe is Chiel Bos.
- Mededelingen van technische storingsen, deze worden ook verwerkt binnen het systeem Planon. Op deze manier worden de werkbonden automatisch geproduceerd en digitaal gecommuniceerd met de afdeling technische dienst, waarna deze de storing verhelpt. Wanneer er een externe leverancier van diensten/producten wordt aangetrokken zal er een offerte aangevraagd worden. Dit loopt dan via de afdeling Inkoop.
- KWISsen. Verschillende andere aanvragen zijn te benoemen als klachten, wensen, informatie en suggesties. Deze kunnen van verschillende facilitaire aard zijn.
- Aannemen van offertes. Deze worden vervolgens gecommuniceerd met de afdeling Inkoop.

De wijze waarop bovenstaande meldingen worden verricht zijn;

- Persoonlijk,
- Telefonisch en
- Via de mail.

Elk heeft zijn eigen voor- en nadelen;

Persoonlijk

Er worden face-to-face afspraken gemaakt waarna er goed duidelijkheid is bij zowel de klant als de aanvrager van de diensten. Echter voor vele aanvragen is dit niet het meest gemakkelijk. Wanneer er een storing wordt aangegeven bij een andere locatie is het niet voor de hand liggend dit op deze wijze te doen.

Telefonisch

Telefonisch is er ook gemakkelijk veel informatie te geven en is de aanvraag daarom ook veelal compleet. Ook is de wijze van communicatie op deze manier goed omdat de afstand van een andere locatie naar het Frontoffice gemakkelijk te overbruggen is. Echter omdat er niets zwart op wit staat is de voorkeur van deze manier van melden niet de beste.

Via de mail

Deze manier van melden heeft op dit moment de voorkeur. Ondanks dat de informatie niet altijd compleet is. De afstand is te overbruggen maar hekelpunt is dat er vaak nog contact opgenomen moet worden met de melder om eventuele incomplete informatie aan te vullen.

Naar de vraag of de melder toegang moet kunnen krijgen in Planon werd niet positief gereageerd.

Kostenbewustzijn onder de klant

Volgens respondent is deze als laag te benoemen. Dit is toe te kennen aan de no-shows en de annuleringen onder de reserveringen. De klant is niet bewust van de kosten omdat als er na een no-show of annulering een factuur wordt verstuurd waarin geen bedrag wordt benoemd. Terwijl er aan een dergelijke actie wel degelijk kosten zijn verbonden. Ook om deze reden zou de respondent geen toegevoegde waarde vinden aan het verlenen van toegang aan Planon voor de melders.

Terugkoppeling

Terugkoppeling van de meldingen vinden plaats d.m.v. het systeem Planon. Dit is het geval bij de meldingen van reserveringen en wanneer er een werkbon gebruikt wordt bij het leveren van diensten en producten. Alle andere meldingen worden handmatig teruggekoppeld.

Ruimte-inventaris niet compleet.

Koppeling externe leveranciers niet compleet.

Door koppeling van Beaufort zal er een verbetering behaald kunnen worden.

Aanvragen voor afdeling ICT lopen nog weleens naar het Frontoffice, echter dit levert geen grote problemen op. Deze worden gewoon doorgestuurd.

Interview Functioneel en technisch beheer

Interview 1^e medewerker/ IT-beheerder implementator

- Wat is uw functie binnen het Service Center?
Functie is ietwat verouderd, de nieuwe benaming is te benoemen als coördinator ICT-beheer. Te taken welke hierbij liggen zijn te benoemen als coördinerende taken binnen de afdeling technisch beheer. Deze zijn dan ook zeer technisch te benoemen. De taken liggen veelal in samenwerking met functioneel beheer. Uit deze samenwerking komt de uiteindelijke ondersteuning van applicaties. Het ICT-beheer is dan ook te benoemen als twee aspecten; technisch en functioneel beheer.
- Welke projecten zijn er momenteel gaande rondom Planon?
De projecten welke gaande zijn is voornamelijk het overzetten van Top-Desk naar Planon binnen de ICT-Helpdesk. Volgens de respondent ligt de complexiteit voornamelijk bij de conversie van de databases van Top-Desk naar die van Planon. (De vertaling en verwijzingen in de databases.) Werkzaamheden binnen deze afdeling hebben betrekking op de technische aspecten. Ook binnen deze afdeling zal er gewerkt gaan worden met Planon. Dit project zal in de nabije toekomst plaatsvinden.
- Ik heb begrepen dat binnen de ICT-Helpdesk gewerkt wordt met Top-Desk. Dit wordt overgezet naar Planon. Hoe verloopt dit?
Het verloopt redelijk, de problemen waartegen aan gelopen wordt hebben betrekking op het overzetten van de databases. De conversie van de databases van Top-Desk naar die van Planon verlopen moeizaam. Dit omdat de vertaling lastig is. Dit heeft ook te maken met onderstaande ervaring met Planon.
- Welke ervaringen heeft u met de implementatieprojecten rondom Planon?
Valkuilen, kritische succesfactoren. Het grootste probleem wat met Planon wordt ervaren is de mate van maatwerk van de applicatie. Vanwege het maatwerk is aanpassingen doorvoeren van de applicatie lastig en duur. Dit omdat iemand van Planon dit moet doorvoeren. Intern kan dit niet worden gerealiseerd. Om deze reden is GGZ-Delfland zeer afhankelijk van de leverancier. Hierdoor kunnen problemen met de applicatie niet snel opgelost worden en bovendien is het inhuren van deze expertise een kostenpost voor GGZ-Delfland. Naast bovenstaande is er volgens de respondent een verbetering van informatievoorziening rondom Planon gewenst. De verschillende gebruikers en actoren rondom Planon zijn niet altijd voldoende geïnformeerd, wat vervolgens ook weer kan leiden tot een vermindering van draagvlak. Daarnaast worden bij de projecten van aankoop van verschillende applicaties (zo ook Planon) niet de juiste personen betrokken. Hierdoor worden bij de implementatie daarvan tegen knelpunten aangelopen in de technische aspecten van de applicaties. De laatste tijd is dat beter omdat vanuit het management er beter voor gezorgd wordt dat de juiste actoren betrokken worden bij het project.
- Hoe wordt er met bovenstaand omgegaan binnen Service Center?
Om de huidige problemen met gebruik van Planon op te lossen wordt er gebruik gemaakt van de kennis vanuit de leverancier, twee wekelijks komt er een gebruiksbeheerder vanuit Planon welke de problemen verhelpt en het gebruik van Planon vergemakkelijkt. Echter deze oplossing is niet altijd de beste, aldus de

respondent. Dit leidt tot kostenverhoging vanwege gebruik van extra diensten van de leverancier. Volgens de respondent zou dit verbeterd kunnen worden door de kennis in huis te halen bij de benodigde functionarissen. Dit kan vooral behaald worden door de samenwerking tussen de juiste afdelingen te bevorderen.

Momenteel wordt er nog niet voldoende gedaan aan de informatievoorziening naar de gebruikers, aldus de respondent.

Door de juiste actoren bij het project te benaderen en te betrekken zal er op een betere manier de technische aspecten worden meegenomen in het programma van eisen. Hierdoor kan het project een grotere kans van slagen hebben omdat de verschillende stappen van het project beter belopen worden met de juiste expertise. Dit is al in verbetering vanwege aansturing vanuit het management.

Planon maakt gebruik van MS-SQL server samen met een tiental andere applicaties. Zodra er dus overmatig gebruik gemaakt wordt van de andere applicaties kan dat gevolgen hebben voor de andere applicaties welke onder dezelfde server werken en andersom net zo.

Conclusie

Uit het interview zijn een aantal punten gebleken welke in het vervolg van het onderzoek meegenomen kunnen worden.

Planon levert een applicatie met een grote mate van maatwerk. Hierdoor is het beheer (zowel technisch als functioneel) lastig. Dit komt volgens de heer Krijgsman vanwege een kennistekort wat in huis is. De applicatie is niet standaard waardoor aanpassingen zo goed als alleen verricht kunnen worden door beheerders vanuit Planon. Hierdoor is de afhankelijkheid van de leverancier zeer groot, wat vervolgens kosten met zich meebrengt voor het verhelpen van problemen. Volgens de respondent zou er niet alleen kennis in huis gehaald moeten worden om dit te verhelpen maar zou een meer standaardapplicatie het beheer vergemakkelijken.

Daarnaast was er volgens de heer Krijgsman een verbetering gaande in de projectmatige aanpak in aankoop van verschillende applicaties, zo ook Planon. Voorheen werd er niet of weinig informatie ingewonnen bij de juiste professionals voordat er een applicatie werd ingekocht. Hierdoor verliepen implementatieprojecten niet altijd voorspoedig, omdat er onvoldoende rekening gehouden werd met bijvoorbeeld de technische infrastructuur wat verschillende applicaties eisen. Op dit moment verloopt dit beter. Dit omdat het management hier beter op aanstuurt.

Daarnaast is het draagvlak bij de betreffende afdeling als voldoende te benoemen, echter de wijze van informatievoorziening rondom Planon kan wel verbeterd worden. Hierdoor zou namelijk het draagvlak vergroot kunnen worden. Volgens de respondent geldt dit niet alleen voor deze afdeling maar ook voor andere gebruikers van Planon.

Interview Functioneel applicatiebeheer 1^e interview

De taken van deze functionaris is het fungeren als schakel tussen de gebruikers/klanten/leverancier van verschillende softwareapplicaties. Zo ook van Planon. De taken van de respondent zijn onderhoud en beheer (gebruiksonderhoud en onderhoudbeheer), ook wordt er gevraagd en ongevraagd advies gegeven aan het management m.b.t. softwareapplicaties.

Planon is werkzaam binnen GGZ-Delfland sinds februari 2006. En is aangeschaft vanwege een fusie welke zou gaan komen met de organisatie Parnassia. Deze is echter niet doorgegaan wanneer Planon al was aangeschaft. Vanwege ontwikkelingen binnen GGZ-Delfland heeft de implementatie een tijd stilgelegen. Volgens de respondent is de applicatie een ondersteuning in de vorm administratie van de facilitaire processen binnen een organisatie. Deze versoepeld namelijk ook de processen omdat deze deels worden opgevangen door het programma (glijmiddel in processen).

Momenteel is de applicatie dus nog niet compleet geïmplementeerd. Deze wordt namelijk modulair geïmplementeerd (stap voor stap). Om deze reden is Planon op dit moment nog niet optimaal geïmplementeerd. Zo worden KWIS-sen via het Frontoffice ingediend waarna deze worden verwerkt in Planon. Dit is echter alleen voor Facilitaire vraagstukken, zoals klein technisch onderhoud. Voor ondersteuning van ICT is er een andere helpdesk. Zeker vanwege recente ontwikkelingen binnen de organisatie was deze scheiding van groot belang. De recente ontwikkelingen hebben er namelijk toe geleid dat de ondersteuning van ICT groter moest worden.

Naast het frontoffice wordt Planon ook gebruikt om de contracten te beheren van de gehele organisatie. Deze worden momenteel nog geïnventariseerd. Deze is dus nog niet compleet in gebruik. Momenteel hebben verschillende managers ook verschillende contracten lopen voor dezelfde producten/diensten. Door bundelingen en centralisering van deze contracten kan er duidelijkheid komen in de verschillende leveranciers van GGZ-Delfland. Hierdoor kan er een betere koopkracht worden behaald door zoveel mogelijk producten in te kopen bij zo min mogelijk leveranciers. Kortom contractbeheer moet verbeterd worden om vervolgens te kunnen groeien naar contractmanagement.

Ook worden de contactgegevens van de medewerkers gekoppeld aan Planon. Dit wordt gedaan via het programma Beaufort. Momenteel worden de contactgegevens beheerd hiermee. Door de koppeling te maken tussen Planon en Beaufort worden bepaalde processen vergemakkelijkt en versneld. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld de kosten makkelijker gekoppeld worden aan de juiste kostenplaatsen.

Ook wordt door middel van het implementeren van Facilitynet het frontoffice ontlast van telefonische aanvragen. Facilitynet is namelijk een webbased frontoffice. Hierin kan de klant/gebruiker zijn aanvragen zelf verwerken en volgen.

Naar de vraag wat ik als onderzoeker kan bijdragen aan de ontwikkelingen rondom Planon, luidde het antwoord dat ik grote bijdrage kan leveren aan het in kaart brengen van processen van Planon.

Interview Functioneel applicatiebeheer 2^e interview

- Bij ons vorige gesprek heb ik een lijst met aangekochte licenties van Planon gekregen. Ik heb op het internet van merendeel van de licenties de functie kunnen vinden. Kunt u mij van de overige vertellen wat ze doen?
Zie de beschrijving bij de verschillende modules.

- Kunt u mij ook vertellen in welke mate de verschillende licenties worden gebruikt binnen het Service Center?
Documentenbeheer wordt op dit moment niet heel veel gebruikt, sterker nog eigenlijk wordt er op dit moment een andere applicatie hiervoor gebruikt; Business Objects. Rapportgenerator wordt op dit moment gebruikt om de werkbonden mee uit te draaien. Echter de rapportgenerator kan ook gebruikt worden om de managementrapportages mee uit te draaien, dit wordt op dit moment niet veel gebruikt.
Signaleringen worden op dit moment gebruikt door de afdelingen Frontoffice en ICT-Helpdesk.
De module onderhoudsplanning wordt momenteel nog onvoldoende gebruikt. Toegevoegde waarde van deze module is echter dat er gepland onderhoud kan plaatsvinden. Hierdoor kan er duidelijk vooraf aangegeven worden welke onderhoudsactiviteiten er in de toekomst zullen zijn, waardoor er op die manier goed budgettair gepland kan worden.
De module werkvoorbereiding geeft aan de hand van het meerjarenonderhoudsplan maand- en jaarplanningen. Via de module werkorders komen er af te werken taken uit welke resulteren in het voldoen van het meerjarenonderhoudsplan. De maand- en jaarplanningen geven vervolgens mogelijkheden tot onderbouwing van aanvraag van budgetten.
Ruimtebeheer kan gebruikt worden om de effectiviteit en efficiency van het gebruik van de ruimtes weer te geven. Op dit moment wordt dit niet gebruikt. Wat wel degelijk aantoonbaar toegevoegde waarde kan hebben.
Module inventarisbeheer wordt momenteel alleen gebruikt voor de ICT. De ICT vult namelijk deze database op met de hardware welke wordt uitgegeven. Momenteel wordt er nog geïnventariseerd. Verder wordt er eigenlijk niet geïnventariseerd, indertijd is er wel een begin gemaakt maar toen duidelijk werd hoe groot deze klus zou zijn is het bijltje erbij neergelegd.
De module sleutelbeheer wordt momenteel niet gebruikt. Er is een begin gemaakt ter implementatie, maar ook hier is er vroegtijdig mee opgehouden. Niet alleen werd duidelijk hoe een grote taak dit zou worden, maar ook kwam ter sprake dat het gebruik van sleutels in de toekomst zou veranderen naar het gebruik van pasjes. Hierdoor zou implementatie gezien worden als verspilde moeite.
De module werkorders wordt groots ingezet, de Frontoffice verwerkt alle aanvragen, meldingen, reserveringen, etc. Het verwerken hiervan resulteert in verschillende werkorders waardoor de aanvragen van de interne klant vervuld worden.
De module meldpunt wordt momenteel gebruikt binnen het Frontoffice en de ICT-Helpdesk.
Budgetbeheer wordt op dit moment niet gebruikt, de respondent geeft ook aan dat deze in alle waarschijnlijkheid het komende jaar ook niet gebruikt gaat worden. Hierdoor zou het wellicht de juiste keuze zijn om deze tijdelijk af te stoten om zo kosten te besparen.
De module contracten wordt gebruikt. Maar de wijze van gebruik is zo laag dat de toegevoegde waarde welke het kan hebben niet heeft behaald. Duidelijk is wel dat optimaal moeilijk haalbaar is. Maar het probleem echter is dat het streven ook niet naar optimaal gebruik is (wel vanuit het management, maar niet vanuit de

uitvoerende medewerker). Hierdoor zal verdere implementatie op zich wachten, er moet aangetoond worden welke toegevoegde waarde optimaal gebruik van deze module heeft en kan hebben.

Zoals de module meldpunt wordt ook de module reserveringen gebruikt binnen de Frontoffice en ICT-Helpdesk.

De module velddefinitie heeft als functie Planon in te richten zoals deze gebruikt wenst te worden. Deze wordt dan ook goed gebruikt.

De module Database Cliëntserver wordt op dit moment gebruikt door de koppeling met de personeelsapplicatie Beaufort.

De verschillende FN modules zijn er voor gebruik van FacilityNet. Deze kan verder gebruikt gaan worden om het Frontoffice verder te kunnen verlichten in hun taken.

- Welke licenties zullen in de toekomst gebruikt gaan worden naar uw inziens?
*Het verschil tussen licenties en modules is het volgende.
 Een licentie is te zien als een toegangsdeur naar gebruik van een module. Zo kunnen er meerdere mensen gebruik maken van een module wanneer hier meerdere licenties voor zijn aangevraagd.
 Modules zijn de daadwerkelijke onderdelen van de applicatie welke elk de gerichte informatie kunnen verwerken en omzetten tot managementinformatie.
 In de toekomst zullen er dus wel degelijk nieuwe licenties aangekocht worden naarmate het gebruik met Planon zal toenemen. Maar het uitbreiden van modules zal beter niet kunnen plaatsvinden totdat de huidige modules verder geïmplementeerd zijn.*
- Heeft u zicht op de licenties welke in de toekomst aangekocht zullen worden?
Zoals hierboven benoemd, zullen licenties wel aangekocht worden. De modules welke aangekocht kunnen worden zijn niet bekend. Belangrijk is dan ook dat allereerst de huidige modules eerst volledig geïmplementeerd moeten worden.
- Kunt u mij de Planon documentatie geven waarin de inrichting van Planon schematisch staat weergegeven?
Zal via de mail verstuurd worden.

Bijlage 4 Interview Erik Vriens

Teamleider BU Projects Planon

- Wat is uw functie precies binnen Planon en om welke reden heeft u contact met GGZ-Delfland als opdrachtgever?
De functie van de heer Vriens binnen Planon is teamleider rondom implementatieprojecten. Implementatieprojecten worden door Planon uitgevoerd vanuit verschillende teams. De teams zijn opgebouwd uit verschillende functionarissen met elk hun eigen professie. Op deze wijze is er de kennis in elk team aanwezig om een implementatie de grootste kans van slagen te geven. De heer Vriens is leider en coördinator van het team welke werkzaam is (geweest) binnen GGZ-Delfland. Bovendien is de heer Vriens in de tijd van aankoop het contactpersoon geweest en had en heeft daarbij een rol als consultant.
- Kunt u mij vertellen wat Planon is en kan?
Planon is begonnen als IT-bedrijf en creëerde een applicatie met als hoofdtak het gebouwbeheer te kunnen automatiseren en daarmee de kosten en acties te kunnen beheren en beheersen. Vanwege de vraag vanuit de klanten om deze software integraal te kunnen gebruiken is Planon verder ontwikkeld. Deze is ontwikkeld naar een integraal in te zetten applicatie welke de complete te ondersteunen taakgebieden binnen een organisatie kan automatiseren en daarmee ondersteunen. Planon is een standaardpakket welke modulair opgebouwd is en kan, wanneer de klant hierom vraagt, aangepast worden naar de wensen van de klant. Hierdoor is er een mogelijkheid tot maatwerk. Zo is er binnen GGZ-Delfland een gedeelte maatwerk, namelijk de koppeling met de applicatie Beaufort². Planon is binnen Europa marktleider en heeft over de gehele wereld 25% marktaandeel. Verdere omschrijving van Planon kan gegeven worden vanuit het informatiepakket welke door de heer Vriens toegestuurd zal worden.
- Op welke wijze onderscheidt Planon zich van andere leveranciers?
Zoals hierboven beschreven staat is Planon begonnen als IT-bedrijf met het aanbieden van software t.b.v. gebouwonderhoud en -beheer. Daarmee is dan ook te stellen dat deze applicatie relatief sterk is in het aanbieden van ondersteuning in deze taakgebieden. Daarnaast is Planon te onderscheiden dat deze modulair is opgebouwd en daarmee relatief goedkoper is dan andere aanbieders. Bovendien zijn deze modules standaard en kunnen daarom gemakkelijker geïmplementeerd worden. Daarnaast is de kracht van Planon te vinden door de invulling van de

² Beaufort is een database gevuld met verschillende gegevens van het personeel binnen de gehele organisatie.

implementatieprojectgroepen, deze zijn namelijk gevuld met vakmensen welke werkzaam zijn (geweest) binnen de facilitaire werkvelden, de doelgroep van de organisatie. Daardoor weet Planon op welke wijze de applicatie kan en moet ondersteunen om optimaal gebruikt te kunnen worden.

- Zou u zowel sterke als zwakke punten kunnen benoemen van het gebruik met Planon?
Vanwege de standaard van Planon is het moeilijk om Planon te implementeren als maatwerk. Het implementatietraject wordt lastiger omdat de conversie van databanken soms lastig is hierdoor. Ook wordt er vanuit Planon aangegeven dat het pakket de processen niet compleet moet standaardiseren en automatiseren om de werkprocessen menselijk te houden. Dit wordt nog al eens een minpunt ervaren door de klant van Planon. Echter de meerwaarde hiervan is het bewaken van controlepunten door het menselijk houden van de processen, aldus de respondent.
- Kunt u mij vertellen hoe Planon werd geïntroduceerd binnen GGZ-Delfland?
 Om welke reden is er gekozen voor Planon indertijd?
De applicatie is indertijd ingevoerd door een ad interim manager van het Service Center, Parnassia is niet als reden benoemt door de respondent. De reden was volgens de respondent het professionaliseren van het Service Center. Indertijd was alleen voor het management de reden duidelijk waardoor het gebruik hiervan doorgedrukt is binnen het Service Center. Er is indertijd geen draagvlak gecreëerd bij de gebruikers waardoor weerstand niet alleen op dat moment waarneembaar was maar nu nog te merken is. Hier is wel enigszins overheen gegroeid maar nog wel waarneembaar. Daarom is er door de respondent een advies gegeven hoe Planon verder ingezet zou moeten worden; betrek de betrokkenen erbij en houdt deze erbij betrokken om op deze manier het draagvlak op z'n minst te behouden en wellicht te vergroten.
- Hoe zou u de relatie Planon met GGZ-Delfland beschrijven?
Door de wijze van introductie is er een hoop gebeurd rondom Planon. Maar niet alleen daar. De visie van het Service Center is veelal veranderd door de grote mate van wisseling in diensten in het management. Op dit moment vraagt de respondent zich af of deze momenteel wel voldoende is geformuleerd en duidelijk is bij het management. Hetgeen is belangrijk om te weten in hoeverre Planon in de toekomst nog verder ingezet kan worden. Volgens de respondent is het zeer goed mogelijk om verdere integratie van de applicatie te behalen met als voorwaarden dat het management duidelijk voor ogen krijgt wat hiermee behaald moet worden. Dit is één

der voorwaarden waaraan voldaan moet worden om de applicatie goed te kunnen gebruiken.

- Wat is volgens u de toekomst van Planon binnen GGZ-Delfland? En met welke reden?

De toekomst volgens de respondent is het veranderen van de veranderingscultuur. Op dit moment is deze niet optimaal, aldus de respondent. Zodra een implementatietraject lastig dreigt te worden wordt er hiervan afgeweken. Hierdoor blijven vele kansen onbenut terwijl deze grote professionalisering en kostenbesparing kan realiseren. De respondent is zich er wel degelijk van bewust hoe zuur de spreekwoordelijke appel is, maar geeft ook duidelijk aan dat er veel mee behaald kan worden. Bovendien kan er veel behaald worden wanneer de verschillende modules met de juiste interdependentie behandeld en ingevoerd worden. Sommige modules kosten veel tijd om in te voeren maar zodra ingevoerd kunnen deze wel de benodigde tijd vrij maken voor de volgende implementatieopdracht. Als voorbeeld wordt gegeven dat de module Facilitynet een dusdanige meerwaarde kan hebben dat er vervolgens tijd vrij komt om de stap naar een volgende implementatie beter gerealiseerd kan worden. Als voorbeeld kon gegeven worden dat de module Facilitynet het Frontoffice kan verlichten van taken waardoor er bijvoorbeeld tijd gevonden kan worden om het sleutelbeheer te kunnen implementeren. Daarnaast is de respondent zich ervan bewust dat de cultuur onder de medewerkers een belangrijk te veranderen variabelen is. Daarnaast en minstens net zo belangrijk moet het management de meerwaarde van de applicatie onderkennen, hierdoor zal namelijk ook het draagvlak onder de medewerkers vergroot kunnen worden. Dit kan behaald worden door het management gebruik te laten maken van de uit de applicatie gewonnen managementinformatie. Hierdoor zal er bij de directe gebruiker een meerwaarde worden ervaren. Ook wordt er door de respondent aangegeven dat de implementatie van de verschillende modules gemakkelijker zal verlopen doordat de databases steeds verder gevuld worden. Oftewel stap 5 naar 6 zal gemakkelijker verlopen dan 2 naar 3.

- Welke kansen zijn er benut binnen GGZ-Delfland d.m.v. het gebruik van Planon?

Momenteel worden er kansen benut t.a.v. de afdelingen Frontoffice en de afdeling ICT-Helpdesk. Deze afdelingen hebben de applicatie momenteel in gebruik en werpt al zijn vruchten af. Een concreet voorbeeld is niet gegeven. Wel wordt erkend dat het management niet de informatie gebruikt welke te behalen is vanuit de applicatie.

Welke knelpunten zijn er (geweest) met het gebruik van Planon?
De belangrijkste, welke al benoemd is, is het duidelijk hebben van de

visie van het Service Center. Deze ontbreekt welke een belangrijk kritisch succesfactor is. Daarnaast zijn er andere punten benoemd zoals;

- het hebben en vormen van draagvlak,*
- zoals benoemd de visie, het geven van de reden van implementatie staat in deze visie beschreven,*
- het vullen van de projectgroep met de juiste actoren,*
- en tot slot het verbeteren van de communicatie rondom de implementatietrajecten.*

De respondent is het met mij eens dat al deze punten op welke manier dan ook met elkaar te maken hebben.

Daarnaast heeft de respondent mij de volgende adviezen gegeven;

- Controleer de facilitaire kosten van de organisatie met facilitaire kengetallen op het internet (www.facana.nl). Hiermee kan de efficiency vergeleken worden met andere organisaties.
- Onderzoek of er een PDC aanwezig is binnen de organisatie en in hoeverre deze gevuld is met welke informatie. Zodra er kostenbesparing en transparantie dient te komen zullen bijvoorbeeld ook de kosten van verschillende diensten beschreven moeten zijn. Hierdoor kunnen de kosten inzichtelijker en transparanter worden gemaakt en daardoor beter doorbelast kunnen worden naar de gebruiker van de diensten en producten.
- Ook zal er om een betere basis van kennis te verkrijgen gekeken moeten worden naar de verschillende systemen, ITMS, IWMS, FMIS.
- Daarnaast kan een dergelijke verandering, implementatie van Planon, plaatsvinden binnen een organisatie door deze door te drukken vanuit het management of door de tijd te nemen om de gebruiker ervan te overtuigen van de meerwaarde van de applicatie. De respondent geeft de voorkeur aan de laatste keuze.

Bijlage 5 omschrijving stuurgroep, projectgroep en werkgroep

Stuurgroep

De stuurgroep van het project wordt gevormd door het management van de facilitaire organisatie. Deze groep stuurt en beoordeelt de projectgroep en neemt besluiten over het aanwenden van middelen en inzet van mensen. De stuurgroep ontvangt op reguliere basis (maandelijks) een voortgangsrapportage van de projectleider waarin de stand van zaken en een prognose op de toekomst staan beschreven. Bijeenkomsten worden gepland als het noodzakelijk is voor het project (voor zowel de stuurgroep als de projectgroep).

Projectgroep

De projectgroep bestaat uit sleutelfiguren binnen de organisatie die een goede vertegenwoordiging vormen van de uiteindelijke gebruikers, aangevuld met deskundigen (bijv. een medewerker van de afdeling automatisering of een vertegenwoordiger van de leverancier). Deze groep is verantwoordelijk voor het implementeren van het systeem. Er wordt beslist over de inhoudelijke inrichting en de procedures en werkwijzen zoals deze door de werkgroepen worden voorgesteld. De projectgroep komt tweewekelijks bijeen om de voortgang te bespreken. Zoals bovenstaand figuur aangeeft kunnen meerdere projectgroepen tegelijkertijd werkzaam zijn. Deze kunnen bijvoorbeeld opgedeeld worden naar specialisme, plaats in de organisatie of in de situatie van GGZ-Delfland naar de verschillende modules van Planon. In hoofdstuk vijf zal hierop teruggekomen worden welke indeling het best bij de situatie past.

Werkgroep

De werkgroepen zijn verantwoordelijk voor de operationele invoering van de diverse systeemonderdelen. Per module is er een werkgroep waarin de projectleider zitting heeft. Per functiegebied wordt de werkgroep aangevuld met een functioneel betrokkene uit de projectgroep wanneer dit nodig is. De projectgroepvergaderingen worden vormgegeven door de werkgroepen door het maken van procedure- en inrichtingsvoorstellen. Daarnaast zijn de taken van de werkgroepen het inrichten van de modules, het invoeren van gegevens, conversies en implementatie van de procedures.

De leiding van het project ligt bij het hoofd van de facilitaire organisatie en voor wat betreft de implementatie is dit gedelegeerd naar de projectleider FMIS. Binnen de organisatie wordt een applicatiebeheerder aangesteld die goede kennis heeft van het systeem en de procedures en die tegelijkertijd intermediair tussen gebruiker en technisch beheer is en die naderhand tussen gebruiker en leverancier bemiddelt. De functie van de applicatiebeheerder zal naderhand behouden moeten blijven. Daarnaast is er voor het technisch beheer ook een aanstelling gewenst. Meestal is dit ondergebracht bij de afdeling automatisering. Het operationeel beheer ligt bij de verschillende gebruikers. Binnen, de tijdens de implementatie vast te stellen procedures, zal duidelijk worden wie voor welke gegevensverzameling verantwoordelijk is en bevoegdheden krijgt.

Bijlage 6 Culturele aspecten bij implementatie van ICT middelen

Johnson (2001) vergelijkt veranderingen binnen een organisatie als rouwverwerking³. De vergelijking is dat iemand wordt geconfronteerd met een verandering die buiten zijn of haar controle ligt. Verschillende stadia (Kübler-Ross) die kunnen worden onderkend in deze vergelijking zijn;

- Ontkenning: medewerkers willen niet geloven dat een vernieuwing concrete vormen zal aannemen. Ze geloven dat de komst van mogelijke veranderingen zo'n vaart niet zal lopen en ontkennen mogelijke toekomstige veranderingen. Uitspraken als 'Dat lukt ze toch nooit' zullen op dat moment door medewerkers worden gemaakt.
- Isolering: wanneer blijkt dat de vernieuwing beklijft zondert het individu zich af. Hij of zij wil niets met de nieuwe mogelijkheden te maken hebben.
- Marchanderen: in dit stadium voert de boosheid de boventoon. Een opmerking als 'Als ze willen dat ik met dat systeem ga werken, zal ik eens een stiptheidsactie gaan houden, dan zullen we nog wel eens zien of het systeem werkt.'
- Onderhandelen: door te onderhandelen probeert het individu om de onafwendbare vernieuwing toch een plaats te geven. Hiermee wordt een aanzet tot acceptatie gecreëerd.
- Depressie: dit is een fase waarin stress, depressie en ziekteverzuim de kop op kunnen steken. Omdat de oude situatie nu onherroepelijk niet meer terugkomt, kunnen mensen in meer of mindere mate depressieve gevoelens ontwikkelen.
- Acceptatie: uiteindelijk zullen veel mensen de vernieuwing accepteren en naar de toekomst kijken.

Bovenstaande cultuureigenschappen zijn gegeneraliseerd beschreven en elk individu zal de verschillende fasen anders ervaren. Volgens Roger (1983) zijn deze individuen ook in verschillende kaders onder te brengen⁴:

- Innovators: die actief op zoek gaan naar informatie over nieuwe ideeën en deze ideeën in een zeer vroeg stadium adopteren.
- Early adopters: die vaak de rol vervullen van opinielider binnen de gemeenschap waarvan ze deel uitmaken, en die vroeg zijn met adoptie van nieuwe ideeën, maar minder avontuurlijk dan innovators.
- Early majority: die groep die een nieuw idee adopteert voordat de 'gemiddelde' persoon of organisatie dat doet.

³ ICT in organisaties: adoptie, implementatie, gebruik en effecten.

⁴ ICT in organisaties: adoptie, implementatie, gebruik en effecten.

- Late majority: de groep die wat sceptischer is ingesteld en afwacht tot de 'gemiddelde' persoon of organisatie tot adoptie is overgegaan voor dat men zelf dat besluit te doen.
- Laggards: conservatieve individuen of organisaties met weinig externe contacten en een primair wantrouwende houding ten opzichten van nieuwe ideeën, die pas in een zeer laat stadium tot adoptie overgaan (of helemaal niet).

Implementatie is nauw verwant met veranderingsstrategie, aldus Linton (2002). Om veranderingen goed te laten verlopen is de wijze van managementstijl tijdens deze projecten een belangrijk aspect. Deze kan er namelijk toe leiden dat een project slaagt of faalt. Verschillende veranderingsstrategieën kunnen bijdragen tot het behalen van het beoogde resultaat. Wanneer rekening gehouden wordt met bovenstaande cultuuraspecten is het raadzaam tevens de managementstijl af te stemmen op de situatie. Zo spreekt Kim en Lee (1991) over een drietal veranderingsstrategieën^{5 6};

De empirische, rationele strategie: deze strategie probeert door middel van redelijke argumenten de medewerkers verstandelijk te overtuigen van de zin en de juistheid van de verandering(en). Hierbij wordt de mens 'getriggerd' mee te gaan met de verandering door de rationele en logische toegevoegde waarde van de verandering te benadrukken. Methoden van deze strategievoering zijn gebruikerstrainingen, selectie en inzet van het juiste personeel, effectieve communicatie tussen systeemontwikkelaars en gebruikers, inzet externe deskundigen en het inzetten van methoden en procedures gericht op realistische verwachtingen.

De normatieve, re-educatieve strategie: in deze strategie staan de waarden en normen van de medewerkers centraal. Door middel van 'heropvoeding' worden de normen en waarden van de medewerker zodanig veranderd dat de organisatieverandering beter geaccepteerd wordt door de medewerker. De methoden die ingezet worden bij deze strategie zijn: faciliteren en promoten van gebruikersparticipatie, herscholing gericht op het creëren van een klimaat waarin de systeemimplementatie kan plaatsvinden, activering van leerprocessen om het systeem eigen te maken, toepassing van technieken om persoonlijke attitudes, waarden en dergelijke te beïnvloeden en het opzetten van een implementatieteam binnen een organische structuur.

De machts/dwangstrategie: ten slotte spelen bij deze strategie machtsmiddelen sancties een grote rol. De medewerkers worden gedwongen met het systeem te werken en met de verandering mee te gaan vanuit het management. Deze methode speelt in op de afhankelijkheid van de medewerker en het feit dat degene die weerstand biedt beperkt is in zijn mogelijkheden tot zelfbeschikking of autonomie. Methoden bij deze strategie zijn: benoemen van projectleider met gezag, het verkrijgen van steun van personen die weerstand (zullen) bieden, het toekennen van een zekere

⁵ 'Conflicthantering en organisatieontwikkeling' Dhr. Mastenbroek

⁶ ICT in organisaties: adoptie, implementatie, gebruik en effecten.

autoriteit aan het projectteam, het opzetten van een beloningssysteem gericht op het betreffende te implementeren systeem, opzetten van een stuurgroep, realiseren van samenhang tussen systeemontwikkeling en de bestaande machtsstructuur binnen de organisatie en het vaststellen van expliciete doelen waaraan het systeem moet voldoen.

Bijlage 7 Artikel 'Eerst organiseren, dan automatiseren'

Een behouden vaart met de FMIS-routekaart!

Eerst organiseren, dan automatiseren

'Organiseren alvorens te automatiseren'. 'Een FMIS is een middel en geen doel op zich'. Twee vlot lopende en nietszeggende oneliners? Of zit er toch een kern van waarheid in deze zogenaamde open deuren? ROLAND VAN HERK EN WILLEKE STEENKS*

De facilitaire afdeling moet professioneler en transparanter! Dit is een veel gehoorde kreet in facilitair Nederland. Om deze professionalisering te realiseren overwegen veel organisaties de aanschaf van een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) of hebben dat al gedaan. Immers, met een FMIS heeft de facilitaire organisatie een instrument in handen om de facilitaire processen (beter) te beheersen en te besturen.

Praktijk

In de praktijk is aangetoond dat een FMIS een organisatie daadwerkelijk kan ondersteunen bij het optimaliseren van de facilitaire bedrijfsprocessen. Tevens is gebleken dat dergelijke trajecten niet altijd even succesvol verlopen. Hoe voorkomt u dat een kostbaar systeem suboptimaal wordt gebruikt of zelfs helemaal in de kast verdwijnt? Omdat de beoogde resultaten niet worden geboekt, bijvoorbeeld doordat medewerkers het systeem als ingewikkeld en bureaucratisch ervaren, de ma-

nager zijn gewenste managementinformatie niet krijgt of het voor de klant nog steeds niet duidelijk is wat de status van zijn melding is. Professionaliseren houdt dan ook meer in dan het aankopen en in gebruik nemen van een systeem. Met andere woorden: eerst organiseren, dan automatiseren!

In afbeelding 1 is schematisch weergegeven over welke punten een organisatie goed moet nadenken voordat een FMIS wordt aangeschaft en geïmplementeerd.

dienen vervolgens de uit te voeren processen beschreven te worden.

Op basis van deze vier stappen kan bepaald worden of de facilitaire organisatie daadwerkelijk behoefte heeft aan een FMIS. Wanneer dit inderdaad het geval is, kan een start worden gemaakt met het selecteren en implementeren. Uitkomsten van de hiervoor genoemde stappen zijn van invloed op de keuze en inrichting van het FMIS.

Na invoering van het FMIS dienen de rapportages als hulpmiddel voor het beheersen en besturen van de facilitaire

'Professionaliseren is meer dan het aankopen en in gebruik nemen van een FMIS'

FMIS-routekaart

In de startfase wordt de gewenste identiteit vastgesteld en worden keuzes gemaakt voor de facilitaire kaders, het serviceconcept en het besturingsconcept. Aan de hand van de gemaakte keuzes

re organisatie. Tot slot zal een toetsing moeten uitwijzen of enerzijds het imago bereikt is ten aanzien van de gewenste identiteit en anderzijds de doelstellingen van de facilitaire organisatie zijn behaald.

Processtappen

Het gaat hier om een proces waarbij op basis van de bekende Plan-Do-Check-Act-cyclus de stappen continu doorlopen moeten worden en, waar nodig, herzien om de facilitaire bedrijfsvoering te blijven afstemmen op de behoefte van het primaire proces. Een toelichting op de te nemen stappen.

Voorbeeld 1. Identiteit

Een ziekenhuis wil een open en toegankelijke uitstraling hebben. Facilitair gezien betekent dit dat security-maatregelen zo min mogelijk zichtbaar zijn voor de klant, bijvoorbeeld geen toegangspasjes en geen beveiligingsbeambte bij de deur. In tegenstelling tot het ziekenhuis zijn de beveiligingsmaatregelen bij een bank juist wel zichtbaar, omdat veiligheid veelal een gewenste identiteit van de bank is.

Stap 1. Identiteit

Het bepalen van de gewenste identiteit is een belangrijke eerste stap bij veel organisatieontwikkelingen en -veranderingen. Het gaat hierbij niet om de facilitaire identiteit, maar om de identiteit van de primaire organisatie die uiteraard wel invloed heeft op de identiteit van de facilitaire organisatie. Wat wil de organisatie uitstralen naar de finale klanten, oftewel: wat zijn de typerende/kenmerkende eigenschappen? Denk aan duurzaam, betrouwbaar, transparant, veilig en open. De identiteit wordt onder andere beïnvloed door externe factoren, bijvoorbeeld door terrorisme, klimaat en wet- en regelgeving. Zie kader met voorbeeld 1.

Stap 2. Facilitaire kaders

Onder facilitaire kaders worden de grenzen verstaan, waarbinnen voorzien wordt in de facilitaire behoefte. In samenspraak met de directie/raad van bestuur en op basis van het primaire proces wordt de facilitaire behoefte bepaald. Hiervoor dient het primaire beleidsplan en de gewenste identiteit als input.

Deze facilitaire kaders worden vertaald naar een *managementcontract* en een *facilitair beleidsplan*. Het manage-

Voorbeeld 2. Kwaliteitsniveau

Een voorbeeld van een hoog serviceniveau is een luxe bedrijfsrestaurant, waarin bijvoorbeeld een wokgelegenheid en saladebar aanwezig zijn. Daarentegen is een eenvoudige kantine met een klein buffet van een lager kwaliteitsniveau.

mentcontract is een contract tussen de directie/raad van bestuur en de facilitaire organisatie, waarin de voorwaarden worden beschreven waarbinnen de facilitaire organisatie dient te opereren. De directie/raad van bestuur sluit eveneens met de primaire organisatieonderdelen een managementcontract af waarin een facilitaire paragraaf is opgenomen, die weer gestoeld is op het facilitaire managementcontract. Het *facilitair beleidsplan* gaat in op de missie, visie en doelstellingen van de facilitaire organisatie, die dient als sturingsinstrument voor de facilitair manager.

Stap 3. Serviceconcepten

Een definitie van een serviceconcept is: 'een product- en dienstcombinatie waarmee wordt voorzien in de facilitaire behoeften'. De uitkomsten van de facilitaire kaders dienen als input voor het serviceconcept.

Om het serviceconcept vorm te geven, worden keuzes gemaakt in het kwaliteitsniveau, zoals de breedte en kwaliteit van het assortiment en de wijze van aanbieden (zie kader met voorbeeld 2). De breedte van het assortiment komt tot uiting in de producten- en dienstencatalogus.

Vervolgens wordt het kwaliteitsniveau van de afzonderlijke producten en diensten bepaald en de wijze waarop dit wordt aangeboden. Dit resulteert in de service level agreements (SLA's).

Stap 4. Besturingsconcepten

Het besturingsconcept is de wijze waarop het serviceconcept aangeboden wordt en is bepalend voor de besturing en beheersing van de facilitaire organisatie. Naast het gekozen serviceconcept vormen de onderstaande uitgangspunten de basis voor de keuze en inrichting van het besturingsconcept:

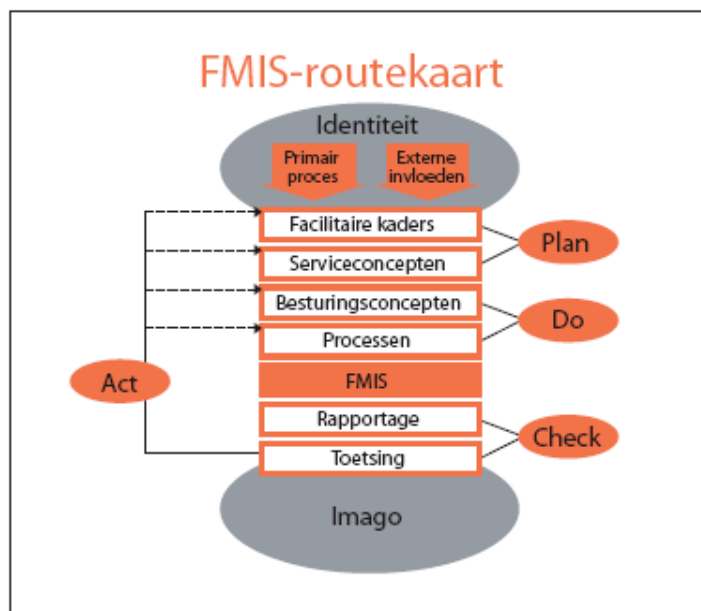
- » missie, visie en strategie
- » besturingsvisie
- » verantwoordelijkheidsstructuur.

Stap 5. Processen

Een proces is een aaneenschakeling van activiteiten die resulteren in een bepaald product of dienst. Het vastgestelde service- en besturingsconcept dient vertaald te worden in de facilitaire processen. Deze processen geven de werkwijze van de facilitaire organisatie weer. Om de kwaliteit en efficiëntie van de processen en geleverde dienstverlening inzichtelijk te maken, kan gebruikgemaakt worden van prestatie-indicatoren (PI's) en kritische succesfactoren (KSF's).

Ook dient te worden vastgesteld aan welke managementinformatie behoefte is. Vaak wordt de managementinformatie onderverdeeld in:

- » strategische informatie: informatie die laat zien in hoeverre de doelstellingen binnen de facilitaire



Afbeelding 1. Een schematische weergave van de punten waar een organisatie goed over moet nadenken voordat een FMIS wordt aangeschaft en geïmplementeerd

taire organisatie zijn behaald;

- » *tactische informatie:* informatie die laat zien in hoeverre de processen verlopen zoals vastgelegd, bijvoorbeeld in de vorm van periodieke rapportages;
- » *operationele informatie:* informatie om de operationele processen (dagelijks werk) in de (facilitaire) organisatie mogelijk te maken, bijvoorbeeld in de vorm van werklísten.

Stap 6. Wel of niet een FMIS?

Op basis van de facilitaire kaders, het gekozen service- en besturingsconcept en de daarbijbehorende processen wordt een keuze gemaakt voor het wel of niet aanschaffen van een FMIS en de inrichting hiervan.

Voorafgaand aan de FMIS-keuze, moet allereerst een programma van eisen (PvE) worden opgesteld. Dit PvE wordt

'Doen wij de goede dingen en doen wij de dingen goed?'

opgesteld op basis van de voorgaande stappen. Hierbij kan gedacht worden aan functionele en technische eisen en wensen, eisen voor de uitwisseling met andere systemen en eisen voor de implementatie.

Na het opstellen van het PvE wordt het selectietraject gestart. Na het selecteren van een leverancier wordt begonnen met de implementatie, waarbij een goed implementatieplan heel belangrijk is.

Stap 7. Rapportage

Na invoering van het FMIS kunnen de vooraf gedefinieerde rapportages worden gegenereerd. De uitkomsten van de rapportages leveren een belangrijke bijdrage aan de managementinformatie voor het besturen en beheersen van de facilitaire organisatie op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Naast de facilitaire managementinformatie heeft het management behoefte aan managementinformatie op andere vlakken, zoals financiële en perso-

neelsinformatie. Onderscheid kan gemaakt worden in managementrapportages (*maraps*) en bestuurlijke rapportages (*beraps*). De maraps zijn voor de beheersing van de facilitaire organisatie en geven bijvoorbeeld inzage in de prestaties van de facilitaire organisatie. De beraps zijn voor de besturing van de facilitaire organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld gecombineerde rapportages op het gebied van financiën, huisvesting en personeelssterkte, waarvoor meer informatiesystemen

SAMENVATTING!

- » Bij de **keuze en implementatie van een FMIS** is **goed voorwerk** belangrijk.
- » Eerst wordt bepaald **wat de behoefte** is (facilitaire kaders en serviceconcepten) en daarna **hoe** in de behoefte **wordt voorzien** (besturingsconcepten, processen en FMIS).
- » Als laatste volgt een evaluatie: **voldoet het nog** (rapportage en toetsing) en wordt waar nodig **bijgestuurd**.

(bijvoorbeeld financieel, personeel en facilitair) als input dienen.

Stap 8. Toetsing

Mede op basis van de uitkomsten van deze rapportages kan worden beoordeeld of de doelstellingen van de facilitaire organisatie zijn behaald. Daarnaast wordt getoetst of het imago overeenkomt met de gewenste identiteit. Vragen die hierbij onder meer aan de orde komen:

- » Doen wij de goede dingen en doen wij de dingen goed?
- » Wat is de aantoonbare toegevoegde waarde?
- » Hoe is de klanttevredenheid?

Voor de toetsing kan gebruikgemaakt worden van een aantal instrumenten, bijvoorbeeld ImagoMeting, de balanced scorecard en een klanttevredenheidsonderzoek. Op basis van die uitkomsten, maar ook bij veranderingen in de (facilitaire) organisatie, dient de cyclus (gedeeltelijk) opnieuw doorlopen te worden. «

* Roland van Herk en Willeke Steenks zijn beiden facilitair interim- en projectmanager bij Humanagement in Delft

Bijlage 8 Externe interviews

Interview Tjeerd Steendam Facility Manager Nationaal Archief

- Kunt u een korte beschrijving geven van de organisatie en de facilitaire afdeling?

De organisatie Nationaal Archief beheert de archieven welke van nationaal belang zijn (geweest). Dit doet de organisatie met ongeveer 150 medewerkers welke in loondienst zijn en ongeveer 150 welke als vrijwilliger werkzaam zijn. De facilitaire afdeling bestaat uit...

De facilitaire afdeling wordt benaderd via een link welke op het intranet te vinden is om zo verschillende diensten en producten aan te vragen. Opvallend binnen deze organisatie is dat de servicedesk gedeeld wordt door zowel de ICT als de facilitaire afdeling.

- Welke motivatie was er om een FMIS te gebruiken bij het ondersteunen van de facilitaire organisatie?
*De motivatie was te benoemen als drie punten;
De producten en diensten werden voorheen ad hoc geleverd de inzet van een FMIS zou dit moeten veranderen naar meer planning.
Het vergroten van het inzicht in de facilitaire processen op managementniveau, managementrapportages.
het behalen van een grote klantvriendelijkheid.*

- Op welke wijze is er een keuze gemaakt uit de verschillende leveranciers?
De keuze is gemaakt uit Topdesk. Deze leverancier onderscheidt zich van de andere leveranciers vanwege simpliciteit en daardoor gemak in gebruik en de lage kosten welke de leverancier hanteert.

- Welke modules worden er gebruikt?
Meldpunt, reserveringen en storingsmeldingen. Het kunnen verwerken van KWIS-sen.

In de toekomst zal de applicatie ook het gastenboek van de organisatie gaan registreren, dit wordt momenteel handmatig gedaan.

- Wie waren er betrokken bij de implementatie van de applicatie? En met welke reden?
Degene welke werkzaam zijn met de applicatie zijn de afdelingen ICT en Facility Management. Deze twee afdelingen zijn dan ook betrokken geweest bij de selectie en aankoop van de applicatie. De implementatie zelf is in 3 weken tot stand gekomen. De verschillende afdelingen hadden de processen beschreven zoals ze verlopen en konden zo worden

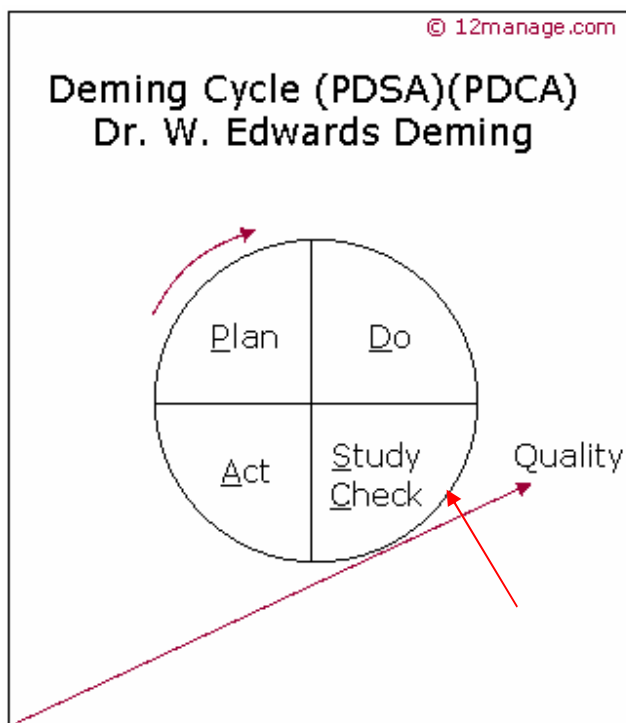
geïmplementeerd door Topdesk.

- Hoe was de communicatie tijdens het gehele project naar de gebruiker? En de klant van de facilitaire organisatie?
*De respondent noemde de gebruiker liever bediener. Hij doelde dan op de servicedesk medewerker.
 De communicatie was naar deze persoon door aan te geven welke veranderingen er zouden komen. Deze stemde in op het besluit.
 Draagvlak bij deze persoon was daarom voldoende. Omdat de applicatie zodanig gemakkelijk in gebruik is er een zeer kleine basiscursus gegeven hoe het gebruikt moest worden.*

De klant van de facilitaire organisatie is gewezen op de nieuwe manier van facilitaire en ICT aanvragen.

- Welke knelpunten bent u tegengekomen bij de implementatie?
Dit zijn kleine schoonheidsfoutjes welke volgens de respondent voorkomen hadden kunnen worden wanneer de testversie een langere tijd zou hebben gelopen. Echter dit heeft geen grote invloed op de functionaliteit van de applicatie. Dit is het 'finetunen' wat elke applicatie vergt.
- Welke knelpunten worden nog steeds ervaren bij de automatisering?
Geen.
- Hoe wordt er omgegaan met het draagvlak onder de gebruikers?
Het draagvlak was voldoende onder de gebruikers van de applicatie. Hier is dus niet bewust op in gegaan.
- Welke veranderingen moest de (facilitaire) organisatie ondergaan om het FMIS goed te kunnen implementeren?
Niet veel. Het grote verschil wat plaats vond is de aanvragen voor zowel ICT als de facilitaire welke van twee verschillende naar een enkel punt verliep.
- Hoe is het beheer van de applicatie georganiseerd?
De eindverantwoordelijke van het beheer van de applicatie ligt bij het hoofd van de ICT afdeling.
- Worden de vooraf gestelde doelstellingen behaald van het FMIS?
Het enige wat mist is het verkrijgen van managementrapportages. Dit wordt in de volgende fase van de implementatie verbeterd.

- Als u terugkijkt op het gehele implementatietraject, wat zou u dan anders hebben gedaan?
De respondent zou de volgende keer minder snel live gaan met de applicatie. Hierdoor zouden de schoonheidsfoutjes minder ervaren worden omdat deze dan al verholpen zouden zijn.
- In welke fase bevindt de organisatie zich nu betreffend de implementatie van het FMIS volgens onderstaand figuur?
Momenteel bevindt de organisatie zich in de fase van Check. De organisatie heeft de knelpunten en verbeterpunten geïnventariseerd om in de volgende fase hiernaar te acteren.



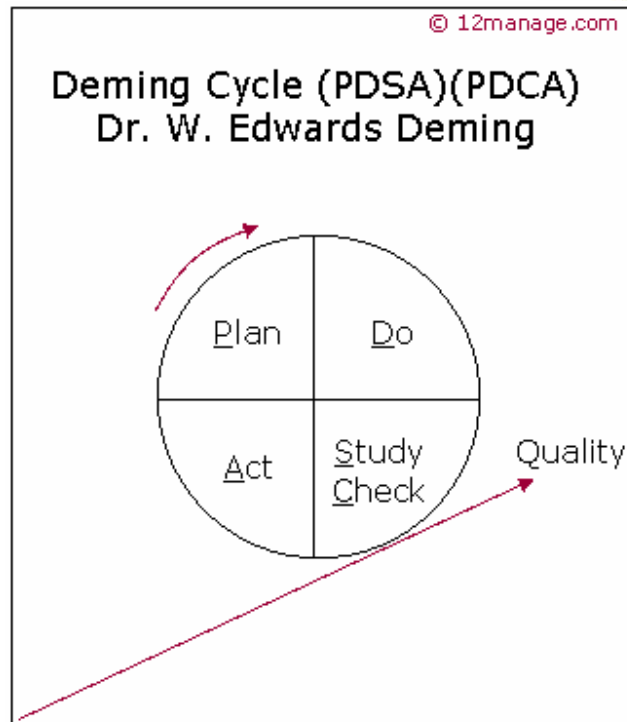
Extern interview Eva Scholtes Teamleider Service Desk Arcadis Aqumen

- Kunt u een korte beschrijving geven van de organisatie en de facilitaire afdeling?
De organisatie Arcadis Aqumen een zogenaamde Total Facility Management(TFM) Provider. Dit houdt in dat de organisatie compleet facility management aanbiedt aan organisaties. De gehele functie facility management wordt aangeboden zodat de opdrachtgevende organisatie zich kan richten op de core business en geen omkijken heeft naar de ondersteunende taak van facility management. Zo heeft de organisatie geen uitvoerende medewerkers in dienst en alleen maar managers welke ter plekke de facilitaire processen sturen. Hierom zijn alle contacten met externe leveranciers, alle uitvoerende diensten worden uitbesteed. En de klanten zijn allen extern. Dit is volgens de respondent dan ook de reden dat een FMIS onmisbaar is in deze situatie. Daar komt nog eens bij dat de servicedesks van de verschillende klanten centraal zijn gestationeerd bij de organisatie Arcadis Aqumen. Om dit goed te kunnen realiseren is daarom een standaardisatie en automatisering van meldingen van groot belang. Zo is er bij elke klant een mogelijkheid om via het intranet een melding te doen welke vervolgens geautomatiseerd verwerkt wordt zodat de centrale helpdesk hiermee wordt ontlast.
- Welke motivatie was er om een FMIS te gebruiken bij het ondersteunen van de facilitaire organisatie?
Zoals bovenstaand is benoemd kan de organisatie niet zonder FMIS. Het FMIS geeft de organisatie Arcadis Aqumen managementinformatie welke onmisbaar is om de verschillende managers ter plekke aan te sturen en de verschillende facilitaire processen zoveel mogelijk te standaardiseren en automatisering. Hierdoor zijn de verschillende facilitaire aanvragen vanuit de opdrachtgevende organisatie het beste te beantwoorden.
- Op welke wijze is er een keuze gemaakt uit de verschillende leveranciers?
Binnen de organisatie is er een eigen FMIS ontwikkeld namelijk Geneva. Dit systeem is een product van Arcadis Aqumen en wordt daarom veelal gebruikt bij de verschillende klanten. Echter omdat de verschillende klanten elk hun eigen vraag hebben dient de organisatie hier antwoord op te geven. Hierdoor zijn er ook andere FMIS in het gebruik. Recent is er voor een tweetal klanten een andere applicatie in gebruik genomen. In dit geval is dat Planon. Daarnaast wordt er door andere klanten ook gebruik gemaakt van de applicatie Facilitor. De organisatie maakt dus gebruik van een drietal applicaties bij de verschillende klanten; Geneva, Facilitor en Planon. De overweging tot gebruik van welke applicatie is

de functionaliteit welke de klant graag heeft. De klant geeft aan welke managementinformatie gewenst is en op basis daarvan wordt er een keuze gemaakt uit verschillende leveranciers.

- Welke modules worden er gebruikt?
De verschillende modules welke worden gebruikt zijn bij alle klanten gelijk. Omdat de organisatie een TFM provider is dient het FMIS ook de complete facilitaire organisatie van de klant te ondersteunen. Om deze reden worden de applicaties integraal ingezet.
- Wie waren er betrokken bij de implementatie van de applicatie? En met welke reden?
Volgens de respondent waren dat een tweetal groepen. De eerste groep is de uitvoerende en de tweede de controlerende;
 1. *De Service Desk, de afdeling IT en de afdeling Financiën. Deze groep heeft een uitvoerende functie en heeft daarom de kennis in huis hoe de applicatie dient te functioneren.*
 2. *De afdeling Inkoop, de afdeling Contractmanagement en de verschillende Facility Managers. Deze groep heeft een controlerende functie binnen de projectgroep. Op één volgend worden de volgende controlerende functies vervuld; juridische aspecten, inhoud van contracten en de wens van de klant.*
- Hoe was de communicatie tijdens het gehele project naar de gebruiker?
De verschillende gebruikers zijn volgens de respondent de servicedesk medewerker en de leveranciers van uitvoerende diensten. Deze worden ingelicht d.m.v. trainingen.
En de klant van de facilitaire organisatie?
De klant van de facilitaire organisatie wordt ingelicht over de nieuwe wijze van werken door een informele bijeenkomst te organiseren met een presentatie. Daarnaast wordt er actieve communicatie gepleegd d.m.v. folders, emails en aankondigingen op de intranetsite.
- Welke knelpunten bent u tegengekomen bij de implementatie?
Knelpunten welke veelal worden ervaren is het standaardiseren van de processen. Het veranderen van processen is een moeizaam traject maar van groot belang om een FMIS goed te doen functioneren.
Daarnaast is het van groot belang dat de invulling en inrichting van het systeem optimaal is. Dat wil zeggen dat de processen en databases compleet gevuld zijn. Dit kan dan ook alleen worden gerealiseerd wanneer alle doelgroepen betrokken zijn geweest bij het formuleren van deze processen en databases.
- Welke knelpunten worden nog steeds ervaren bij de automatisering?
n.v.t.

- Hoe wordt er omgegaan met het draagvlak onder de gebruikers?
Hier is de respondent niet mee geconfronteerd. Maar heeft hier wel een mening over. Om goed draagvlak te creëren zal de gebruiker betrokken moeten worden bij de eerste stap. Definiëring van de vraag is belangrijk, op basis hiervan kan er namelijk een gegronde keuze gemaakt worden welke applicatie het best bij de betreffende organisatie past.
- Welke veranderingen moest de (facilitaire) organisatie ondergaan om het FMIS goed te kunnen implementeren?
Naast het standaardiseren van de processen is er niet veel anders te benoemen.
- Hoe is het beheer van de applicatie georganiseerd?
Alles is centraal vanuit de organisatie Arcadis Aqumen. Zowel functioneel als technisch.
- Worden de vooraf gestelde doelstellingen behaald van het FMIS?
 Dat verschilt per vraag van de klant en is niet altijd te beantwoorden. Zo is er een voorbeeld van een vraag dat de klant graag 100% van de facilitaire aanvragen gestandaardiseerd ziet. Dit is een moeilijk te beantwoorden vraag.
- Als u terugkijkt op het gehele implementatietraject, wat zou u dan anders hebben gedaan?
 n.v.t.
- In welke fase bevindt de organisatie zich nu betreffend de implementatie van het FMIS volgens onderstaand figuur?
 En welke stappen worden er ondernomen om door te stromen naar de volgende fase?
Als voorbeeld werd bovenstaande klant als voorbeeld genomen. Deze is momenteel in de Plan fase. De applicatie is momenteel in de testversie en gaat per 1 januari live. Na elke testmiddag wordt er geëvalueerd hoe de applicatie werkt en hier wordt dan op ingespeeld naar een verbeterde versie. Om deze reden werd ook aangetoond door de respondent dat een compleet project bestaat uit allemaal kleine cycle's als onderstaand.



Naast beantwoording op mijn vragen heeft de respondent mij inzicht gegeven op haar visie op een FMIS. Volgens de respondent kan elke applicatie voldoen aan de wensen zolang deze maar voldoende wordt gevuld met de juiste informatie (procesbeschrijvingen en invulling van databases). Daarnaast heeft de respondent een visie op de applicatie Planon. De applicatie kan een goede ondersteuning geven maar deze is zo standaard dat er snel maatwerk komt kijken bij een goede vertaling per situatie. Hierbij is er duidelijk sprake van 'uurtje factuurtje'. Op deze wijze wordt goede inzet van de applicatie een kostbare aangelegenheid. Dit komt door de bewerkelijkheid van de applicatie om deze aan te passen naar de gewenste situatie.

Interview Menno Spaan Coördinator Huisvesting & Functioneel Beheer Planon Parnassia Den Haag

- Kunt u een korte beschrijving geven van de organisatie en de facilitaire afdeling?
De organisatie is opgebouwd uit verschillende losse BV's. Deze worden benoemd als de zorgbedrijven, één hiervan is het centraal gepositioneerde Service Centrum. Van hieruit wordt er centraal Facilitair beleid gevoerd. Daarnaast is er decentraal op regionaal niveau verschillende afdelingen ingericht welke de operationele facilitaire diensten en producten leverd.
- Welke motivatie was er om een FMIS te gebruiken bij het ondersteunen van de facilitaire organisatie?
*De motivatie om gebruik te maken van een FMIS was om beter inzicht te krijgen, op managementniveau, op de facilitaire processen binnen de organisatie. Voorheen was er een workflowsysteem aanwezig welke de KWIS-sen en reserveringen registreerde. Echter om de managementinformatie compleet te krijgen is er een enkele applicatie aangekocht en geïmplementeerd om zo een duidelijk en compleet beeld te krijgen over de facilitaire processen.
 Met klem werd er gezegd dat het op operationeel niveau geen toegevoegde waarde heeft als het verkorten van processen.*
- Op welke wijze is er een keuze gemaakt uit de verschillende leveranciers?
Dit weet de respondent niet zeker, maar van horen en zeggen is er vernomen dat Planon als enige daadwerkelijk de lading kan dekken binnen deze organisatie.
- Welke modules worden er gebruikt?
*Als eerste werden de volgende modules geïmplementeerd; meldpunt, werkorders, onderhoudsplanning. Hieraan zaten de verschillende databases in personenbeheer en adressenbeheer.
 Vervolgens is er contractmanagement en Facilitynet geïmplementeerd.*
- Wie waren er betrokken bij de implementatie van de applicatie? En met welke reden?
De leidinggevende van de verschillende productgroepen. Daarnaast waren de afdeling ICT en de leverancier betrokken bij de implementatie. Projecten vinden plaats door gebruik te maken van de Prince 2 methode.
- Hoe was de communicatie tijdens het gehele project naar de gebruiker? En de klant van de facilitaire organisatie?

Goed, degene welke dagelijks met de applicatie moesten werken kregen volwaardige cursussen.

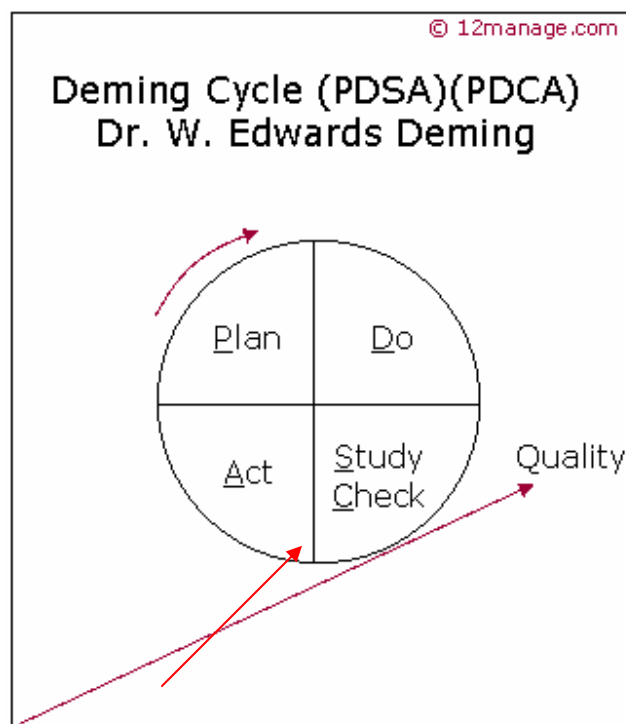
Wanneer de module Facilitynet werd geïmplementeerd werden ook de regelmatige gebruiker getraind. Echter gebruik van Facilitynet maakte de applicatie gemakkelijker in gebruik.

De klant van de organisatie werd niet geïnformeerd, de aanvragen konden via het intranet worden verwerkt met Facilitynet. Dit zat zo verwerkt in het intranet dat de klant ongemerkt met de module werkte.

- Welke knelpunten bent u tegengekomen bij de implementatie?
Onbekend bij de respondent.
- Welke knelpunten worden nog steeds ervaren bij de automatisering?
In het begin zijn de processen ingevoerd in de applicatie. Vanwege de grote groei van de organisatie moeten nu andere organisaties welke onder de moederorganisatie vallen hun processen standaardiseren naar die van de moederorganisatie. Dit vereist veel werk en is vaak moeilijk te verwezenlijken.
- Hoe wordt er omgegaan met het draagvlak onder de gebruikers?
Omdat iedereen vrij is om gebruik te maken van de applicatie is het draagvlak goed. Men vindt dat het nodig is om gebruik te maken van de applicatie voordat deze wordt geïmplementeerd. Een keerzijde is dat het ook vrij is om de applicatie later alsnog af te stoten. Dit werkt niet altijd efficiënt.
- Welke veranderingen moest de (facilitaire) organisatie ondergaan om het FMIS goed te kunnen implementeren?
Het vertalen van de processen naar één standaard.
- Hoe is het beheer van de applicatie georganiseerd?
Dit is centraal. Het functioneel beheer is in huis en het technisch beheer is uitbesteed. Daarnaast zijn er bepaalde functionarissen per afdeling benoemd als informele vraagbaak bij gebruik van de applicatie. Deze zijn bepaald op basis van kennis en feeling voor de applicatie. Deze functionarissen ontzorgen hiermee de helpdesk van het centrale functionele beheer.
- Worden de vooraf gestelde doelstellingen behaald van het FMIS?
Dat is onduidelijk. Merkbaar is wel dat iedereen de applicatie accepteert op alle niveaus. Dit kan dan ook onderbouwen dat de applicatie doet wat het zou moeten doen.
- Als u terugkijkt op het gehele implementatietraject, wat zou u dan anders hebben gedaan?

Niet veel beduidend.

- In welke fase bevindt de organisatie zich nu betreffend de implementatie van het FMIS volgens onderstaand figuur?
En welke stappen worden er ondernomen om door te stromen naar de volgende fase?
De evaluatiefase is geweest en er zijn verschillende projectgroepen en werkgroepen werkzaam om door te kunnen stromen naar de volgende fase. Er wordt goed van te voren duidelijk gemaakt wat er gedaan moet worden en wat men wilt.



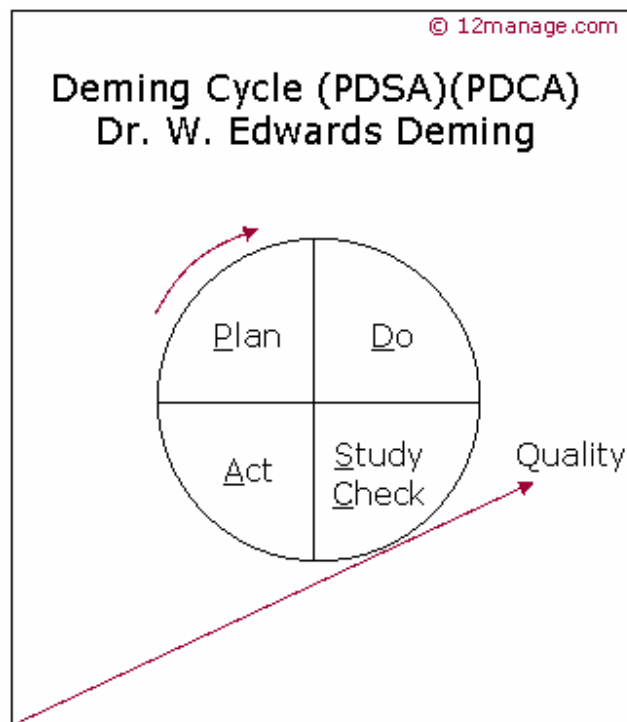
Extern interview Mariella van Dijk Projectleider FMIS Paleis van Justitie Rechtspraak

- Kunt u een korte beschrijving geven van de organisatie en de facilitaire afdeling?
De organisatie Paleis van Justitie Rechtspraak is onderdeel van het ministerie van Justitie. En deelt het pand met andere ministeriele afdelingen. Veel meer als dit heeft de respondent niet verteld. De facilitaire afdeling is werkzaam binnen de organisatie en heeft momenteel een bewonersservice (frontoffice) welke de KWIS-sen afhandelt. De afhandeling hiervan wordt geregistreerd in verschillende softwareapplicaties, één hiervan is Marlog. Deze is dan wel specifiek op het registreren van KWIS-sen. Daarnaast wordt er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van Excel en Acces om verschillende processen te ondersteunen (bijv. bezoekersregistratie).
- Welke motivatie was er om een FMIS te gebruiken bij het ondersteunen van de facilitaire organisatie?
De organisatie heeft al sinds 2005 de applicatie Ultimo in het bezit. Deze is echter nog niet geïmplementeerd. Zoals al benoemt worden de facilitaire processen ondersteund door verschillende applicaties. Deze zijn verouderd of geven niet de goede ondersteuning. Vandaar dat indertijd deze applicatie is gekocht.
- Op welke wijze is er een keuze gemaakt uit de verschillende leveranciers?
De keuze indertijd is onduidelijk. Wel is duidelijk dat andere departementen ook met deze applicatie werken en wellicht is deze dus top-down verkozen vanuit landelijk oogpunt.
- Welke modules worden er gebruikt?
Op dit moment wordt er geen van de modules gebruikt. Deze zijn wel in het bezit. De gehele applicatie is in het bezit van de organisatie. Opmerkelijk echter is dat de keuze welke modules in gebruik genomen moeten worden op dit moment nog geformuleerd moet worden.
- Wie waren er betrokken bij de implementatie van de applicatie? En met welke reden?
Op dit moment is het project in een voorbereidende fase. De personen welke in dit project zijn betrokken zijn de directie, Facilitair Manager en een stafmedewerker.
- Hoe was de communicatie tijdens het gehele project naar de gebruiker? En de klant van de facilitaire organisatie?
De directe gebruikers zullen trainingen krijgen en de processen zullen

wellicht veranderd moeten worden. Het veranderen van de processen zal in samenwerking zijn met de gebruiker.

- Welke knelpunten bent u tegengekomen bij de implementatie?
Onbekend.
- Welke knelpunten worden nog steeds ervaren bij de automatisering?
Onbekend.
- Hoe wordt er omgegaan met het draagvlak onder de gebruikers?
Dit is nog niet voorgevallen maar de gebruikers zullen erbij betrokken moeten worden om het acceptatieniveau en draagvlak te creëren.
- Welke veranderingen moest de (facilitaire) organisatie ondergaan om het FMIS goed te kunnen implementeren?
Dit is nog niet gebeurd, hier is dan ook niet goed zicht op.
- Hoe is het beheer van de applicatie georganiseerd?
Het technische beheer van de applicatie is extern. Dit is ICTRO gevestigd in Utrecht. Dit is een ondersteunende organisatie specifiek voor de rechtelijke organisaties. Het functionele beheer van deze applicatie zal waarschijnlijk intern zijn.
- Worden de vooraf gestelde doelstellingen behaald van het FMIS?
Onbekend.
- Als u terugkijkt op het gehele implementatietraject, wat zou u dan anders hebben gedaan?
Onbekend.

- In welke fase bevindt de organisatie zich nu betreffend de implementatie van het FMIS volgens onderstaand figuur?
En welke stappen worden er ondernomen om door te stromen naar de volgende fase?
In de Plan-fase. De wens en programma van eisen wordt op dit moment geformuleerd om door te stromen naar de volgende fase.



Bijlage 9 Overzicht van opleidingskosten

Vanuit emailcontact⁷ met de leverancier is onderstaand schema gecommuniceerd. Deze beschrijft de opleidingskosten van de leverancier.

Hoi,

Bijgaand het beloofde overzicht van de prijzen 2009

<i>Training</i>		
Bedrijfs cursus 1 dag max. 6 pers.	€	1.894
extra per persoon 1 dag	€	254
Bedrijfs cursus 0,5 dag max. 6 pers.	€	1.126
extra per persoon 0,5 dag	€	156
Open cursus 1 dag pp.	€	488
Open cursus 0,5 dag pp.	€	278
Werkplekinstructie	€	1.345

Met vriendelijke groet,

Erik.W.M. Vriens
Teamleider BU Projects

Planon B.V.

Wijchenseweg 8
6537 TL Nijmegen
P.O. Box 38074
6503 AB Nijmegen
The Netherlands
T: +31 (0) 24 641 3135
F: +31 (0) 24 642 2942
E: Erik.Vriens@Planon.nl
W: www.planon.nl

⁷ Verzonden: vrijdag 30 januari 2009 17:02