

Inge Marti

**Een frontoffice voor de afdeling
IBF**

Tóch gewoon doen of doe toch gewóón?

Scriptie

Een frontoffice voor de afdeling IBF

Tóch gewoon doen of doe toch gewóón?

Scriptie

Inge Marti
20017036

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

Docent-begeleider: **De heer J.P. Trapman**

Medebeoordelaar: **Mevrouw K.E. van den Bosch – Knotsenburg**

Opdrachtgever: **Gemeente Ridderkerk
Raadhuisplein 70
2980 AG Ridderkerk**

Stagebegeleider: **Mevrouw A.B. Blomme**

Periode onderzoek: **januari 2005 – juni 2005**

Auteursreferaat

In deze **afstudeerscriptie** van de opleiding **Facility Management** wordt het **onderzoek** beschreven naar de **toegevoegde waarde** in het **professionaliseringsproces** van een **frontoffice** in de vorm van een **service desk** en alternatieven daarvan. De beschreven alternatieven zijn de **producten- en dienstencatalogus**, het **FMIS** en de **service unit**. Toegespitst op de afdeling IBF van de **gemeente Ridderkerk** is onderzocht in hoeverre de verschillende mogelijkheden tegemoet komen aan de wensen en eisen op het gebied van professionaliseren. Op basis van een vergelijking tussen de verschillende mogelijkheden wordt geadviseerd om een service desk te implementeren. Voor de geadviseerde optie is een **implementatieplan** geschreven. Hierbij is tevens aandacht geschonken aan de **verantwoordelijkheden**, het **tijdspad**, de te genereren **management informatie**, **financiële consequenties** en de **kwaliteitsborging** ervan.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, gemeente Ridderkerk, professionalisering, toegevoegde waarde, frontoffice, service desk, producten- en dienstencatalogus, FMIS, service unit, implementatieplan, kwaliteitsborging.

Managementsamenvatting

De gemeente Ridderkerk is een middelgrote gemeente in de Randstad, die wordt bestuurd en onderhouden door een ambtelijke organisatie van ongeveer 350 mensen. Deze organisatie wordt ondersteund in haar secretariële taken, ICT voorzieningen, informatievoorzieningen en facilitaire zaken door de afdeling Informatiebeleid en Facilitaire zaken (IBF).

De afdeling IBF heeft zichzelf in navolging van de missie en visie van de gemeente als doel gesteld om binnen vijf jaar erkend te worden door haar afnemers als de onbetwiste aanbieder (partner) van standaard- en maatwerkdiensten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Onderzoek heeft uitgewezen dat er verschillende stappen gezet moeten worden om een dergelijke professionele organisatie te worden. Een van die stappen is het invoeren van een frontoffice. Hierover bestond echter nog veel onduidelijkheid, wat heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

In hoeverre is het invoeren van een frontoffice de juiste stap, die genomen moet worden door de afdeling IBF als onderdeel van het professionaliseringsproces, en op welke manier kan hier dan het beste invulling aan gegeven worden, gelet op de implementatie, de benodigde managementinformatie en de toekomst?

Onderzoek naar de huidige situatie en naar de theorie omtrent professionaliseren toont aan dat de afdeling IBF op dit moment omschreven kan worden als een loose fit, productgerichte organisatie. De wensen en eisen maken duidelijk dat de afdeling zich moet ontwikkelen tot een elastic fit, klantgerichte organisatie. Deze ontwikkeling zal via een tussen stap moeten verlopen, waarbij de nadruk ligt op het verbeteren van het proces. De wensen en eisen laten tevens zien dat het de gebieden transparantie, constante kwaliteit, efficiëntie, klantgerichtheid, maatwerk, eenheid, snelheid en bereikbaarheid zijn, die moeten worden verbeterd om de gewenste situatie te bereiken.

Daarna is het onderzoek gericht op de frontoffice en twee alternatieven daarvan: de producten- en dienstencatalogus in combinatie met een FMIS en de service unit. Alle drie de mogelijkheden zijn beoordeeld op de mate waarin ze toegevoegde waarde bieden op de te verbeteren gebieden. Aan de hand van deze beoordeling en de randvoorwaarden waar de gemeente Ridderkerk aan moet voldoen om een succesvolle implementatie mogelijk te maken, wordt geadviseerd om een frontoffice in de vorm van een service desk te implementeren. Deze service desk maakt het mogelijk om de dienstverlening transparanter te maken, waarbij de geleverde kwaliteit consistent is en de eenheid en de efficiëntie op de afdeling verhoogd worden. Hiermee wordt bereikt dat de afdeling IBF een procesgerichte organisatie wordt. Een succesvolle implementatie van de service desk schept tevens mogelijkheden om in de toekomst door te groeien naar een klantgerichte organisatie, waarbij maatwerk wordt geboden. Doorbelasten van de kosten wordt dan ook een optie, evenals het invoeren van de service unit, waardoor de eenheid en de efficiëntie nog verder verbeterd kunnen worden.

Voor het succesvol implementeren van de service desk is het noodzakelijk dat de werkwijze, de inrichting en de communicatie vooraf bepaald worden. De taken en verantwoordelijkheden van de service desk moeten helder zijn. Daarnaast moeten de noodzakelijke gedragsveranderingen goed worden ingezet en begeleid. Het (h)erkennen en wegnemen van weerstand is hierbij een belangrijk onderdeel. Tevens is het van belang om de kwaliteit van de service desk hoog te houden. Door middel van klanttevredenheidsonderzoeken, periodieke evaluaties en een ideeënbus op intranet kan dit worden gerealiseerd.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. De gemeente Ridderkerk.....	6
1.1. De huidige situatie	6
1.2. De wensen en eisen.....	9
1.3. Samenvatting	11
2. Professionalisering	12
2.1. Het begrip professionaliseren	12
2.2. Ontwikkelingen binnen facilitaire organisaties	14
2.3. De contingentiebenadering.....	16
2.4. Samenvatting	17
Tussentijdse conclusie	18
3. De frontoffice.....	20
3.1. De omschrijving van een frontoffice.....	20
3.2. De toegevoegde waarde van een frontoffice	23
3.3. De randvoorwaarden en consequenties.....	25
3.4. Conclusie	26
4. De producten- en dienstencatalogus en het FMIS	28
4.1. De omschrijving van een producten- en dienstencatalogus en een FMIS	28
4.2. De toegevoegde waarde van een PDC en FMIS	29
4.3. De randvoorwaarden.....	30
4.4. Conclusie	31
5. De centrale service unit.....	32
5.1. De omschrijving van een centrale service unit.....	32
5.2. De toegevoegde waarde van een centrale service unit	33
5.3. De randvoorwaarden.....	35
5.4. Conclusie	35
Conclusie en aanbevelingen	37

6. Implementatie en borging	39
6.1. Het implementatietraject.....	39
6.2. Het veranderproces.....	41
6.3. Borging in de organisatie	42
6.4. Het tijdspad.....	43
6.5. De financiële consequenties.....	44
 Literatuurlijst	 46
Vaktijdschriften	47
Websites.....	47

Inleiding

“Antenne of stoorzender?”

“Modegril of toegevoegde waarde?”

Deze twee tegenstellingen zijn afkomstig uit de titels van twee artikelen over de frontoffice in facilitaire organisaties, die verschenen zijn in vakbladen¹. De auteurs merken op dat goede resultaten niet vanzelfsprekend zijn bij het invoeren van een dergelijke frontoffice. Het onderzoek dat in deze scriptie wordt beschreven gaat in op dit onderwerp, en maakt deel uit van de afstudeeropdracht ter afronding van de (deeltijd) opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Aanleiding

Naar aanleiding van de missie die de gemeente Ridderkerk heeft opgesteld (“Voor een daadwerkelijk goed leefklimaat en maatwerk in dienstverlening. Ridderkerk: Uw maat!”), heeft de afdeling Informatiebeleid en Facilitaire zaken (IBF) voor zichzelf ook een missie opgesteld: “Mogelijk maken door meedenken en meewerken met meerwaarde.” Uit deze missie vloeit het volgende strategische doel voort: “Over vijf jaar erkennen onze afnemers ons als de onbetwiste professionele aanbieder (partner) van standaard en maatwerkdiensten op strategisch, tactisch en operationeel niveau.” Deze doelstelling is in 2001 opgesteld. Er zijn pogingen ondernomen om het gestelde doel te bereiken, maar begin 2004, toen de helft van de periode voorbij was, bleken er nog geen zichtbare resultaten te zijn behaald. Er is een onderzoek ingesteld om inzichtelijk te maken wat voor stappen er genomen moeten worden om de doelstelling wel te bereiken. Dit onderzoek is uitgevoerd door P. Prins², destijds tevens een afstuderende student Facility Management. Door hem zijn de volgende stappen geadviseerd:

- structuur aanbrengen in overlegvormen,
- noteren van randvoorwaarden,
- beschrijven van processen,
- processen inrichten naar gewenste situatie
- creëren van management informatie,
- invoering frontoffice.

De eerste drie stappen zijn (grotendeels) genomen, waardoor het nu tijd is geworden voor de laatste drie. Deze stappen staan niet los van elkaar. Wanneer er gestart wordt met de invoering van een frontoffice beïnvloedt dit zowel de processen in de organisatie als de mogelijkheden tot het creëren van management informatie. Mede door deze invloed is de afdeling IBF nog niet geheel overtuigd van het succes van invoering van een frontoffice. Zij wil graag dieper onderzocht hebben wat de mogelijkheden en consequenties zijn, of de gemeente Ridderkerk wel klaar is voor deze volgende stap, en hoe een eventuele frontoffice dan ingericht moet worden.

Doelgroep

Dit onderzoek is gedaan in opdracht van de afdeling IBF van de gemeente Ridderkerk. Dit rapport is gericht aan het hoofd van de afdeling IBF. Uiteraard kan de informatie in deze scriptie ook gebruikt worden door andere geïnteresseerden.

¹ In het Facility Management Handboek staat sinds december 1996 het artikel van M. Timmer met de titel “De frontoffice in facilitaire organisaties: antenne of stoorzender?” en in het Facility Management Magazine is in augustus 2003 een artikel van J. van Duren verschenen met als titel: “Facility Desk: Modegril of toegevoegde waarde?”.

² Over dit onderzoek is door P. Prins de scriptie “Op weg naar maatwerk” geschreven.

Doelstelling

Het management van de afdeling IBF heeft bij de start van het onderzoek de volgende resultaten voor ogen gehad:

- Een duidelijk beargumenteerd advies om wel of niet te kiezen voor een frontoffice, met verschillende mogelijkheden.
- Een overzichtelijk stappenplan om de gekozen oplossing zonder nader onderzoek te kunnen implementeren.

Een andere doelstelling van dit onderzoek is het met een voldoende afronden van de afstudeeropdracht, waarbij tevens getracht is om mijn eigen nieuwsgierigheid te bevredigen.

Probleemstelling

Als basis voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre is het invoeren van een frontoffice de juiste stap, die genomen moet worden door de afdeling IBF als onderdeel van het professionaliseringsproces, en op welke manier kan hier dan het beste invulling aan gegeven worden, gelet op de implementatie, de benodigde managementinformatie en de toekomst?

De tweedeling in deze probleemstelling komt tot uiting in het beslisdocument³ dat halverwege de onderzoeksperiode is overhandigd aan het management. Op basis van de door het management gemaakte keuze is het tweede gedeelte van het onderzoek uitgevoerd.

Het eerste gedeelte van de probleemstelling is opgedeeld in de volgende subprobleemstellingen:

1. Wat wordt er bedoeld met professionaliseren?
2. Wat is de huidige situatie?
3. Wat zijn de wensen en eisen ten aanzien van het professionaliseren?
4. Wat is een frontoffice en in welke vormen verschijnt deze?
5. Welke alternatieven zijn er voor een frontoffice?
6. In hoeverre dragen de verschillende mogelijkheden bij aan het proces van professionaliseren?

Randvoorwaarden

Het onderzoek dient te worden uitgevoerd in maximaal 760 uur. Het is gestart in december 2004 en moet worden afgerond in mei 2005. Een dag per week kan er in de gemeente Ridderkerk worden gewerkt.

Voor het onderzoek en de implementatie van de aanbevelingen is een minimaal budget beschikbaar. Dit wil zeggen dat er in elk geval geen ruimte is voor extra personeel.

Onderzoeksplan

Het onderzoek is gestart met het beantwoorden van de subprobleemstellingen. In tabel 1 is overzichtelijk weergegeven op welke wijze dit eerste gedeelte is aangepakt. In bijlage 1 is het onderzoeksplan uitgebreid terug te lezen, hierin wordt tevens toegelicht waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

³ Begin maart is een beleidsnotitie overhandigd aan het afdelingshoofd van de gemeente Ridderkerk. Deze notitie is bijgevoegd in bijlage 11.

Wat (subprobleemstelling)	Type onderzoek	Hoe	Bij wie of wat	Analysetechniek	Wanneer
Wat wordt er bedoeld met professionaliseren?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek	Vakliteratuur	Ordenen, samenvatten	Januari tot februari.
		Interview	Afdelingshoofd IBF		
Wat is de huidige situatie?	Beschrijvend, kwalitatief	Desk research	Bronnen van de gemeente	Ordenen, samenvatten	Januari tot februari
		Interviews	1 ^e medewerkers & hoofd afdeling IBF		
	Kwantitatief	Enquête	Gebruikende klant (responderende steekproef)		
Wat zijn de wensen en eisen ten aanzien van het professionaliseren?	Beschrijvend, kwalitatief	Desk research	Bronnen van de gemeente	Ordenen, samenvatten	Begin februari
		Interviews	1 ^e medewerkers & hoofd afdeling IBF		
	Kwantitatief	Enquête	Gebruikende klant (responderende steekproef)		
Wat is een frontoffice en in welke vormen verschijnt deze?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek	Vakliteratuur	Ordenen, samenvatten	Januari
		Interviews	Vergelijkbare organisaties		
Welke alternatieven zijn er voor een frontoffice?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek	Vakliteratuur	Ordenen, samenvatten	Februari
		Interviews	Vergelijkbare organisaties (willekeurige steekproef)		
In hoeverre dragen de verschillende mogelijkheden bij aan het proces van professionaliseren?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek	Vakliteratuur	Ordenen, samenvatten, relaties leggen	Eind februari
		Interviews	Vergelijkbare organisaties (willekeurige steekproef)		

Tabel 1. Het onderzoeksplan per subprobleemstelling.

De resultaten van het onderzoek naar de eerste drie subprobleemstellingen zijn met elkaar vergeleken om tot een eerste conclusie te komen. Dit resulteert in een aantal criteria, die zijn gebruikt om de mogelijkheden die zijn gevonden bij het onderzoek naar subprobleemstelling 4 en 5 te beoordelen en met elkaar te vergelijken (subprobleemstelling 6). Uit deze vergelijking komt het advies dat in een beleidsnotitie is verwoord naar het management van de afdeling IBF.

Op basis van de keuze van het management is vervolgens onderzocht hoe deze mogelijkheid het beste kan worden ingericht en kan worden geborgd in de organisatie.

Leeswijzer

De stappen die genomen zijn in dit onderzoek zijn terug te vinden in de opbouw van deze scriptie. In de eerste twee hoofdstukken zijn de resultaten van het onderzoek naar de subprobleemstellingen 1-3 beschreven. De conclusies die hieruit zijn getrokken en die van belang zijn voor het vervolg van het onderzoek zijn weergegeven in een tussenconclusie.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens de frontoffice beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de verschijningsvorm en de toegevoegde waarde in het professionaliseringsproces. In dit hoofdstuk komt het interview dat gehouden is bij de gemeente Capelle aan den IJssel aan bod. Hoofdstuk 4 en 5 behandelen achtereenvolgens twee alternatieven voor een frontoffice. Deze beide mogelijkheden worden toegelicht en beoordeeld op de toegevoegde waarde. Hierbij wordt in hoofdstuk 5 het interview bij de gemeente Rijswijk aangehaald. Elk van deze hoofdstukken eindigt met een korte conclusie, om daarna in de eindconclusie een antwoord te geven op het eerste gedeelte van de probleemstelling.

In hoofdstuk 6 ten slotte wordt het tweede gedeelte van de probleemstelling beantwoord. Het laat zien hoe de gekozen optie invulling kan krijgen binnen de gemeente Ridderkerk. Hierbij komen de implementatie, de kwaliteitsborging en de financiële consequenties aan bod.

Om het lezen te vergemakkelijken is ervoor gekozen om overal de mannelijke vorm te gebruiken. Dit kan in het algemeen ook als vrouwelijke vorm worden gelezen.

1. De gemeente Ridderkerk

Dit eerste hoofdstuk is een korte beschrijving van de organisatie waar het onderzoek plaatsvindt. In de eerste paragraaf wordt de huidige situatie beschreven. De primaire organisatie komt kort aan bod, daarna wordt er dieper ingegaan op de afdeling IBF. Binnen deze afdeling wordt de gang van zaken rondom het contact met de klanten in detail beschreven. De tweede paragraaf is een inventarisatie van de wensen en eisen binnen de gemeente Ridderkerk met betrekking tot dit onderzoek.

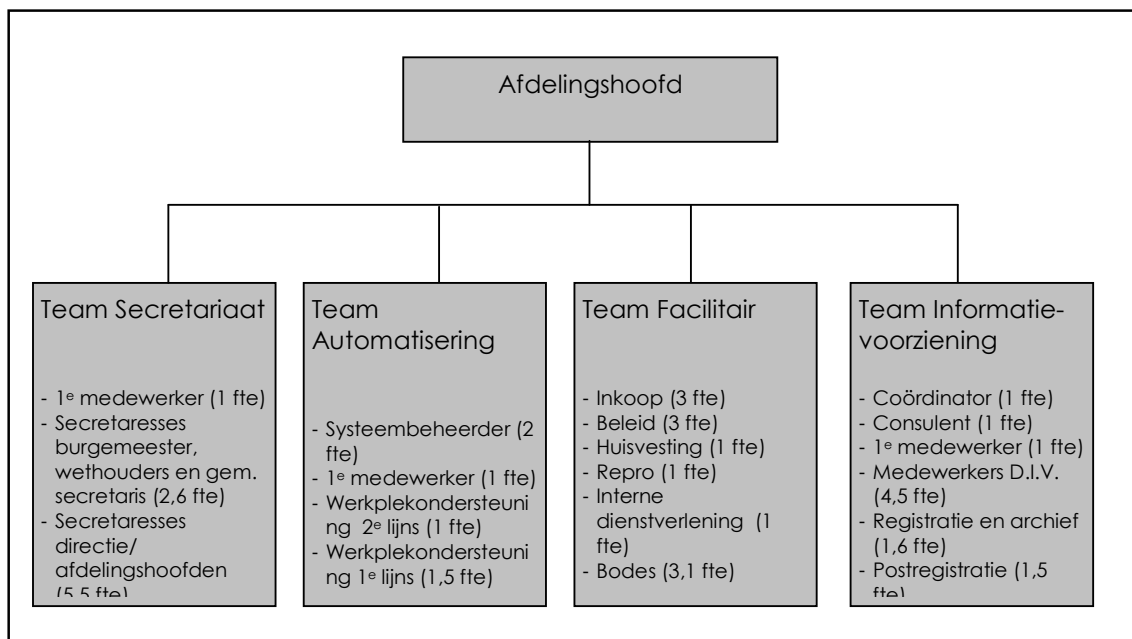
1.1. De huidige situatie

De gemeente Ridderkerk is een middelgrote gemeente in de Randstad. Deze wordt bestuurd en onderhouden door een ambtelijke organisatie die uit ongeveer 350 medewerkers bestaat. In bijlage 2 wordt de primaire organisatie als omgeving van de afdeling IBF uitgebreid beschreven.

Een overheidsinstantie zoals deze is op bepaalde gebieden anders dan een profitorganisatie (Dekker, 2000, p. 3-6). In de eerste plaats is er een verschil in de manier waarop het voortbestaan van de organisatie wordt gewaarborgd. Een commercieel bedrijf is voor haar continuïteit afhankelijk van het halen van voldoende winst, de overheid is dat niet. De doelstellingen van de overheid liggen op het maatschappelijke terrein.

Het tweede verschil tussen de overheid en een commercieel bedrijf is juridisch. De overheid heeft andere plichten en bevoegdheden. Als derde tenslotte verschilt de wijze van bekostiging. Bij een commercieel bedrijf wordt er in de meeste gevallen door hetzelfde orgaan besloten en betaalt. Bij de overheid is dat meestal niet het geval.

Deze organisatie wordt in haar facilitaire processen ondersteund door de afdeling IBF, die op dit moment 47 medewerkers telt. Deze medewerkers zijn verdeeld over verschillende teams, zoals in het organigram in figuur 1 is te zien.



Figuur 1. Organigram van de afdeling IBF binnen de gemeente Ridderkerk

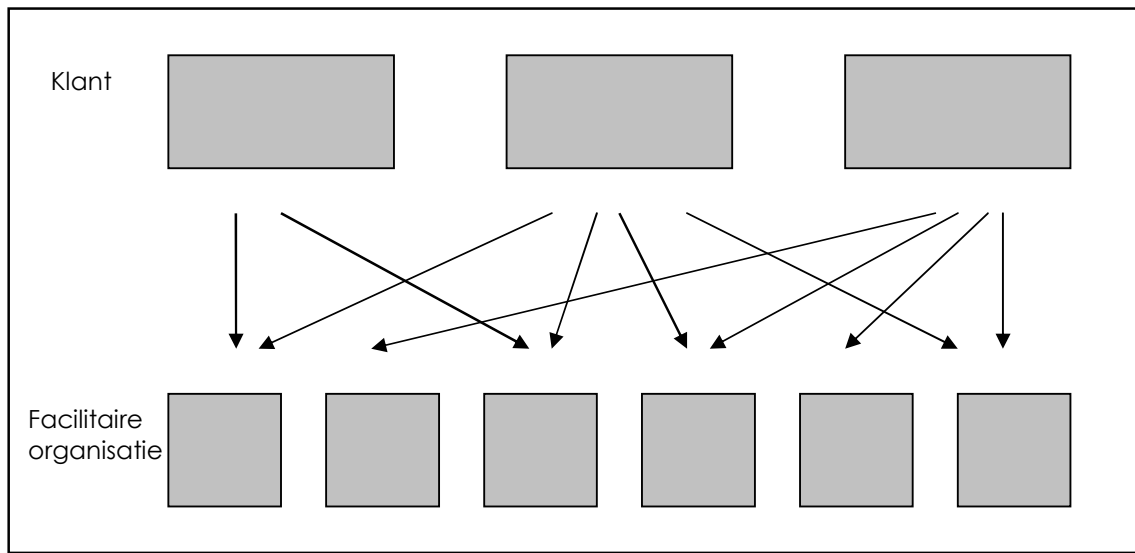
De catering is uitbesteed, de repro binnenkort ook. Hierover loopt op dit moment een aanbestedingsprocedure. Diensten die betrekking hebben op het gebouw, zoals schoonmaak en onderhoud vallen onder de afdeling Beheer Gebouwen. Behalve het gemeentehuis wordt door deze afdeling ook het beheer gedaan van de ongeveer zestig andere panden die het eigendom zijn van de gemeente.

In bijlage 2 is een uitgebreide analyse te vinden van de afdeling IBF aan de hand van het ESH-model (Maas en Pleunis, 2001). Hieronder worden in het kort de belangrijkste zaken vermeld.

- Strategie:
De afdeling IBF volgt de gemeente Ridderkerk in haar strategie, wat wil zeggen dat ze standaard en maatwerkdiensten willen bieden, volgens de wensen van de afnemers. Deze visie wordt jaarlijks vertaald naar een afdelingsplan.
- Structuur:
Aan het organigram (figuur 1) is te zien dat de afdeling IBF een traditionele organisatie-indeling heeft met een platte structuur. De afdeling is verdeeld in verschillende teams op basis van de diensten en producten die worden geleverd. Het afdelingshoofd is intergraal verantwoordelijk voor de hele afdeling, en wordt daarin ondersteund door enkele 1^e medewerkers.
- Systemen:
Er wordt aan gewerkt om de alle processen binnen de afdeling (en ook binnen de gehele organisatie) te beschrijven. Hieruit volgt een inzicht in de exacte gang van zaken en te bereiken resultaten, worden de verantwoordelijkheden helder en komt er informatie over de duur van processen beschikbaar. Het is echter nog niet zover. Op dit moment is er bij de medewerkers van de afdeling IBF weinig besef van bijvoorbeeld het verschil tussen standaard diensten of maatwerk. De plek van de activiteit in een keten (proces) is onbekend, waardoor het stellen van prioriteiten bemoeilijkt wordt. Doordat er weinig gegevens worden vastgelegd is het niet mogelijk om management informatie te genereren of om op een efficiënte manier de kosten door te belasten.
- Managementstijl:
Binnen de gemeente Ridderkerk is het de wens om voornamelijk coachend leiding te geven en te sturen op resultaten. Binnen de afdeling IBF is het nog niet altijd mogelijk om deze stijl van leidinggeven te handhaven, omdat de benodigde zelfstandigheid bij de medewerkers en bestuurlijke informatie hiervoor nog niet overal aanwezig zijn. In sommige gevallen is het daarom nog altijd noodzakelijk om instruerend leiding te geven.
- Cultuur:
De cultuur binnen de afdeling wordt gekenmerkt door een grote servicegerichtheid gecombineerd met een attitude van 'wij weten wel wat goed is voor de klant'. Uit observatie en de interviews met het afdelingshoofd en de 1^e medewerkers blijkt dat er een eilandjescultuur heerst: Er is weinig wil om samen te werken en te communiceren met de andere productgroepen of afdelingen.
- Personeel:
Binnen de afdeling is het aantal mannen en vrouwen en het aantal fulltimers en parttimers bijna gelijk aan elkaar. De leeftijd van de medewerkers is minder gelijkmatig verdeeld, de gemiddelde leeftijd ligt vrij hoog. Er zijn verschillende medewerkers die al zo'n twintig jaar voor de afdeling werkzaam zijn.

Het contact met klanten

Wanneer de klant een dienst of product wil aanvragen, benadert hij direct de betreffende productgroep. In schema ziet dit er als volgt uit.



Figuur 2. Traditionele organisatie met de distributiekkanalen (Kok, 1999, p. 116)

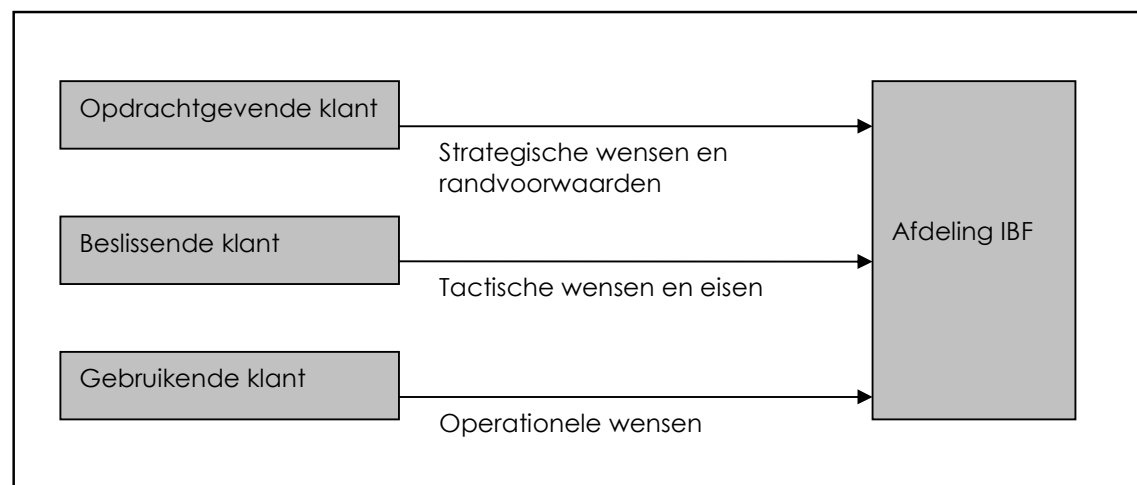
De gebruikende klanten benaderen de facilitaire organisatie met klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen (KWISsen). Deze kunnen als volgt worden omschreven (Keusters, 1996):

- Klacht:
Een kennisgeving van een (ervaren) belemmering bij de uitoefening van taken ten gevolge van de bedrijfstoestand of een uiting van ongenoegen ten aanzien van het gebouw, de voorziening en/ of de dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn:
 - o Het eten in het personeelsrestaurant is niet op de juiste temperatuur,
 - o Melding van een klemmende deur,
 - o Post meermalen op de verkeerde plek bezorgd.
- Wens:
Een verzoek om een product of een dienst, om een aanpassing of uitbreiding. Deze moet binnen de regelgrenzen vallen en functieverbeterend zijn. Voorbeelden zijn:
 - o Vraag om een extra stopcontact,
 - o Reserveren van de vergaderfaciliteiten,
 - o Verzoek tot het lenen van een dossier.
- Informatieverzoek:
Hiervan is sprake als de klant behoefte heeft aan nadere informatie op facilitair gebied. Voorbeelden zijn:
 - o Vraag over de frequentie van schoonmaakactiviteiten,
 - o Vraag naar de stand van zaken in het oplossen van het serverprobleem,
 - o Vraag naar de beschikbaarheid van een vergaderruimte.
- Storing:
Een melding van een stagnatie van de functionele bedrijfstoestand van een gebouw, installatie, voorziening en/ of dienstverlening. Hierdoor wordt een optimale uitvoering van werkzaamheden c.q. handelingen belemmerd of kan in het geheel niet worden uitgevoerd. Voorbeelden zijn:
 - o Er is ingebroken,
 - o Computer is gecrasht,
 - o Vergaderruimte is dubbel geboekt,

Iedere productgroep heeft zijn eigen werkwijze om met deze KWISsen om te gaan. Behalve bij het team Automatisering worden de meldingen niet in zijn totaliteit geregistreerd, indien de afhandeling ondersteund wordt door een geautomatiseerd systeem (zoals Corsa voor het archiefbeheer en Vergadermanager voor het plannen van de vergaderruimtes) worden deze aanvragen wel geregistreerd. Door de beperkte registratie is er nauwelijks managementinformatie beschikbaar. Een bepaalde KWIS komt bij iemand binnen, die dit meestal ook zelf afhandelt. Indien deze persoon ziek wordt, of de melding vergeet, is er meestal niemand anders die weet wat de status is. Dit bemoeilijkt de controle op de werkzaamheden sterk. De afhandeling van de meldingen gebeurt volgens methodes die veelal met de jaren zo zijn gegroeid. Zoals gezegd worden op dit moment de processen beschreven, als onderdeel van een organisatiebreed programma, en tevens als een van de stappen van het professionaliseringstraject.

1.2. De wensen en eisen.

Bij de inventarisering van de wensen en eisen ten aanzien van dit onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen verschillende klantgroepen. Een medewerker van de gemeente Ridderkerk die regelmatig kopieerwerk laat doen en vergaderruimtes gebruikt heeft andere wensen en eisen dan zijn afdelingshoofd, die zich bezig houdt met onder andere de effectiviteit en de efficiëntie van de werkzaamheden van “zijn” medewerkers. De gemeentesecretaris, die weer boven de afdelingshoofden staat, geeft in zijn wensen en eisen aan binnen welke randvoorwaarden de afdeling tegemoet kan komen aan de vragen van de anderen. In figuur 3 zijn deze drie verschillende klanten en de bijbehorende wensen en eisen zichtbaar gemaakt. In deze paragraaf worden de wensen en eisen per klantgroep beschreven. Daarnaast zijn de wensen die het hoofd van de afdeling zelf tijdens een interview heeft geuit in deze paragraaf opgenomen.



Figuur 3. De verschillende klanten van de afdeling IBF⁴

De gebruikende klant

Binnen de gemeente Ridderkerk is via een schriftelijke enquête⁵ aan de afnemers van de facilitaire diensten en producten (de gebruikende klant) gevraagd naar hun persoonlijke mening over de bereikbaarheid en de toegankelijkheid van de afdeling en naar de afhandeling van hun aanvragen. Van de 200-250 medewerkers die deze enquête hebben ontvangen, zijn er 81 reacties gekomen. Omdat

⁴ Dit model is iets aangepast ten opzichte van het model uit Facility Management: toegevoegde waarde door een professioneel opererende organisatie van Lenselink en Veeke (2003, p. 19)

⁵ Zie voor een exemplaar van de vragenlijst bijlage 3

dit aantal niet erg hoog is, is het eigenlijk niet te zeggen of de gevonden resultaten representatief zijn voor de gehele groep afnemers. De resultaten zijn hier toch meegenomen, omdat er een kans is dat er vooral de mensen hebben gereageerd die veel belang hechten aan een goed functionerende facilitaire organisatie.

Uit het onderzoek⁶ komt naar voren dat een ruime meerderheid (85%) van de afnemers tevreden is met de huidige situatie. Mogelijkheden tot verbetering ziet men wel en voornamelijk op de snelheid van de afhandeling, op de bereikbaarheid en op de duidelijkheid (wie moet er gebeld worden en wat gebeurt er met mijn vraag).

37% van de ondervraagde afnemers vindt het niet duidelijk bij wie ze moeten zijn voor een bepaalde vraag en zou dan ook het liefst een centraal punt hebben voor al hun vragen. Van degene die dat wel duidelijk vinden, geeft 91% aan géén voorkeur te hebben aan een extra (centrale) schakel, omdat ze vrezen voor vertraging of verlies van info en kwaliteit.

De beslissende klant

Binnen de gemeente Ridderkerk wordt er aan alle afdelingen hetzelfde niveau van dienstverlening geleverd. Er zijn daarom geen SLA's opgesteld met de verschillende integraal managers, om de afspraken over het niveau van de dienstverlening vast te leggen. Dat wil echter niet zeggen dat deze klanten geen ideeën over het gewenste niveau van dienstverlening hebben. Tijdens een bijeenkomst over de meerwaarde van de ondersteunende afdelingen in 2004 zijn er diverse wensen geuit. Een totaal overzicht hiervan is weergegeven in bijlage 2, een aantal belangrijke wensen zijn hier opgesomd.

- De ondersteuner levert de integraal manager alles wat hij nodig heeft zoals en wanneer hij dat nodig heeft,
- De ondersteuner biedt altijd keuzemogelijkheden en maatwerk,
- De ondersteuner heeft een pro-actieve, meedenkende, helpende houding en zoekt naar de vraag achter de vraag,
- De ondersteuner hanteert eenvoudige, flexibele, inzichtelijke en toegankelijke procedures,
- Eén aanspreekpunt per vakgebied.

De opdrachtgevende klant

Naast de gebruikende en de beslissende klant heeft ook de opdrachtgevende klant (de gemeentesecretaris) zijn wensen bekend gemaakt. Uit het bedrijfsplan van de gemeente Ridderkerk (Directieteam Ridderkerk, 2004, p. 15-16) is op te maken dat de gemeentesecretaris verwacht dat de afdeling IBF zich ontwikkelt tot een vraaggerichte faciliterende afdeling gebaseerd op services, advies en control. Hierbij wordt de mening geuit dat de externe dienstverlening naar de burgers (het primaire doel van de organisatie) alleen optimaal kan functioneren, wanneer de beleving van de interne dienstverlening positief is. Hij verwacht hierbij een meer zakelijke houding van de afdeling, waarbij de dienstverlening transparanter moet zijn en de kwaliteit ervan op een constant niveau moet zitten. Met dit laatste wordt bedoeld dat het niveau van de dienstverlening consistent moet zijn, ongeacht aan welke klant er wordt geleverd of door wie er wordt geleverd. Tegenover de wensen tot verbetering wordt echter een wens tot bezuinigen gesteld; de afdeling moet het aantal fte's verminderen.

De afdeling IBF

Bij het management van de afdeling zelf zijn er tevens wensen over hoe de situatie verbeterd kan worden. In een interview⁷ is aangegeven dat de eenheid verhoogd moet worden. Verbetering van mogelijkheden tot onderlinge communicatie en samenwerking moet de muren rond de verschillende eilandjes omver werpen. Daarnaast is er de wens geuit om de efficiëntie op de afdeling te verhogen. Tenslotte wil men de afdeling Beheer Gebouwen samen voegen met de afdeling IBF. Om meer op

⁶ Een overzicht van alle belangrijke resultaten is weergegeven in bijlage 4.

⁷ In bijlage 5 is het interview met het afdelingshoofd opgenomen.

resultaten te kunnen sturen is het van belang om de juiste managementinformatie te kunnen genereren.

1.3. Samenvatting

De gemeente Ridderkerk is een overheidsinstantie, die ongeveer 350 medewerkers telt. De ambtelijke organisatie wordt ondersteund door de afdeling IBF door middel van een team Secretariaat, een team Automatisering, een team Informatievoorziening en een team Facilitair. Het beheer van het pand valt onder de verantwoording van de afdeling Beheer Gebouwen. De afdeling IBF telt 47 medewerkers die zijn verdeeld over de verschillende teams, waarbinnen zij verantwoordelijk zijn voor bepaalde producten of diensten.

KWISsen van klanten worden rechtstreeks bij de betreffende productgroepen gedaan. Elke productgroep heeft een eigen werkwijze omtrent het registreren en afhandelen van deze meldingen. De processen worden op dit moment beschreven.

De wensen en eisen omtrent verbeteringen van de afdeling IBF zijn door verschillende klantgroepen en het management geuit en luiden als volgt:

- Gebruikende klant:
 - o De snelheid van reageren en afhandelen van een KWIS verhogen,
 - o De bereikbaarheid verbeteren,
 - o De duidelijkheid voor de klant verhogen.
- Beslissende klant:
 - o Ondersteuning met keuzemogelijkheden en op maat,
 - o Een pro-actieve en meedenkende houding van de medewerkers,
 - o Eenvoudige en inzichtelijke procedures,
 - o Eén aanspreekpunt per vakgebied.
- Opdrachtgevende klant:
 - o Een vraaggerichte oriëntatie,
 - o Een zakelijke houding met transparante dienstverlening en consistentie,
 - o Een vermindering van het aantal fte's.
- De afdeling zelf:
 - o Het vergroten van de eenheid op de afdeling,
 - o Het verhogen van de efficiëntie,
 - o Het samenvoegen van de afdelingen IBF en Beheer Gebouwen,
 - o Het genereren van managementinformatie voor sturing.

2. Professionalisering

Om te kunnen bepalen waarom de afdeling IBF een bepaalde stap wel of niet moet nemen in het proces van professionaliseren, moet duidelijk zijn wat er verstaan wordt onder professionaliseren. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid ingegaan op dit begrip in het algemeen en de betekenis ervan binnen facilitaire organisaties. Ook worden de ontwikkelingen op het gebied van professionalisering in facilitaire organisaties besproken. Tenslotte is er in de laatste paragraaf aandacht voor de contingentiebenadering.

2.1. Het begrip professionaliseren

Professionaliseren is een begrip dat veelvuldig wordt gebruikt. Het is een abstract begrip dat verschillende betekenissen kan hebben. De verschillende betekenissen worden in deze paragraaf besproken. Vervolgens wordt er aangegeven welke betekenis er binnen facility management meestal aan het begrip professionaliteit gegeven wordt.

Algemeen

Aan het begrip professionaliteit, of professioneel worden verschillende betekenissen gegeven. De 'zwaarste' definitie komt uit de organisatiesociologie en bestaat uit vier termen (Van Krimpen, 2003, p. 146-147 en Lemmens, 2003, p. 41-45):

- Een exclusieve specialistische deskundigheid (kennis en/of vaardigheden) op hoog niveau, die is afgegrensd ten opzichte van zowel andere domeinen als – vooral – leken; aan deze situatie zijn nadrukkelijk belangen verbonden (geld, status, macht),
- Specifieke opleidingen die deskundigheid aanbrengen, veelal met praktijkcomponenten; daarnaast zijn er ook specifieke vakbladen,
- Een beroepscode waarmee de correcte uitoefening van de professie wordt bewaakt,
- Een beroepsorganisatie die de belangen behartigt, de opleidingen bewaakt en de beroepscodes toepast; daartoe zijn sancties beschikbaar.

In de Van Dale wordt het woord professionaliseren omschreven als: "tot beroeps maken". Hiermee valt het woord samen met het alledaagse begrip "beroep". Beroepen worden gevormd door het resultaat van een drietal processen (Stam, 1996, p. 3-4):

- Het ontstaan van een af te bakenen en herkenbaar takenpakket waarvoor een naam bestaat en waarvoor min of meer specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn (differentiatie),
- Het ontstaan van bepaalde opleidingscriteria waaraan men voor het uitoefenen van het beroep over het algemeen moet voldoen (institutionalisering),
- Het streven naar erkenning en aanvaarding van hun interpretatie van de werkelijkheid door andere beroepsgroepen, opdrachtgevers, afnemers en de samenleving (legitimering).

Binnen deze betekenis wordt de professional eenvoudiger en minder exclusief afgeschermd dan volgens de organisatiesociologen.

Een derde betekenis komt uit de huidige spreektaal, waarin met uitspraken als "Dat ziet er professioneel uit!" bedoeld wordt op een zekere vakkundigheid. Zeer eenvoudig gezegd betekent het woord professioneel hier niet meer dan "goed".

Deze betekenis is meer tijdsgebonden dan de anderen; wat nu goed is, hoeft dat over vijf jaar niet meer te zijn. Om de betekenis van goed hier meer waarde te geven, kan er naar de huidige maatschappelijke ontwikkelingen gekeken worden. In dit geval gaat dat voornamelijk om de volgende ontwikkelingen (Maas en Pleunis, 2001):

- Technologische ontwikkelingen:
Een van de gevolgen van de ICT-ontwikkelingen is een sterk verbeterde informatievoorziening. Hierdoor is de economie transparanter geworden, wat ertoe leidt dat klanten steeds beter geïnformeerd zijn en beter in staat zijn om producten, diensten en organisaties te vergelijken.
- Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen:
Trends als stijging van inkomen en opleidingsniveau, toename van het aantal allochtonen en een groeiende individualisering leiden tot een veranderende vraag van klanten. Deze vraag wordt heterogener en veranderlijker.
- Economische ontwikkelingen:
De recessie van de laatste jaren heeft als gevolg dat veel organisaties nog altijd moeten bezuinigen. Dit geldt zeker binnen de overheid. Er moet structureel bezuinigd worden door onder andere hetzelfde werk met minder mensen te doen⁸.
- Ecologische ontwikkelingen:
Door de toenemende vervuiling en het groeiende besef van de gevolgen hiervan worden er niet alleen steeds strengere maatregelen opgelegd door de overheid, maar ook de klanten geven steeds meer een voorkeur aan een groen imago.

Hieruit volgend kan professionaliseren binnen deze betekenis en in deze tijd worden omschreven als het streven naar een verbetering van de kwaliteit van de producten volgens de wensen van de klanten en de regelgeving, waarbij dit gepaard gaat met een structurele verlaging van de kosten. Deze betekenis kan worden gezien als het resultaat van de acties genomen worden om ervoor te zorgen dat een bepaalde functie - zoals de facilitaire - tot een 'echt beroep' wordt verheven.

Binnen facility management

In het facilitaire veld wordt er voornamelijk naar professionaliseren gekeken vanuit de 'beroeps'-betekenis. Zeker als men het facilitaire werkveld vergelijkt met bijvoorbeeld de geneeskunde, waar de afscherming van medische beroepen en het tuchtrecht heel ver gaan (Van Krimpen, 2003, p. 147), kan men concluderen dat er met professionaliseren binnen facility management iets anders bedoeld wordt dan de zuivere organisatiesociologen voor ogen hebben.

Door de uitoefenaars van het beroep zijn er sinds de introductie van de term facility management door Regterschot in 1988 voortdurend activiteiten ondernomen, die veel overeenkomsten vertonen met de betekenis van het woord professionaliseren volgens Van Dale. Het doel is hierbij voornamelijk het tot een echte professie verheffen van facilitair management en het verkrijgen van de daarbij behorende status. Via het oprichten van diverse beroepsverenigingen (uiteindelijk zijn deze samengevoegd tot het huidige Facility Management Nederland (FMN)), wordt er gewerkt aan o.a.:

- gericht zijn op het verankeren van het facilitair management,
- het professionaliseren van de vereniging door middel van onderzoek en onderwijs,
- het overtuigen van decision makers in organisaties van het belang van facility management,
- het profileren van facility management,
- het in kaart brengen van alle wetten en regels die van belang zijn voor het vakgebied,
- het sluiten van strategische allianties met gespecialiseerde verenigingen,
- het bevorderen van kennisontwikkeling door onder andere inhoud te geven aan CFM, het Centrum Facility Management.

⁸ Deze informatie is onder andere gebaseerd op de diverse artikelen van het thema nummer "Effectief Besparen" Facto Magazine nummer 4 2004

⁹ Deze activiteiten zijn ontleent aan de doelstellingen van FMN, te vinden op: <http://www.fmn-vereniging.nl/FMN/overfmn.html>.

Deze activiteiten hebben ervoor gezorgd dat in Nederland facility management inmiddels steeds meer als een volwaardige professie wordt gezien, wat betekent dat primaire organisaties in toenemende mate het belang erkennen van een facilitaire organisatie die professionele ondersteuning biedt.

2.2. Ontwikkelingen binnen facilitaire organisaties

De resultaten van het werk van de beroepsvereniging worden inmiddels steeds meer toegepast en dit is terug te zien in de ontwikkelingen die binnen facilitaire organisaties te herkennen zijn. Deze ontwikkelingen zijn op verschillende manieren (vanuit verschillende oogpunten) omschreven, hieronder worden de belangrijkste kort beschreven.

Van loose fit via tight fit naar elastic fit

Becker onderscheidde in 1988 al drie soorten facilitaire organisaties, die afhankelijk van de primaire organisatie nagestreefd werden (Maas en Pleunis, 2001, p. 23-26). Deze drie typen kunnen ook gezien worden als ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties, waarbij het noodzakelijk is om van loose fit via tight fit naar elastic fit te komen.

Kenmerken van de verschillende stadia zijn in tabel 2 weergegeven.

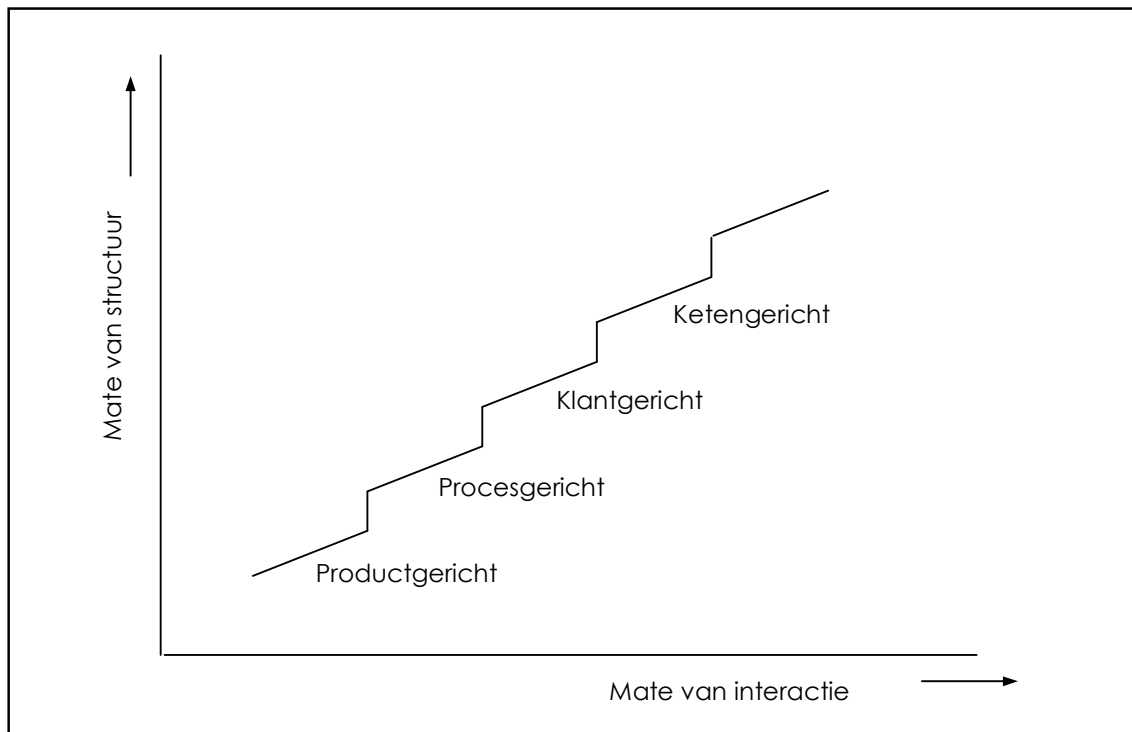
Loose-fit	Tight-fit	Elastic-fit
Ad hoc	Centrale standaarden	Centrale richtlijnen
Minimale informatie	Maximale informatie	Selectieve informatie
Minimale controle	Maximale controle	Selectieve controle
Service	Kosten	Cost & service
Reactief	Reactief	Proactief
Tactisch	Tactisch	Strategisch
Ongeplande diversiteit	Geplande uniformiteit	Geplande diversiteit
Onderhandelbare beslissingen	Voorgeschreven beslissingen	Consensus beslissingen

Tabel 2. Kenmerken van drie soorten facilitaire organisaties (Maas en Pleunis, 2001, p. 24)

Deze indeling is voornamelijk gericht op de werkwijze van de afdeling. Van een vaak decentraal aangestuurde organisatie, waarbij mensen werken zoals ze dit al jaren zelf goed achten, via een centraal aangestuurde organisatie waar iedereen moet werken volgens dezelfde vaststaande regels tot een organisatie die het beste van beide types met elkaar combineert. Hoewel de tight-fit fase in veel gevallen geen ideale situatie zal zijn, waarbij de kans op ontevreden medewerkers en klanten aanwezig is, is speelt de fase een belangrijke rol in de ontwikkeling naar de elastic-fit fase. Het werken volgens vaste procedures en regels maakt duidelijk waar er knelpunten zijn en geeft mogelijk om het vaste niveau van dienstverlening te bepalen, alvorens te kunnen starten met efficiëntieverbeteringen en het bieden van maatwerk.

Van productgericht naar ketengericht

Wanneer de bovenstaande ontwikkeling in structuur gecombineerd wordt met de mate van interactie met de klant (en de leverancier) kunnen daarin vier ontwikkelingsstadia onderscheiden worden (Kok, 1999). Deze vier fasen worden in figuur 4 in relatie tot elkaar weergegeven.



Figuur 4. Vier ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties (Kok, 1999)

De productoriëntatie kenmerkt de eerste fase, die te vergelijken is met de loose-fit typering. Er is nauwelijks sprake van één facilitaire organisatie en de verschillende decentrale onderdelen bepalen zelf wat goed is voor de klant. Er vindt hierbij nauwelijks afdelingsoverschrijdend overleg plaats. In de tweede fase wordt het proces steeds belangrijker, de overtuiging dat de klant altijd op dezelfde manier geholpen moet worden overheerst hierbij. De levering van producten moet efficiënter en de stroomlijning van het proces van totstandkomen van deze producten staat centraal. Hoewel de afdelingen verantwoordelijk blijven voor hun eigen producten worden er wel enkele afdelingsoverschrijdende contacten zichtbaar. De tight-fit structuur is hier zichtbaar. In de derde fase komt het besef dat de niet elke klant hetzelfde wil duidelijk naar boven. De gestandaardiseerde processen blijken niet voor iedereen ideaal. In deze fase bepaalt klant de dienstverlening, die zijn wensen via verschillende interfaces bij de facilitaire organisatie kenbaar kan maken. Het belang van een FMIS systeem neemt toe en de facilitaire organisatie wordt steeds meer één geheel.

De vierde fase bouwt hierop voort en betreft de hele keten van leverancier tot klant bij de facilitaire organisatie. De verschillende niveaus van dienstverlening worden vastgelegd en het belang van contractmanagement neemt toe. Deze laatste twee fasen kunnen wat betreft de structuur worden vergeleken met de elastic-fit.

Van een geïntegreerde stafafdeling naar zelfstandige eenheid

Facilitaire organisaties die de bovenstaande stadia van ontwikkeling doorlopen, worden niet steeds op dezelfde manier gepositioneerd en bestuurd. Ook hierin zijn verschillende vormen te herkennen die samenvallen met de fasen waarin een facilitaire organisatie zich ontwikkelt. Deze verschillende vormen worden beschreven door Ytsma (1997, p. 75-82) en Maas en Pleunis (2001, p. 123-128). In grote lijnen hanteren zij, ondanks een andere naamvoering, dezelfde indeling.

- Geïntegreerde stafafdeling of dienstenmodel:
Deze vorm komt geheel overeen met de loose-fit of productgerichte organisatie. Omdat de dienstverlening gratis is, is er nauwelijks kostenbewustzijn bij de klant en is de winkelnering vanzelfsprekend gedwongen.
- Kostencentrum:
Wanneer de facilitaire organisatie meer centraal aangestuurd wordt op voornamelijk het terugdringen van de kosten, spreekt men van een kostencentrum. Deze vorm is een tussenvorm die door Maas en Pleunis wordt onderscheiden, waarbij er nog geen sprake is van resultaatverantwoordelijkheid van de facilitaire organisatie of doorbelasting van de kosten. Deze vorm is te vergelijken met de fase van procesgerichte oriëntatie.
- Service organisatie:
Naarmate organisaties groeien en/ of de aandacht voor facilitaire dienstverlening toeneemt, komt, naast de aandacht voor efficiency en kosten, ook de klant in beeld. De klanten worden kostenbewust gemaakt door het doorbelasten van de kosten, en zij kunnen via SLA's¹⁰ kiezen uit verschillende kwaliteitsniveaus. Deze tussen vorm wordt alleen door Ytsma onderscheiden.
- Concurrerende serviceorganisatie of profitcentrum:
Een stap verder is het als de klant niet meer verplicht wordt om de diensten van zijn 'eigen' facilitaire organisatie af te nemen.. De hiermee ontstane (gedeeltelijke) vrije winkelnering legt extra druk op de prestaties van de facilitaire organisatie. Als de kwaliteit de klant niet bevalt, gaat hij het ergens anders halen. De facilitaire organisatie krijgt hiermee een eigen resultaatverantwoordelijkheid. Deze vorm past het best bij de elastic-fit typering.
- Profitcenter of Business unit:
De facilitaire organisatie functioneert als een zelfstandige afdeling, die naast standaard- en maatwerkdiensten aan de interne klanten ook toegevoegde waarde levert aan het bedrijf door met deze diensten de markt op te gaan en winst na te streven.
- Zelfstandige eenheid:
Maas en Pleunis herkennen hierin nog een laatste vorm. Wanneer de business unit teveel coördinatie-inspanningen van de top van de primaire organisatie vergt, wordt de facilitaire organisatie vaak verzelfstandigd en ontstaat er een juridisch zelfstandige eenheid. Dit is het geval bij sommige facilitaire organisaties van grote internationale ondernemingen.

2.3. De contingentiebenadering

De bovenstaande ontwikkelingsmodellen zijn ideaaltypische beschrijvingen. Ze komen dan ook bijna nooit in de meest zuivere vorm voor, meestal worden mengvormen aangetroffen. Op sommige gebieden is men bijvoorbeeld al een fase verder in de ontwikkeling dan op andere gebieden. Ook is het zo dat niet alle facilitaire organisaties alle fasen zullen doorlopen. Er is geen beste manier die altijd en voor iedereen optimaal werkt. Facilitaire organisaties zullen zich ontwikkelen tot een fase die aansluit bij de primaire organisatie en daar stoppen. Welke fase dat is hangt af van vele factoren. Voorbeelden van variabelen die van invloed zijn op de inrichting van de facilitaire organisatie zijn:

- Schaal, omvang en bestaansduur,
- Technologie: massaproductie of stukproductie (of daar tussenin),
- Heterogeniteit van het assortiment van producten en de marktomgeving.

Hieruit volgt bijvoorbeeld dat kleine jonge organisaties in de meeste gevallen gebaat zullen zijn met een loose-fit facilitaire organisatie, terwijl grote "volwassen" organisaties, die zich in een turbulente omgeving bevinden meer behoefte hebben aan een klant- of ketengerichte facilitaire ondersteuning.

¹⁰ SLA staat voor Service Level Agreement. Een SLA is een afspraak tussen de facilitaire organisatie en de interne klant over het niveau van de dienstverlening.

2.4. Samenvatting

Het begrip professionaliteit kan verschillende betekenissen hebben. Binnen facility management wordt met dit woord bedoeld op het tot een echte professie verheffen van facilitair management en het verkrijgen van de daarbij behorende status. De vakvereniging FMN stimuleert en initieert activiteiten om deze doelstelling te bereiken. Een professionele facilitaire afdeling zal hierdoor goede kwaliteit kunnen leveren tegen lage kosten.

Binnen facilitaire organisaties zijn ontwikkelingen herkenbaar die duiden op het streven naar deze professionaliteit. Door verschillende onderzoekers en auteurs zijn deze ontwikkelingen in een aantal fasen opgesplitst. Hierbij wordt gekeken naar de aard van de strategiebepaling, positie in de organisatie, winklenering, klantrelatie, kostenaspect (budget, kostenbewustzijn of doorbelasting), werkprocessen en beschikbare informatie.

De belangrijkste fasen die worden herkend zijn:

1. Dienstenmodel (vergelijkbaar met loose-fit en productgerichte organisatie),
2. Kostencentrum (vergelijkbaar met tight-fit of procesgerichte organisatie),
3. (Concurrerende) service organisatie (vergelijkbaar met elastic fit of klantgerichte organisatie),
4. Profitcenter of businessunit (vergelijkbaar met de ketengerichte organisatie),
5. Zelfstandige eenheid.

Niet elke facilitaire organisatie streeft naar ontwikkeling tot een zelfstandige eenheid. Afhankelijk van onder andere de omvang en de bestaansduur, de technologie en de heterogeniteit van de producten zal er een bepaalde fase in de ontwikkeling als einddoel wordt gekozen.

Tussentijdse conclusie

In de voorgaande twee hoofdstukken is aandacht geschonken aan de eerste drie subprobleemstellingen. De huidige situatie op de afdeling IBF is beschreven en tevens de theorie omtrent professionaliseren. Ook zijn de wensen en de eisen van de verschillende betrokkenen geïnventariseerd. Op basis van deze kennis wordt in deze tussentijdse conclusie beschreven waar de afdeling IBF op dit moment is met de ontwikkeling en waar zij naar toe willen. Op basis van de wensen en eisen wordt inzichtelijk gemaakt wat er moet veranderen om deze 'SOLL'-situatie te bereiken.

Als de huidige situatie van de afdeling IBF uitgedrukt wordt in de termen die in de theorie over professionalisering gebruikt worden zou dit als volgt worden gedaan:

De dienstverlening wordt grotendeels ad hoc geleverd, pas op het moment dat het nodig blijkt. Er is weinig tot geen informatie beschikbaar over gebruiksfrequentie of doorlooptijden. De controle op de uitvoering laat hierdoor te wensen over. De werknemers zijn er servicegericht, waarbij ze geen idee hebben van de (financiële) consequenties van hun dienstverlening. Overigens zijn de klanten ook weinig kostenbewust. Door het ontbreken van standaarden en informatie over het niveau van de dienstverlening is het niveau ongewild divers. De afdeling IBF is geen stafonderdeel, maar een afdeling die op een gelijke hoogte functioneert naast de overige (primaire) afdelingen. Elke afdeling krijgt in principe hetzelfde niveau van dienstverlening, waarbij dit niveau bepaald is door de jaren heen.

Als dit vergeleken wordt met de verschillende stadia die op de pagina's 13 t/m 15 worden omschreven, kan geconcludeerd worden dat de afdeling IBF te vergelijken is met een loose-fit organisatie, die voornamelijk product-georiënteerd is. Tabel 2 op pagina 13 laat dit duidelijk zien, de omschrijving van de organisatie sluit goed aan op de eerste kolom. Een uitzondering is de centrale aansturing van de afdeling, die in veel gevallen pas in een later stadium wordt gerealiseerd.

Merkbaar is dat er veel activiteiten gericht zijn op het doorgroeien naar een volgend stadium.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Het aanpassen van de overlegstructuur. Het doel hiervan is de verbetering van de communicatie binnen de afdeling
- Het al eerder genoemde programma procesinrichting, waarin (organisatiebreed) processen worden beschreven en worden herzien.
- De geplande aanschaf van een FMIS, te beginnen met een module vergaderreserveringen. Een FMIS maakt het mogelijk om bepaalde processen (geheel) te automatiseren en om de registratie van meldingen te verbeteren. Snelheid, nauwkeurigheid en het genereren van managementinformatie zijn de beoogde doelstellingen.

Deze activiteiten en verandertrajecten zijn ingezet omdat de huidige situatie niet meer voldoet. Uit de wensen en eisen van de diverse klantgroepen en de afdeling zelf kan worden afgelezen in welke richting de afdeling IBF zich moet ontwikkelen.

De wensen en eisen van de verschillende betrokkenen kunnen in een paar termen worden samengevat:

- Verhogen transparantie,
- Verhogen consistentie van de dienstverlening,
- Verhogen efficiëntie (waardoor het werk met minder mensen gedaan kan worden).
- Verhogen klantgerichtheid,
- Bieden van maatwerk,
- Verhogen eenheid,

- Verhogen snelheid,
- Verhogen bereikbaarheid,
- Genereren van managementinformatie.

Uit deze wensen kan worden opgemaakt dat er in eerste instantie gestreefd wordt naar de afdeling IBF als een *tight fit* organisatie, die procesgericht werkt. Hierbij worden diensten verleend volgens vaste procedures, waardoor kwaliteit voor iedereen gelijk is. Door verbeterde registratie komt er informatie beschikbaar over de gang van zaken tijdens de afhandeling van een melding.

Een aantal wensen en eisen laten echter zien dat dit niet het eindpunt zal zijn. De wens tot maatwerk en klantgerichtheid toont dat de afdeling zich door zal moeten ontwikkelen tot een *elastic fit* organisatie: een organisatie die op de klant georiënteerd is, standaardwerk en maatwerk kan bieden volgens de vragen van de klant.

Professioneel betekent dan ook voor de gemeente Ridderkerk: de bewustwording van werkwijzen om zo tot een constant resultaat te komen op een efficiënte wijze: daar waar nodig wordt standaard of maatwerk geleverd, waarbij de afdeling dit proces moet beheersen en rekening houden met de wensen, eisen en behoeften van de klant. Alleen door hieraan bij te dragen kan een frontoffice toegevoegde waarde leveren voor de afdeling IBF. In hoeverre dat mogelijk is wordt in de komende hoofdstukken beschreven.

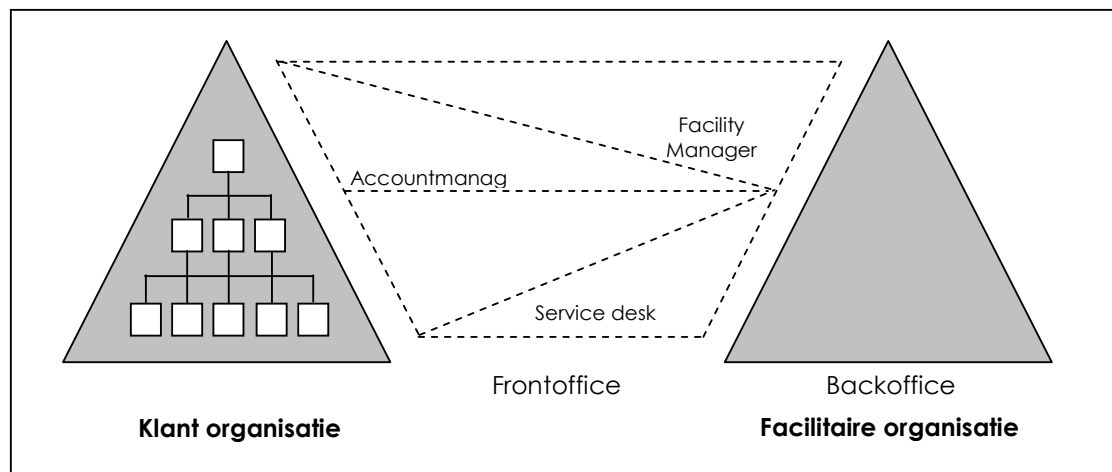
3. De frontoffice

In dit hoofdstuk komt de frontoffice uitgebreid aan bod. De eerste paragraaf geeft een beschrijving van het verschijnsel binnen de facilitaire wereld. Aan de hand van de wensen en eisen ten aanzien van het professionaliseren wordt daarna beschreven in hoeverre deze frontoffice toegevoegde waarde kan bieden. Daarna behandelt de derde paragraaf de randvoorwaarden voor het succesvol implementeren van een frontoffice. In de conclusie wordt alles samengevat en getoetst aan de wensen en eisen van de gemeente Ridderkerk.

3.1. De omschrijving van een frontoffice

De eerste mogelijkheid om de huidige situatie te veranderen is via het invoeren van een frontoffice. Deze mogelijkheid werd door Paul Prins na zijn onderzoek bij de gemeente Ridderkerk aanbevolen (Prins, 2004, p. 32 en 36-37). In deze paragraaf zal het begrip frontoffice worden besproken aan de hand van de theorie en een bezoek aan een gemeente Capelle aan den IJssel, waar ze sinds een jaar met een frontoffice werken.

De frontoffice binnen de organisatie is het deel dat primair verantwoordelijk is voor het contact met de klanten, dit in tegenstelling tot de backoffice waar de productie van de goederen en diensten plaats vindt (Timmer, 1996, p 1-2). Omdat klantencontact op verschillende niveaus plaatsvindt bestaat de frontoffice normaliter uit de facility manager, de accountmanager(s) en de service desk, die respectievelijk contact hebben met de opdrachtgevende klant, de beslissende klant en de gebruikende klant (Alkema e.a., 2004, p. 117)¹¹. In figuur 5 is dit schematisch weergegeven. Binnen dit onderzoek gaat het om het gedeelte van de frontoffice dat gericht is op het contact met de gebruikende klanten, de afnemers van de producten diensten. In dit onderzoek wordt daarom alleen ingegaan op de service desk.



Figuur 5. De verschillende onderdelen van de frontoffice (Alkema e.a., 2004, p. 117)

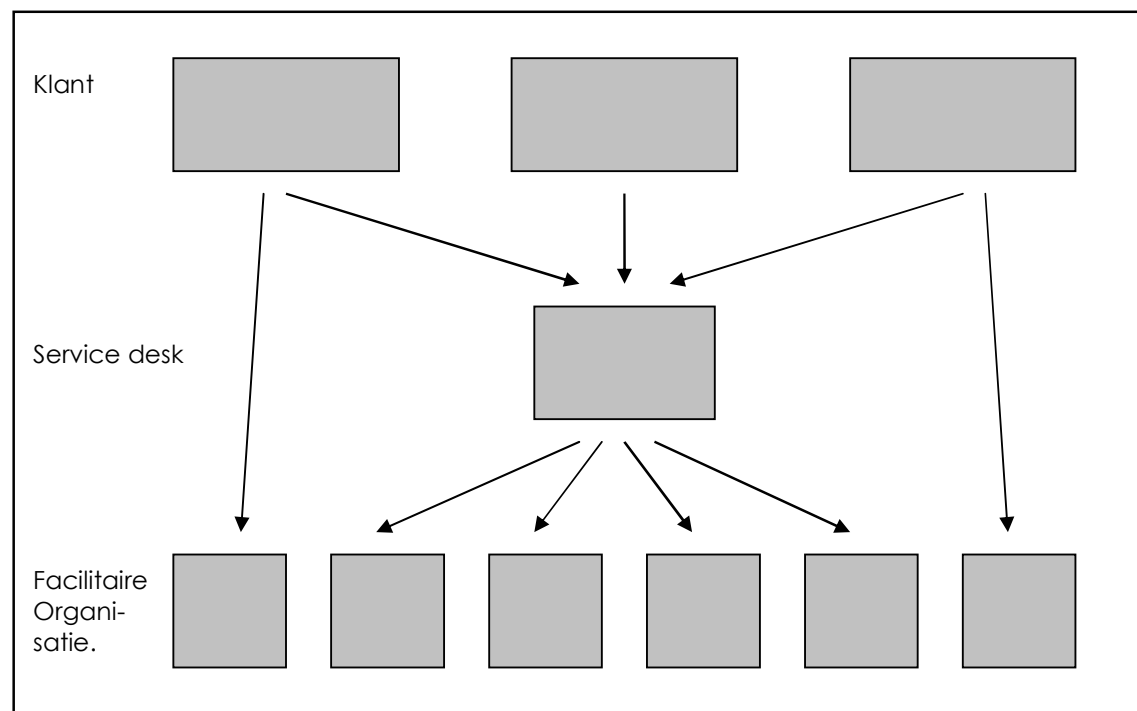
Deze service desk kan op verschillende manieren ingevuld worden. In de theorie worden drie basisvormen onderscheiden (Timmer, 1996, p. 2-4)¹²:

¹¹ Dit is in de gemeente Ridderkerk anders, doordat er geen accountmanagers zijn. De beslissende klant hebben rechtstreeks contact met het afdelingshoofd. Er worden echter geen afspraken gemaakt over het niveau van de dienstverlening (SLA's)

¹² Deze verschijningsvormen worden in bijlage 7 uitgebreider beschreven.

Ten eerste is dat het informatiecentrummodel, waarbij de service desk het meest beperkt is in zijn taken. Deze service desk beantwoordt alleen vragen en geeft informatie. Voor klachten over en het aanvragen van facilitaire diensten moeten de klanten terecht bij de betreffende productgroepen. Ten tweede is er het accountmanagermodel. Dit model gaat een stap verder dan het voorgaande, wat wil zeggen dat de klanten niet alleen voor vragen en informatie over alle diensten bij de service desk terecht kunnen maar tevens voor alle klachten over die diensten. Daarnaast kunnen ze voor aanvragen voor het leveren van een bepaald aantal diensten en producten terecht bij de service desk. Ten derde kan het clustermodel worden genoemd. Bij dit model hebben alle producten en diensten (eventueel geclusterd in kleine groepjes) eigen service desks ingericht, waar de klant terecht kan met alle KWISsen over de betreffende producten en diensten. Deze kleine 'winkeltjes' vormen samen de frontoffice en worden hierbij vaak ondersteund door een centrale frontoffice, die verantwoordelijk is voor het genereren van managementinformatie.

In de praktijk blijkt het tweede model het meest voor te komen (Timmer, 1996, p 4.). Organisaties moeten zeker groter zijn dan 500 fte wil het clustermodel tot zijn recht komen, en met het informatiecentrummodel is het vaak niet mogelijk om de beoogde doelen te bereiken. In de meeste organisaties is de service desk dan ook gebaseerd op het accountmanagermodel. Hiervan is de basisvorm grafisch weergegeven in figuur 6. Binnen dit model zijn natuurlijk varianten mogelijk en per facilitaire organisatie zal worden bekeken wat het takenpakket van de medewerker service desk zal zijn en welke producten en diensten er via deze service desk worden geleverd. Een producten- en dienstencatalogus maakt het voor de klanten helder voor welke diensten ze de service desk moeten benaderen, en voor welke een directe productgroep.

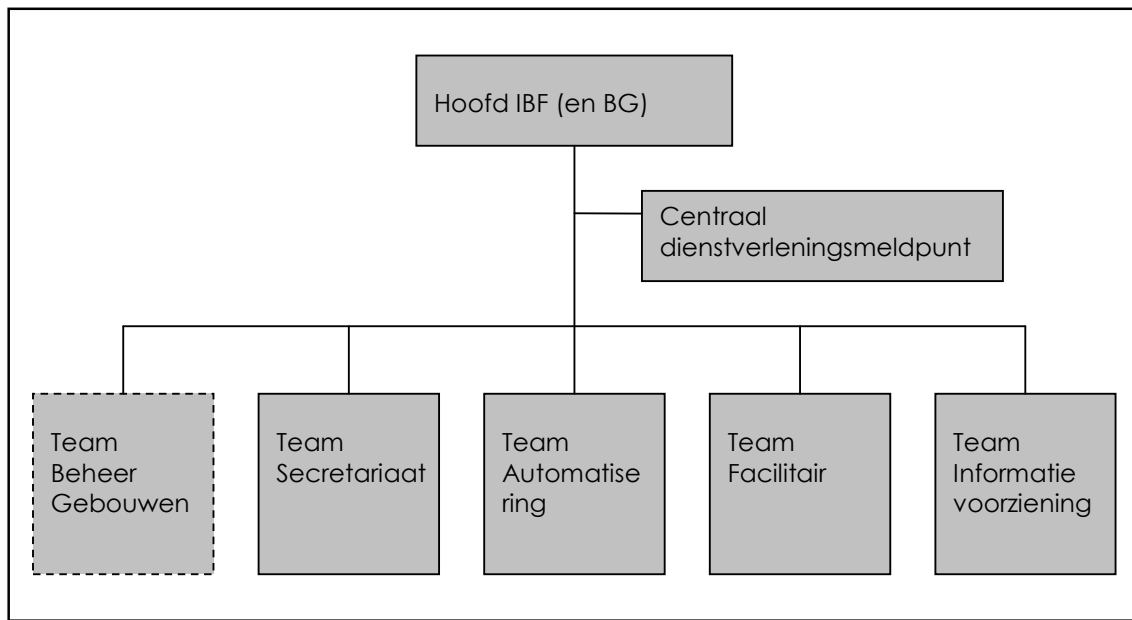


Figuur 6. Een service desk volgens het accountmanagermodel (Timmer, 1996, p. 3)

Een belangrijke verandering ten opzichte van de huidige situatie is de verschoven verantwoordelijkheid (Van Duren, 2003). De diverse productgroepen zijn niet meer integraal verantwoordelijk voor zowel de klantrelaties, informatie voorziening, uitvoerende processen en het omgaan met klachten en storingen, maar worden slechts verantwoordelijk voor het effectief en efficiënt inplannen en uitvoeren van de werkzaamheden. De service desk neemt de overige

verantwoordelijkheden over. De frontoffice heeft het recht om datgene te ‘verkopen’ dat overeen gekomen is met de backoffice (en met de klant), de backoffice heeft de plicht om te leveren volgens deze standaard.

Om de onafhankelijkheid van de service desk te waarborgen zal deze gepositioneerd moeten worden als een stafafdeling binnen de afdeling IBF. In figuur 7 is weergegeven hoe dit er in een organigram uit ziet. Omdat een service desk ook de binnenkomende KWISsen van de afdeling Beheer Gebouwen kan behandelen, geeft dit een goede mogelijkheid om de afdelingen samen te voegen. In figuur 7 is daarom (met stippellijnen) ook de afdeling Beheer Gebouwen als een team naast de overige teams weergegeven.



Figuur 7 De positionering van een frontoffice

Bij de gemeente Capelle aan den IJssel is een jaar geleden gestart met de implementatie van een service desk. Deze gemeente heeft ook gekozen voor de service desk gebaseerd op het accountmanagermodel. Uit een interview met de beleidsmedewerker die (mede-) verantwoordelijk is geweest voor de komst van deze service desk¹³ komt naar voren dat er verschillende redenen zijn geweest voor het kiezen voor de service desk. De belangrijkste redenen waren de onduidelijkheid voor de klanten, de onderling verschillende werkwijzen en de onderbezetting van de aanspreekpunten. De doelstellingen die hieruit voortkwamen waren:

- gemak voor de klant vergroten,
- inzicht in geleverde diensten (genereren van informatie),
- handhaving van opgestelde regels en afspraken mogelijk maken (eenduidige werkwijze/constante kwaliteit),
- continuïteit in de bereikbaarheid van de aanspreekpunten vergroten,
- gemak bewerkstelligen voor externe leveranciers en medewerkers.

Na een jaar werken met deze service desk zijn veel van de doelen behaald en is de tevredenheid over de service desk groot. Voor alle klachten, informatieverzoeken en storingsmeldingen kan de klant bij deze service desk terecht, en voor het aanvragen van de volgende diensten en producten kan de service desk benaderd worden:

¹³ Zie bijlage 6 voor het complete verslag van dit gesprek met mevrouw E.M.C. van Toor.

- schoonmaakklachten en -verzoeken,
- aanvragen meubilair,
- (technische) storingen, reparaties, etc.,
- interne verhuizingen,
- papiercontainers, milieuboxen,
- zaalreserveringen.

Data informatie voorzieningen (DIV) valt binnen deze gemeente niet onder de facilitaire organisatie en heeft - net als de ICT - een eigen service desk ingericht.

3.2. De toegevoegde waarde van een frontoffice

Dat de service desk bij de gemeente Capelle aan den IJssel naar tevredenheid functioneert is geen garantie dat dit ook bij de gemeente Ridderkerk zo zal zijn. Dit hangt af van een aantal factoren die in paragraaf 3.3. uitgebreid aan bod zullen komen. Daarnaast hangt het af van de verwachtingen en doelstellingen die er vooraf zijn geformuleerd. In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre een frontoffice kan voldoen aan deze verwachtingen, oftewel wat de toegevoegde waarde van een frontoffice is.

Transparantie

Het verhogen van de transparantie is een veelgenoemde reden¹⁴ om voor een service desk te kiezen. Transparantie wil zeggen dat het duidelijk is welke dienst verleend wordt, hoe lang dit duurt en door wie of welke instantie het gedaan zal worden. Daarnaast betekent transparantie ook openheid en duidelijkheid tijdens de afhandeling van de KWIS. Een service desk kan beide vormen van transparantie bevorderen. De eerste vorm kan verkregen worden door het inzichtelijk (wat omvat het product of de dienst, wie levert het en wat is de levertijd) krijgen van alle aanwezige processen. Dit is noodzakelijk voor het welslagen van een service desk, omdat de medewerkers hiervan moeten weten wat zij de klanten kunnen verkopen. De tweede vorm van transparantie wordt bereikt doordat alle meldingen via een centraal punt verlopen en daar geregistreerd worden. Deze service desk zal vervolgens de voortgang bewaken. Vooraf is al bekend wat de standaard levertijd is, en als hiervan wordt afgeweken kan de service desk dit aan de klanten laten weten. Andersom, als de klanten eerder willen weten wat de stand van zaken is, kunnen zij dit bij de service desk navragen. Hier is altijd iemand aanwezig, die in het ondersteunende systeem (FMIS) kan zien wat de status is.

Consistentie

De uniforme werkwijze die voortkomt uit de procesinrichting werkt al bevorderend voor de consistentie van de dienstverlening. De service desk kan echter, door haar onafhankelijke positie, de belangen van de klanten behartigen. Daarnaast kan door de centrale registratie inzichtelijk worden gemaakt waar er niet gewerkt is volgens de gemaakte afspraken, zodat hier ingegrepen kan worden. Hierdoor kan de constante kwaliteit geborgd worden in de organisatie en tevens op een hoger niveau worden gebracht.

Efficiëntie

De productgroepen zijn in de huidige situatie integraal verantwoordelijk voor de klantrelatie, de informatievoorziening, de uitvoerende processen en het omgaan met klachten en storingen. Door de komst van de service desk neemt deze frontoffice de verantwoordelijkheid voor de contacten met de klanten, de informatievoorziening en de registratie en opvolging van klachten over (Van Duren, 2003). De ontstane backoffice blijft verantwoordelijk voor de uitvoering, de levering van de producten en diensten. Deze spreiding van taken zorgt ervoor dat de backoffice ongestoord kan werken en

¹⁴ Zowel in de diverse artikelen over de frontoffice als bij de gemeente Capelle aan den IJssel komt transparantie als voordeel van de service desk naar voren.

daardoor efficiënter werkt. De service desk neemt de aanvragen in ontvangst van veel verschillende productgroepen en beantwoordt alle informatieaanvragen en klachtenmeldingen. Hiervoor zal één fte vrij moeten worden gemaakt. Dit zal echter goed mogelijk zijn, doordat de productgroepen minder taken krijgen. De nieuwe werkwijzen zullen eigen gemaakt moeten worden, waardoor het in eerste instantie meer werk lijkt. Na verloop van tijd kan de backoffice echter hetzelfde werk in minder tijd doen, waardoor er op nog een fte kan worden bespaard.

Klantgerichtheid

Een groot voordeel van de centrale service desk is het gemak voor de klanten. De service desk zorgt ervoor dat de klant niet meer moet zoeken naar het juiste telefoonnummer of e-mailadres voor het doen van een KWIS en kan door de onafhankelijke positie de belangen van deze klant behartigen. Bovendien is de service desk altijd bereikbaar, waardoor één keer bellen of mailen voldoende is. Klantgerichtheid is een van de belangrijkste competenties voor de medewerkers van een service desk. Bij de uitvoering van een groot deel van de taken van deze medewerkers zal er immers direct contact met de klanten zijn. De medewerker zal de afnemers (die voor het grootste gedeelte intern zijn) als klant behandelen, en vriendelijk bejegenen. Daarnaast is het belangrijk dat ze doorvragen en meedenken met de klant, zodat de klant krijgt wat hij daadwerkelijk wenst. Op deze competentie zal geselecteerd moeten worden bij de bezetting van de service desk, het is iets waar een bepaalde interesse in de klant aan ten grondslag moet liggen. Als deze houding puur wordt opgelegd door het management komt men meestal niet verder dan klantvriendelijk.

Maatwerk

Een medewerker van de service desk zal altijd zoeken naar de vraag achter de vraag, waardoor een klant krijgt wat hij nodig heeft. Hierbij zal de medewerker van de service desk echter binnen de gemaakte afspraken blijven, omdat ze geen dingen mogen beloven die de backoffice niet kan waarmaken. Het implementeren van een service desk zorgt daardoor niet voor het mogelijk maken van maatwerk. Maatwerk kan bijvoorbeeld wel via een service desk worden geboden, door keuzemogelijkheden te bieden. Dit vraagt echter om uitgebreidere afspraken met de klanten en verdergaande kennis over de processen. Registratie van wensen en klachten en klanttevredenheidonderzoeken maken het wel mogelijk om in de toekomst maatwerk te leveren. Vaak wordt er voor gekozen om slechts de standaard diensten via de service desk aan te bieden, en aanvragen voor diensten waarbij het in veel gevallen maatwerk betreft, zoals bijvoorbeeld grote verhuizingen en inkoopadvisering, direct via de betreffende productgroepen te laten lopen.

Eenheid

In de huidige situatie zijn de productgroepen integraal verantwoordelijk voor 'hun' product of dienst. Hierdoor zijn er kleine eilandjes ontstaan, waartussen de werkwijze, de cultuur en de aanwezige kennis behoorlijk kan afwijken. Hierdoor kan de afdeling niet als een eenheid naar buiten treden. Wat binnen de ene productgroep uit den boze is, kan bij een andere productgroep zonder problemen worden toegestaan. Doordat er wordt gewerkt aan het beschrijven van de processen, die veelal door meerdere productgroepen, teams of zelfs afdelingen lopen, ontstaat er meer inzicht in de noodzaak van de diverse activiteiten. Dit verhoogt de wil om samen te werken en om kennis te delen. De aanwezigheid van een service desk vraagt daarnaast extra communicatie en samenwerking, omdat de productgroepen niet meer de gehele verantwoordelijkheid voor de levering van de producten en diensten zelf dragen, maar een gedeelte hiervan aan de service desk hebben overgedragen.

Snelheid

Veel gebruikende klanten zijn bang dat de komst van een service desk een verlenging van de doorlooptijd betekent. Dit hoeft echter niet het geval te zijn. Wanneer de service desk ingericht wordt als een call-center dat alleen meldingen doorleidt en klanten doorverbindt met de betreffende afdelingen, is deze vertraging inderdaad een risico. Deze vorm van service desk voegt op andere

punten ook weinig toe, waardoor de vertraging een belangrijke reden is om niet voor deze vorm te kiezen. In de vorm van het accountmanagermodel heeft een frontoffice wel veel toegevoegde waarde, zoals in de hiervoor genoemde beoordelingscriteria al te zien was. Deze vorm van een service desk beïnvloedt ook de snelheid zeker niet negatief. De procesbeschrijvingen maken het mogelijk om de doorlooptijden te verkorten. De diensten die direct door de service desk geleverd worden, zullen sneller geleverd worden dan in de huidige situatie. Voor overige diensten moeten afspraken gemaakt worden over de levertijd. Door deze afspraken weet een klant waar hij aan toe is en zal de snelheid van leveren constanter zijn. Een voorbeeld van een dergelijke afspraak is dat een dossier dat voor 11:00u. aangevraagd is voor 15:00u. geleverd zal worden.

Bereikbaarheid

De service desk is tijdens de openingstijden altijd bereikbaar. Hierdoor is de klant er zeker van dat zijn melding direct op de juiste manier geregistreerd wordt en zal worden opgevolgd. Voor de klant is het gemak waarmee hij de facilitaire dienst kan bereiken tevens vergroot doordat hij niet meer zelf na hoeft te gaan wie hij moet benaderen.

Genereren van managementinformatie

Doordat alle KWISsen via de service desk binnen komen en door dezelfde personen in het FMIS worden ingevoerd, zal de juiste registratie van gegevens toenemen. Een van de taken van de medewerkers van de service desk is tevens het registreren van doorlooptijden en het samenvoegen van alle gegevens tot managementinformatie. Hierbij kan het FMIS als ondersteuning dienen.

3.3. De randvoorwaarden en consequenties

Zoals uit de beoordelingen op sommige wensen en eisen valt op te maken, moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan om inderdaad waarde toe te voegen op dat gebied. In deze randvoorwaarden worden in deze paragraaf op een rijtje gezet. Tevens is er aandacht voor de consequenties, die het invoeren van een service desk met zich meebrengt.

Om een succesvolle implementatie van een service desk mogelijk te maken zijn de volgende factoren van groot belang (Kok, 1996, p. 121):

- Commitment van de gehele facilitaire organisatie en onderlinge samenwerking:
De hele facilitaire afdeling zal achter de komst van de service desk moeten staan. Niet alleen is dit van belang voor een goede samenwerking, tevens zullen de backoffice medewerkers mee moeten helpen om de klanten te leren in de frontoffice te vertrouwen. De kans bestaat dat klanten nog het informele circuit blijven opzoeken, waarbij een medewerker van de backoffice zich geveild kan voelen door het getoonde vertrouwen. Toch zullen zij dit niet moeten accepteren en de klant naar de service desk moeten verwijzen.
- Commitment van de gehele primaire organisatie:
De klanten moeten de aanwezigheid van de service desk accepteren en gebruik van gaan maken. Als er geen acceptatie is, vervalt het bestaanrecht van de service desk, die er grotendeels voor het gemak van de klant is. De enquête onder de gebruikers heeft laten zien, dat – ook als er geen voorkeur voor een service desk was – de meeste klanten de intentie hebben om gebruik te gaan maken van de service desk.
- Absolute bereikbaarheid en voldoende deskundigheid van het meldpunt:
Tijdens de normale werktijden moet de service desk altijd bereikbaar zijn. Dit houdt in dat er altijd vervanging mogelijk moet zijn tijdens ziekte en verlof van de medewerker(s). De service desk zal alleen waarde toevoegen als ze de meldingen op waarde kunnen schatten en de juiste vragen kunnen stellen. Dit vergt enerzijds facilitaire kennis en kennis van de organisatie van de medewerkers, anderzijds vraagt het om goede afspraken met de backoffice.

- Goede afspraken en communicatie tussen de frontoffice en de backoffice:
Voor elke dienst zal de huidige productgroep zich moeten afvragen wat standaard vragen zijn, die gesteld moeten worden om de dienst te kunnen verlenen. Deze vragen moeten bekend zijn bij de service desk medewerker (kunnen worden ingebouwd in het FMIS), zodat zij de aanvragen om dergelijke diensten op de goede manier kan afhandelen.
- Heldere spelregels en communicatielijnen c.q. promotie van de functie, de diensten en de bevoegdheden van het meldpunt:
De taken en de bevoegdheden van de service desk moeten vooraf worden bepaald en duidelijk worden gemaakt aan alle betrokkenen. De klanten kunnen via de producten- en dienstencatalogus hierover worden geïnformeerd. Het intranet kan gebruikt worden voor promotie.
- Professionele inrichting en uitstraling van het meldpunt:
De service desk is het visitekaartje van de organisatie, waardoor deze er verzorgd uit moet zien. Dit geldt tevens voor de medewerkers ervan, die zeer klantgericht moeten zijn. De service desk moet worden voorzien van alle faciliteiten, die benodigd zijn voor een goede werking ervan.

Als er wordt gekozen voor de invoering van een service desk betekent dit dat er binnen de afdeling IBF een aantal veranderingen moeten worden doorgevoerd.

De structuur van de afdeling zal veranderen door de komst van een stafafdeling, en de huidige werkprocessen moeten na het beschrijven ervan, worden aangepast aan de nieuwe situatie. Het is belangrijk om dit vooraf te doen, iets wat de gemeente Capelle aan den IJssel heeft verzuimd. Slechts voor een aantal diensten waren heldere communicatielijnen en afspraken opgesteld, waardoor dat vanaf het begin goed verliep. Bij de overige producten en diensten heeft men dit achterwege gelaten. In de eerste maanden van de service desk is deze bemenst door mevrouw E.M.C. van Toor zelf (beleidsmedewerker), die toen alsnog de werkwijze en communicatielijnen heeft vormgegeven. Dit heeft zij later (mondeling) overgedragen aan de medewerker van de service desk. De doelstelling om meervoudige bij elkaar behorende producten en diensten via één melding te kunnen regelen (zoals de werkplek, het e-mailaccount, de sleutel etc. bij de komst van een nieuwe medewerker) is niet gelukt. Dit vergt een goed inzicht in de processen en is niet zomaar even te coördineren.

Er zal volgens de nieuwe structuur en processen gewerkt moeten worden, wat een behoorlijke gedragsverandering is voor veel medewerkers. Het zal dan ook enige tijd duren voor de nieuwe werkwijze een gewoonte is geworden. Sturing is de eerste tijd heel belangrijk om terugval te voorkomen en er zal rekening gehouden moeten worden met weerstand bij de medewerkers.

3.4. Conclusie

Een frontoffice is het gedeelte van de facilitaire organisatie dat direct contact heeft met de diverse klantgroepen. Een frontoffice kan bestaan uit de facility manager, de accountmanager(s) en de service desk. Vanwege het vooralsnog ontbreken van een rol voor de accountmanager(s), betekent het invoeren van een frontoffice voor de gemeente Ridderkerk het invoeren van een service desk.

Deze service desk komt het beste tot zijn recht in de vorm van het accountmanagermodel, waarbij de service desk alle klachten, informatieaanvragen en storingsmeldingen behandelt en tevens aanvragen voor verschillende facilitaire diensten en producten aanneemt of zelf levert. Deze vorm sluit het beste aan bij de gemeente Ridderkerk, die met een grootte van 350 fte te klein is om het cluster model zinvol te laten zijn. Een service desk die slechts als informatiecentrum dient zal niet tegemoet kunnen komen aan de gestelde wensen en eisen.

In hoeverre de service desk in de vorm van het accountmanagermodel wel tegemoet kan komen aan de wensen en eisen is in tabel 3 weergegeven. De verschillende wensen en eisen zijn als beoordelingscriteria gebruikt. Achter elke van deze criteria is met symbolen aangegeven wat de toegevoegde waarde is van de service desk in het proces van professionaliseren.

De symbolen staan voor de volgende betekenissen:

- : Dit alternatief heeft negatieve gevolgen voor dit beoordelingscriterium. De situatie voldoet nog minder aan de wensen en eisen dan dat het nu doet,
- +/-: Dit alternatief voegt op het gebied van deze wens of eis weinig tot niets toe. Vergeleken met de huidige situatie verandert er niets.
- +: Op het gebied van dit beoordelingscriterium wordt door dit alternatief duidelijk vooruitgang geboekt.
- ++: Dit alternatief maakt het mogelijk om een grote verbetering aan te brengen volgens deze wens of eis.

Beoordelingscriterium	Service desk
Transparantie	++
Consistentie	++
Efficiëntie	+
Klantgerichtheid	++
Maatwerk	+/-
Eenheid	++
Snelheid	+
Bereikbaarheid	+
Managementinformatie	++

Tabel 3. De beoordeling van de frontoffice

Om een servicedesk succesvol te implementeren moet aan de volgende voorwaarden worden voldaan:

- Commitment van de gehele facilitaire organisatie en onderlinge samenwerking,
- Commitment van de gehele primaire organisatie,
- Absolute bereikbaarheid en voldoende deskundigheid van het meldpunt,
- Goede afspraken en communicatie tussen de frontoffice en de backoffice,
- Heldere spelregels en communicatielijnen c.q. promotie van de functie, de diensten en de bevoegdheden van het meldpunt,
- Professionele inrichting en uitstraling van het meldpunt (waaronder gebruik van een FMIS en PDC)

Tevens vraagt het een verandering van de organisatie op de volgende gebieden:

- De structuur verandert door de komst van een stafafdeling,
- De processen moeten worden aangepast aan de nieuwe situatie,
- De werkwijze en de houding van de medewerkers zal moeten veranderen.

4. De producten- en dienstencatalogus en het FMIS

Dit hoofdstuk behandelt het eerste alternatief voor een frontoffice. Na een korte uitleg van het begrip in de eerste paragraaf, wordt de toegevoegde waarde van dit alternatief beschreven. In de derde paragraaf worden de kritische succesfactoren geïnventariseerd. Het hoofdstuk eindigt met een conclusie waarin dit alternatief wordt beoordeeld op de mate waarin het tegemoet komt aan de gestelde eisen en wensen ten aanzien van het professionaliseren.

4.1. De omschrijving van een producten- en dienstencatalogus en een FMIS

In het voorgaande hoofdstuk is al naar voren gekomen dat een producten- en dienstencatalogus (PDC) en een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) onmisbaar zijn bij het succesvol implementeren van een service desk. Dit roept de vraag op in hoeverre deze middelen zelf al bijdragen aan het professionaliseren van de afdeling. Om hierachter te komen richt deze paragraaf zich eerst op de inhoud en het doel ervan.

De PDC kan worden opgesteld met gebruik van de informatie die naar voren komt uit de beschrijving van alle processen. Het biedt daarmee een overzicht van het totale aanbod van facilitaire producten en diensten. In deze catalogus dienen per product of dienst de volgende punten aangegeven te worden (Maas en Pleunis, 2001, p. 169-169):

- Een omschrijving van het facilitaire product: In de PDC moet duidelijk staan omschreven wat er met het product wordt bedoeld. Hoe ziet bijvoorbeeld een standaardwerkplek eruit? Wat hoort daar nu wel en niet bij?
- De leverbare kwaliteitsniveaus: Wanneer de facilitaire organisatie verschillende kwaliteitsniveaus kan leveren, moet dit in de PDC worden vermeld. Bijvoorbeeld: Hoe kan de verzorging van recepties en jubilea eruit zien? Wat zijn de verschillende soorten vergaderzalen?
- De bestelwijze: Hoe moet het product worden besteld, gaat dit via het servicemeldpunt of rechtstreeks naar de betreffende productgroep? Is er voor dit product een handtekening van de budgethouder of het afdelingshoofd nodig of niet?
- De leveringscondities: Onder welke condities kan het product worden geleverd? Is er een besteltermijn? Moet het door de gebruiker zelf worden opgehaald?
- De prijs (indien van toepassing): Wat kost het product per eenheid? Bijvoorbeeld:
 - o Per vierkante meter (schoonmaak),
 - o Per persoon (lunchvoorziening),
 - o Per stuk (decentrale kopie),
 - o Per uur (advies).
- Informatie over klachten en after-saleservice: Waar kan de afnemer terecht met klachten, op- of aanmerkingen over het geleverde of te leveren facilitaire product?

Een PDC wordt in veel organisaties gebruikt, ook wanneer daarbij een service desk is ingezet. In bijlage 8 is een stukje van een PDC als voorbeeld toegevoegd. Omdat bij deze organisatie alle KWISsen via de service desk verlopen, is dit niet bij elke dienst apart aangegeven, maar wordt dit al in de inleiding vermeld.

Een FMIS is een gecombineerd mens en machine systeem, dat ondersteuning biedt bij het uitvoeren van alle operationele processen en bestuurlijke informatie kan genereren (Willemse in: Maas en Pleunis, 2001, p. 265 – 285). In bijlage 9 wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van het FMIS, inclusief de implementatie ervan en de plannen van de afdeling IBF.

Het FMIS wordt gevuld met de informatie uit de PDC en dwingt de gebruikers van het systeem tot het werken volgens vaststaande procedures. In dit alternatief zonder service desk blijven de huidige communicatielijnen bestaan. De klanten hebben direct contact met het aanspreekpunt van de betreffende dienst, voor zowel het vragen van informatie, het melden van klachten en storingen of het aanvragen van de dienst zelf. Doordat er gebruikt gemaakt wordt van een web-based applicatie (FacilityNet) wordt het wel mogelijk om via intranet meldingen door te geven aan de betreffende productgroepen.

4.2. De toegevoegde waarde van een PDC en FMIS

In deze paragraaf wordt beschreven in hoeverre een PDC in combinatie met een FMIS kan bijdragen in het professionaliseringsproces. Per onderwerp komt de eventuele toegevoegde waarde aan bod.

Transparantie

Voor de invulling van een PDC (en het FMIS) is het noodzakelijk om de processen transparant te hebben. In de catalogus staat immers vermeld wat elk product of dienst inhoudt, waar het verkrijgbaar is en wat de leveringscondities zijn. Dit geeft voor de klant veel duidelijkheid omtrent de dienstverlening. Omdat de klant nog wel zijn producten of diensten aanvraagt bij alle verschillende productgroepen blijft het echter lastig om duidelijkheid te krijgen omtrent de voortgang van de levering. Als het aanspreekpunt afwezig is, of als de levering vertraagd is, moet de klant zelf gaan zoeken wie hem dan verder kan helpen.

Consistentie

Doordat de inhoud van elke dienst of product en de leveringscondities zichtbaar is gemaakt in de PDC, kan de klant exact lezen wat hij kan verwachten en wordt de facilitaire organisatie verplicht om te werken volgens deze standaarden. Het FMIS helpt hierbij, doordat het facilitaire organisatie als het ware dwingt te werken volgens de ingegeven procedures. Hierdoor zal de kwaliteit van de dienstverlening gelijkmatiger worden, hoewel het nog altijd mogelijk is dat een hard schreeuwende klant eerder wordt geholpen dan een timide afwachende klant.

Efficiëntie

Bij dit alternatief benaderen de klanten voor elke KWIS de betreffende productgroep. Deze heeft weliswaar een vaste werkwijze voor de afhandeling van deze KWISsen, maar zal zijn (uitvoerende) werkzaamheden bij iedere telefoontje moeten onderbreken. Er zullen goede afspraken gemaakt moeten worden, om ervoor te zorgen dat dit niet ten koste gaat van de concentratie van alle personen die in dezelfde ruimte werkzaam zijn. De mogelijkheid om de standaardmeldingen via intranet te plaatsen zal dit probleem voor een gedeelte kunnen verhelpen, toch voegt dit alternatief hierdoor weinig toe op het gebied van efficiëntie.

Klantgerichtheid

In deze situatie heeft bijna iedere medewerker van de facilitaire organisatie direct contact met de klanten. Doordat de verschillende medewerkers de klanten benaderen volgens hun eigen normen en waarden, kan een vast niveau van klantgerichtheid niet gegarandeerd worden. Daarnaast komt het regelmatig voor dat de medewerkers door een melding gestoord worden in hun werkzaamheden van dat moment. Als deze werkzaamheden belangrijk zijn, of een bepaalde mate van concentratie vereisen, dan kan dit invloed hebben op de klantvriendelijkheid of klantgerichtheid van de medewerker.

Maatwerk

Door de beschrijving van de processen en die publicatie van de belangrijke aspecten daarvan in de PDC worden producten meer gestandaardiseerd. Het gebruik van FacilityNet versterkt dit bovendien.

Het onbewuste maatwerk zoals in de huidige situatie ('u vraagt, wij draaien') wordt hierdoor minder gemakkelijk gemaakt. Hoewel dit ook de achterliggende gedachte is geweest bij het beschrijven van de processen, zal dit niet altijd door elke klant als positief worden ervaren. Toch zal deze standaardisatie nodig zijn om er achter te komen welke keuzemogelijkheden er in de toekomst kunnen worden geboden en waar maatwerk mogelijk of wenselijk is. Uiteindelijk zal dit alternatief (net als de eerste) maatwerk dus mogelijk maken, maar in het begin lijkt het juist tegenovergesteld te werken.

Eenheid

Door de deelname aan het programma procesinrichting wordt de aanwezige eilandjescultuur langzaam een beetje afgebroken. Doordat de medewerkers van een productgroep met andere secties in een groep zitten en inzicht krijgen in de samenhang tussen de verschillende activiteiten, begint bij medewerkers het besef te komen dat samenwerken en communiceren met anderen hun werkzaamheden ten goede komen.

Snelheid

Zoals in de eerste mogelijkheid, het invoeren van een service desk, al naar voren is gekomen, maakt het beschrijven van de processen verkorting van de doorlooptijden mogelijk. Inzicht in de duur van activiteiten zorgt voor een betere onderlinge afstemming en kan knelpunten wegnemen. De PDC geeft de klant vooraf al duidelijkheid over de levertijd, waardoor deze er meer rekening mee kan houden. De mogelijkheid om direct via intranet te bestellen of te reserveren zorgt er voor dat standaard meldingen snel worden kunnen gedaan.

Bereikbaarheid

In de huidige situatie moet er per productgroep altijd iemand aanwezig zijn. Omdat de productgroepen vrij klein zijn, is dit niet altijd even gemakkelijk te realiseren. De telefoon kan wel doorgeschakeld worden bij afwezigheid, maar dit gebeurt helaas niet altijd. Daarnaast is de persoon die de meldingen dan aanneemt niet altijd op de hoogte van de gang van zaken, waardoor een melding regelmatig niet opgevolgd wordt. De procesbeschrijvingen die vastgelegd zijn in het FMIS kunnen dan ook voor deze medewerker een handleiding zijn, maar een goede registratie van de meldingen kan niet gegarandeerd worden.

Genereren van managementinformatie

Doordat er bij veel verschillende productgroepen gebruikt wordt gemaakt van hetzelfde systeem (het FMIS) wordt het gemakkelijker om hieruit managementinformatie te halen. Dit systeem ondersteunt de facilitaire afdeling tevens in de afhandeling van de meldingen, waardoor de kans groot is dat er meer meldingen worden opgenomen in het systeem.

4.3. De randvoorwaarden

Voor de juiste werking van een producten- en dienstencatalogus zijn twee factoren van belang. Ten eerste is het noodzakelijk dat er inzicht is in de producten en diensten en dat er gewerkt kan worden zoals in de catalogus wordt beschreven. Bij de beschrijving is het dan ook zeer belangrijk dat de uitvoerende partijen worden betrokken. Op deze manier wordt er ook draagvlak gecreëerd. Dit betekent voor de afdeling IBF dat de informatie uit de procesbeschrijvingen, die worden opgesteld door werkgroepen waarin ook uitvoerende medewerkers deelnemen, gebruikt kan worden voor het opstellen van de PDC. De procesbeschrijvingen moeten wel compleet zijn.

De tweede randvoorwaarde voor een succesvolle werking van de PDC is de actueelheid ervan (Alkema e.a., 2004, p 109). Omdat een PDC gedetailleerde informatie geeft over alle facilitaire middelen, is hij onderhoudsgevoelig. Daarom is het van belang om alleen informatie die relevant is

voor de klanten op te nemen in de catalogus en overbodige achtergrondinformatie achterwege te laten. Daarnaast is het aan te raden om de PDC te publiceren via intranet, zodat wijzigingen en aanpassen gemakkelijk kunnen worden doorgevoerd en alle klanten altijd de beschikking hebben over een PDC die up-to-date is.

Ook voor de goede implementatie van een FMIS is het van belang dat de processen goed zijn beschreven en dat de juiste gegevens in het FMIS zijn ingevoerd. Een goede opleiding is van belang, evenals een consistent gebruik ervan. Ten slotte is het van belang om vooraf goed inzichtelijk te hebben wat de doelen zijn, en op welke gebieden deze gemeten moeten worden. Pas als dit bekend is zullen de verschillende gegevens bruikbare informatie opleveren.

Er zal door de verschillende productgroepen een andere werkwijze moeten worden aangenomen, wat een aanpassing in attitude vraagt. De verandering is minder groot dan bij het voorgaande alternatief, maar veranderen is altijd moeilijk voor medewerkers die al (veel) jaren volgens dezelfde methoden werken.

4.4. Conclusie

Een PDC geeft de klanten gedetailleerde informatie over welke diensten en producten zij van de facilitaire organisatie geleverd (kunnen) krijgen. In de catalogus staat per product of dienst vermeld wat het precies inhoudt, in welke kwaliteiten het leverbaar is (wanneer daar keuze in mogelijk is), hoe het besteld moet worden, welke leveringscondities er zijn en tevens waar men terecht kan met vragen en klachten omtrent dit product of deze dienst. Een FMIS ondersteunt de afdeling IBF doordat het de mensen dwingt om volgens de ingestelde processen te werken. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om meldingen via intranet door de klanten zelf in het systeem in te laten voeren.

In tabel 4 is getoond hoe dit alternatief scoort op de bijdrage aan het professionaliseringsproces. Hierbij zijn dezelfde criteria en symbolen gebruikt als bij het eerste alternatief, de service desk.

Beoordelingscriteria	PDC en FMIS
Transparantie	+
Consistentie	+
Efficiëntie	+/-
Klantgerichtheid	+/-
Maatwerk	+/-
Eenheid	+
Snelheid	+
Bereikbaarheid	+/-
Managementinformatie	+

Tabel 4. De beoordeling van de producten- en dienstencatalogus en het FMIS.

Kritische succesfactoren voor een goede werking van een PDC zijn:

- De inhoud ervan dient overeenkomstig de werkelijkheid te zijn,
- De inhoud ervan dient up-to-date gehouden te worden.

Om een FMIS succesvol te implementeren is het van belang om:

- Vooraf de informatiebehoefte inzichtelijk te hebben,
- Alle processen beschreven te hebben, om het FMIS te kunnen vullen,
- De medewerkers voldoende opleiding te geven in de werking ervan.

5. De centrale service unit

Het onderwerp van dit hoofdstuk is een tweede en laatste alternatief voor de service desk. In de eerste paragraaf wordt het alternatief uitgelegd, waarna in de tweede paragraaf bekeken wordt wat de toegevoegde waarde kan zijn van dit alternatief bij de gemeente Ridderkerk. Wat er noodzakelijk is voor een goede werking van deze mogelijkheid komt aan bod in de derde paragraaf.

5.1. De omschrijving van een centrale service unit

De derde mogelijkheid die bekeken wordt is een nieuw concept, wat op een geheel eigen wijze opgepakt is bij de gemeente Rijswijk. Het is een combinatie van het inzetten van housekeepers met een centrale service desk. Hoe dat er precies uit ziet wordt in deze paragraaf beschreven. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de informatie die is opgedaan tijdens het bezoek aan de gemeente Rijswijk¹⁵ en enkele artikelen die op het gebied van de housekeepers zijn verschenen.

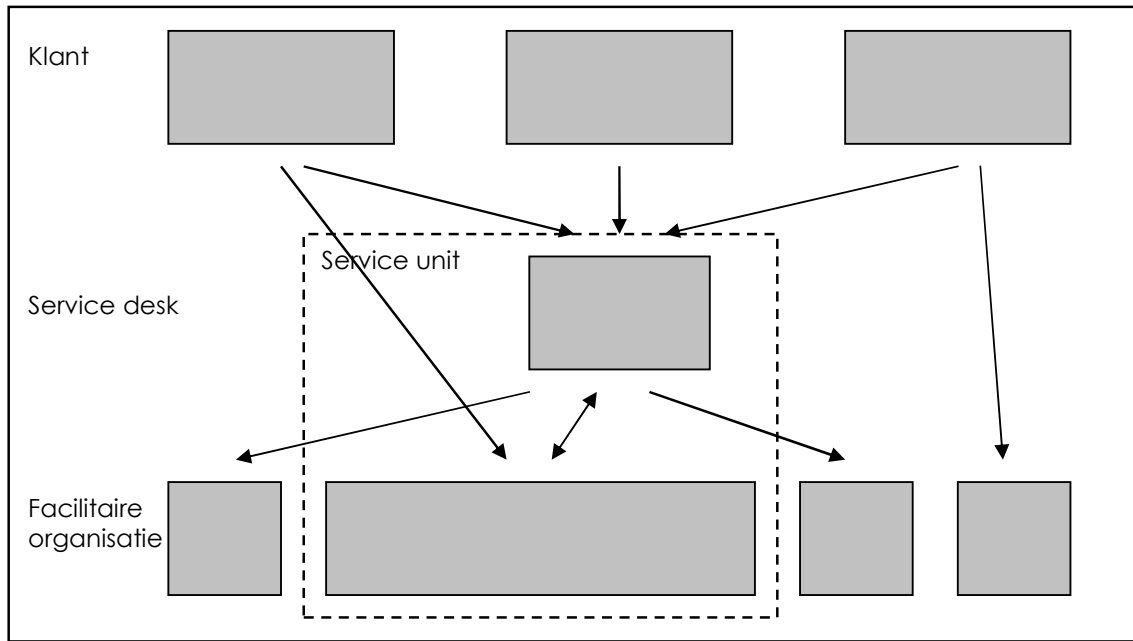
Een centrale service unit combineert een aantal niet-complexe diensten, zoals de postrondes, bijstaan van huwelijken en vergaderingen, kleine verhuizingen, kopieerwerk, licht schoonmaakwerk, printpapier aanvullen, operationele inkoop etc. met de dienstverlening van het centraal dienstverleningsmeldpunt. De medewerkers die er werken zijn niet meer medewerker van het servicepunt, bode, medewerker inkoop, schoonmaker of iets dergelijks maar allen medewerker service unit met een overeenkomstige functieomschrijving. Hierbij werken de medewerkers de ene keer achter de service desk, de andere keer voeren zij taken uit, die door het gebouw heen gedaan moeten worden.

Er is hierbij een vergelijking mogelijk met de oude bodediensten, of zoals ze in de kleinere gemeente nog altijd bestaan (Bijl, 2004). Deze bodes namen immers ook alle mogelijke werkzaamheden op zich. Sommige bodes van de gemeente Ridderkerk kunnen zich deze tijd nog wel herinneren. De medewerker service unit is echter over het algemeen iets hoger opgeleid (MBO facilitair), en voert de werkzaamheden uit volgens vaststaande processen.

De medewerker service unit wordt tevens uitgerust met een PDA of palmtop, waardoor zij ook direct binnenkomende aanvragen kunnen registreren en afhandelen. Omdat de medewerkers zelf ook regelmatig achter de service desk werkzaam zijn, weten ze exact hoe ze aanvragen moeten afhandelen en hoe ze mensen moeten bejegenen. Daarnaast zijn ze precies op de hoogte van wat ze wel of niet zelf kunnen afhandelen. Dit betekent dat medewerkers als ze een medewerker service unit zien en net een kan koffie hebben laten vallen, dat ze niet eerst de service desk hoeven te bellen, om vervolgens te wachten tot zij iemand hebben langs gestuurd, maar dit direct aan de service unit medewerker kunnen vragen. Deze registreert de melding en kan dit direct in zijn eigen planning opnemen.

In figuur 8 is grafisch weergegeven hoe de stromen van KWISsen bij het invoeren van de service unit zouden lopen.

¹⁵ Zie voor een verslag van het gesprek met de facility manager van deze gemeente bijlage 6.



Figuur 8. KWISsen van klanten via een centrale service unit

5.2. De toegevoegde waarde van een centrale service unit

Ook voor deze derde mogelijkheid wordt er per onderwerp bekeken in hoeverre de service unit helpt bij het verwezenlijken van de wensen en eisen van de klanten en de afdeling.

Transparantie

Dit alternatief maakt gebruik van een zelfde soort service desk als de eerste mogelijkheid, waardoor het niveau van transparantie gelijkwaardig zal zijn. Doordat de medewerkers van de service unit die op locatie werkzaam zijn via hun palmtop direct in contact staan met de service desk, is er ook altijd informatie over de stand van zaken van hun werkzaamheden. In de producten- en dienstencatalogus moeten de werkzaamheden die door de medewerkers van de service unit worden uitgevoerd duidelijk worden aangegeven, zodat het voor de klant ook duidelijk is voor welke producten en diensten ze deze medewerker kunnen vragen en waarvoor niet.

Consistentie

Omdat deze service unit volgens dezelfde methoden en procedures werkt als de service desk is het in principe mogelijk om de dienstverlening op een zelfde manier consistent te houden als bij de eerstgenoemde optie. De onafhankelijkheid die de service desk door zijn positie heeft is echter moeilijker te handhaven in het geval van de service unit. Dit komt omdat het bemensen van de service desk onderdeel uitmaakt van de taken van de medewerker service unit, waardoor de verantwoordelijkheden in de praktijk moeilijker te scheiden zullen zijn.

Efficiëntie

Een belangrijke reden om voor deze vorm van een frontoffice/ backoffice combinatie te kiezen was voor de gemeente Rijswijk de vergrote efficiëntie. Doordat de werknemers eenvoudige taken combineren, hoeven er niet drie verschillende medewerkers op ongeveer hetzelfde moment naar dezelfde plek in het pand te moeten om een dienst of product te leveren. Dit kan door één medewerker in een keer gedaan worden, waardoor er tijd wordt bespaard. Hierdoor kan het werk met

minder mensen gedaan worden, zonder dat de werkdruk enorm toeneemt. Het werk wordt er tevens afwisselender door, wat prettig is voor de medewerker.

Ook voor de klanten is het prettig niet meerdere keren per dag door een dienstverlener te worden gestoord, maar dat de medewerker die de post komt brengen, ook direct de kantoorartikelenvoorraad aanvult of de stapel printpapier bijvult.

Klantgerichtheid

Zoals het voor de medewerkers van de service desk geldt dat ze voornamelijk klantgericht moesten zijn, zo geldt dit ook voor de medewerkers van de service unit. De manier waarop er met klanten wordt omgegaan en meegedacht zal dus gelijkwaardig zijn. De mogelijkheid voor de klant om een wens direct aan de langslappende service unit medewerker door te geven werkt tevens bevorderlijk voor de klantgerichtheid.

Maatwerk

Voor maatwerk in de vorm van verschillende keuzemogelijkheden of op maat gemaakte producten en diensten biedt dit alternatief geen directe mogelijkheden. Hierin verschilt de service unit niet van de andere mogelijkheden.

Eenheid

Binnen dit alternatief wordt een aantal productgroepen samengevoegd tot één service unit. Deze mensen krijgen een breder takenpakket en zullen hierin veel van elkaar moeten leren. Deze optie vraagt hiermee binnen deze service unit voor een totale fusie van verschillende eilanden, waardoor het de eenheid van de afdeling IBF sterk zal bevorderen.

Snelheid

Bij de invoering van dit alternatief kan de snelheid van eenvoudige diensten verhoogd worden. De klant heeft de mogelijkheid om een langslappende medewerker service unit rechtstreeks te vragen om een bepaalde dienst, waarna deze meestal direct verleend kan worden. Daarnaast kunnen de rondlopende medewerkers via hun palmtop of GSM tijdens hun ronde boodschappen doorkrijgen van meldingen die wel via de centrale service unit binnengekomen zijn. Als zij in de buurt zijn van de klant, kunnen zij snel de gevraagde dienst verlenen.

Bereikbaarheid

Bereikbaarheid ten slotte is ook een belangrijk voordeel van de service unit. Doordat er bezuinigd moet worden op de medewerkers van de facilitaire afdelingen is het bij de gemeente Rijswijk steeds moeilijker om de cruciale posities als de service desk en de bodes bemenst en bereikbaar te houden. Door de invoering van een centrale service unit is het mogelijk om in geval van nood een tijdje met een minimaal aantal medewerkers te draaien, zonder dat dit ten koste gaat van de bereikbaarheid. De medewerkers hebben hetzelfde brede takenpakket en hebben hierdoor betere mogelijkheden om diensten van elkaar over te nemen, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de dienstverlening en de bereikbaarheid.

Genereren van managementinformatie

Doordat de medewerkers van de service unit, die onderweg zijn door het pand hierbij de beschikking hebben over een PDA, zullen tevens de kleine meldingen in de wandelgang worden geregistreerd. Dit vraagt wel om een uitbreiding van het FMIS pakket. Verder zijn er geen verschillen op dit gebied tussen de service desk en dit alternatief.

5.3. De randvoorwaarden

Het invoeren van de service unit vraagt om een grote aanpassing, van zowel de klant als de afdeling IBF zelf. Naast de aanpassingen die al nodig waren voor het implementeren van de service desk (die onderdeel uitmaakt van de service unit), moet er aan de volgende randvoorwaarden worden voldaan.

De medewerkers van de centrale service unit moeten allen zeer flexibel zijn. Zij hebben immers veel verschillende producten en diensten te leveren, en kunnen tijdens hun rondes door de klanten worden aangesproken en extra taken toebedeeld krijgen. Daarnaast werken zij de ene dag achter de service desk, terwijl ze een andere dag ingedeeld zijn op de 'buitenploegen'. Naast deze hoge mate van flexibiliteit moeten de medewerkers service desk veel verantwoordelijkheidsgevoel kennen. Een probleem waar de gemeente Rijswijk in het verleden al eens tegenaan gelopen is, en nu ook weer bang voor is, is het feit dat de medewerkers van de service desk of service unit geen verantwoordelijk willen nemen voor hun daden. Zodra er iets mis ging, en er werd naar de service desk gewezen (waar de melding gedaan was), was de meest gehoorde reactie: "Nee, dat heb ik niet in het systeem gezet (iemand anders heeft zeker mijn wachtwoord gebruikt

Een andere voorwaarde voor het goed functioneren van deze optie is het vertrouwen dat de klanten hebben in de service desk. Zeker bij een kleinere organisatie (zoals ook de gemeente Ridderkerk), waar de mensen bekend zijn en de service desk in de meeste gevallen door de zelfde persoon (of twee personen) bezet zal worden, is er niet het vertrouwen in het instituut service desk, maar vertrouwen de klanten op de personen die achter deze service desk zitten. Het kan weerstand bij de klanten oproepen als de service desk steeds door andere medewerkers bemenst wordt. De medewerkers zijn bang dat hun melding niet op de juiste manier wordt afgehandeld en zullen het informele circuit opzoeken om hun melding toch bij de vertrouwde persoon te plaatsen.

5.4. Conclusie

Een service unit is een alternatief op het invoeren van (alleen) een frontoffice dat ook een verandering in de backoffice vereist. De service unit bestaat uit medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een heel scala aan facilitaire diensten en tevens de service desk bezetten.

De mate waarin de service unit kan bijdragen in het proces van professionaliseren is in tabel 5 weergegeven. Hiervoor zijn wederom de beoordelingscriteria op basis van de wensen en eisen van de betrokkenen gebruikt.

Beoordelingscriteria	Service Unit
Transparantie	++
Consistentie	+
Efficiëntie	++
Klantgerichtheid	++
Maatwerk	+/-
Eenheid	++
Snelheid	++
Bereikbaarheid	++
Managementinformatie	++

Tabel 5. De beoordeling van de centrale service unit

Om een service unit succesvol te implementeren moet binnen de organisatie aan de volgende randvoorwaarden worden voldaan:

- Een succesvolle werking van een service desk,

- Het inzetten van klantgerichte, flexibele medewerkers met verantwoordelijkheidsgevoel,
- Het vertrouwen van de klanten in het instituut service desk, in plaats van in de persoon erachter.

Conclusie en aanbevelingen

In de conclusie wordt het eerste gedeelte van de probleemstelling beantwoord. Dit gedeelte luidt:

In hoeverre is het invoeren van een frontoffice de juiste stap, die genomen moet worden door de afdeling IBF als onderdeel van het professionaliseringsproces?

De aanbeveling die hieruit volgt is verwoord in een beleidsnotitie naar het hoofd van de afdeling IBF.

In de tussentijdse conclusie is door het vergelijken van de huidige situatie en wensen en eisen met de theorie over professionaliseren laten zien wat de 'IST' en de 'SOLL' situatie voor de afdeling IBF is. Daarnaast is er aangegeven op welke gebieden er verbeterd moet worden om deze gewenste situatie te bereiken. In de hoofdstukken 3 –5 zijn de frontoffice en twee alternatieven daarvan besproken en gescoord op de toegevoegde waarde op de te verbeteren onderwerpen. In deze conclusie worden eerst de IST en de SOLL situatie nog een keer kort beschreven, waarna er gekeken wordt of een frontoffice of één van de andere mogelijkheden kan bijdragen aan het bereiken van de gewenste situatie.

Op dit moment is de afdeling IBF een facilitaire organisatie die omschreven kan worden als dienstenmodel, een loose fit organisatie die vooral op het product georiënteerd is. De wensen en eisen van de verschillende klantgroepen (van opdrachtgevende klant tot gebruikende klant) en van het management van de afdeling zelf laten zien dat de afdeling IBF zich moet ontwikkelen tot een De afdeling IBF heeft als doel gesteld om over vijf jaar een professionele aanbieder te zijn. Professioneel betekent voor de afdeling IBF dat ze zich willen ontwikkelen van de productgerichte organisatie die ze nu zijn naar een klantgerichte organisatie. Dit gaat niet zonder eerst procesgericht te gaan werken. Om dit te bereiken is een aantal factoren benoemd, waarop de afdeling zich moet verbeteren.

Er zijn drie mogelijkheden beschreven, die toegevoegde waarde kunnen bieden in de tegemoetkoming van de wensen en eisen. Dit zijn een frontoffice in de vorm van een service desk, een producten- en dienstencatalogus in combinatie met een FMIS en een service unit. Deze drie alternatieven zijn beoordeeld op de mate waarop ze vooruitgang kunnen bieden op de verschillende factoren. In tabel 6 zijn deze beoordelingen samengevoegd, waardoor het verschil tussen de drie opties goed zichtbaar wordt.

Beoordelingscriteria	Optie 1: frontoffice	Optie 2: PDC en FMIS	Optie 3: centrale service unit
Transparantie	++	+	++
Consistentie	++	+	+
Efficiëntie	+	+/-	++
Klantgerichtheid	++	+/-	++
Maatwerk	+/-	+/-	+/-
Eenheid	++	+	++
Snelheid	+	+	++
Bereikbaarheid	+	+/-	++
Managementinformatie	++	+	++

Tabel 6. De verhouding tussen de verschillende mogelijkheden

De tabel laat zien dat er zonder het inzetten van een frontoffice redelijk gewerkt kan worden aan de professionaliteit van de dienstverlening. Echter niet op alle gebieden voegt deze optie iets toe. Alleen het invoeren van een producten- en diensten catalogus en het installeren van een FMIS blijkt niet voldoende om factoren als efficiëntie en klantgerichtheid te verbeteren.

Alternatief drie beantwoordt het meest aan de wensen en eisen van de diverse betrokkenen. Door middel van het inrichten van een centrale service unit wordt de eilandjescultuur verder afgebroken, neemt de efficiëntie toe en wordt er professioneler gewerkt door vaststaande procedures, die bij de klant bekend zijn en worden gecontroleerd door een onafhankelijk gepositioneerde service desk. Bovendien is dit alles mogelijk met minder mensen, zonder dat daardoor de kwaliteit en de bereikbaarheid afneemt.

Deze oplossing vraagt echter een grote aanpassing in de hele organisatie van de afdeling. Door deze keuze te maken moet niet alleen de structuur veranderd worden, maar er moeten nieuwe procedures worden opgesteld en ook gewerkt worden volgens deze afspraken. Dit vraagt om een geheel andere cultuur, waarin vaardigheden belangrijk worden, die op dit moment nog niet voldoende aanwezig zijn. Klantvriendelijkheid blijft een belangrijke competentie, maar daar komen verantwoordelijkheidsgevoel, flexibiliteit en samenwerken bij. Daarnaast blijken ook de afnemers niet klaar te zijn voor deze optie. Zij zullen vertrouwen moeten krijgen in het instituut service desk in plaats van in de persoon erachter, zoals nu het geval is.

Deze randvoorwaarden of nadelen wegen zwaar, waardoor er geadviseerd wordt te starten met het implementeren van een service desk. Deze als eerste beschreven optie voegt op bijna alle gebieden veel waarde toe aan de professionaliteit van de afdeling IBF. Ook deze optie kent haar randvoorwaarden, die tevens een complexe verandering inhouden, maar deze zijn minder omvangrijk. Het implementeren van een frontoffice in de vorm van een service desk is daarmee een goede stap, die gezet kan worden om de visie van de afdeling (Het erkend worden als een onbetwiste, professionele aanbieder (partner) van standaard en maatwerkdiensten op operationeel, tactisch en strategisch niveau) te bereiken.

Een succesvolle implementatie van de service desk zal niet de laatste stap zijn, die gezet moet worden om de afdeling te professionaliseren. De wensen en eisen hebben immers zichtbaar gemaakt dat de afdeling ook maatwerk zal moeten leveren, iets waar de service desk niet direct toe bijdraagt. De service desk helpt echter wel bij het genereren van managementinformatie en bij het werken volgens vaststaande procedures. Hieruit volgen na verloop van tijd mogelijkheden voor differentiatie. De afdelingen krijgen een helderder beeld van de standaard geleverde service, en zullen hier wellicht af en toe een niveau boven willen gaan zitten, of eronder. De service desk kan ondersteuning bieden bij het maken van de afspraken hierover met de integraal managers.

Doordat er meer informatie wordt opgeslagen over de afnemers en de afgenomen producten, wordt het tevens mogelijk om producten en diensten te gaan doorbelasten naar de afdelingen. Dit heeft als gevolg dat de klanten kostenbewuster worden - ze kunnen het geld tenslotte maar één keer uitgeven - en uiteindelijk de interne kosten te verlagen. Door het genereren van meer informatie over de geleverde diensten en de tevredenheid hierover van de klanten (wat één van de taken wordt van de service desk), kan er op een structurele manier aan kwaliteitsverbetering worden gewerkt. Door goed meetbare en haalbare doelen te stellen, deze te vertalen naar prestatie-indicatoren en die te meten tijdens de uitvoering, kan er worden gestuurd op de resultaten. Hierdoor wordt het mogelijk om de producten en diensten te leveren zoals de klanten dit verwachten, of nog net beter.

Ten slotte zal een succesvolle werking van de frontoffice en het FacilityNet het vertrouwen van de klant in de afdeling IBF als eenheid, in plaats van in een enkele medewerker, gaan winnen. De mogelijkheid ontstaat dan om over te gaan tot de implementatie van de service unit. Wanneer dit moment is aangekomen en hoe dit er dan precies uit zou moeten gaan zien vergt echter nader onderzoek.

6. Implementatie en borging

Dit hoofdstuk gaat in op de invulling van de service desk als door de afdeling IBF gekozen optie. Het tweede gedeelte van de probleemstelling wordt hiermee beantwoord. Hierbij worden aandachtspunten voor de implementatie gegeven en het benodigde veranderingsproces wordt beschreven. In paragraaf 3 komt de borging van de kwaliteit van de service desk in de toekomst aan bod. Vervolgens wordt het tijdspad geschetst en in de laatste paragraaf worden de kosten en baten van de service desk weergegeven.

6.1. Het implementatietraject

Het traject om te komen tot een service desk kan opgedeeld worden in drie subtrajecten, waarin een aantal stappen moeten worden genomen:

- Het bepalen van de werkwijze van de service desk,
- Het bepalen van de inrichting van de service desk,
- Het opzetten van de communicatie rond de service desk.

De werkwijze van de service desk

De werkwijze van de service desk moet als eerste worden bepaald. Hierbij komen de volgende onderwerpen aan bod:

- De te leveren producten en diensten,
- Taken en bevoegdheden van de service desk,
- Vaststellen processen en werkorder flow naar de backoffice.

Niet alle diensten en producten van de afdeling IBF lenen zich voor levering via of door de service desk. De afweging welke diensten producten precies kunnen worden ondergebracht lijkt eenvoudig. Inkoopadvies is te specialistisch van het moment van aanvragen tot de beëindiging ervan, en zal vanzelfsprekend nooit via een service desk geleverd worden. Het inboeken van vergaderruimtes vergt weinig specifieke kennis en moet bij voorkeur direct afgehandeld worden na binnenkomst van een aanvraag. Als dit proces niet volledig digitaal verloopt, is dit bij uitstek een dienst die door de service desk geleverd kan worden. Voor veel diensten is het echter minder eenvoudig om de keuze te maken. Een dienstverleningsprocesmatrix (Kok, 1999, p. 99-101) kan hierbij helpen. Met behulp van deze matrix kan inzichtelijk worden gemaakt voor welke fase van elke dienst (entree, probleemanalyse, actieplanning, uitvoering en beëindiging) welke rol is weggelegd voor het personeel, de participatie van de klant, de procedures en eventuele hulpproducten. Hoe dit precies werkt is in bijlage 8 beschreven, waarbij ook een voorbeeld is uitgewerkt.

Als basis voor het maken van de afweging kan de informatie gebruikt worden die naar voren is gekomen uit de beschrijving van de processen. Als de keuzen gemaakt zijn, wordt dit verwerkt in de producten en dienstencatalogus. Eventuele wijzigingen in leveringscondities moeten verwerkt worden en de bestelwijze moet worden aangepast. Tevens moet niet worden vergeten dat voortaan bij elke dienst de klachtenmeldingen en informatieaanvragen via de service desk verlopen. Ook zal het FMIS moeten worden ingericht op basis van deze informatie.

De service desk zal de volgende taken en bevoegdheden moeten krijgen:

- Afhandeling van aanvragen:
 - o Op gang brengen van dienstverleningsprocessen of het zelf afhandelen hiervan, naar aanleiding van een aanvraag,
 - o Het bepalen van de prioriteit van de aanvragen,
 - o Bewaken van de voortgang van de dienstverleningsprocessen,
 - o Informeren van de klant.

- Inzichtelijk maken van de (ad hoc) dienstverlening (genereren van managementinformatie):
 - o Registreren van aanvragen op gebied van kwantiteit en kwaliteit,
 - o Registreren van klachten op gebied van kwantiteit en kwaliteit,
 - o Registreren van klantenwensen,
 - o Registreren van de doorlooptijd.
- Ondersteuning van de facilitaire organisatie:
 - o Bijhouden van de producten- en dienstencatalogus.
- Uitoefenen van een public-relationsfunctie:
 - o Structureel onderhouden van contacten met de klanten
 - o Organiseren en onderhouden van klanttevredenheidsonderzoeken
 - o Uitgeven van eventuele periodieke informatiebulletins en promoten van de facilitaire dienst in het algemeen.

Doordat de service desk hierin een aantal taken van de backoffice overneemt zullen de processen van veel diensten voortaan door beide onderdelen lopen. Dit vereist goede procedures en communicatie. Belangrijk hierin is dat de procesbeschrijvingen tot stand zijn gekomen uit bijdragen van zowel de frontoffice als de backoffice, waardoor de beschrijvingen overeenkomstig de werkelijkheid zullen zijn. Hierbij is het belangrijk te realiseren dat de frontoffice beloftes aan de doet over de taken van de backoffice. De backoffice moet in staat zijn om deze beloften na te komen.

Naast deze basisafpraak dienen er gedetailleerde afspraken gemaakt te worden over de werkorder flow. Voorbeelden van deze afspraken zijn: Wie koppelt wanneer terug naar de klant? Moeten alle opdrachten gereed gemeld worden? Wanneer precies? Wat noemen we een spoedmelding en wat niet? Hoe houden we zicht op de budgetuitputting?

De inrichting van de service desk

Bij de inrichting van de service desk moeten de volgende vier zaken worden ingevuld:

- De personele bezetting,
- De locatie,
- De openingstijden,
- De hulpmiddelen voor de uitvoering.

Het aantal medewerkers dat de servicedesk moet bemensen is afhankelijk van het takenpakket, het aantal meldingen dat binnenkomt en de omvang van de facilitaire organisatie. Ondanks dat het niet precies duidelijk is om hoeveel meldingen het per dag zal gaan (door geringe registratie is deze informatie niet beschikbaar) geeft de grootte van de facilitaire organisatie aan dat het mogelijk moet zijn om één fte op de service desk te zetten. Hierbij moet altijd een back-up beschikbaar zijn, in verband met uitval door ziekte of verlof.

Aan de medewerker(s) van de service desk worden de volgende eisen gesteld:

- Klantgerichte instelling,
- Goede communicatieve eigenschappen,
- Algemene kennis van facilitaire processen,
- Algemene kennis van de (facilitaire) organisatie,
- Kunnen werken in teamverband (gezien de spilfunctie van de service desk),
- Kunnen werken met het FMIS.

Omdat in de gemeente Ridderkerk regelmatig diensten persoonlijk aangevraagd worden moet de service desk ook een loketfunctie hebben. De service desk wordt bij voorkeur centraal gesitueerd. Op de begane grond van de nieuwbouw, waar nu de bodedienst gevestigd is, is een geschikte plek. De service desk moet worden opgenomen in de bewegwijzering in het pand. Van belang is dat de service desk er verzorgd uit ziet, het is het visitekaartje van de facilitaire dienst.

De service desk moet voor een goede werking altijd bereikbaar zijn. Dit wil zeggen dat de service desk tijdens de normale werktijden bij de organisatie altijd geopend moet zijn. Als er overgewerkt wordt kan men de service desk bereiken via e-mail of het intranet. Op de telefoon dient een antwoordapparaat te zijn aangesloten. In geval van calamiteiten (die normaal via de service desk worden gemeld) is het verstandiger om uit te wijken naar de aanwezige beveiligingsmedewerkers.

De service desk moet worden voorzien van alle benodigde hulpmiddelen om de taken uit te voeren. Dit betekent natuurlijk dat er een telefoon en een computer moeten zijn. De service balie dient via één telefoonnummer en één e-mail adres bereikbaar te zijn. Zoals in hoofdstuk 3 al vermeld werd is het onontbeerlijk om de service desk te ondersteunen door middel van een FMIS. Dit wordt bij de gemeente Ridderkerk op dit moment al aangeschaft en geïmplementeerd. Voor de service desk is de module meldingen van toepassing. De backoffice maakt onder andere gebruik van de module werkorders, die de basis is waarin de meldingen, ook uit FacilityNet terecht komen.

De communicatie van de service desk

De invoering van de service desk gaat gepaard met communicatie naar zowel de verschillende klantengroepen als de facilitaire organisatie. De communicatie is gericht op de aankondiging, de acceptatie en de promotie van de service desk. Het is raadzaam om al voor de start van de service desk met de communicatie te beginnen, en daarna met enige regelmaat nog voort te zetten.

Goede communicatie helpt bij het scheppen van een veranderingsbehoefte. De betrokkenen moeten weten waarom de service desk in het leven wordt geroepen. De voordelen van de service desk moeten hiervoor duidelijk worden gecommuniceerd. Deze voordelen kunnen per doelgroep verschillend zijn, afhankelijk van de wensen en eisen die ze hebben geuit. Voor de gebruikende klant is dit bijvoorbeeld de toegenomen duidelijkheid en bereikbaarheid, de beslissende klant zal zijn medewerkers aansporen de service desk te gebruiken als hij weet dat hierdoor de snelheid en de klantgerichtheid wordt verhoogd. Binnen de afdeling zelf zal moeten worden gefocust op het bereiken van een eenheid.

Als het dienstverleningsmeldpunt er eenmaal is zal het gebruik nog altijd moeten worden gepromoot. Ten eerste is dit om terugval te voorkomen, ten tweede om steeds meer klanten gebruik te laten maken van de service desk. Hierbij kunnen bijvoorbeeld ludieke gadgets worden gebruikt om goed gedrag te belonen en de mensen op te voeden.

6.2. Het veranderproces

Het invoeren van een service desk is een complexe verandering. Doordat het een stafonderdeel wordt heeft het invloed op de structuur van de hele afdeling. Daarnaast veranderen de werkprocessen en worden taken opnieuw verdeeld. De medewerkers moeten leren werken met het FMIS en andere competenties gaan ontwikkelen. De service gerichte instelling moet plaats verschuiven naar een cost & service gerichte instelling die past bij de elastic fit organisatie. Verantwoordelijkheid, samenwerking en klantgerichtheid worden belangrijker. Ten slotte moeten de medewerkers ook leren werken met een nieuw computersysteem, het FMIS PLANON, dat steeds verder uitgebreid zal worden.

Om al deze veranderingen met succes door te kunnen voeren is het van belang om dit zorgvuldig aan te pakken. Elk veranderingsproces bestaat uit verschillende fasen. In elke fase moet aandacht zijn voor de materie, het gedrag, de mogelijkheden van de organisatie en de sturing (Cozijnsen, 2004). Het is

belangrijk om direct bij het begin te focussen op al deze aspecten. De verschillende fasen van het veranderproces zijn¹⁶:

- De startfase:
Deze fase is gericht op het creëren van de veranderbehoefte. Het is belangrijk om inzichtelijk te hebben waarom er veranderd moet worden. Dit moet aan alle betrokkenen op passende wijze duidelijk gemaakt worden. In deze fase wordt al aangegeven wat globaal de nieuwe en betere oplossingen zijn. Deze fase is al in gang gezet. Het onderwerp speelt al op de afdeling en door de enquête onder de klanten is hier ook al kenbaar gemaakt dat het ook anders kan.
- De ontwerpfase:
In deze fase wordt de nieuwe strategie geheel uitgewerkt. Dit ontwerp moet helder naar alle doelgroepen worden gecommuniceerd, waarbij het wenselijk is als zij zelf enige invloed hebben gehad op het ontwerp. In deze fase is het van belang om duidelijk te maken wat het nieuwe ontwerp voor gevolgen heeft voor iedereen.
- De implementatiefase:
De implementatiefase is gericht op de daadwerkelijke verandering. Er moet volgens het nieuwe ontwerp worden gewerkt. Hierbij is het belangrijk om continu feedback te geven op gedrag. Als het niet goed gaat, maar zeker ook als het wel goed gaat.
- De evaluatiefase:
De laatste fase is gericht op het terugkijken op het proces, het leren en het bijsturen. Dit zal zich continu moeten herhalen om terugvallen in de oude gewoonten te voorkomen.

Tijdens het veranderingsproces is de kans groot dat er weerstand ontstaat bij de werknemers en/ of bij de klanten. Weerstand is een natuurlijk proces bij veranderen. Het ontstaat doordat veranderingen onzekerheid, angst en stress veroorzaken. De oorzaken van weerstand zijn (Reijnders, 1997, p. 31):

- Niet overtuigd zijn van de noodzaak tot verandering: "Het gaat toch goed zo?",
- Geen geloof in de gekozen nieuwe aanpak: "Als er iets is dat we niet moeten doen, dan is het dit wel.",
- Geen vertrouwen in het management: "Weer zo'n verzinsel...",
- Geen vertrouwen in andere afdelingen: "Wij willen wel, maar dan moeten zij eerst...",
- Handelen uit eigen belang in plaats van organisatiebelang,
- Angst om hun (machts-)positie te verliezen.

Deze weerstand kan zich uiten op zeer veel verschillende manieren (Block, 2004, p. 105-112).

Voorbeelden zijn: het blijven vragen van details, totale passiviteit, boosheid, overdreven meegaandheid, verwarring etc. Weerstand kan worden weggenomen door op de oorzaken ervan in te gaan, maar zal alleen maar toenemen als zij niet wordt (h)erkend.

6.3. Borging in de organisatie

Kwaliteit is een belangrijk begrip bij de service desk. De service desk heeft een voorbeeldfunctie en is representatief voor de facilitaire afdeling. Een goede kwaliteit van de facilitaire afdeling zorgt voor de toegevoegde waarde die de afdeling IBF heeft op het primaire proces. Wat precies goede kwaliteit is, wordt bepaald door de klant. Daarom kan kwaliteit worden omschreven als blijven voldoen aan of overtreffen van de (redelijke) verwachtingen van de klant (Ytsma, 2002, p. 241; Evans en Dean Jr., 2000 p. 9).

¹⁶ De fasen zijn ontleent aan Cozijnsen (2004) en Ytsma (2002). De eerste drie fasen worden door Cozijnsen beschreven. Het verduurzamen wordt bij hem in elke fase verankerd, maar voor de duidelijkheid is de fase evaluatie van Ytsma toegevoegd. Hierdoor is ook de vergelijking met het drie fasen model van Lewin mogelijk, waarbij de fase 'unfreeze' is opgesplitst in een start en een ontwerpfase.

Om aan de verwachtingen van de klant te voldoen, of ze te overtreffen moet behalve het product ook de dienstverlening goed zijn. Omdat een dienst zich typeert door het ontastbare en niet reproduceerbare ervan is het belangrijk om continu op de kwaliteit van de dienstverlening te letten. Hierbij moet aandacht zijn voor de volgende aspecten (Evans en Dean Jr., 2000, p. 11-13):

- Tijd: Hoe lang moet een klant wachten?
- Punctualiteit: Wordt de dienst op het afgesproken tijdstip verleend?
- Compleetheid: Is de dienst of het product volledig geleverd?
- Beleefdheid/ Vriendelijkheid: Is de klant vriendelijk en als klant bejegend?
- Consistentie: Wordt elke klant op dezelfde manier geholpen?
- Bereikbaarheid en gemak: Is het niet te moeilijk om een bepaalde dienst geleverd te krijgen?
- Accuraatheid: Wordt de dienst of het product in één keer goed geleverd?
- Responsiviteit: Is het personeel bereid en in staat tot het snel reageren en oplossen van (onverwachte) meldingen.

De klanten baseren hun verwachtingen op verschillende factoren. Eerdere ervaringen zijn erg belangrijk, maar ook verhalen uit hun omgeving hebben invloed. Bij het opzetten van de service desk zijn de verwachtingen van de klanten van de afdeling IBF slechts gebaseerd op deze verhalen of ervaringen elders. Vooral in het begin zal er daarom regelmatig gecontroleerd moeten worden of de verwachtingen zijn veranderd en of de service desk presteert volgens deze verwachtingen.

Deze controle moet met tussenpozen terug blijven komen in de vorm van klanttevredenheidsonderzoeken. Als de klant regelmatig om zijn mening wordt gevraagd ten aanzien van de bovenstaande kwaliteitsaspecten, wordt het mogelijk om te blijven verbeteren en trends te signaleren. Andere middelen om de kwaliteit van de service desk voor de toekomst te handhaven of te verbeteren zijn een ideeënbus invoeren (op intranet) en het regelmatig evalueren van de werking van de service desk met de medewerker(s) en de backoffice. Zij kunnen gevraagd worden om zelf knelpunten aan te geven en deze aan te pakken. Ook hierbij staan steeds de verschillende kwaliteitsaspecten centraal.

6.4. Het tijdspad

Uit de voorgaande paragrafen zijn een aantal stappen naar voren gekomen die uitgevoerd moeten worden voordat de service desk daadwerkelijk operationeel kan zijn. Deze stappen zijn in tabel 7 gekoppeld aan een fase in het veranderproces. Tevens is weergegeven in welke periode de activiteit uitgevoerd of gereed dient te zijn. Na de invoering van de service desk in januari 2006 zijn er nog een aantal vervolg acties ingepland, die zorgen voor een borging van de service desk in de organisatie.

Verander fase	Actie	Gepland/ gereed
Startfase	Verzamelen informatie voor producten- en dienstencatalogus	Juni 2005
	Creëren van de veranderbehoefte	Jun - aug. 2005
Ontwerpfase	Beschrijven (nieuwe) werkprocessen, taken en bevoegdheden	Aug - sept. 2005
	Regelen van één telefoonnummer en e-mailadres	September 2005
	Opstellen communicatieplan	September 2005
	Opleiden in FMIS modules meldingen en werkorders	September 2005
	Voorlichting en promotie	Okt - dec 2005
Implementatie fase	Implementeren FMIS modules meldingen en werkorders	November 2005
	Inrichten locatie service desk	December 2005
	Start service desk	Januari 2006
	Evalueren werking service desk	Februari 2006
Evaluatiefase	Vervolg promotie service desk	Jan- juni 2006

	Houden klanttevredenheidsonderzoek	Juni 2006
--	------------------------------------	-----------

Tabel 7. Tijdspad voor de implementatie van de service desk

6.5. De financiële consequenties

Het invoeren van de service desk heeft in eerste instantie weinig consequenties voor de personeelskosten. Door de verschuiving van taken komt er een fte vrij in de backoffice, die kan worden ingezet op de frontoffice. Indien nodig zal deze persoon opnieuw moeten worden ingeschaald, afhankelijk van de oude functie kan dit een salarisverhoging met zich meebrengen. Na verloop van tijd kan er, door de efficiëntere werkwijze, nog een fte worden bespaard op de backoffice.

De voornaamste kosten voor het implementeren van de service desk zijn de aanschaf en onderhoudskosten van het FMIS Planon. Dit wordt weliswaar door de gehele afdeling gebruikt, maar omdat het bij het totale professionaliseringsproces hoort, worden hieronder de kosten voor de totale implementatie gegeven. Deze zijn opgesplitst in de kosten voor de aanschaf, voor de implementatie, voor de begeleiding en voor de opleidingen. Tevens zijn de uren van de projectleider weergegeven. Voor de overige medewerkers is er geen tijd voor vrijgemaakt, het valt onder hun normale werkzaamheden.

Aanschaf Planon (modules van FacilityOffice)	€ 30.850,-
(modules van FacilityNet)	€ 12.550,-
Implementatie Planon modules	€ 1.530,-
Begeleiding door Planon	€ 32.036,-
Opleiding	€ 9.200,-
Totale initiële kosten:	€ 86.166,-
Jaarlijks onderhoud FacilityOffice	€ 1.882,-
Jaarlijks onderhoud FacilityNet	€ 1.433,-
Uren projectleider Ridderkerk	896

Naast de aanschaf van het FMIS zullen er voor uren gestoken moeten worden in het opstellen van de procedures en taken, de PDC en het communicatieplan. Veel van de informatie hiervoor moet aangereikt worden door de 1^e medewerkers van de verschillende productgroepen. Dit zal hun gemiddeld twee dagen kosten. De coördinatie van deze projecten en het samenvoegen kan gedaan worden door bijvoorbeeld een vakantiekraacht (de afdeling IBF zet regelmatig (net afgestudeerde) studenten Facility Management in tijdens de zomervakantie).

Vakantiekraacht	€ 2.520,-
1e medewerkers	€ 1.600,-

De PDC zal vervolgens op het intranet gezet moeten worden, zodat hij toegankelijk is voor alle klanten. Omdat er de komende tijd regelmatig veranderingen in zullen worden aangebracht, is het niet verstandig om de PDC op papier te verspreiden. Het kost een medewerker van het team D.I.V. ongeveer een halve dag om de PDC op het intranet te zetten.

Voor de promotie van de service desk zal een budget van maximaal € 500,- beschikbaar moeten worden gemaakt. Hiermee kunnen posters worden gemaakt en de eventuele gadgets worden aangeschaft. Ook de aanpassing van de bewegwijzering zit hierin.

Literatuurlijst

A.O.: Facilitaire kengetallen gemeenten 2004, een rapportage over facilitaire kengetallen en trends in gemeenten.

Utrecht: CapGemini, 2004. ISBN 90 7549873 X

A.O.: Nederlandse primeur: housekeepers bij de gemeente Zwolle

<http://www.zwolle.nl/cms/cms.nsf/AllByUNID/4E0072538DA9793F41256E9900345981>

19 februari 2005

Aarts, A.: Rapportage Projectgroep Meerwaarde.

Ridderkerk, Gemeente Ridderkerk, 2004

Alkema, J. e.a.: Inspireren & Adviseren, Kiezen voor professioneel facility management.

Den Haag: Shared Services Organisatie, Facilitair Adviescentrum, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2004

Bijl, H.: Gemeente Zwolle kiest voor housekeepers in flexibilisering van facilitaire diensten. 2004

Block, P. Feilloos adviseren; Een praktische gids voor adviesvaardigheden. 2^e geh. herz. druk.

Den Haag: Academic Service, 2004. ISBN 90 52613389

Dekker, G.A.: Naar professionalisering van gemeentelijk facility management

In: Het Facility Management Handboek. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.

Hoofdstuk 1.2.1. Artikel A4, Oktober 2000

Diepeveen, G.G.B.: Procedures van de werkprocessen.

Rotterdam: Hogeschool van Rotterdam, 2004

Directieteam Ridderkerk: Bedrijfsplan, resultaatgericht werken aan afdelings- en programmaplannen.

Ridderkerk, Gemeente Ridderkerk, 2004

Duren, J. van: Facility Desk: Modegril of toegevoegde waarde?

In: Facility Management Magazine. Jrg. 16, nr. 114, (augustus 2003), Pag. 34-37.

Evans, J.R. en Dean Jr., J.W.: Total Quality Management; management, organization and strategy. 2^e druk.

Cincinnati (VS): South-Western College Publishing, 2000. ISBN 03 24012764

Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal dienstverlenings meldpunt.

Facto Mediabase, november 1996

Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, Concurrenieren op een interne markt.

Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie BV, 1999. ISBN 90 14056575

Krimpen, J. van: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening.

Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90 1300436

Lemmens, N.: Facility services in Nederland, Kwaliteit van professionele dienstverlening.
Utrecht: Uitgeverij Lemma BV, 2003. ISBN 90 59312228

Lenselink, M. en Veeke, R.: Facility management: toegevoegde waarde door een professioneel opererende organisatie.

In: Het Facility Management Handboek. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.
Hoofdstuk 1.1. Artikel A5, Augustus 2003

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.

Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14077947

Prins, P.: Op weg naar maatwerk.

Den Haag: Haagse Hogeschool, 2004

Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden.

Assen: Van Gorcum, 1997. ISBN 90 2323247 X

Robbemont, S.: Administratieve organisatie in kaart gebracht voor de afdeling IBF.

Den Haag: Haagse Hogeschool, 2004

Stam, S.: De professionaliteit van de facility manager.

Facto Mediabase, april 1996.

Timmer, M: De frontoffice in facilitaire organisaties: antenne of stoorzender?

In: Het Facility Management Handboek. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.

Hoofdstuk 3.1.3. Artikel A3, December 1996

Toor, E.M.C. van en Massalt – van Elsacker, C.B.: Service desk facilities gemeente Capelle aan den IJssel.

Capelle aan den IJssel, Gemeente Capelle aan den IJssel, 2004

Ytsma, W. (red.): De vele gezichten van Facility Management. 2^e druk.

Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 14092725

Vaktijdschriften

Facto Magazine.

Facility Management Magazine

Websites

<http://www.fmn-vereniging.nl/FMN/overfmn.html>

Op deze site is informatie gevonden over de doelstellingen en de activiteiten van de vakvereniging Facility Management Nederland

14 mei 2005

<http://www.zwolle.nl/cms/cms.nsf/AllByUNID/4E0072538DA9793F41256E9900345981>

Op deze website is het artikel Nederlandse primeur: housekeepers bij de gemeente Zwolle verschenen. Auteur onbekend.

19 februari 2005

Inge Marti

Een frontoffice voor de afdeling IBF

Tóch gewoon doen of doe toch gewóón?

Bijlagen

Een frontoffice voor de afdeling IBF

Tóch gewoon doen of doe toch gewóón?

Bijlagen

Inge Marti
20017036

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

Docent-begeleider: **De heer J.P. Trapman**

Medebeoordelaar: **Mevrouw K.E. van den Bosch – Knotsenburg**

Opdrachtgever: **Gemeente Ridderkerk**
Raadhuisplein 70
2980 AG Ridderkerk

Stagebegeleider: **Mevrouw A.B. Blomme**

Periode onderzoek: **januari 2005 – juni 2005**

Inhoudsopgave

Bijlage 1. Het onderzoeksplan	1
Bijlage 2. Een beschrijving van de organisatie	4
Bijlage 3. Schriftelijke enquête voor de gebruikende klant	14
Bijlage 4. Resultaten enquête onder gebruikende klant.....	16
Bijlage 5. Interviews op de afdeling IBF.....	21
Bijlage 6. Interviews bij andere gemeenten	26
Bijlage 7. Theoretisch kader service desk.....	30
Bijlage 8. Een voorbeeld van een producten- en dienstencatalogus.....	40
Bijlage 9. Het Facility Management Informatie Systeem	47
Bijlage 10. De dienstverleningsprocesmatrix.....	49
Bijlage 11. Beleidsnotitie invoering frontoffice	51

Bijlage 1. Het onderzoeksplan

In dit onderzoeksplan wordt dieper op elke subprobleemstelling ingegaan en wordt er aangegeven waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

Wat wordt er bedoeld met professionaliseren?

Om te kunnen bepalen waarom de afdeling IBF een bepaalde stap wel of niet moet nemen in het proces van professionaliseren, moet duidelijk zijn wat er verstaan wordt onder dit begrip binnen de vakliteratuur en binnen de gemeente zelf. Hierbij zijn de antwoorden op onder andere de volgende vragen gezocht:

- Waar komt de term professionaliseren vandaan?
- Wat is het doel ervan?
- Wat wordt er ondernomen om facility management te professionaliseren?
- Wat is er noodzakelijk om deze ontwikkelingen te kunnen realiseren?

Voor het eerste gedeelte van het onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande gegevens uit de literatuur die op dit gebied verschenen is, bijvoorbeeld “Facility Services in Nederland” (Lemmens, 2003) en “Facility Management” (Maas en Pleunis, 2001). Voor onderzoek binnen de gemeente zijn vragen gesteld aan het hoofd van de afdeling IBF.

De kennis die bij dit deel van het onderzoek wordt opgedaan is onder andere benodigd voor het beantwoorden van subprobleemstelling 3, 4 en 5. Daarom is deze subprobleemstelling eerder aangepakt.

Wat is de huidige situatie?

Deze vraag is belangrijk om te beantwoorden, omdat het de basis vormt voor een goed advies. Een facilitaire organisatie is maatwerk (Van Krimpen, 2003) wanneer deze verder ontwikkeld wordt, moet hierbij rekening gehouden worden met diverse factoren, zowel intern als extern. Om dit onderzoek goed aan te pakken zijn er twee modellen gebruikt. De interne analyse is gedaan aan de hand van het ESH model (Maas en Pleunis, 2001). Dit model is gekozen omdat het zowel aandacht besteedt aan de harde factoren als structuur en systemen, maar ook aan de zachte factoren als cultuur en personeel. De omgevingsanalyse is gedaan met gebruik van het facility management-kruis van Kok (1999, p. 15-17), waarbij slechts drie van de vier armen van het kruis zijn meegenomen voor dit onderzoek. De klanten, het management en het primaire proces zijn wel besproken, de leveranciers bestaan in dit geval voornamelijk uit de medewerkers van de afdeling IBF zelf, die al in de interne analyse zijn beschreven.

Zowel voor de interne als voor de externe analyse is veel gebruik gemaakt van diverse bronnen binnen de gemeente, zoals bijvoorbeeld de scripties van twee studenten die voor mij binnen deze organisatie een onderzoek hebben gedaan. Daar waar deze informatie niet toereikend of verouderd was, zijn er andere bronnen onderzocht en vragen gesteld aan de eerste medewerkers en het afdelingshoofd. Door regelmatig op andere plekken in de organisatie plaats te nemen is de dagelijkse gang van zaken geobserveerd. Hierbij is onder andere gelet op zaken als:

- medewerkertevredenheid
- routines en gebruiken
- omgang met klanten
- werkhouding

Daarnaast is er voor de externe analyse een enquête verspreid onder de afnemers van de facilitaire diensten. Deze vragenlijst is verspreid via de afdelingshoofden, omdat er zo een grotere respons verwacht werd. De afdelingshoofden hebben naar eigen inzicht de enquête verspreid onder

(veel)gebruikers van facilitaire diensten en producten. Hiervan zijn echter geen exacte aantallen bekend. Van de responderende steekproef kunnen hierdoor geen uitspraken over de validiteit gedaan worden.

Wat zijn de wensen en eisen ten aanzien van het professionaliseren?

Uit de resultaten van de eerste twee subprobleemstellingen zou theoretisch al een antwoord gegeven kunnen worden op de globale probleemstelling, zeker wanneer daarbij gekeken wordt naar het antwoord op subprobleemstelling drie. Toch is het goed mogelijk dat het antwoord dan niet aansluit bij de organisatie. Binnen de organisatie zijn er altijd wensen en eisen ten aanzien van dit onderwerp, die afwijkend kunnen zijn van wat de theorie vermeldt. Deze moeten geïnventariseerd worden, en gebruikt om tot een passend advies te komen.

De wensen en eisen worden niet alleen aangegeven door de klanten, maar ook door het management van de afdeling. Via interviews en de hierboven genoemde enquête zijn de wensen en eisen achterhaald. Dit zijn beiden beschrijvende onderzoeken, waarbij de enquête kwantitatief is en de interviews kwalitatief. Omdat zowel bij deze subprobleemstelling als bij de voorgaande dezelfde mensen met gebruik van dezelfde onderzoeksmethode worden onderzocht, is dit in een keer gedaan. Hiervoor is gebruikt gemaakt van de kennis die opgedaan is bij het onderzoeken van subprobleemstelling 1 en 4, waardoor dit pas daarna is aangepakt.

Wat is een frontoffice en in welke vormen verschijnt deze?

Voor het beantwoorden van de uiteindelijke probleemstelling is het belangrijk om goed te weten wat het begrip frontoffice precies inhoudt en in welke vormen men deze in de theorie en in de praktijk tegen kan komen. Vragen die hierbij beantwoord moeten worden zijn:

- Wat is de definitie van frontoffice?
- In welke vormen kan men een frontoffice tegenkomen?
- Wat zijn de voordelen en de nadelen van deze vormen?
- Wat zijn kritische succesfactoren voor het invoeren van een frontoffice?
- Hoe zien het takenpakket en de verantwoordelijkheden van de medewerkers van een frontoffice eruit?
- Hoe wordt een frontoffice gepositioneerd binnen de organisatie?
- Hoe wordt een frontoffice geïmplementeerd?
- Wat zijn de initiële kosten en de kosten tijdens gebruik?

Dit beschrijvende, kwantitatieve onderzoek is dan ook in de eerste instantie weer uitgevoerd achter het bureau met gebruik van gegevens uit de vakliteratuur. De voorbeelden uit de praktijk zijn onderzocht bij andere organisaties. Om voorbeelden te vinden die mogelijk aan kunnen sluiten bij de Gemeente Ridderkerk is ervoor gekozen om hiervoor vergelijkbare organisaties te kiezen, namelijk middelgrote gemeenten in de Randstad. Uit de vele mogelijkheden zijn er willekeurig twee gekozen. Dit zijn de Gemeente Rijswijk en de Gemeente Capelle aan den IJssel. Bij deze gemeenten zijn de personen die (mede-) verantwoordelijk zijn geweest voor de vorm en inrichting van de frontoffice geïnterviewd.

Welke alternatieven zijn er voor een frontoffice?

De globale probleemstelling laat zien dat er gevraagd wordt of het wel verstandig is om een frontoffice te implementeren. Om hier een antwoord op te kunnen geven kan er niet worden volstaan met alleen het onderzoeken van de bovenstaande subvragen. Er moet worden bekeken of er andere mogelijkheden zijn om aan de wensen en eisen te voldoen, die tevens, of wellicht beter, bijdragen aan het professionaliseren van de afdeling IBF. Hierbij zijn onder andere de volgende vragen gesteld:

- Wat houden de alternatieven in?

- Wat zijn de voor- en nadelen hiervan?
- Wat zijn kritische succesfactoren hiervan?
- Hoe kunnen ze worden geïmplementeerd en wat zijn de kosten?

Voor dit kwalitatief, beschrijvend onderzoek is gebruik gemaakt van de vakliteratuur. Tevens is bij andere organisaties bekeken hoe de situatie daar is. In verband met de beperkte tijd is ervoor gekozen om hiervoor dezelfde organisaties te onderzoeken als voor de tweede subprobleemstelling. De vragen die voor dit onderwerp gesteld moeten worden, zijn dan ook meegenomen met de interviews die voor het beantwoorden van die subprobleemstelling zijn afgenomen.

In hoeverre dragen de verschillende mogelijkheden bij aan het proces van professionaliseren?

In deze laatste subprobleemstelling worden de verschillende mogelijkheden beoordeeld op hun toegevoegde waarde. Hiervoor worden relaties gelegd tussen de antwoorden op de eerste 3 subprobleemstellingen en de antwoorden op de subprobleemstellingen 4 en 5. Vanwege deze afhankelijkheid is deze subprobleemstelling als laatste onderzocht. Dit onderzoek is voornamelijk van achter het bureau uitgevoerd

Uitwerking naar globale probleemstelling

De resultaten van het onderzoek naar de eerste drie subprobleemstellingen zijn met elkaar vergeleken om tot een eerste conclusie te komen. Dit resulteert in een aantal criteria, die zijn gebruikt om de mogelijkheden die zijn gevonden bij het onderzoek naar subprobleemstelling 4 en 5 te beoordelen en met elkaar te vergelijken (subprobleemstelling 6). Uit deze vergelijking komt een advies dat in een beleidsnotitie is verwoord naar het management van de afdeling IBF.

Op basis van de keuze van het management is vervolgens onderzocht hoe de gekozen mogelijkheid het beste kan worden ingericht. Hierbij wordt aandacht geschonken aan de implementatie, de borging van de kwaliteit en de financiële consequenties.

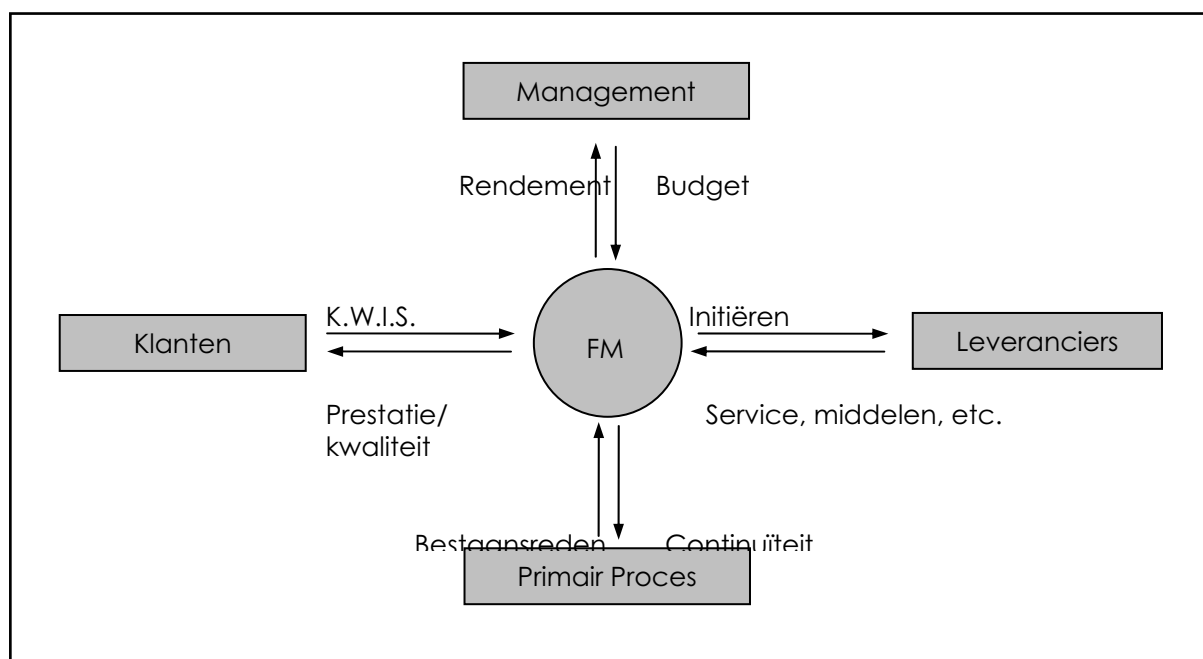
Bijlage 2. Een beschrijving van de organisatie

Geen enkele organisatie is hetzelfde. Om een goed advies te kunnen geven dat past binnen een organisatie is het daarom van groot belang om de betreffende organisatie goed te leren kennen. Hierbij is het niet alleen noodzakelijk om de facilitaire organisatie te bekijken, maar ook om de blik te richten om de omgeving hiervan. Een facilitaire organisatie staat immers in dienst van het primaire proces en is in zijn inrichting afhankelijk van deze moederorganisatie.

Aan de hand van twee modellen is een beknopte analyse gemaakt van de facilitaire organisatie van de gemeente Ridderkerk. Voor het externe gedeelte van deze analyse is het facilitair management-kruis (Kok, 1999) gebruikt, waarbij alle krachten die inspelen op het facilitair management aan bod komen. Het ESH-model (Maas en Pleunis, 2001) is gebruikt voor de interne analyse, zodat naast de duidelijk zichtbare harde elementen ook naar de zachtere factoren zoals cultuur gekeken wordt. In deze bijlage staan de resultaten van dit onderzoek, waarbij eerst kort de modellen toegelicht worden.

2.1. Externe analyse

Het facility management-kruis helpt om een indruk te krijgen van de taakomgeving en positie van de facilitaire organisatie binnen het bedrijf. In figuur 1 is het kruis getekend



Figuur 1. Het facility management-kruis (Kok, 1999)

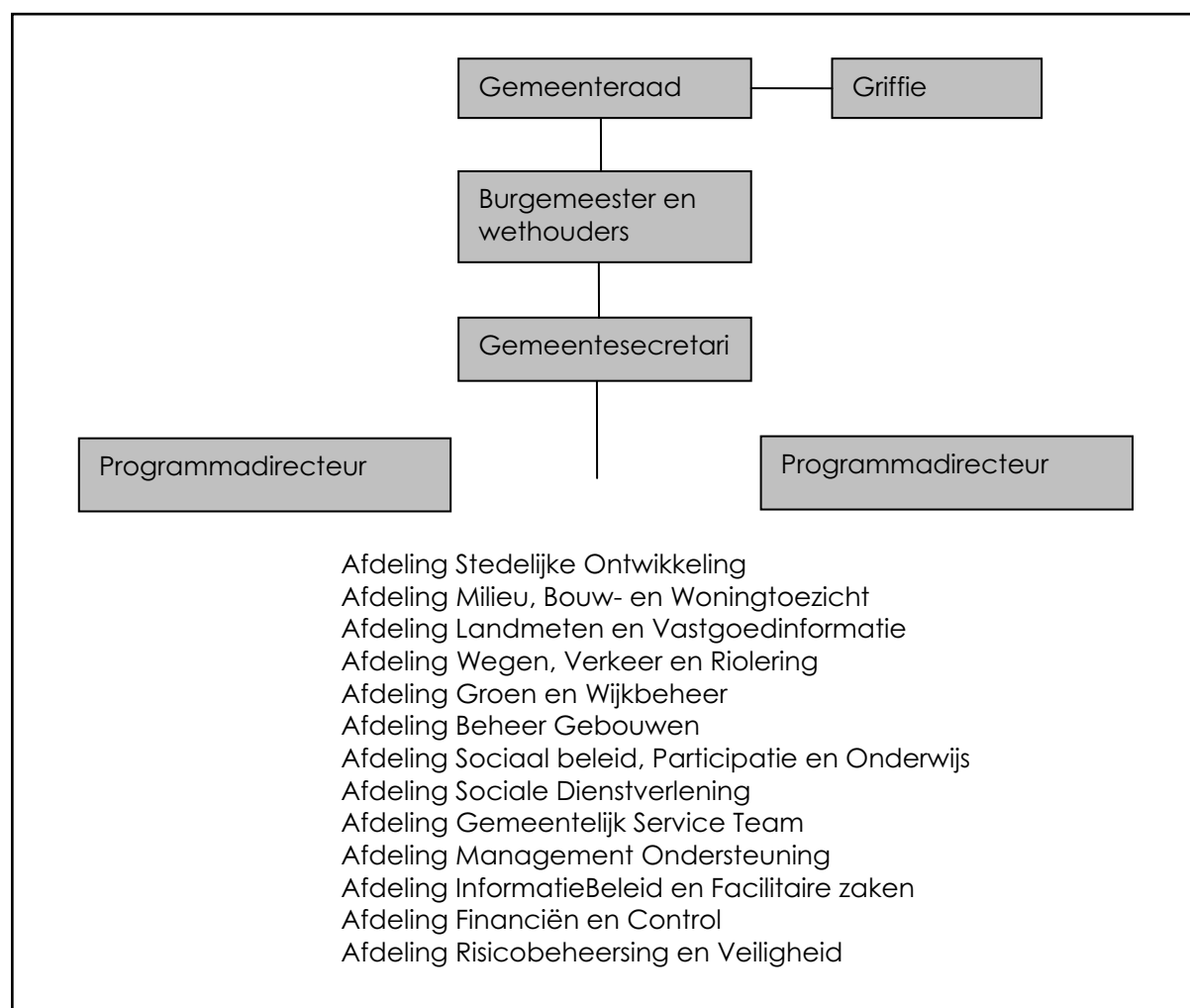
Zoals in het kruis te zien is spelen er verschillende krachten in op de facilitaire organisatie (hier FM). Het primaire proces en het management zijn de twee krachten die voorwaarde scheppend zijn, terwijl de klanten en de leveranciers de uitvoering van de diensten bepalen. Het primaire proces, het management en de klanten worden hier besproken. Met de leveranciers worden de uitvoerders van de facilitaire diensten (in eigen beheer of uitbesteed) bedoeld, deze arm van het kruis komt daarom uitgebreid aan bod in de interne analyse.

Het primaire proces

De gemeente Ridderkerk is een middelgrote, stedelijke en groene gemeente, gelegen op de snijpunten van de snelwegen A15 en A16 in de Randstad. Het inwonersaantal ligt op ongeveer 47.000. Hieronder zijn opvallend weinig jongeren onder de twintig jaar en in vergelijking met de rest van Nederland veel ouderen van boven de 65 jaar. Doordat veel jongeren naar de Vinx-locaties vertrekken wordt er een daling van het aantal inwoners verwacht.

De gemeente wordt aangestuurd door een ambtelijke organisatie die ongeveer 350 medewerkers telt. Hierbij is het dagelijkse bestuur in handen van de burgemeester en wethouders. De overige medewerkers zijn verdeeld over de verschillende afdelingen, die zich bijvoorbeeld bezighouden met wegen, gebouwen, groenvoorzieningen, sport, onderwijs etc. Deze afdelingen worden hiërarchisch aangestuurd door de gemeentesecretaris. De programmadirecteuren geven op het gebied van de programma's functionele sturing aan de afdelingen. In figuur 2 is het organigram van de gemeentelijke organisatie te zien.

Van de 350 medewerkers hebben er ongeveer 290 een werkplek in het gemeentehuis, waar voornamelijk 'hersenvormende activiteiten' worden verricht, de overige medewerkers vormen de buitendienst, waaronder bijvoorbeeld de plantsoendienst valt.



Figuur 2. Organigram van de gemeente Ridderkerk

In 2003 is door de directie de volgende missie opgesteld:

Voor een daadwerkelijk goed leefklimaat en maatwerk in dienstverlening. Ridderkerk: Uw maat!

Hieruit volgen verschillende doelstellingen. De doelstellingen die zijn geformuleerd zijn onder andere:

- Externe c.q. klantenoriëntatie. Wij gaan ervoor om de vragen vanuit de gemeenschap van Ridderkerk op een zo goed mogelijke manier te helpen oplossen. Dat vraagt om nieuwe vormen van oriëntatie en dienstverlening,
- Samenwerking bestuur en ambtelijke top; sterk en in natuurlijk samenspel,
- Zelfsturing en professionaliteit binnen aangegeven richting (verantwoordelijkheid bij medewerker voor proces en resultaat),
- Opheffen bestaande grenzen en beperkingen; optimalisering van samenwerkingsrelaties, integrale afstemming,
- Meer bedrijfsmatig en klantgeoriënteerd model waarin flexibiliteit, transparantie en efficiëntie voorop staan,
- Platte organisatie met directie op afstand en organisatiebrede toewijzing van verantwoordelijkheden.

Om deze doelstellingen te bereiken is de hele organisatie veranderd. Dit is al terug te zien in het organogram, waar ten opzichte van vorig jaar een managementlaag tussenuit is. Ook wordt er afdelingsoverschrijdend gewerkt aan een aantal programma's. Deze programma's worden geleid door de twee programmadirecteuren en zijn zowel intern als extern gericht.

Het management

De afdeling IBF valt direct onder de gemeentesecretaris of algemeen directeur en het afdelingshoofd van de afdeling IBF zit samen met alle andere afdelingshoofden in het management team. De directie van de gemeentelijke organisatie verwacht dat de afdeling IBF zich ontwikkelt tot een vraaggerichte faciliterende afdeling gebaseerd op services, advies en control (Directieteam Ridderkerk, 2004, p. 15-16). Hierbij wordt de mening geuit dat de externe dienstverlening naar de burgers (het primaire doel van de organisatie) alleen optimaal kan functioneren, wanneer de beleving van de interne dienstverlening positief is.

In december 2003 is tijdens een project in kaart gebracht hoe de integraal managers tegen de ondersteunende processen aankeken en wat zij hiervan verwachten. Onder de ondersteunende processen valt niet alleen de afdeling IBF, maar tevens de afdeling Management Ondersteuning en de afdeling Financiën en Control. In tabel 1 zijn de verwachtingen van de integraal managers op een rij gezet.

Diensten:	De 10 principes voor klantgerichte ondersteuning:
Wat verwacht de integraal manager van de ondersteuner: - Service; uitvoering, - Advisering, - Management informatie on-line op elke moment van de dag geactualiseerd beschikbaar, - Informatie direct toepasbaar voor managementrapportages, - Reminders; signalering, - Toegankelijke informatie over producten en diensten; wie, wat en hoe, - Eenvoudige stappenplannen, - Interactieve aanpak bij	Hoe verwacht de integraal manager dat wordt ondersteund: - De ondersteuner mag ervan uitgaan dat de integraal manager weet wat hij doet, - De ondersteuner laat de eindverantwoordelijkheid altijd bij de integraal manager, maar wijst als professional op eigen vakgebied wel op consequenties, - De ondersteuner levert de integraal manager alles wat hij nodig heeft zoals en wanneer hij dat nodig heeft, - De ondersteuner biedt altijd keuzemogelijkheden en maatwerk, - De ondersteuner heeft een pro-actieve,

organisatiebrede vraagstukken, - Eén aanspreekpunt per vakgebied.	meedenkende, helpende houding en zoekt naar de vraag achter de vraag, - De ondersteuner hanteert eenvoudige, flexibele, inzichtelijke en toegankelijke procedures, - De ondersteuner biedt integrale dienstverlening, afgestemd met andere ondersteuners, - De ondersteuner kan altijd duidelijkheid verschaffen over de producten, procedure en termijnen, - De ondersteuner kijkt altijd met de integraal terug op de geleverde diensten en streeft naar continue verbetering van de dienstverlening, - De ondersteuner vermoeit de integraal manager niet met de eigen bedrijfsvoering.
--	---

Tabel 1. De verwachting van de integraal managers (Aarts, 2004)

De klanten

De afdeling IBF verleent haar diensten alleen intern. De afnemers van de diensten kunnen worden opgesplitst in drie groepen. De opdrachtgevende klant, de beslissende klant en de gebruikende klant. De opdrachtgevende klant is in de geval de gemeentesecretaris, deze bepaalt de randvoorwaarden waarbinnen de dienstverlening moet plaatsvinden.

Zoals hierboven ook al wordt aangegeven verwacht hij een meer zakelijke houding van de afdeling. In deze context betekent dit dat de dienstverlening transparanter moet zijn en de kwaliteit ervan op een constant niveau moet zitten. Daarnaast is er in het kader van de noodzakelijke bezuinigingen gesteld dat deze ontwikkelingen gepaard moeten gaan met een daling van de kosten. De verbeteringen in de afdelingen moeten er tevens voor zorgen dat de gevraagde diensten en producten met minder mensen geleverd kunnen worden.

De beslissende klant bepalen het niveau van de dienstverlening (Lenselink en Veeke, 2003, p. 20). Binnen veel bedrijven wordt dit door middel van Service Level Agreements (SLA's) gedaan. Hiervoor is het onder andere noodzakelijk dat de kwaliteit van de producten en diensten duidelijk is en dat er keuzemogelijkheden zijn. Zoals uit de interne analyse (zie paragraaf 2 van deze bijlage) blijkt is de afdeling IBF nog niet zover. De beslissende klant, hier in de vorm van de zeven integrale afdelingsmanagers, hebben wel hun verwachtingen geuit. Deze zijn terug te vinden in tabel 1.

Tenslotte is er de gebruikende klant. Binnen de gemeente Ridderkerk zijn dit er zo'n 290. Deze mensen hebben natuurlijk ook een mening over de dienstverlening. Omdat de doelstelling is om hen zo goed mogelijk te ondersteunen tijdens hun werk is het noodzakelijk om deze mening te inventariseren en hier waar mogelijk rekening mee te houden. Deze klanten zijn daarom via een schriftelijke enquête om hun mening gevraagd. De respons is hiervan niet erg hoog. Toch worden de resultaten hier gebruikt, dit is de volgende redenen:

- Ten eerste wordt er aangenomen dat de enquête voornamelijk ingevuld zal worden door mensen die het belangrijk vinden dat er naar hun wordt geluisterd en dat de dienstverlening naar hun wensen wordt ingericht.
- Ten tweede zal de afdeling IBF zich moeten richten op de bekende wensen en eisen. Belangrijk zijn hierbij vooral de opdrachtgevende en de beslissende klanten. In geval van de

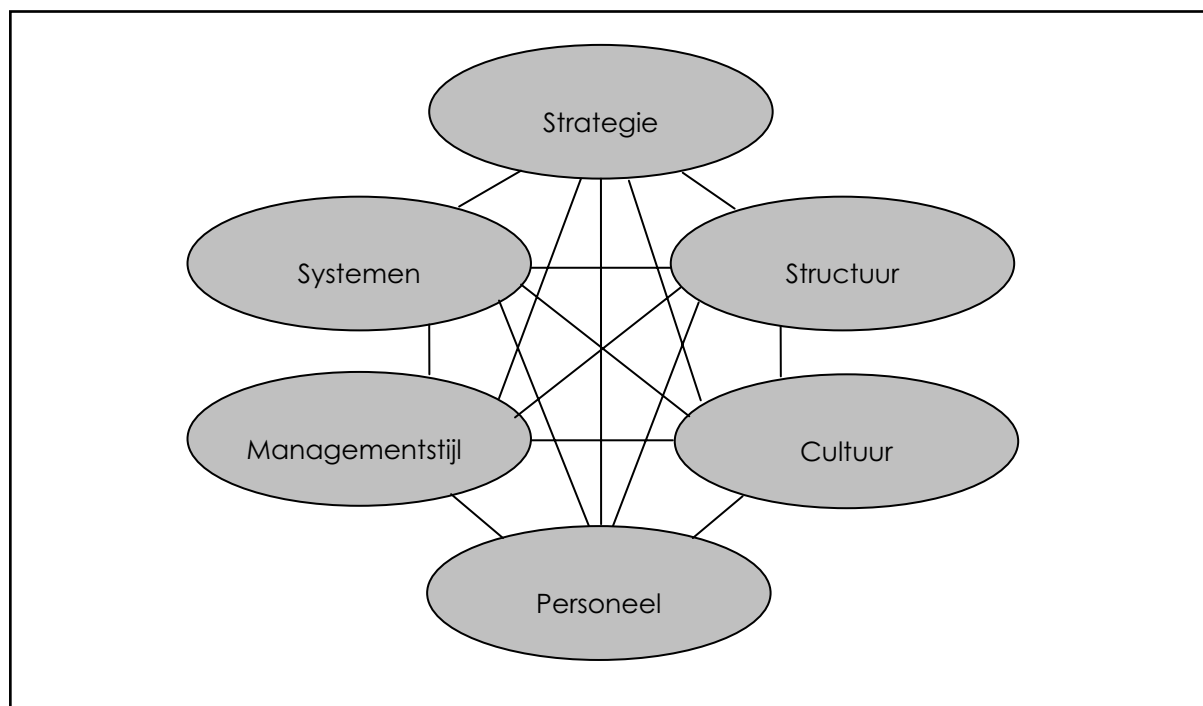
gebruikende klanten mag worden aangenomen dat als er geen mening is gegeven dat het de klant niet veel uitmaakt.

De gebruikte enquête is in bijlage 3 toegevoegd en de belangrijkste resultaten van de enquête zijn in bijlage 4 op een rijtje gezet.

Naast de interne klanten van de afdeling IBF heeft de afdeling Beheer Gebouwen ook een aantal externe klanten. Deze worden hier kort genoemd, omdat het een wens is van de afdeling IBF om met de afdeling Beheer Gebouwen samen te gaan. De afdeling Beheer Gebouwen beheert ongeveer 60 panden. Hieronder vallen natuurlijk het gemeentehuis en een aantal nevenvestigingen, waar bijvoorbeeld mensen van de plantsoendienst kantoren hebben. Daarnaast zijn dit een aantal basisscholen en bijbehorende gymzalen, en een aantal panden zijn verhuurd aan derden.

2.2. Interne Analyse

De interne analyse wordt uitgevoerd aan de hand van het ESH model, waarbij ESH staat voor evenwicht, samenhang en heterogeniteit (Maas en Pleunis, 2001). Deze betekenis is terug te zien in het model, dat getekend is in figuur 3, dat een soort diamantvorm heeft. Zes factoren (drie “harde” en drie “zachte”) zijn allen met elkaar verbonden door lijnen die elkaar over kruisen.



Figuur 3. Het ESH-model (Maas en Pleunis, 2001)

Een organisatie geeft op een geheel eigen manier invulling aan al deze factoren, waarmee het een eenheid vormt. De afzonderlijke factoren kunnen niet zomaar veranderd worden. Dit heeft altijd invloed op de overige factoren, anders is het evenwicht weg. Een evenwicht zal zich altijd proberen te herstellen, waardoor zo’n verandering meestal niet lang stand houdt.

Strategie

In de door de gemeente Ridderkerk opgestelde missie is terug te vinden dat zij maatwerk en kwaliteit willen bieden die afgestemd is op de inwoners van de gemeente. De afdeling IBF dient deze strategie

te volgen, om zo een optimale ondersteuning te kunnen bieden. Dit is terug te vinden in de missie van de afdeling. Deze luidt als volgt:

“Mogelijk maken door meedenken en meewerken met meerwaarde.”

Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers van de afdeling het als hun verantwoordelijkheid (moeten) zien om samen met de klanten tot ondersteuning en dienstverlening te komen die voldoet aan de vraag. De afdeling levert meerwaarde door kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit.

Uit de missie vloeit een doelstelling voort, die concreter aangeeft waar de afdeling naar toe wil:

“Over vijf jaar erkennen onze afnemers ons als onbetwiste professionele aanbieder (partner) van standaard en maatwerkdiensten op strategisch, tactisch en operationeel niveau.”

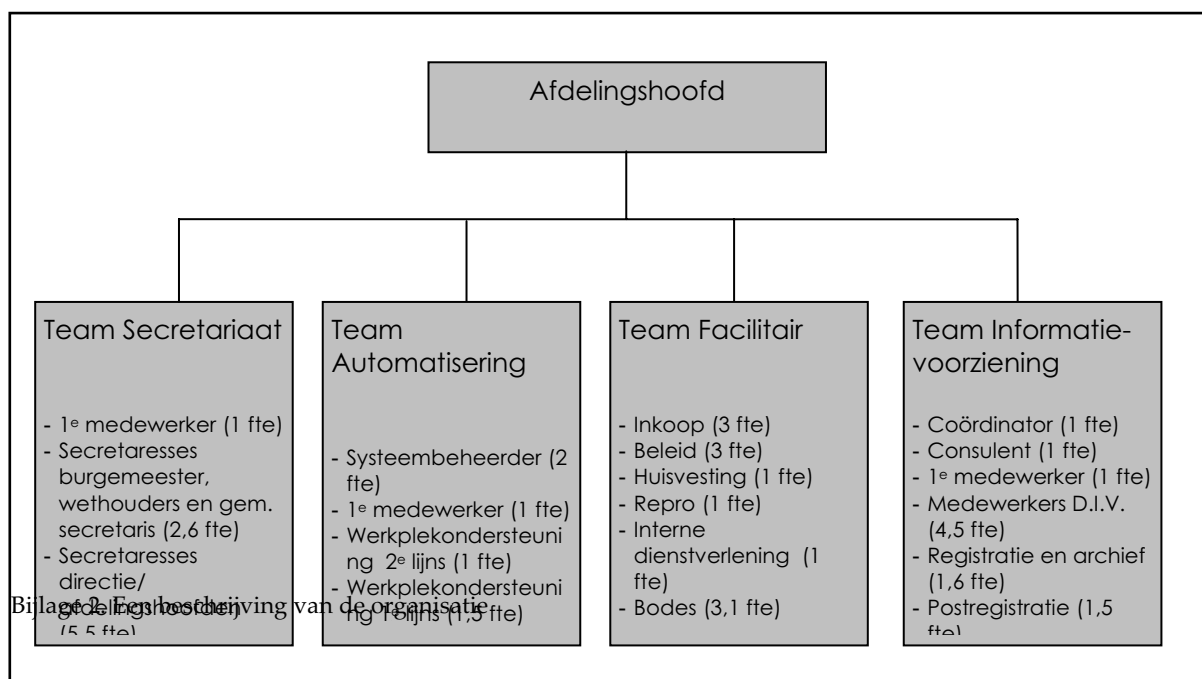
Met deze visie wordt het streven geuit naar erkenning als professionele dienstverlener, waarbij samen met de afnemers de producten worden bepaald. Om de doelstelling te bereiken is er een jaar geleden (in januari tot mei 2004) een onderzoek ingesteld naar de methoden om deze doelstelling te bereiken. Uit dit onderzoek is een stappenplan naar voren gekomen, waarbij de volgende stappen zijn benoemd Prins, 2004):

1. Structuur aanbrengen in de overlegvormen,
2. Noteren van randvoorwaarden,
3. Beschrijven van processen huidige situatie,
4. Processen inrichten gewenste situatie,
5. Genereren van management informatie,
6. Invoeren van een frontoffice.

De eerste drie stappen zijn inmiddels genomen. Aan de derde en vierde stap wordt op dit moment gewerkt. Dit onderzoek valt onder het uitvoeren van de laatste stap.

Structuur

De afdeling IBF is een aparte afdeling, naast de primaire afdelingen en de overige ondersteunende afdelingen. De afdeling wordt aangestuurd door het afdelingshoofd, die tegelijkertijd hoofd is van de afdeling Beheer Gebouwen. Het afdelingshoofd maakt onderdeel uit van het management team. Binnen de afdeling wordt er gewerkt in verschillende teams, die direct worden aangestuurd door het afdelingshoofd. Binnen deze teams is in sommige gevallen een 1^e medewerker aangesteld voor coördinatie en aansturing, maar in hoofdzaak is het een platte structuur. In figuur 4 is het organigram getekend.



Figuur 4. Organigram van de afdeling IBF

De afdeling IBF wordt centraal aangestuurd, en is ook centraal gepositioneerd. De positionering is zoals hierboven terug te vinden in het organigram, maar qua plaatsing in het pand is de afdeling niet geheel gecentraliseerd. De bodes hebben een plek gekregen op een centrale plek in de nieuwbouw, dicht bij de plaats waar zij hun diensten uitvoeren. Dit in tegenstelling tot de overige medewerkers van de afdeling, die bij elkaar in het oude pand gehuisvest zijn.

Systemen

Een systeem is een combinatie van bepaalde procedures met de bijbehorende (geautomatiseerde) hulpmiddelen. Alle systemen leiden tot een bepaald resultaat met een eigen doelstelling. In de meeste gevallen is het eindresultaat iets wat benodigd is voor een volgende stap in een proces.

Binnen een bedrijf lopen verschillende van deze processen. Een aantal ervan zijn primair, zoals bijvoorbeeld het ontwerpproces of het productieproces, andere lopen juist of voornamelijk door de ondersteunende afdelingen, zoals bijvoorbeeld het aanstellen van een nieuwe medewerker. Deze hoofdprocessen kunnen worden opgedeeld in verschillende subprocessen, die ieder weer verschillende handelingen bevatten. Deze handelingen worden met behulp van een bepaald systeem uitgevoerd: volgens vaststaande procedures en met behulp van bepaalde instrumenten.

Binnen de gemeente Ridderkerk wordt op dit moment gewerkt aan het inrichten van alle processen. Van elk proces moet inzichtelijk worden gemaakt wat het proces inhoudt, op welke manier deze wordt uitgevoerd, welke hulpmiddelen worden gebruikt, hoe veel tijd deze in beslag neemt, wat het resultaat is en wie verantwoordelijk is daarvoor. Als deze transparantie bereikt is kan gestuurd worden op de resultaten. Bovendien wordt het door de kennis van de processen mogelijk om de belanghebbenden vooraf te informeren over de verwachte gang van zaken, duur en kwaliteit.

Zo ver is het echter nog niet. Er zijn wel veel routinematige handelingen die binnen de afdeling IBF worden verricht door de diverse uitvoerders van diensten, maar hierbij ontbreekt het zelfs bij de uitvoerders ervan aan standaardisatie. Het is onbekend wat nu standaard procedures zijn, hoe lang dagelijkse routines duren en hoe vaak deze per dag voorkomen.

Voorbeelden van deze routinematige subprocessen zijn:

- Postregistratie,
- Dossiervorming,
- Kleine softwareproblemen oplossen,
- Kleine verhuizingen,
- Aanmaken computeraccount,
- Bijstaan van huwelijken,
- Etc.

Processen en de handelingen binnen een proces moeten geïntieerd worden voordat ze gaan lopen. Dit initiatief kan ontstaan uit het resultaat van een voorgaande handeling, uit een contract (bijvoorbeeld een schoonmaakcontract, waarin afgesproken is dat er eens per dag wordt stofgezogen), een gebeurtenis of door aanvraag van een klant. De laatste twee kunnen niet worden gepland. Het

initiatief vanuit een gebeurtenis kan soms wel worden geautomatiseerd, maar in de meeste gevallen wordt deze gebeurtenis ook door de klant gemeld.

De meldingen van klanten van het IBF komen direct bij de betreffende productgroepen binnen. De meeste mensen weten welke persoon ze voor welke melding moeten hebben (zie hiervoor bijlage 4: De belangrijkste resultaten van de enquête). Als ze het niet weten, bellen ze vaak naar een persoon die ze voorheen goed heeft geholpen. Ze vertrouwen erop dat deze melding dan ook goed wordt afgehandeld.

In het verleden werden kosten wel doorbelast, maar omdat er geen inzicht was in de levering van bepaalde diensten en producten voor een langere tijd, werd elke geleverde dienst of product apart gefactureerd naar de betreffende klant. Deze werkwijze kostte veel tijd en geld, bij zowel de klant als de afdeling zelf, waardoor er is besloten om hiermee te stoppen. Het is wel een wens om de klanten kostenbewust te maken, maar dit kan pas als er op een structurele manier de juiste informatie beschikbaar komt om dit op een efficiënte manier te doen.

Personeel

Binnen de afdeling werken 47 mensen. Doordat de afdelingssecretaressen nu ook onder de afdeling IBF vallen zijn dat er een aantal meer dan vorig jaar. Uit dat jaar komen ook de volgende gegevens, uitgedrukt in percentages (Robbemont, 2004).

Leeftijdsopbouw:

15-25 jaar:	5%
26-35 jaar:	22,5%
36-45 jaar:	35%
46-55 jaar:	22,5%
55+:	15%

Geslacht:

Man:	57,5%
Vrouw:	42,5%

Dienstverband:

Parttime:	42,5%
Fulltime:	57,5%

Binnen Ridderkerk wil men het personeel niet zien als een kostenpost, maar als een min of meer onuitputtelijke bron van mogelijkheden, capaciteiten en talenten. Om gebruik te kunnen maken van de menselijke mogelijkheden moet geïnvesteerd worden in de medewerkers. Dit investeren gebeurt via goede begeleiding, heldere verantwoordelijkheidsverdeling, duidelijke resultaatafspraken, opleiding en training, gestructureerd werkoverleg en een open werksfeer.

De begeleiding vindt plaats aan de hand van een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Aan elke functie is een competentieprofiel gekoppeld. Per individuele medewerker wordt bekeken in hoeverre de competenties aanwezig zijn of verbeterd moeten of kunnen worden. Tijdens de functioneringsgesprekken wordt niet alleen naar de technische invulling van de functie gekeken, maar tevens naar de ontwikkeling in de bijbehorende competenties.

Managementstijl

Op de doelstelling te bereiken wordt er integraal aangestuurd. De lijnen zijn korter geworden door het wegvallen van de tussenlaag en van de medewerkers wordt een andere houding verwacht. Om deze

veranderingen mogelijk te maken is er binnen de gemeente gekozen voor de volgende stijlen van leidinggeven:

- Coachend leidinggeven: De manier van leidinggeven moet toegesneden zijn op de persoon en de situatie, maar vooral bijdragen aan het tot ontplooiing kunnen komen van de medewerker. Daarbij is de helpende hand en het van elkaar leren belangrijker dan de hiërarchie.
- Resultaatgericht leidinggeven: Bij resultaatgericht leidinggeven zal de leidinggevende zoveel mogelijk sturen op resultaten. Om dat goed te kunnen, moeten eerst de te behalen resultaten in beeld gebracht worden en vastgesteld worden op welke wijze of aan de hand waarvan getoetst zal worden of de resultaten zijn behaald.
- Integraal management: Vrijheid in gebondenheid en verbondenheid. De kern van integraal management is de dagelijkse operationele sturing op de gewenste output. Gewenst door klanten (doelgroepen), politiek en door belanghebbenden. Integraal management vindt op het niveau van de afdelingshoofden plaats. Zij krijgen meer vrijheid, maar moeten zich bewegen binnen de centrale kaders op het gebied van financiën, personeel, organisatie en informatie. Tenslotte is het de bedoeling dat hun resultaten gericht zijn op de verwezenlijking van de organisatiestrategie die door bestuur en topmanagement zijn bepaald.

Om te kunnen sturen op resultaten is informatie nodig over het functioneren. Deze informatie heeft pas betekenis als er vooraf doelen zijn gesteld. Omdat veel processen nog niet geheel inzichtelijk zijn, is het moeilijk om meetbare doelen te stellen en om tijdens het uitvoeren vast te leggen hoe er is gewerkt. Tot de processen zijn beschreven en het FMIS is geïmplementeerd is het daarom nog nauwelijks mogelijk om resultaatgericht leiding te kunnen geven.

Medewerkers weten niet waarom ze bepaalde handelingen verrichten, waardoor het moeilijk is om zelf te bepalen waar er verbeteringen mogelijk en veranderingen wenselijk zijn. De wil hiervoor lijkt ook niet altijd aanwezig. Dit betekent dat er naast alleen coachend leidinggeven in bepaalde situaties ook nog instruerend gestuurd moet worden.

Cultuur

Bij het formuleren van de missie zijn een aantal normen en waarden naar voren gekomen, waar veel waarde aan wordt gehecht door de directie. Deze waarden zijn:

- Duidelijk,
- Ambitieuze,
- Betrokken,
- Integer,
- Betrouwbaar.

Deze waarden kunnen worden herkend in een aantal afspraken die binnen organisatie zijn gemaakt. Dit zijn bijvoorbeeld:

- Geen grenzen of wij-zij (integraal),
- Oplossingsgericht in plaats van probleemgericht,
- Respect voor de klant en elkaar,
- Afspraak is afspraak,
- Iedereen is belangrijk; iedereen doet mee.

Deze normen en waarden zijn erg belangrijk wanneer er integraal samengewerkt en gecommuniceerd moet worden, zoals de doelstelling is van de gemeente Ridderkerk. Helaas is cultuur moeilijker te veranderen dan structuren of systemen. Er heerst dan ook nog altijd een cultuur die meer kenmerkend is voor de oude (iets meer) traditionele organisatiestructuur. Deze cultuur kenmerkt zich door een onwil tot samenwerken en communiceren en wordt ook wel eilandjescultuur genoemd. Elke sectie of elke afdeling richt zich alleen op zijn eigen processen, en weet niet (of wil niet weten)

waarom ze die processen uitvoeren. Sommige afnemers zeggen dan ook dat het wel lijkt alsof de afdeling IBF er alleen voor zichzelf is.

Bijlage 3. Schriftelijke enquête voor de gebruikende klant

1. Op welke afdeling bent u werkzaam?.....

2. Hoe vaak neemt u contact op met iemand van de afdeling IBF voor uitvoering van een bepaalde dienst of een product?

- | | |
|---|--|
| ☐ Minder dan 1 keer per maand | ☐ 1-5 keer per week |
| ☐ 1-4 keer per maand | ☐ Meerdere keren per dag |

3. Voor welke producten of diensten van het IBF neemt u contact met deze afdeling op?

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Postverwerking | ☐ Verhuizingen | ☐ Storingen |
| ☐ Dossiervorming | ☐ Meubilair | ☐ Vergaderruimtes |
| ☐ Lenen van dossiers | ☐ Reprodiendiensten | ☐ Klein onderhoud |
| ☐ Abonnementen | ☐ Bedrijfs hulpverlening | ☐ Telefonie |
| ☐ Smoelenboek | ☐ Kantoorartikelen | ☐ Sleutelbeheer |
| ☐ Intranet/internet | ☐ Catering speciale gelegenheden | ☐ ICT |
| ☐ Werkplekken | | ☐ Anders, nl:..... |

4. Is het voor u duidelijk via welke media u contact kan zoeken met IBF?

- | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ Ja | ☐ Nee | ☐ Neutraal |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|

5. Op welke manier(en) zoekt u meestal contact met het IBF?

- | | |
|-----------------------------------|--|
| ☐ Persoonlijk | ☐ Per fax |
| ☐ Telefonisch | ☐ Via intranet |
| ☐ Per e-mail | ☐ Anders, nl:..... |

6. Op welke manier(en) zou u het liefst contact willen zoeken met het IBF?

- | | |
|-----------------------------------|--|
| ☐ Persoonlijk | ☐ Per fax |
| ☐ Telefonisch | ☐ Via intranet |
| ☐ Per e-mail | ☐ Anders, nl:..... |

7. Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen vragen?

- | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ Ja | ☐ Nee | ☐ Neutraal |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|

8. Bij wie vraagt u nu meestal diensten of producten aan?

- ☐ Bij de contactpersoon van de betreffende dienst
- ☐ Bij de bode, als hij toevallig langskomt
- ☐ Altijd bij dezelfde persoon, dat is gemakkelijk en die heeft me altijd goed geholpen
- ☐ Anders, nl:.....

9. Bij wie zou u het liefst diensten of producten willen aanvragen?

- ☐ Bij de contactpersoon van de betreffende dienst
- ☐ Bij de bode, als hij toevallig langskomt
- ☐ Altijd bij dezelfde persoon, dat is gemakkelijk en die heeft me altijd goed geholpen
- ☐ Bij een centrale servicebalie
- ☐ Anders, nl:.....

10. Kunt u aangeven in welke mate u tevreden bent over de huidige toegankelijkheid van IBF?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Zeer tevreden | ☐ Ontevreden |
| ☐ Tevreden | ☐ Zeer ontevreden |

11. Ik heb dit gevoel, omdat.....

12. Hoeveel tijd bent u gemiddeld aan het aanvragen van een facilitair product of dienst?

- ☐ Veel te veel tijd, het stoort me tijdens mijn werkzaamheden,
☐ Veel tijd, het zou wel wat sneller kunnen,
☐ Weinig tijd, het is zo gebeurd

De volgende vragen gaan over de laatste keer dat u contact heeft gezocht met IBF

13. Kunt u aangeven in welke mate u tevreden bent over de klantvriendelijkheid van de medewerker met wie u contact heeft gehad?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Zeer tevreden | ☐ Ontevreden |
| ☐ Tevreden | ☐ Zeer ontevreden |

14. Ik heb dit gevoel, omdat.....

15. Kunt u aangeven in welke mate u tevreden bent over de klantgerichtheid van de medewerker met wie u contact heeft gehad?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Zeer tevreden | ☐ Ontevreden |
| ☐ Tevreden | ☐ Zeer ontevreden |

16. Ik heb dit gevoel, omdat.....

17. Kunt u aangeven in welke mate u tevreden bent over de afhandeling van uw aanvraag?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Zeer tevreden | ☐ Ontevreden |
| ☐ Tevreden | ☐ Zeer ontevreden |

18. Ik heb dit gevoel, omdat.....

19. Wanneer er een centrale servicebalie zou komen voor al uw facilitaire (aan)vragen en opmerkingen, verwacht u dat u daar dan gebruik van zou gaan maken?

- ☐ Ja ☐ Nee ☐ Neutraal

20. Kunt u aangeven waarom?.....

21. Welke diensten zouden volgens u via deze servicebalie aangeboden moeten worden?

.....

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

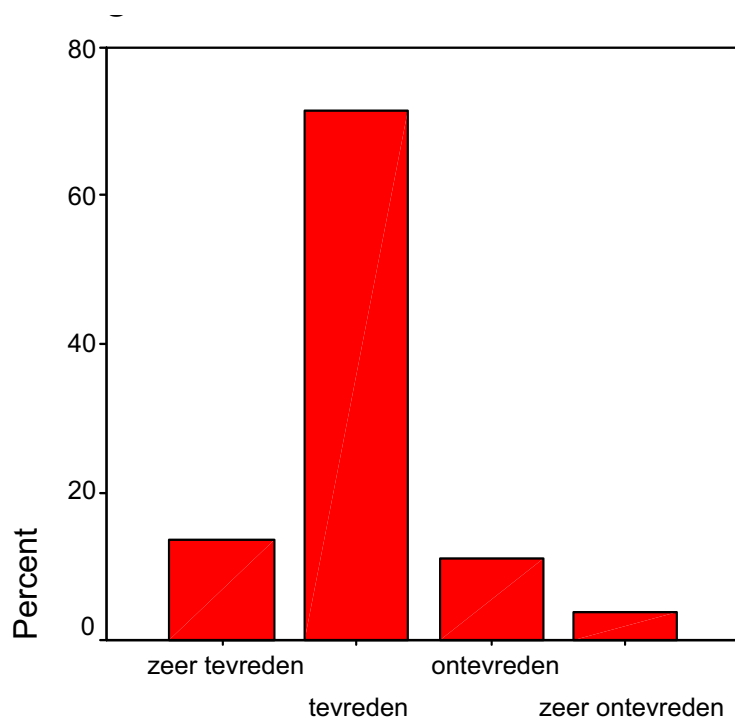
Bijlage 4. Resultaten enquête onder gebruikende klant

Totale populatie 300
 Accepterende steekproef 81

Tevredenheid over de toegankelijkheid, bereikbaarheid van de afdeling.

gemiddelde tevredenheid in klassen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer tevreden	11	13,6	13,6	13,6
	tevreden	58	71,6	71,6	85,2
	ontevreden	9	11,1	11,1	96,3
	zeer ontevreden	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	



gemiddelde tevredenheid in klassen

Figuur 5. Gemiddelde tevredenheid in klassen

De respondenten die aangaven (zeer) ontevreden te zijn, hebben hiervoor verschillende redenen gegeven (met erachter tussen haakjes het aantal keer dat deze reden genoemd werd):

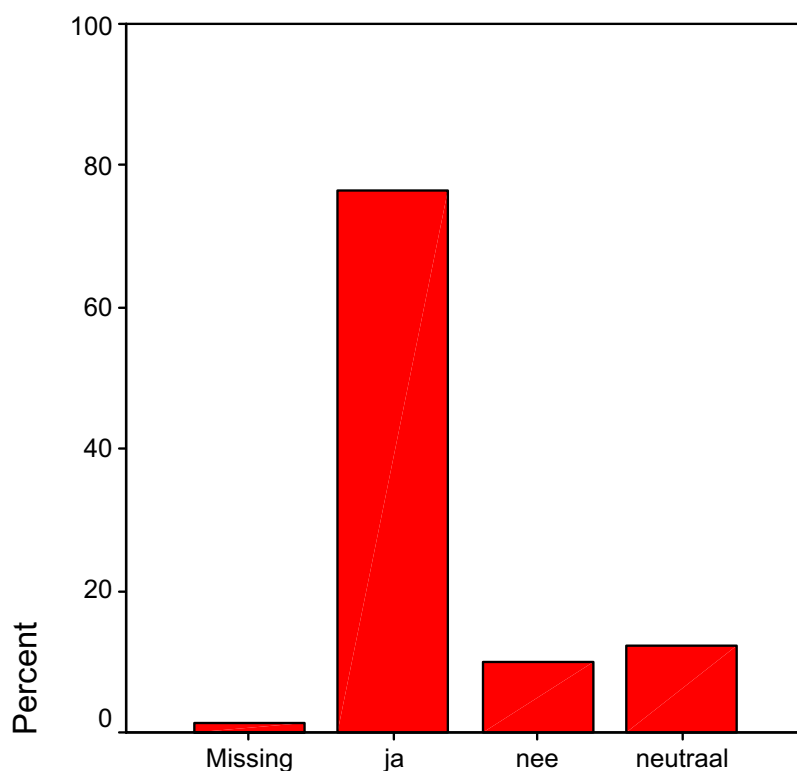
- Trage reactie (12x),

- Slechte bereikbaarheid (6x),
- Onduidelijkheid contactpersoon (4x),
- Onvriendelijk (3x),
- Te bureaucratisch (3x),
- Afhandeling niet duidelijk (3x),
- Niet pro actief (2x).

Manier van contacteren van de afdeling IBF

Is het voor u duidelijk via welke media u contact kan zoeken met het IBF?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	62	76,5	77,5	77,5
	nee	8	9,9	10,0	87,5
	neutraal	10	12,3	12,5	100,0
	Total	80	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		81	100,0		



Is het voor u duidelijk via welke media u contact kan zoeken met het IE

Figuur 6. Duidelijkheid media

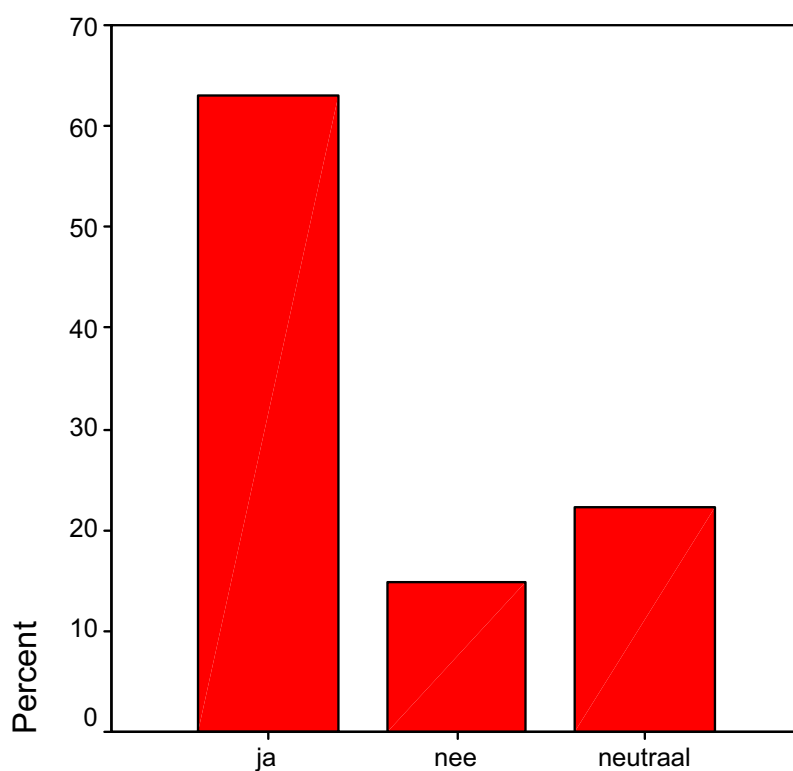
77% van de respondenten weet hoe ze bepaalde diensten kunnen aanvragen, waarbij de meesten dit op de manier doen die ze zelf het prettigst vinden. Telefonisch heeft de meeste voorkeur, gevolgd

door e-mail en persoonlijk. Slechts een enkeling geeft aan dat hij het liefst gebruik zou maken van het intranet.

Aanspreekpunt van IBF

Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	51	63,0	63,0	63,0
	nee	12	14,8	14,8	77,8
	neutraal	18	22,2	22,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	



Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?

Figuur 7. Duidelijkheid aanspreekpunt

37 % geeft niet aan dat ze het duidelijk vinden bij wie ze moeten zijn voor bepaalde diensten. De respondenten die het wel duidelijk vinden bij wie ze moeten zijn, nemen ook het liefst direct contact op met deze persoon, als ze iets willen aanvragen. Van de respondenten die aan hebben gegeven het onduidelijk te vinden bij wie ze moeten zijn, geeft een meerderheid er de voorkeur aan om dit voortaan bij een centrale frontoffice te doen.

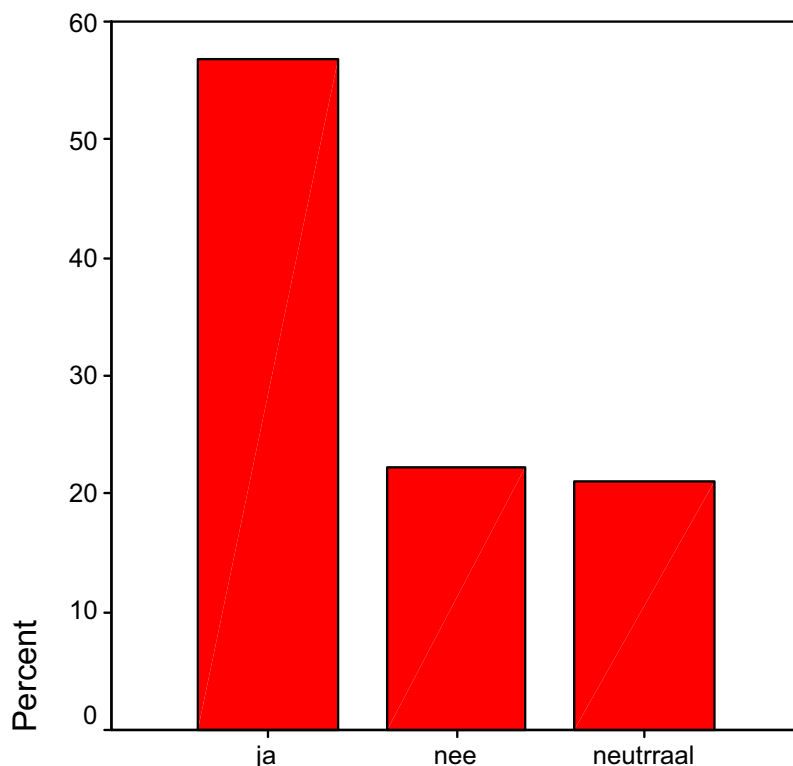
Crosstab

			Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?			Total
			ja	nee	neutraal	
Bij wie zou u het liefst producten of diensten aanvragen?	contactpersoon	Count	40	2	10	52
		Expected Count	32,3	7,9	11,8	52,0
		% within Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?	81,6%	16,7%	55,6%	65,8%
	bode	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,6	,2	,2	1,0
		% within Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?	2,0%	,0%	,0%	1,3%
	informele circuit	Count	6	2	3	11
		Expected Count	6,8	1,7	2,5	11,0
		% within Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?	12,2%	16,7%	16,7%	13,9%
	frontoffice	Count	2	7	5	14
		Expected Count	8,7	2,1	3,2	14,0
		% within Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?	4,1%	58,3%	27,8%	17,7%
	anders	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,6	,2	,2	1,0
		% within Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?	,0%	8,3%	,0%	1,3%
Total		Count	49	12	18	79
		Expected Count	49,0	12,0	18,0	79,0
		% within Is het voor u duidelijk bij wie u een bepaalde dienst kan aanvragen?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gebruik maken van frontoffice

Wanneer er een centrale servicebalie zou komen voor al uw facilitaire (aan)vragen en opmerkingen, verwacht u dat u daar dan gebruik van zou gaan maken?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	46	56,8	56,8	56,8
nee	18	22,2	22,2	79,0
neutraal	17	21,0	21,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	



Figuur 8. Gebruik van de frontoffice

De meerderheid van de respondenten zal zonder meer gebruik gaan maken van de frontoffice, wanneer deze er zou komen. Hiervoor worden de volgende redenen aangegeven (met tussen haakjes erachter hoe vaak dit werd genoemd):

- Gemakkelijker (14x),
- Duidelijker (10x),
- Wil mee werken aan verbeteringen (7x),
- Sneller (6x),
- Efficiënter (5x),
- Betere bereikbaarheid (4x),
- Meer controle op afhandeling (4x),
- Werkt voor de burgers ook (2x).

Hierbij wordt wel door verschillende respondenten (11x) de kanttekening gemaakt, dat ze er geen gebruik van zullen gaan maken als het niet blijkt te werken, doordat de backoffice niet goed gestructureerd wordt.

Redenen om er geen gebruik van te gaan maken (of er neutraal tegenover te staan) zijn:

- Voorkeur voor direct contact met de betreffende persoon (10x),
- Angst voor vertraging (10x),
- Het is goed zoals het nu is (5x),
- Angst voor verlies informatie (1x),
- Angst voor verlies kwaliteit (1x),
- Te ver van mijn werkplek (1x).

Bijlage 5. Interviews op de afdeling IBF

Donderdag 3 februari 2005

Mevrouw A.B. Blomme, Afdelingshoofd afdeling IBF

Om een beter idee te krijgen van de wensen en eisen die de afdeling IBF heeft ten behoeve van het invoeren van een frontoffice heb ik vandaag kort even met het hoofd van de afdeling gesproken.

Zij moet direct verantwoording afleggen aan de gemeentesecretaris, oftewel de algemeen directeur.

De afdeling heeft drie doelstellingen gesteld, die als reden gegeven zouden kunnen worden voor het invoeren van een frontoffice:

- De heersende eilandjescultuur omgooien:
Elk team binnen de afdeling functioneert nu op zijn eigen manier. Hierin is geen standaard werkwijze en geen gemeenschappelijke gedacht aanwezig, wat de kwaliteit van de dienstverlening niet ten goede komt.
- De efficiëntie en effectiviteit van de afdeling verbeteren:
Op dit moment is er veel afleiding doordat bij het overgaan van een telefoon in een kamer iedereen deze kan beantwoorden. Alle aanwezigen zullen daardoor even opkijken van hun werk. Daarnaast is de bezetting lastig te realiseren. Nu moet eigenlijk op iedere kamer iemand aanwezig zijn.
- De zakelijkheid verhogen:
Vanuit de missie en de visie kan opgemaakt worden dat er meer professionaliteit van de afdeling IBF verwacht wordt. Een zakelijker instelling, waarbij de dienstverlening transparant wordt en een constante kwaliteit heeft.

Naast deze doelstellingen telt ook het klantperspectief mee. Het IBF is er tenslotte vanwege de klanten.

Randvoorwaarden zijn er ook:

- De invoering van de frontoffice mag geen kosten met zich meebrengen,
- Voor de invoering van de frontoffice is geen extra personeel (fte) beschikbaar. Er moet zelfs bezuinigd worden, dus de efficiency die bereikt moet gaan worden, moet er uiteindelijk voor kunnen zorgen dat er minder fte nodig zijn voor de afdeling.

Mevrouw Blomme is ook afdelingshoofd van Beheer Gebouwen. Ik heb haar gevraagd hoe ze daar nu met meldingen omgingen. Dit komt nu op een centraal telefoonnummer of mailadres binnen (en nog gedeeltelijk bij de bodes). Omdat deze meldpost bemand werd door oproepkrachten, die vaak ziek waren is dit nu ondergebracht bij de centrale receptie van het gemeentehuis.

Na enig aandringen gaf ze toe dat ze dit zelf ook liever bij de IBF ondergebracht ziet, maar omdat er op dit moment nu eenmaal geen frontoffice is, kan dit niet. Uiteindelijk zou de hele afdeling Beheer Gebouwen kunnen worden ondergebracht bij IBF.

Donderdag 27 januari 2005

Henk Kost, 1^e medewerker Bodedienst.

De heer Kost werkt al 26 jaar voor de bodes en heeft als eerste medewerker ook wat extra taken, zoals telefoon beheer en het maken van naambordjes. Daarnaast heeft hij 2,5 jaar geleden een cursus frontoffice en backoffice gedaan, op verzoek van de afdeling.

Volgens de heer Kost is een frontoffice een centraal punt (een telefoonnummer) waar de klanten met alle storingsmeldingen en aanvragen terecht kunnen. De frontoffice kan sommige (aan)vragen direct afhandelen en geeft andere door aan de betreffende diensten.

Een medewerker ervan moet goed zicht hebben op de organisatie en de afdeling IBF.

Voordeel van de frontoffice moet voor de klant vooral het gemak en de duidelijkheid zijn. Voor de bodedienst zal een frontoffice rust moeten brengen, doordat:

- er minder aanvragen komen (vooral de aanvragen die niet voor hen zijn)
- de taken teruggebracht worden naar de echte bodetaken: Taken die af vallen zijn dan: klein onderhoud, verwisselen lampen (beide naar Beheer Gebouwen), sleutelbeheer en reserveren vergaderingen (kunnen door frontoffice worden overgenomen).

Per dag komen er tot wel 60 aanvragen binnen, per mail, telefoon of persoonlijk (mensen komen binnen of schieten een rondlopende bode aan). Deze aanvragen zijn niet altijd voor de bode diensten zelf, maar ook vaak voor andere aanvragen. Dit is volgens de heer Kost storend, maar zo gegroeid om verschillende redenen:

- vroeger werden veel van de aangevraagde diensten ook zelf dan maar door de bodes gedaan.
- De heer Kost is iemand die zorgt dat dingen gedaan worden, waardoor mensen blijven bellen, want dan weten ze dat het goed komt.

Nadat de bodes gestopt zijn om veel dingen zelf op te lossen, zijn ze de boodschappen van de mensen door gaan geven aan de betreffende afdeling. Nu vragen ze mensen al meer zelf de juiste persoon te bellen of te mailen. De heer Kost ziet dit ook wel als een belangrijke taak voor de bodes (zeker wanneer er een vast punt komt) om de mensen op te voeden in de juiste richting. Hij is wel van mening dat de klant hierop zit te wachten en dus van een frontoffice gebruik zal maken.

Taken van een frontoffice zijn het aannemen van vragen en klachten en meldingen en daarbij controle op de uitvoering en terugkoppeling (naar de klant).

De heer Kost ziet zichzelf graag achter de frontoffice, met een back-up daarbij. Hij kent de organisatie etc. Voordeel hiervan zou zijn dat de mensen hem sowieso al als aanspreekpunt gebruiken in het informele circuit, dus de overstap naar een frontoffice zal gemakkelijker zijn.

Hij praat vooral over veranderingen voor de klant, hij denkt dat er voor IBF niet veel zal veranderen. Diensten en processen zullen het zelfde blijven, alleen ergens anders binnenkomen. Sturing blijft gelijk.

Donderdag 27 januari 2005

Lenie Kielen, 1^e medewerker Secretariaat

Het secretariaat valt wel onder het IBF, maar kan meer gezien worden als een (groot)verbruiker van het IBF dan als een dienstverlenend onderdeel ervan. Het secretariaat krijgt veel telefoontjes van burgers, m.b.t. aanvragen voor de representatieve functie van het college van burgemeester en wethouders. De telefoontjes komen binnen bij het algemeen telefoonnummer van de gemeente, waar ze door de telefoniste naar de juiste secretaresse worden doorverbonden.

Door de veranderde structuur (invoering van afdelingsoverstijgende programma's) is het soms niet helemaal duidelijk waar een vraag terecht moet komen. Ook doordat mensen niet continu op hun plek zitten, zou het beter zijn de structuur te veranderen van een secretaresse bij een persoon, naar een vast aanspreekpunt, die de taken verdeelt.

Mevrouw Kielen ziet een frontoffice als een centraal aanspreekpunt d.m.v. een telefoonnummer of mailadres, die vervolgens alles doorleidt naar de betreffende 'backoffice'. Dit heeft als voordeel dat het voor de klant veel duidelijker is en gemakkelijker. Ook moet het de transparantie bevorderen. Hiermee bedoelt zij dat het nu vaak onbekend is wat er met een aanvraag gebeurt. Of hij wel is aangekomen, wanneer er een handeling zal volgen etc. zijn vragen waar de aanvrager over teruggekoppeld wil worden.

Ze ziet wel een struikelpunt in het gebruik ervan door de interne klant. Doordat veel mensen nu de persoon benaderen, waar zij zelf van weten dat die hen zal helpen, zal een medewerker van de frontoffice dit vertrouwen eerst moeten winnen.

Voor de afdeling IBF ziet zij dit wel als een noodzakelijke verandering. Er wordt nu veel ad hoc aangepakt. De structuur en de duidelijkheid ontbreekt.

Verder heb ik mevrouw Kielen gevraagd of zij alle secretaresses wil vragen de enquête in te vullen, omdat zij dus allen veel producten en diensten aanvragen. Bijvoorbeeld het reserveren van vergaderingen is een dienst die nu veel tijd kost, en gemakkelijk zelf gedaan zou kunnen worden. Dit heeft als voordeel dat het dan direct tijdens het aanvraagtelefoontje geregeld kan worden i.p.v. heen en weer gebel.

Donderdag 27 januari 2005

Raymond van Kranen, 1^e medewerker DIV

De heer van Kranen ziet de frontoffice als een persoon of balie waar alle eerste contacten binnenkomen, die vervolgens door de backoffice verwerkt worden. Dit geeft de klant duidelijkheid.

De DIV is hier op dit moment zelf ook mee bezig, door een telefoonnummer te gaan gebruiken voor alle aanvragen. Dit betekent voor de afdeling dat het kennisniveau zo veel mogelijk gelijk getrokken moet worden. Nu is dit nog heel verspreid over de verschillende personen. De ene heeft meer verstand van dit onderwerp, de ander meer van een volgend onderwerp. De opzet hierbij is dat de persoon die de telefoon aanneemt de aanvraag ook zoveel mogelijk zelf afhandelt en pas als hij er niet uitkomt de 'expert op dat onderwerp' inschakelt.

De DIV krijgt per dag gemiddeld zo'n vier à vijf telefoontjes, die allen aanvragen voor dossiers betreffen. Het afhandelen van de aanvraag vergt specifieke kennis over het archief. Alleen door de juiste vragen te stellen, kan bepaald worden welk dossier gewenst is. Op het moment dat de aanvraag komt, wordt normaal het dossier ook direct erbij gezocht. Vaak is er ook wel haast bij.

De heer van Kranen ziet, door de bovengenoemde redenen (benodigde kennis en gevraagde snelheid), geen rol voor een frontoffice in dit proces. Hij meent dat de duidelijkheid voor de klant al te verbeteren door het invoeren van één centraal telefoonnummer voor de DIV. Hij denkt wel dat de DIV verbeterd kan worden, maar meer in kwalitatief opzicht. Er is nu weinig terugkoppeling over de inhoud van de dossiers. Of mensen de juiste informatie bij elkaar voegen en dossiers goed indelen, zijn vragen waar hij wel antwoord op wil.

Voor het gehele IBF ziet hij ook niet de noodzaak van een centrale servicedesk, echter wel een vast aanspreekpunt per dienst/ product en iemand die de meer algemene vragen beantwoordt.

Donderdag 3 februari 2005

Huib Kieboom, 1^e medewerker Automatisering

De afdeling automatisering heeft een eigen telefoonnummer en e-mailadres voor alle meldingen die de automatisering aangaan. De meldingen worden aangenomen door de 1^e lijnsmedewerkers, die veel vragen zelf kunnen afhandelen. Als zij dit niet kunnen of mogen, gaat het naar de 2^e lijns medewerkers of naar de systeembeheerders. Deze helpdesk wordt in 50% van de gevallen benaderd, in alle overige gevallen worden de andere medewerkers van de automatisering zelf direct gebeld of aangeschoten in de gang.

De oorzaak hiervan is waarschijnlijk dat de helpdesk vaak niet bemand is, of doordat ze later direct contact hebben met iemand die hun wel kan helpen, dat is gemakkelijk, dan bellen ze de volgende keer weer direct die persoon.

De heer Kieboom ziet een frontoffice als een non-skilled servicedesk die voornamelijk de telefoon aan neemt en taken doorspeelt aan de achterliggende afdelingen. Non-skilled, omdat het anders teveel eisen zou stellen aan zo'n medewerker, die daardoor weer moeilijk te vervangen is.

Voor de sectie automatisering zou zo'n frontoffice volgens hem wel een uitkomst zijn. Ten eerste kan het voor de klant duidelijkheid bieden, maar voornamelijk vanwege de structuur die dan aangebracht moet worden in het werk van de medewerkers. Dit is nodig omdat:

- er nu ad hoc wordt gewerkt,
- wie het hardst schreeuwt het eerste aan de beurt komt,
- meldingen vergeten worden,
- dingen dubbel gedaan worden,
- veel werkwijzen of oplossingen voor problemen maar bij één persoon bekend zijn.

Een laatste voordeel zou volgens hem zijn dat ze minder gestoord worden tijdens hun normale werkzaamheden.

Een medewerker van een servicedesk registreert alle meldingen en kan via een vaste procedure aangeven wat de prioriteit is van een aanvraag. De melding komt binnen bij de 1^e lijnsmedewerkers, die het op pakken.

Er is nu ook een systeem waarin meldingen geregistreerd moeten worden, maar dat gebeurt nu nog te weinig. Zeker als een 2^e lijnsmedewerker of een systeembeheerder de telefoon aanneemt wordt de melding vaak niet geregistreerd. Terugkoppeling gebeurt zelden, ook omdat de ICT-ers weten wie er wel en wie dit niet graag wil.

Een algemeen beeld dat de sectie automatisering echter heeft is dat de managers van de overige afdelingen niet zitten te wachten op een servicedesk, omdat dit de efficiëntie niet ten goede zou komen. Een van de systeembeheerders geeft aan dat ze nu sneller geholpen worden, of in elk geval dat idee hebben. De managers zitten op hun eilandje en willen hun afdeling optimaliseren, ongeacht de doelstellingen van de hele gemeente. Hij geeft dit aan als een probleem waar dit traject zeker tegenaan zal lopen.

Bijlage 6. Interviews bij andere gemeenten

Donderdag 3 februari 2005

Mevrouw E.M.C. van Toor, beleidsmedewerker gemeente Capelle aan den IJssel

In Capelle aan den IJssel is sinds vorig jaar een facilitaire servicedesk ingericht. Alle KWISsen (klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen) kunnen nu daar gedeponereerd worden.

De doelstelling hierbij vooraf was:

- gemak voor de klant vergroten,
- inzicht in geleverde diensten (genereren van informatie),
- handhaving van opgestelde regels en afspraken mogelijk maken (eenduidige werkwijze/constante kwaliteit),
- continuïteit in de bereikbaarheid van de aanspreekpunten vergroten,
- gemak bewerkstelligen voor externe leveranciers en medewerkers.

Deze doelstellingen zijn gehaald, de tevredenheid over de invoering ervan is groot. Niet alleen de afdeling facilitaire zaken zelf is blij met de veranderingen, maar de mate waarin gebruik gemaakt wordt van de centrale servicedesk laat zien dat de tevredenheid onder de (interne) klanten ook hoog is.

De frontoffice is gestructureerd als het accountmanagermodel, waarbij de frontoffice binnen de taakgroep beleids- en administratieve ondersteuning valt. Voor de volgende diensten kan gebruik gemaakt worden van de frontoffice:

- schoonmaakklachten en -verzoeken,
- aanvragen meubilair,
- (technische) storingen, reparaties, etc.,
- interne verhuizingen,
- papiercontainers, milieuboxen,
- zaalreserveringen.

De ICT heeft een eigen servicedesk, die overigens wel zoveel mogelijk op dezelfde wijze werkt (met als doel dit ooit samen te voegen). Daarnaast heeft de archiefafdeling een eigen frontoffice en is er een apart noodnummer. Voor het laatste kan evenwel ook de facilitaire servicedesk gebeld worden, die vervolgens het noodnummer belt.

Vooraf zijn duidelijk taken gesteld die door de frontoffice uitgevoerd zouden moeten worden. Hiervan is alleen het verrichten van een aantal handelingen voor nieuw aangenomen personeel (aanvraag toegangsbadge, werkplek, computer, etc.) middels een standaard verzoekformulier nog niet gerealiseerd. Hiervoor moet de klant nog altijd zelf langs de diverse betreffende uitvoerende partijen.

Voor het invoeren van de frontoffice is een stappenplan opgesteld dat uit de volgende onderdelen bestaat:

1. regelen centraal telefoonnummer en mailadres,
2. beschrijven werkprocessen, procedures, taken en bevoegdheden,
3. opstellen communicatieplan,
4. borgen van werkprocessen, procedures, taken en bevoegdheden in de organisatie,
5. werven 2^e medewerker,
6. voorlichting en promotie,
7. realiseren locatie voor huisvesting,

8. starten van FMIS-project ter ondersteuning,
9. Implementeren FMIS.

Van deze stappen zijn er helaas maar een aantal uitgevoerd. Het beschrijven van de werkprocessen, procedures, taken en bevoegdheden en de borging ervan is blijven liggen. Ook het FMIS is er nog altijd niet.

De eerste gemiste stap kan als oorzaak worden genoemd voor het nog niet werken van de taak omtrent het in een keer aanvragen van verschillende producten en diensten voor een nieuwe medewerker. Dit vraagt toch meer coördinatie, die voorbereid moet worden.

Mevrouw Van Toor heeft zelf een tijd achter de frontoffice gezeten en had in grote lijnen wel in haar hoofd hoe de functie eruit zou moeten zien. Zowel wat betreft de verschillende taken, als de te volgen procedures en ook de aan te nemen houding naar klanten. Dit heeft zij allemaal mondeling overgedragen aan de huidige medewerkers en in de loop van de tijd zijn deze processen bijgestuurd. Er staat echter nog altijd niets op papier. Zij raadt toch vooral aan om dit vooraf beter voor te bereiden.

Ook is er niet echt een communicatieplan opgesteld, wel is er via posters veel reclame gemaakt voor de facilitaire servicedesk. Om het gedrag van de mensen aan te moedigen en de verandering te behouden werd er direct vanaf het begin veel aandacht besteed aan de terugkoppeling van KWISsen. Binnen twee uur werd er door de servicedesk gereageerd met een mailtje waarin stond dat de melding geregistreerd was en wat voor actie er door wie en wanneer genomen zou worden.

Er is wel wat opvoeding van zowel personeel als medewerkers nodig geweest. Bij de eigen afdeling betrof dit voornamelijk de technische dienst, die vooraf meldingen zelf binnenkreeg en naar eigen idee afhandelde. Nu wordt er gestructureerd gewerkt, met een takenlijst die elke ochtend uitgeprint wordt, met daarop in volgorde van prioriteit de uit te voeren taken. Hierbij bracht mevrouw Van Toor in, dat ze dit al eerder hadden geprobeerd, maar dan kwam die lijst van een persoon. Nu komt het van een instituut (nl de frontoffice) en wordt hij wel gebruikt. De procesverandering was in dit geval dus al eerder ingezet en is alleen maar versterkt door de komst van de frontoffice.

De servicedesk wordt permanent bemand door één persoon (bij Capelle aan den IJssel zijn dit twee part time medewerkers). Bij de keuze voor deze medewerkers is voornamelijk gescreend op klantvriendelijkheid en flexibiliteit. De kennis van de verschillende facilitaire processen is ze later bijgebracht. Dit is voornamelijk zo gedaan om te voorkomen dat bijvoorbeeld een MBO FD-er op deze functie terecht zou komen, die na korte tijd wil doorstromen. De functie wordt tegelijkertijd aantrekkelijk gehouden door voor de medewerker op basis van hun competenties extra taken te zoeken, die weinig prioriteit hebben.

Tot slot benadrukt mevrouw Van Toor het belang van stapsgewijs blijven veranderen. Niet alleen uit budgettaire overwegingen, maar vooral omdat de medewerkers veranderingen in kleine hapklare brokjes wel aan kunnen, terwijl ze anders veel meer weerstand gaan geven.

Donderdag 17 februari

Mevrouw E. M. Boogaard, Afdelingshoofd Interne Dienstverlening gemeente Rijswijk

Dit interview dreigde in het begin verkeerd te lopen, doordat ik het idee kreeg dat ik met mijn gedachten op een ander spoor zat dan mevrouw Boogaard. Gelukkig kwam ik hier tijdig achter, waardoor het interview voor mij een verrassende wending kreeg.

Ik ging naar deze gemeente met het idee dat zij net besloten hadden tot het invoeren van een frontoffice en dat er een stagiair zou beginnen met de implementatie ervan. Deze informatie had ik telefonisch verkregen, toen ik gemeenten langs aan het bellen was met de vraag of ze een frontoffice hadden. De antwoorden die ik op de eerste vragen kreeg strookten echter niet met dit beeld. De gemeente Rijswijk bleek jaren geleden al met een frontoffice te zijn gaan werken, en heeft zojuist besloten om dit te gaan vernieuwen en veranderen naar een centrale service unit, waarbij de frontoffice functie gecombineerd wordt met bijvoorbeeld de diensten van de bodes. Toen ik dit door had kon ik mijn vragen wat aanpassen en werd het voor mij een leerzaam interview, doordat dit een mogelijkheid was die ik nog niet eerder was tegengekomen in het onderzoek.

Zoals hierboven gezegd is de gemeente al een jaar of vijf geleden gestart met een frontoffice voor alle KWISsen. Ook vragen met betrekking tot automatisering kwamen bij dit meldpunt binnen. Er zaten dan ook zowel medewerkers ICT als medewerkers van de facilitaire dienst op deze frontoffice. De ambtenaren van de gemeente maakten vrij snel goed gebruik van deze frontoffice, vooral via het goed gecommuniceerde e-mailadres. Intern was het voordeel voornamelijk de verbeterde registratie van KWISsen.

Er bleken echter ook een aantal dingen niet volgens plan te werken. Ten eerste konden de ICT medewerkers iedereen helpen, ook klanten met facilitaire vragen. De andere medewerkers konden echter de ICT gerelateerde vragen niet zelf beantwoorden. Ten tweede namen de medewerkers van de frontoffice geen verantwoordelijkheid voor hun daden. Zodra er iets mis ging, en er werd naar de frontoffice gewezen (waar de melding gedaan was), was de meest gehoorde reactie: "Nee, dat heb ik niet in het systeem gezet (iemand anders heeft zeker mijn wachtwoord gebruikt)".

Op deze manier verwaterde het gebruik van de frontoffice langzaam. De ICT bleef zijn eigen helpdesk behouden en het emailadres wordt nog altijd veelvuldig gebruikt. Als mensen telefonisch een KWIS door willen geven, bellen ze naar de telefonistes, die vervolgens de klant naar de juiste persoon doorverbind. Dit loopt nu vrij goed, de klant is er tevreden over. De reden dat er nu toch besloten is om deze structuur om te gooien en de overstap te maken naar een centrale service unit ligt dan ook voornamelijk op een ander vlak.

Binnen de organisatie zelf bestaan er enkele secties waar de bezetting een kritisch punt is. De centrale balie, de bodedienst en de telefooncentrale moeten altijd bemenst zijn, tijdens alle werkdagen en in geval van de bodes ook gedurende bepaalde avonden. Met de steeds krappere wordende bezetting blijkt dit steeds moeilijker te realiseren. Daarnaast werkt elke sectie op zijn eigen manier, en wordt er te weinig gecommuniceerd met de andere sectie. Deze eilandjescultuur werkt niet bevorderend voor de kwaliteit van de (sectieoverstijgende) dienstverlening.

Een centrale service unit kan deze problemen oplossen, doordat een aantal afzonderlijke secties samengevoegd worden tot één sectie. De medewerkers binnen deze unit zijn inzetbaar als telefonist, receptionist of als bode en verlenen vanuit deze functies allerlei facilitaire diensten aan de klant.

Mevrouw Boogaard legt de nadruk op stapsgewijs veranderen, en geeft hierbij als volgorde:

- Processen beschrijven en procesgericht gaan werken,
- Op basis van verkregen informatie een producten- en dienstencatalogus (PDC) maken,
- FMIS aanschaffen en 'vullen' met deze informatie,

- Keuze maken voor doorbelasten diensten of niet,
- Invoeren service unit

Een FMIS is onontbeerlijk voor het goed laten werken van een frontoffice, in wat voor vorm dan ook. Dit geldt ook voor procesbeschrijvingen en procedures. Het is uitermate belangrijk dat iedereen op dezelfde manier werkt, en verantwoordelijkheid durft te nemen voor zijn acties. Zo kan men een constante kwaliteit naar de klanten toe garanderen.

Naast de beschrijving van de geplande veranderingen gaf mevrouw Boogaard mij enkele tips mee voor het onderzoek:

- De hoeveelheid meldingen kan verder worden teruggebracht door het invoeren van periodieke controles. Bijvoorbeeld wat betreft vervangen van lampen en reparaties aan een koffieautomaat,
- Veel werkzaamheden die nu door de wat oudere werknemers worden gedaan, kunnen door een jonger iemand beduidend sneller worden gedaan,
- Medewerkers van de service unit moeten een opleiding krijgen in klantgerichtheid om hun collega's professioneel en als klant te behandelen,
- Verantwoordelijkheidsgevoel is een belangrijke competentie voor de medewerkers frontoffice of service unit,
- Let bij het vaststellen van de producten en diensten die geleverd gaan worden door een service unit op de uitvoerbaarheid ervan. Het liefst moet elke medewerker alles kunnen doen. Daarnaast telt ook de vraag van de klant mee in deze afweging.

Bijlage 7. Theoretisch kader service desk

Definitie servicedesk

De servicedesk is een coördinatiepunt tussen de aanvrager en de aanbieder van facilitaire diensten, waarbij de vragen volgens procedures worden afgehandeld of ter afhandeling worden doorgegeven aan de facilitaire organisatie.

De service desk kan gezien worden als een middel om de klant in contact te brengen met de facilitaire producten en diensten binnen organisatie. Dit maakt het tot een marketing instrument.

Taken service desk (Timmer, 1996)

- Afhandeling van aanvragen:
 - o Op gang brengen van dienstverleningsprocessen of het zelf afhandelen hiervan, naar aanleiding van een aanvraag.
 - o Bewaken van de voortgang van de dienstverleningsprocessen.
 - o Informeren van de klant.
- Inzichtelijk maken van de (ad hoc) dienstverlening (genereren van managementinformatie)
 - o registreren van aanvragen op gebied van kwantiteit en kwaliteit
 - o registreren van klachten op gebied van kwantiteit en kwaliteit
 - o registreren van klantenwensen
 - o registreren van de doorlooptijd
- Ondersteuning van de facilitaire organisatie:
 - o Opstellen en bijhouden van een producten- en dienstencatalogus
- Uitoefenen van een public-relationsfunctie
 - o Structureel onderhouden van contacten met de klanten
 - o Organiseren en onderhouden van klanttevredenheidsonderzoeken
 - o Uitgeven van periodieke informatiebulletins en promoten van de facilitaire dienst in het algemeen

Doelstellingen voor inrichten service desk

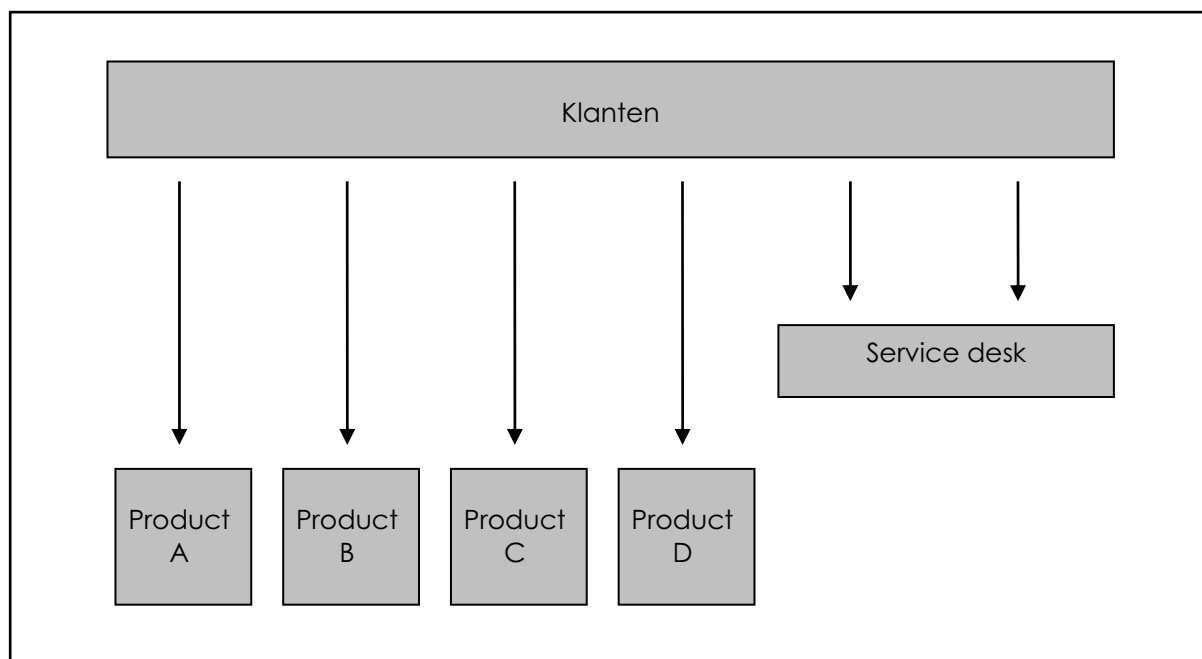
- realiseren of verhogen van een klantgerichte aanpak
- verbeteren van de herkenbaarheid van de facilitaire organisatie
- inzichtelijk maken van de ad-hoc dienstverlening
- structureren van informatiestromen
- reduceren van informele leveringscircuits

Voordelen zowel voor de klant als voor de facilitaire organisatie.

Organisatorische vormen

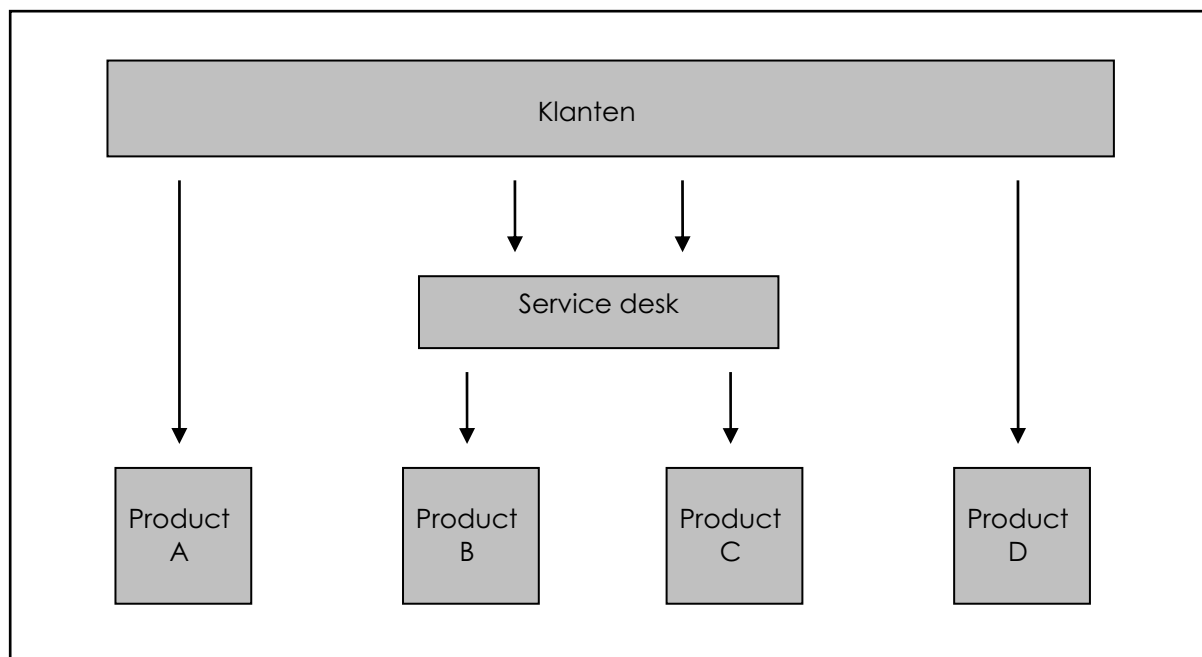
Keuze voor vorm is afhankelijk van doel van de organisatie, structuur, omvang (organisatie en klantenbestand) Zuivere vorm zelden van toepassing; maatwerk.

- Informatiecentrummodel
 - o Service desk beantwoordt vragen en geeft informatie. Voor klachten over en aanvragen van facilitaire diensten moeten de klanten terecht bij de betreffende productgroepen.



Figuur 9. Informatiecentrum model

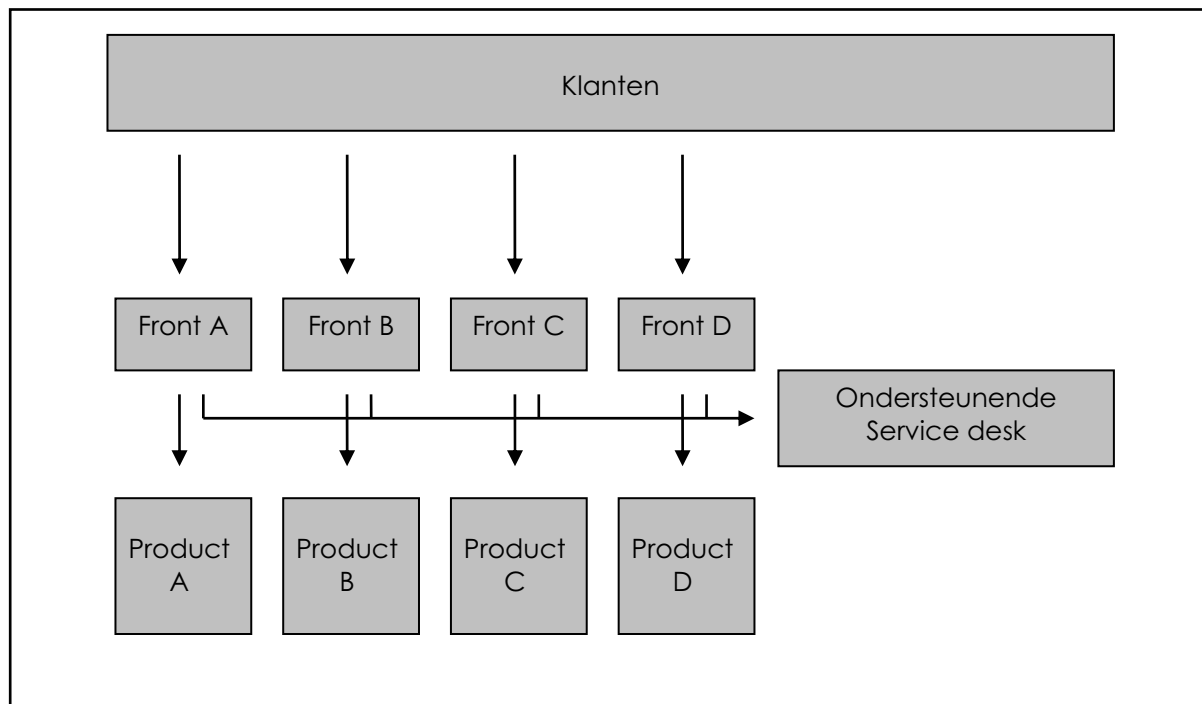
- Accountmanagement model
 - o Service desk beantwoordt vragen, geeft informatie en levert een beperkt aantal facilitaire diensten. Voor overige diensten kunnen de klanten terecht bij de betreffende productgroepen zelf.
 - o Een producten- en dienstencatalogus moet hierbij inzicht geven aan de klant, per product moet omschreven zijn voor welke diensten een klant bij de service desk of bij de afdelingen zelf terecht kan.



Figuur 10. Accountmanagement model

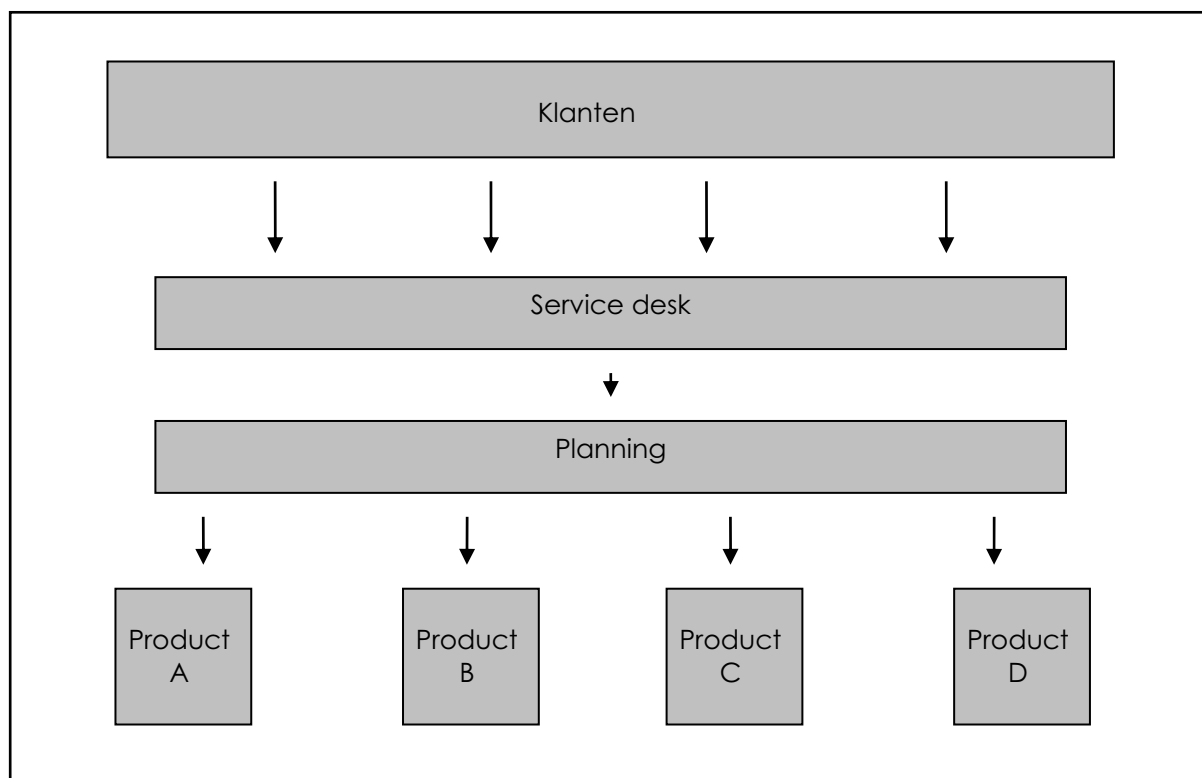
- Cluster model

- Klanten kunnen voor alle diensten, vragen, klachten en suggesties terecht bij de service desk.
- De service desk bestaat uit een aantal delen. Elke productgroep heeft een eigen gedeelte, die verenigd zijn met elkaar en met een ondersteunend gedeelte in de service desk.
- Goede communicatie tussen de afzonderlijke voorposten onderling en de ondersteuning (die verantwoordelijk is voor de management informatie) is hierbij erg belangrijk.



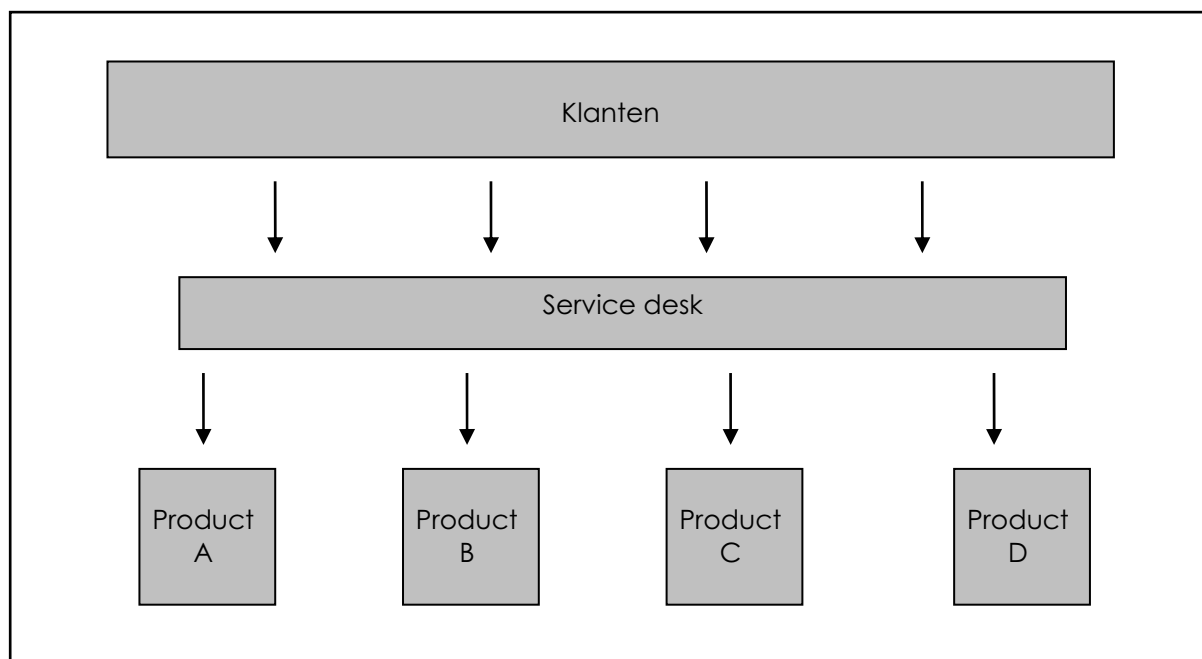
Figuur 11. Cluster model

- Basisstructuur 1
 - Alle aanvragen tot dienstverlening, klachten en suggesties komen bij de service desk.
 - De aanvragen worden doorgegeven aan de afdeling planning. Deze plant de aanvragen systematisch in, waarbij rekening gehouden wordt met de beschikbare werkuren, middelen en geld.
 - Een optie voor grotere organisaties



Figuur 12. Basisstructuur 1

- Basisstructuur 2
 - Alle aanvragen tot dienstverlening, klachten en suggesties komen bij de service desk.
 - De service desk bestaat uit één deel, met haar eigen medewerkers (in tegenstelling tot het clustermodel, waar de service desk per gedeelte een onderdeel is van de verschillende productgroepen)
 - De medewerkers van de service desk moeten over voldoende kennis beschikken over de planning en de werkwijzen van de diverse productgroepen.
 - De productgroepen zelf moeten over een eenduidige werkwijze beschikken, om vertraging te voorkomen.



Figuur 13. Basisstructuur 2

Voorwaarden voor het succesvol oprichten van een service desk

- Draagvlak bij het management
- Mogelijkheid tot het doen van investeringen (medewerkers, inrichting, communicatie en een FMIS)
- Veranderingsbereidheid van alle betrokkenen
- Cultuur (geen weerstand tegen de invoering van service desk, vaak wel tegen de verandering en de onduidelijkheden)
- Commitment (van de facilitaire organisatie)
- Medewerkers (deskundigheid)
- Takenpakket (niet elk product of elke dienst kan via de service desk geleverd worden)
- Samenwerking (als één organisatie naar buiten kunnen treden)
- Facilitair Management Informatie Systeem (noodzakelijk voor registratie en verwerking van gegevens tot managementinformatie)

Marketing van de facilitaire dienstverlening (Kok, 1996)

Als definitie van marketing kan de volgende gegeven worden:

De activiteiten die gericht zijn op het tot stand brengen van een ruilproces waarbij vraag en aanbod op elkaar afgestemd zijn.

Deze definitie geeft de essentie van marketing weer, namelijk het centraal stellen van de wensen en verlangens van afnemers op de markt bij het handelen door een organisatie.

Deze marketinggedachte is belangrijk voor elke organisatie, die de ontwikkeling heeft doorgemaakt of wil door maken van een productieoriëntatie, via de productoriëntatie, naar de verkooporiëntatie. De facilitaire dienst kan worden beschouwd als een organisatie binnen een organisatie, compleet met eigen klanten. Deze klanten worden gevormd door de afnemers van de producten en diensten, zowel intern als extern. De facilitaire dienst heeft ook concurrenten: de overige afdelingen (bij het verdelen van het budget), professionele dienstverleners en maincontractors en substituten als koffieautomaten of toegangcontrolesystemen.

Deze concurrenten kunnen een facilitaire afdeling (gedeeltelijk) in haar voortbestaan bedreigen. Uit het oogpunt van het streven naar continuïteit is dit voor de afdeling zelf een belangrijke factor, echter vanuit de organisatie waarvoor zij in het leven is geroepen is deze dreiging niet reëel. Als het ergens anders beter en/ of goedkoper gehaald kan worden, dan is het belangrijk om dit te doen. Het bestaansrecht van de facilitaire dienst valt dan weg. Doordat dit ook consequenties heeft voor het personeel is het wel het streven van de facilitaire organisatie om zelf tegemoet te kunnen komen aan de wensen van de klant.

Een marketingstrategie geeft aan hoe bereikt gaat worden dat de organisatie zich zo ontwikkelt dat ze voldoen aan de wensen van de klanten daarbij voor blijven op de concurrentie. Op basis van een analyse die inzicht geeft in de huidige positie (intern en extern) kunnen sterktes, zwakten, kansen en bedreigingen geformuleerd worden. De resultaten geven handvatten voor de te ontwikkelen strategie.

Voor het implementeren van de marketingstrategie heeft de facility manager diverse instrumenten tot zijn beschikking: de zogenaamde marketingmix, bestaande uit: Product, Prijs, Plaats, Promotie en Personeel.

- **Product:** De samenstelling van het assortiment van producten en diensten, compleet met de kwantiteit, kwaliteit en de invulling van de vier proceselementen (personeel, participatie klant, procedures en systemen en producten en hulpmiddelen).
- **Prijs:** De prijs voor diensten, bepaald op basis van kosten, vraag en concurrentie.
- **Plaats:** ook wel distributie genaamd, draait om de verkrijgbaarheid en de toegankelijkheid van diensten.
- **Promotie:** Het communiceren over het dienstenpakket dat ze (kunnen) afnemen en waar ze het kunnen betrekken. Nooit als doel tot stimuleren vraag, maar wel tot verminderen storing in productiviteit van de klant.
- **Personeel:** Het zorgdragen voor de juiste man op de juiste plaats op basis van functieprofielen. Hierbij veel aandacht voor “ware dienstverleners”, die vreemd zijn van apathie, afschuiven, koelheid, neerbuigendheid, robotisme, overheersende richtlijnen en het sturen van het kastje naar de muur.

Distributie

De distributie behandelt de weg die een verzoek tot dienstverlening aflegt vanaf de initiëring tot de uitvoering.

Een dienst kan op vier manieren worden geïnitieerd,

1. Door de klant (catering, vergaderzalen)
2. Door de facilitaire dienstverlener (verhuizingen, beveiliging)
3. Door een contract (schoonmaak, onderhoud)
4. Door een situatie of gebeurtenis (sprinkler, automatische zonwering, automatische deuren)

Afhankelijk van de mogelijkheden van initiëring kan per dienst het optimale distributiekanaal worden opgezet. Hierbij moet rekening gehouden worden met de spreiding van de distributie en de mate van control. Spreiding gaat over het niveau (aantal tussenschakels), de intensiteit (aantal en frequentie van distributiepunten) en het type van de tussenschakels of distributiepunten. Control gaat over de waarin de facility manager in staat is de distributiepunten te managen.

Het (ideale) **niveau** tussenschakels kan bepaald worden door:

- De aard van de te leveren prestatie,
- De mate waarin afstemming met diensten is vereist,
- De marktomvang en de contactfrequentie,
- De rol van de klant,

- De toegang tot (informatie) systemen,
- De kosten van de tussenschakels.

Vormen zijn direct kort kanaal, indirect kort kanaal of indirect lang kanaal.

Het **aantal** distributiepunten of leveringsmomenten wordt bepaald door:

- Het soort dienst
- De betrokkenheid van de klant bij die dienst
- De complexiteit van het dienstverleningsproces
- De wenselijkheid of doelstelling t.a.v. verbruik of gebruik van de betreffende dienst.

Het **type** tussenschakels en distributiepunten wordt bepaald door de mate waarin er zorg gedragen kan worden voor een effectieve en efficiënte wijze van totstandbrenging van het dienstverleningsproces, waarbij het verzoek op het juiste tijdstip in de juiste hoedanigheid bij de juiste uitvoerende eenheid terecht komt. (Bij zelfbediening gaat het om eenduidigheid en gebruiksvriendelijkheid). Tevens is de mate waarin de dienstverlener invloed wil kunnen uitoefenen op de klant van belang.

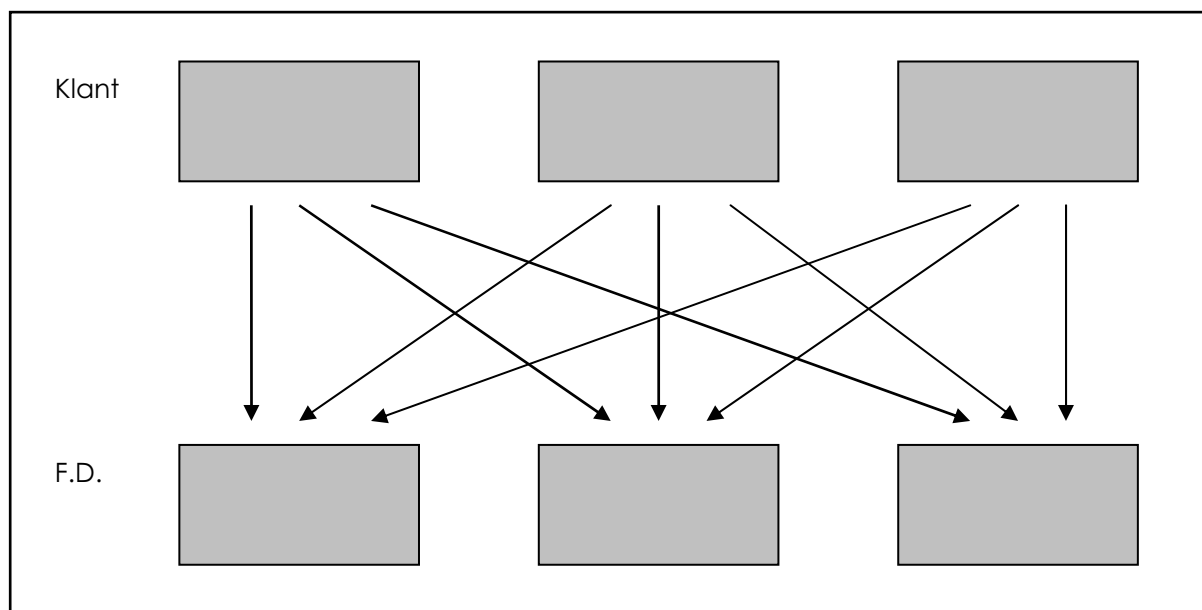
De keuze kan gemaakt worden tussen mensen (eigen personeel of externe dienstverleners) en middelen (formulieren, telefoon, mail, apparatuur op zich).

Het **belang** in distributiekanaalen wordt in tegenstelling tot de voorgaande factoren niet bepaald door de mate waarin het facilitaire aanbod toegankelijk en verkrijgbaar is, maar door de mate waarin de facilitair manager in staat is om de individuele distributiepunten te managen. Algemeen: Hoe groter de spreiding, hoe moeilijker te controleren. Apparaten zijn wel gemakkelijker te controleren dan de door mensen bemande distributiepunten, waar door middel van regels en procedures de controle uitgeoefend zal moeten worden.

Wanneer distributiekanaalen niet goed worden opgezet kunnen er onder andere de volgende problemen ontstaan:

- De onzekerheid bij de klant stimuleert het informele leveringscircuit,
- Niet goed kunnen managen van (de verwachting) van de klant, waardoor fluctuaties in de kwaliteit van de dienstverlening ontstaat,
- Geen inzicht in verloren capaciteit,
- De klant kan moeilijk zijn weg vinden,
- Niet gestructureerde aanvragen kunnen leiden tot dubbelwerk of “vergeten” werk,
- Het dienstenpakket kan niet goed en eenduidig worden aangeboden aan de klant.

Onderstaand schema geeft een manier aan waarop de kanalen zijn ontworpen. De klant heeft hierbij direct contact met de betreffende dienstenleveranciers.



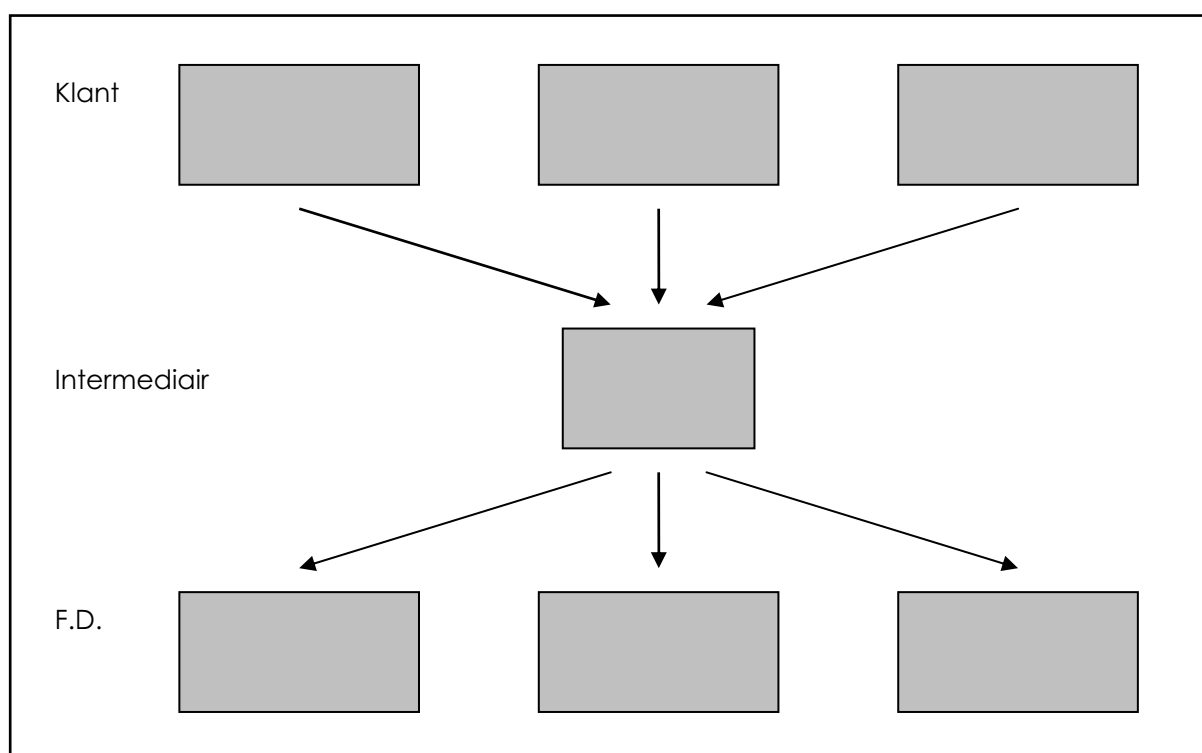
Figuur 14. Conventioneel distributiekanaal

Dit model vereist van een organisatie het volgende:

- De processen moeten inzichtelijk en eenduidig zijn,
- Het contactpersoneel moet voldoende klantgericht zijn,
- De klant moet weten waar hij met zijn verzoek naar toe moet.

De klant moet hierbij zelf veel actie ondernemen en regelen. De beschreven risico's van vergeten en dubbelwerk en stimulans van het informele circuit spelen hier een grote rol.

Wanneer het contact tussen de klant en de uitvoerende dienst(en) niet direct verloopt is er sprake van een intermediair. Alle pandbewoners hebben hierbij een en hetzelfde aanspreekpunt richting de facilitaire organisatie: de service desk, of het facilitair meldpunt.



Figuur 15. het one stop shopping model

Het overgaan tot een dergelijk model wordt gedaan naar aanleiding van de wensen van de klant. De voordelen voor hem zijn:

- Gemak: het is efficiënt en effectief.
- Duidelijkheid

De voordelen voor de facilitaire dienst zijn:

- Toename aantal storingsmeldingen (als het minder moeite kost)
- Efficiëntere inzet van personeel
- Betere mogelijkheid tot registratie
- Beter inzicht in workload, kosten, bestede tijd (managementinformatie voor sturing en verbetering)

Kritische succesfactoren (randvoorwaarden) voor one stop shopping:

- Commitment van de gehele facilitaire organisatie,
- Onderlinge samenwerking van de gehele facilitaire organisatie,
- Heldere spelregels en communicatielijnen rondom de aanvragen,
- Goede communicatie c.q. promotie van de functie, de diensten en de bevoegdheden van het meldpunt,
- Professionele inrichting en uitstraling van het meldpunt.

Het inrichten van dit model is een grote verandering, die onherroepelijk weerstand op zal roepen bij zowel pandbewoners als de facilitaire medewerkers. Redenen voor weerstand zijn angst (voor het onbekend, voor verlies van macht en onafhankelijkheid) en het niet willen loslaten van oude rituelen, waarden en normen. Deze weerstanden moeten tijdig onderkend (en weggenomen) worden, door een bepaalde veranderbehoefte te creëren.

Het traject van het invoeren van een service desk kent een drietal subtrajecten.

- Het bepalen van de werkwijze
 - o De doelstellingen: bv. optimale afstemming vraag en aanbod, verbeteren (h)erkenbaarheid van de facilitaire organisatie, inzicht krijgen in trends en patronen,
 - o De beoogde resultaten: eenduidigheid voor de klant, beter inzicht en systematische behandeling verzoeken voor de facilitaire organisatie,
 - o Het takenpakket van het meldpunt: bepalen verantwoordelijkheden en bevoegdheden (alleen doorgeefluik of direct afhandelen van bepaalde aanvragen), bepalen welke diensten en producten bij de service desk worden ondergebracht.
- Het ontwerpen van de inrichting
 - o De personele bezetting: aantal, functieprofiel,
 - o De locatie: afhankelijk van aanwezigheid loketfunctie, bereikbaarheid en representativiteit,
 - o De hulpmiddelen voor uitvoering: meubilair, telefoon, computer, FMIS etc
 - o De rapportagesystematiek: FMIS
- Het ontwikkelen van de communicatie

Gedurende het implementatietraject moet er zorggedragen worden voor aankondiging, acceptatie en promotie. Doel van de communicatie is daarmee het aanwakken van de veranderingsbehoefte. Dit kan in de meeste gevallen door de voordelen van de nieuwe situatie duidelijk te maken. Communicatie kan daarnaast gebruikt worden om weerstanden tegen te gaan door onzekerheid of angst voor het onbekende weg te nemen en de klant de mogelijkheid te geven zijn eigen ideeën te uiten (invloed te geven).

De toegevoegde waarde van een service desk (Van Duren, 2003)

In organisaties waar de structuur gebaseerd is op product-markt combinaties of op geleverde producten zijn de producteenheden integraal verantwoordelijk voor:

- de klantrelatie (afstemming vraag en aanbod)
- informatievoorziening (inhoudelijk en financieel)
- de uitvoerende processen
- het omgaan met klachten en storingen

Bij een frontoffice/ backoffice model worden verantwoordelijkheden uit elkaar gehaald. De backoffice blijft alleen nog maar verantwoordelijk voor het effectief en efficiënt plannen en uitvoeren van het operationele werk. De service desk neemt de rest over.

Het voordeel van deze scheiding van verantwoordelijkheden is dat vanuit een onafhankelijk gepositioneerde service desk het klantgerichte beleid beter kan doorgevoerd worden. Ook zijn er betere mogelijkheden voor voortgangsbewaking (en terugkoppeling) en het genereren van management informatie. Voor de klant is het voordeel tenslotte dat het slechts een aanspreekpunt heeft, dat zijn vraag/ klacht relatief objectief kan bekijken (door de niet direct productgerelateerde positie).

Een dergelijke service desk heeft het meeste kans op succes in een organisatie die klantgericht is, waar de klant centraal staat in het doen, denken en laten binnen het facilitair bedrijf.

Bijlage 8. Een voorbeeld van een producten- en dienstencatalogus

De volgende pagina's zijn afkomstig uit een producten- en dienstencatalogus. Deze organisatie heeft een uitgebreide service desk, waar de klanten terecht kunnen voor alle KWISsen. Bij de producten is daarom niet aangegeven waar men terecht moet voor het aanvragen ervan of het klagen erover, in de inleiding is in het algemeen beschreven.

In de PDC zijn alle diensten opgenomen, die geleverd worden door de facilitaire organisatie, dus ook diensten waar contracten voor zijn afgesloten. De klant hoeft niets te doen om zo'n dienst te initiëren, maar kan wel in de PDC opzoeken welke kwaliteit er is afgesproken en hoe wat er bijvoorbeeld aan extra mogelijkheden zijn.

Bijlage 9. Het Facility Management Informatie Systeem

Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) kan worden omschreven als:

Een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie (Willemse in: Maas en Pleunis, 2001, p. 265)

Het FMIS bestaat uit:

- computerapparatuur en programmatuur,
- procedures die met de hand worden uitgevoerd,
- modellen voor analyse, planning, besluitvorming en beheersing,
- gegevensbank.

In principe kan een FMIS ook bestaan zonder geautomatiseerde hulpmiddelen, tegenwoordig worden er echter bij nagenoeg alle organisaties computerapplicaties gebruikt. Er wordt gesproken van een geïntegreerd FMIS als alle afzonderlijke hulpmiddelen met elkaar in verband staan en gebruik maken van één en dezelfde gegevensbank. Dit biedt als voordeel dat gegevens maar één keer ingevoerd hoeven te worden, wat efficiënter is en tevens het aantal fouten of achterhaalde gegevens reduceert.

De kwaliteit van een FMIS wordt bepaald door de kwaliteit van informatie die het kan leveren. Informatie zijn gegevens die relevant zijn voor de gebruiker. De kwaliteit van de informatie wordt bepaald door de tijdigheid, de volledigheid, de juistheid en relevantie ervan. Een computerprogramma levert niet vanzelfsprekend goede informatie, dit is afhankelijk van de informatie behoefte van de organisatie. Voor operationele processen is zeer gedetailleerde informatie benodigd op beperkte gebieden. Voor tactische vragen als “Wat is de gebruiksfrequentie van de vergaderkamers?” of “Wanneer komt welke ruimte vrij?” is er meer informatie nodig, die minder gedetailleerd hoeft te zijn. Wel komt er een derde dimensie bij, namelijk de tijd. Strategische beslissingen worden genomen op basis van abstracte informatie op zeer veel gebieden en vaak ook afkomstig van verschillende bronnen.

De meeste FMIS zijn perfect in de ondersteuning van operationele processen. Ondersteuning bieden op operationeel terrein blijkt volgens Willemse (2001) in de praktijk lastig. Vaak wordt het toch handmatig gedaan. De Nederlandse marktleider in FMIS systemen beweert dat zij wel goede tactische informatie kunnen genereren. Natuurlijk blijft hierbij een belangrijke rol voor de organisatie zelf weggelegd. Als er gebruikt gemaakt moet worden van sturingsinformatie, moet er vooraf bepaald worden waarop er gestuurd moet gaan worden. Dit betekent dat er gestart moet worden met meetbare doelen te stellen. Weet wat je wilt meten is hierbij het credo.

Het implementeren van een FMIS

Een geïntegreerd FMIS systeem implementeren start dan ook met het opstellen van een informatieplan. Om te kunnen bepalen hoe de verschillende onderdelen met elkaar verband houden en waar ze overlappende informatie gebruiken, kan hierbij gebruik worden gemaakt van een systeemconcept.

Als dit klaar is kunnen op basis hiervan clusters gemaakt worden van onderdelen die onderling veel maar ten opzichte van andere onderdelen weinig verband hebben. Deze clusters kunnen ieder als apart project stapsgewijs worden geïmplementeerd. Hierbij worden voor elk onderdeel de volgende stappen gezet:

- Organisatorische wijzigingen inventariseren,
- Procedures vaststellen en wijzigen,
- Formulieren vaststellen en ontwerpen,
- Systeemparameters instellen,
- Autorisaties maken,
- Gegevens converteren of verzamelen,
- Infrastructuur en werkomgeving inrichten,
- Feitelijke implementatie,
- Voorlichting,
- Opleiding,
- Acceptatietests uitvoeren,
- Documentatie en naslagwerken waarborgen.

Het FMIS bij de gemeente Ridderkerk

De afdeling IBF heeft de keuze gemaakt om over te stappen op een geïntegreerd FMIS systeem om verschillende redenen. De directe aanleiding was het niet functioneren van het huidige vergader-reserveersysteem. Het systeem is traag en niet compatible met de overige programmatuur. Ook wil men dat de klanten direct via intranet reserveringen kunnen maken. Een andere reden was het huidige gebruik van verschillende applicaties ter ondersteuning van de verschillende diensten, die elk gebruik maken van een eigen database. Een laatste reden is de doelstelling van de gemeente om de stafafdelingen te professionaliseren. Een FMIS kan helpen de verschillende processen te managen en te verbeteren.

Er is gekozen voor het FMIS van Planon. Planon FacilitySolutions bestaat onder andere uit het FacilityOffice en het FacilityNet. FacilityOffice biedt modules als werkorders, reserveringen, meldingen en contractenbeheer. De module werkorders is de basis, alle opdrachten die via andere modules in het systeem worden gebracht komen terecht in de module werkorders, die de informatie levert voor de backoffice. FacilityNet biedt de mogelijkheid om via intranet de klanten zelf meldingen en reserveringen te laten doen. Zo kunnen zij zelf vergaderruimtes reserveringen, zonder dat er een frontoffice bij nodig is, en eventuele bestellingen voor catering kunnen zonder tussenkomst van een backoffice worden doorgestuurd naar een leverancier.

De komende maanden staan in het teken van opleiding en beschrijven van de processen. Een projectleider is aangewezen, die twee dagen per week bezig zal zijn met het coördineren van dit project. De doelstelling is om in september te starten met de modules meldingen, reserveringen, werkorders en het FacilityNet. De gebruik hiervan zal dan steeds meer toe gaan nemen, naar mate het FMIS verder ingevuld zal worden.

Bijlage 10. De dienstverleningsprocesmatrix

Om te komen tot een keuze van welke facilitaire diensten via of door de service desk geleverd gaan worden is het belangrijk om inzicht te hebben in de aard van alle producten en diensten. Hiervan kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de dienstverleningsprocesmatrix. Deze matrix wordt geïntroduceerd door Herman B. Kok (1999) om productontwikkeling en innovatie van facilitaire diensten gestructureerd mogelijk te maken. Hierbij worden de vier proceselementen (personeel, participatie klant, procedures en producten) van een dienst vergeleken met de vijf fasen (entree, probleemanalyse, actieplanning, uitvoering, beëindiging) van dezelfde dienst, waardoor de dienst opgedeeld wordt in twintig aandachtsvelden. Deze heldere structuur geeft informatie die niet alleen gebruikt kan worden om te zien of er verbeteringen mogelijk zijn, maar tevens geeft het aan of diensten in aanmerking komen voor levering via of door de service desk.

Elke dienst of product heeft dus een eigen matrix waarin per fase van de dienstverlening beschreven wordt hoe de proceselementen eruit zien. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de volgende vragen:

- Personeel:
 - o Wie is erbij betrokken?
 - o In welke rol?
 - o Welke kwaliteitsniveau (kennis, opleiding, ervaring) is nodig?
 - o Is het personeel specialistisch of generalistisch?
 - o Wat is de toegevoegde waarde van het betrokken personeel?
- Participatie klant:
 - o Wie is de betrokkene?
 - o In welke rol (dominant, gedomineerd of geen rol)?
 - o In welke hoedanigheid (actief of passief)?
 - o Wat is de noodzaak en de toegevoegde waarde van de betrokken klant?
 - o Wat is de impact van de dienst op de (continuïteit van de) productiviteit van de klant?
- Procedures:
 - o Welke informatie is benodigd?
 - o Welke systemen en regels (kunnen) worden gebruikt?
 - o Wat is de toegevoegde waarde van de gebruikte procedures?
- Producten:
 - o Welke communicatiemiddelen en andere producten komen er in welke fysieke omgeving aan te pas?
 - o Wat is de toegevoegde waarde van de fysieke omgeving?

Overigens zullen niet bij iedere dienst alle proceselementen in de verschillende fasen (even duidelijk) aanwezig zijn. Een voorbeeld van een ingevulde matrix is hieronder weergegeven, voor de dienst postregistratienummer aanvragen.

	Personeel	Participatie klant	Procedures	Producten
Entree	Medewerker Postregistratie, deze moet weten wat er noodzakelijk is voor het registreren van een poststuk	De klant moet de benodigde informatie verstrekken	Per poststuk moet het volgende geregistreerd worden: - Datum, - Afdeling, - Afzender, - Onderwerp.	Telefoon of e-mail, Postregistratieformuli er

Probleem analyse	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Actieplanning	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Uitvoering	Medewerker postregistratie, Registreert het poststuk en geeft een nummer aan het poststuk	De klant ontvangt het nummer.	Het nummer wordt bepaald aan de hand van een lijst. Reeds gebruikte nummers worden doorgestreept.	Telefoon of e-mail. Lijst met registratienummers
Beëindiging		De klant verwerkt het nummer in het poststuk en kan dit daarna verzenden.		

Tabel 2. De dienstverleningsprocesmatrix voor het aanvragen van een postregistratienummer.

Uit de tabel blijken onder andere de volgende zaken:

- De dienstverlening kan gedaan worden volgens vaste eenvoudige procedures,
- Voor de uitvoering ervan is geen specialistisch personeel nodig,
- Het verlenen van deze dienst kan vanaf elke plek worden gedaan.
- De klant heeft het eindproduct nodig voor de voortgang van zijn taken.

Deze dienst kan hiermee in aanmerking komen voor de verlening door de service desk. Deze matrix houdt echter geen rekening met het verband met andere diensten. De lijst met postregistratienummer is tevens noodzakelijk voor het registreren van binnenkomende post. Er zal dus moeten worden bekeken of de processen van beide diensten zo kunnen worden aangepast dat het zinvol is om het geven van postregistratienummer aan uitgaande post een dienst is die door de service desk in plaats van door de postregistratie kan worden gedaan.

Bijlage 11. Beleidsnotitie invoering frontoffice

In hoeverre kan een frontoffice toegevoegde waarde bieden bij het professionaliseren van de afdeling IBF?

Inge Marti
Maart 2005

Inleiding

In veel grote bedrijven en multinationals is het facilitair bedrijf al redelijk ingeburgerd als professioneel draaiende afdeling, die op gelijke hoogte met andere primaire afdelingen staat. Dit wordt gegrond door het besef dat een goed facilitair beleid een positieve uitwerking heeft op het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Dit besef is al zo'n vijftien jaar geleden overgenomen door de overheid, die steeds bedrijfsmatiger is gaan werken. Dit is in eerste instantie voornamelijk beperkt gebleven tot de landelijke overheden. Onderzoeken uit 1998¹ wijzen uit dat er op dat moment binnen de gemeenten in Nederland nog weinig tot geen sprake is van structureel facilitair management. Opvallend echter in die periode zijn de hoge investeringen in opleiding op dit gebied, wat toen al op wees dat er ontwikkelingen op komst waren. Nu na ruim zes jaar is er inderdaad veel veranderd en staat ook bij de lokale overheden de professionalisering van de facilitaire dienst nog steeds hoog op de agenda².

Ook voor de gemeente Ridderkerk geldt dat zij de afgelopen jaren veel aandacht hebben besteed aan de ontwikkeling van de facilitaire organisatie. Dat blijkt onder andere uit het feit dat het management van de afdeling IBF in 2001 een visie heeft opgesteld waarin uiting wordt gegeven aan het streven naar professionaliteit en naar het kunnen zijn van een erkende aanbieder van standaard- en maatwerkdiensten op alle organisatieniveaus. De noodzaak tot het opstellen van deze visie komt voort uit maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld voortdurende bezuinigingen, groeiende concurrentie, groeiend bewustzijn van mogelijkheden bij de klanten, aangescherpte wetten etc. De paradox in deze ontwikkelingen (de vraag naar verbeteringen in de dienstverlening zonder daaraan (meer) geld uit te kunnen geven of andersom, de vraag naar bezuinigingen zonder daarbij op de kwaliteit te hoeven in te leveren) is de belangrijkste aanleiding tot de professionalisering. Het geeft tevens aan waar dit toe moet leiden: het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening tegen lagere kosten.

Het traject van professionalisering verloopt via meerdere stappen, waarover onder ander door Paul Prins in 2004 een advies is uitgebracht. Een aantal van deze stappen is of wordt op dit moment gevolgd, waardoor er al verbeteringen in gang gezet zijn. Een van de laatste stappen, het invoeren van een frontoffice, vraagt echter om nader onderzoek. Het is nu nog onzeker in hoeverre een frontoffice toegevoegde waarde biedt bij het professionaliseren van de facilitaire organisatie en in welke vorm deze dan gegoten zou moeten worden.

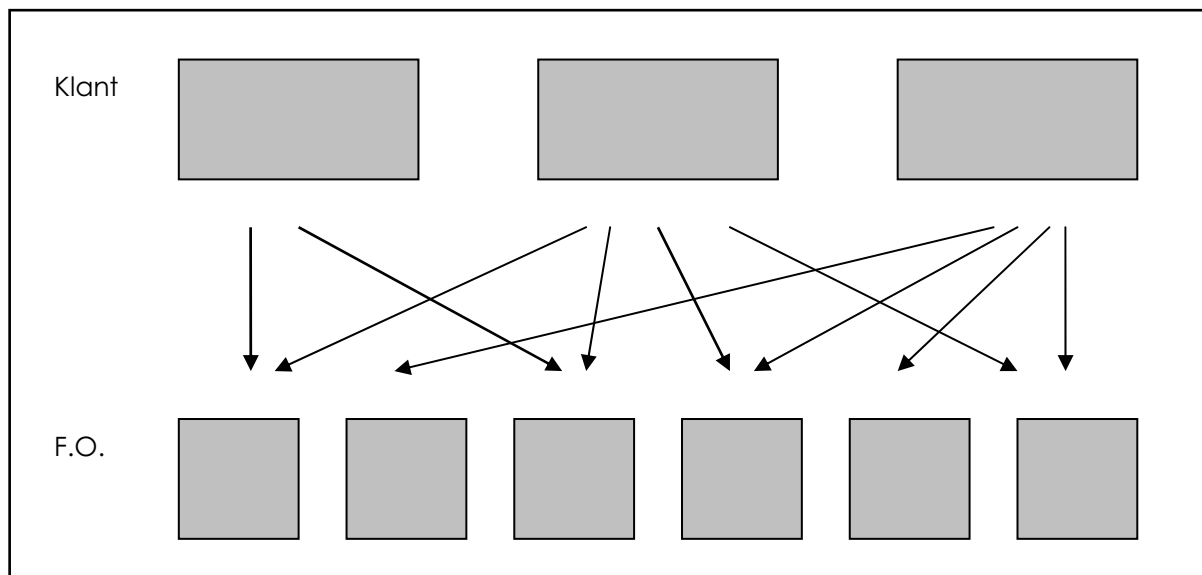
In deze notitie wordt op deze vraag een antwoord gegeven. Hiervoor wordt eerst beschreven wat het professionaliseren inhoudt voor de gemeente, door de huidige situatie kort te beschrijven en de wensen en eisen op dit gebied weer te geven. Daarna laten enkele verschillende mogelijkheden zien op welke manier er invulling gegeven kan worden aan deze professionaliseringswensen, waarbij in de eerste mogelijkheid onderzocht wordt of het noodzakelijk is om een frontoffice in te zetten. Elke mogelijkheid wordt ten aanzien van die wensen en eisen beoordeeld en aan de hand van deze resultaten zal een advies worden uitgebracht.

¹ Onderzoeken van Moret Ernst & Young/ ODRP en NOVEM, beschreven door: G.A. Dekker: Naar professionalisering van gemeentelijk facility management. Facility Management Handboek, artikel 1.2.1.A4 hoofdstuk 5.

² Facilitaire kengetallen gemeenten 2004, Een rapportage over facilitaire kengetallen en trends in gemeenten. Pag.47-48.

Huidige situatie

De afdeling IBF is ingericht volgens een traditionele structuur, waarbij elke dienst als een afzonderlijk eilandje in het organigram terug te vinden is. Wanneer de klant een dienst of product wil aanvragen, benadert hij direct de betreffende productgroep. In schema ziet dit er als volgt uit.



Figuur 15. Traditionele organisatie met distributiekkanalen

Tussen de verschillende productgroepen wordt weinig gecommuniceerd en ontbreekt de motivatie om goed samen te werken. Elke productgroep kent eigen werkmethodes en eigen subculturen. Hoewel over het algemeen de klantvriendelijkheid en de wil tot het verlenen van een dienst wel aanwezig zijn, zijn er productgroepen waar bureaucratisch wordt gewerkt en waar de hardste schreeuwer het eerst wordt geholpen.

Stappen in het professionaliseringstraject die op dit moment genomen zijn of worden zijn:

- Het aanpassen van de overlegstructuur. Het doel hiervan is de verbetering van de communicatie binnen de afdeling
- Het op dit moment lopende programma procesinrichting, waarin (organisatiebreed) processen worden beschreven en worden herzien. Dit heeft als doel alle processen inzichtelijk te krijgen en de verantwoordelijkheden te bepalen.
- De geplande aanschaf van een FMIS, te beginnen met een module vergaderreserveringen. Een FMIS maakt het mogelijk om bepaalde processen (geheel) te automatiseren en om de registratie van meldingen te verbeteren. Snelheid, nauwkeurigheid en het genereren van managementinformatie zijn de beoogde doelstellingen.

Wensen en randvoorwaarden

De huidige situatie is het uitgangspunt voor (het vervolg van) het professionaliseringstraject en geeft aan waar verbeteringen in kwaliteit mogelijk zijn. Niet alle verbeteringen hebben evenveel prioriteit of zijn even belangrijk. Welke punten voor verbetering wel aangepakt moeten worden hangt af van de wensen van de klanten en van het management van de afdeling zelf.

Binnen de gemeente Ridderkerk is daarom aan de afnemers van de facilitaire diensten en producten (de gebruikende klant) gevraagd naar hun persoonlijke mening over de bereikbaarheid en de toegankelijkheid van de afdeling en naar de afhandeling van hun aanvragen. Van de 200-250 medewerkers die deze enquête hebben ontvangen, zijn er 81 reacties gekomen. Omdat dit aantal niet erg hoog is, is het eigenlijk niet te zeggen of de gevonden resultaten representatief zijn voor de gehele groep afnemers. De resultaten zijn hier toch meegenomen, omdat er een kans is dat er vooral de mensen hebben gereageerd die veel belang hechten aan een goed functionerende facilitaire organisatie.

Uit het onderzoek komt naar voren dat een ruime meerderheid (85%) van de afnemers tevreden is met de huidige situatie. Mogelijkheden tot verbetering ziet men wel en voornamelijk op de snelheid van de afhandeling, op de bereikbaarheid en op de duidelijkheid (wie moet er gebeld worden en wat gebeurt er met mijn vraag).

37% van de ondervraagde afnemers vindt het niet duidelijk bij wie ze moeten zijn voor een bepaalde vraag en zou dan ook het liefst een centraal punt hebben voor al hun vragen. Van degene die dat wel duidelijk vinden, geeft 91% aan géén voorkeur te hebben aan een extra (centrale) schakel, omdat ze vrezen voor vertraging of verlies van info en kwaliteit.

Niet alleen vanuit de gebruikende klant worden er wensen ten aanzien van de kwaliteitsverbeteringen geuit. Ook de opdrachtgevende klant (de gemeentesecretaris) heeft zijn (meer strategische) wensen bekend gemaakt. Hij verwacht een meer zakelijke houding van de afdeling. In deze context betekent dit dat de dienstverlening transparanter moet zijn en de kwaliteit ervan op een constant niveau moet zitten. Hier wordt echter een wens tot bezuinigen tegenovergesteld; de afdeling moet het aantal fte's verminderen.

Bij het management van de afdeling zelf zijn er tevens wensen over hoe de situatie verbeterd kan worden. Aangegeven is dat de eenheid verhoogd moet worden. Verbetering van mogelijkheden tot onderlinge communicatie en samenwerking moet de muren rond de verschillende eilandjes omver werpen. Daarnaast is er de wens geuit om de efficiëntie op de afdeling te verhogen. Op dit moment geeft de onduidelijkheid rond het aannemen van klantenmeldingen veel afleiding, waardoor het werktempo laag ligt. Tenslotte wil men de afdeling Beheer Gebouwen (BG) samen voegen met de afdeling IBF.

De genoemde wensen kunnen worden samengevat in de volgende criteria waaraan moet worden voldaan om de afdeling te professionaliseren:

- Verhogen transparantie,
- Kwaliteit op een constant niveau,
- Verhogen snelheid,
- Verhogen bereikbaarheid,
- Verhogen eenheid,
- Verbeteren efficiëntie,
- Verminderen aantal fte's.

De diverse mogelijkheden om de professionaliteit te verhogen worden beoordeeld aan de hand van deze criteria. Daarnaast moet er echter ook rekening gehouden worden met enkele factoren die niet snel veranderen of te veranderen zijn:

- De gemiddelde hoge leeftijd van de medewerkers op de afdeling. Dit concentreert zich op sommige diensten of productgroepen. Dit betekent een bron van ervaringen en tevens een grote betrokkenheid, maar de hoge leeftijd beperkt een aantal medewerkers ook in hun effectiviteit en in hun verandercapaciteit. Aan de andere kant geeft het in de nabije toekomst mogelijkheden voor gemakkelijke bezuinigingen.

- De grootte van de eigen afdeling, van de groep gebruikers en van het aantal meldingen dat zij doen. Een grote organisatie en een groot aantal binnenkomende meldingen vragen om andere oplossingen dan kleinere organisaties, waar slechts een paar aanvragen per dag binnenkomen.

De mogelijkheden

De vakliteratuur³ en voorbeelden uit de praktijk⁴ geven aan dat er verschillende manieren zijn om om te gaan met de bovenstaande wensen en eisen. De eerste mogelijkheid laat zien of het ook mogelijk is om de gewenste professionaliteit te bereiken zonder het inzetten van een frontoffice. De tweede mogelijkheid laat zien in hoeverre het inzetten van een frontoffice iets bijdraagt aan het bereiken van deze professionaliteit en de derde mogelijkheid tenslotte bouwt deze optie nog verder uit.

Mogelijkheid 1: Producten- en dienstencatalogus

In de eerste plaats is er een mogelijkheid om de organisatiestructuur ongewijzigd te laten. Binnen deze structuur wordt er al gewerkt aan de professionaliteit door de verbeterde overlegstructuur, de procesinrichting en de aanschaf van een FMIS. Wanneer er daarnaast een producten- en dienstencatalogus (PDC) wordt geschreven en via internet verspreid geeft dit de klanten meer duidelijkheid over bij wie ze moeten zijn en wat ze kunnen verwachten van de dienstverlening.

De producten- en dienstencatalogus kan worden opgesteld met gebruik van de informatie die naar voren komt uit de beschrijving van alle processen. In deze catalogus dienen per product of dienst de volgende punten aangegeven te worden:

- Omschrijving van het product,
- Productspecificaties; de kenmerken van het standaard product met eventuele aanvullingen voor maatwerk,
- Serviceniveau (kwaliteitskenmerken met bijbehorende meetpunten),
- De werkwijze (leveringsvoorwaarden, bestelwijze, procedures voor klachten en storingen en de levertijd).

Samen met de al in gang gezette stappen zorgt een heldere catalogus ervoor dat het voor alle klanten duidelijk is wat zij kunnen en mogen verwachten van de afdeling IBF en bij wie ze daarvoor moeten zijn. Een PDC verhoogt daarmee de transparantie voor de klanten, ook doordat ze zelf vooraf kunnen lezen hoe lang het duurt voordat hun aanvraag wordt behandeld.

Deze transparantie is tevens een trigger voor het personeel van de afdeling IBF zelf, omdat zij dan verplicht zijn te werken volgens de specificaties uit de PDC.

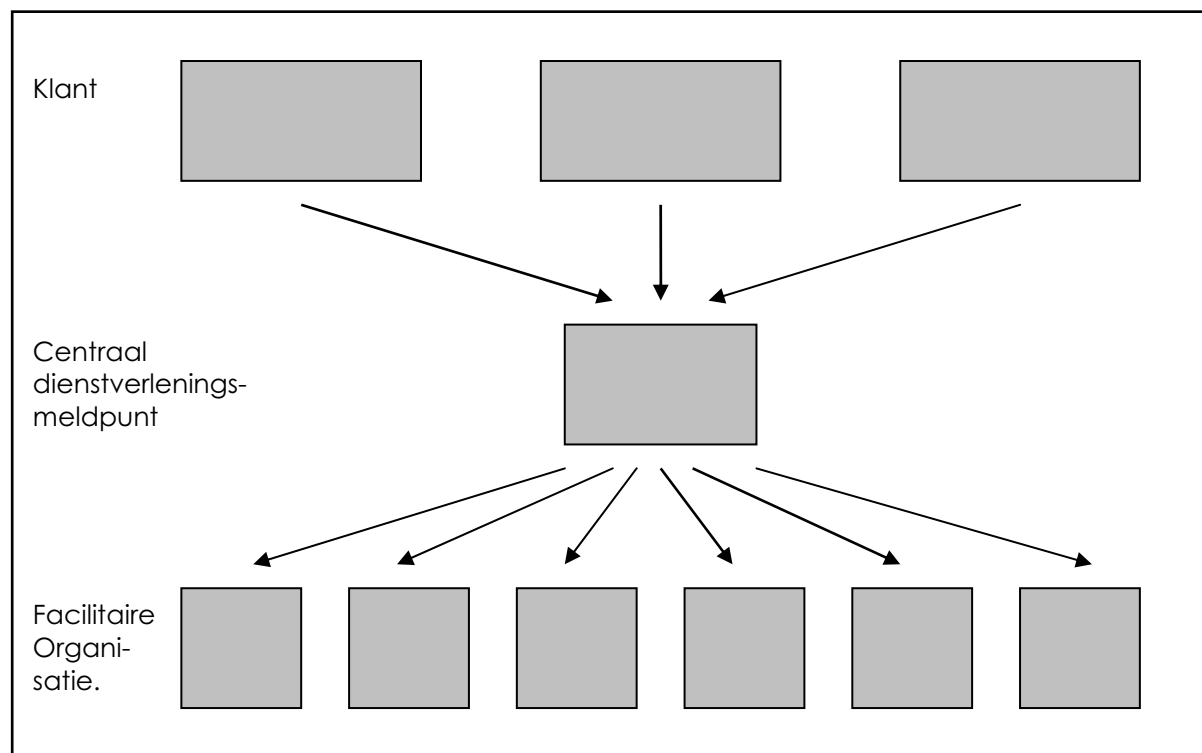
Deze oplossing komt vooral tegemoet aan de wensen van de gebruikende klanten, die het liefst direct contact willen met de persoon die hen kan helpen. Daarnaast past deze oplossing in de huidige structuur van de afdeling, waarmee de veranderingen voor de medewerkers beperkt zullen blijven. De huidige, ongewenste, eilandjescultuur blijft hierdoor ook vrijwel ongewijzigd, hoewel de verbeterde overlegstructuur en het inzicht in elkaars processen dit wel zal doen verminderen. Binnen de verschillende teams zullen wel goede afspraken gemaakt moeten worden over het beantwoorden van de telefoon om de zakelijkheid te waarborgen en de afleiding op de werkplek te minimaliseren. De bereikbaarheid blijft bij deze oplossing echter een precair punt, waardoor het ook onmogelijk wordt om dit met minder fte te realiseren.

³ O.a. "Marketing van de facilitaire organisatie" van H.B. Kok en "De frontoffice in facilitaire organisaties: Antenne of stoorzender?" van M. Timmer.

⁴ De gemeente Rijswijk en de gemeente Capelle aan den IJssel

Mogelijkheid 2: Centraal Dienstverleningsmeldpunt

Een mogelijkheid die de aanvragen direct naar de betreffende productgroepen wegneemt is de invoering van een centraal dienstverleningsmeldpunt (CDM). Deze service desk vormt een coördinatiepunt tussen de aanbieders en de afnemers van de diverse facilitaire producten en diensten. Alle klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen (KWISsen) komen centraal op dit punt binnen en worden volgens vaststaande procedures afgehandeld of ter behandeling doorgegeven aan de backoffice. Deze laatste heeft hierdoor direct minder afleiding van de binnenkomende meldingen, terwijl de bereikbaarheid wordt verbeterd. In schema ziet dit er als volgt uit:



Figuur 16. Meldingen van klanten via een frontoffice

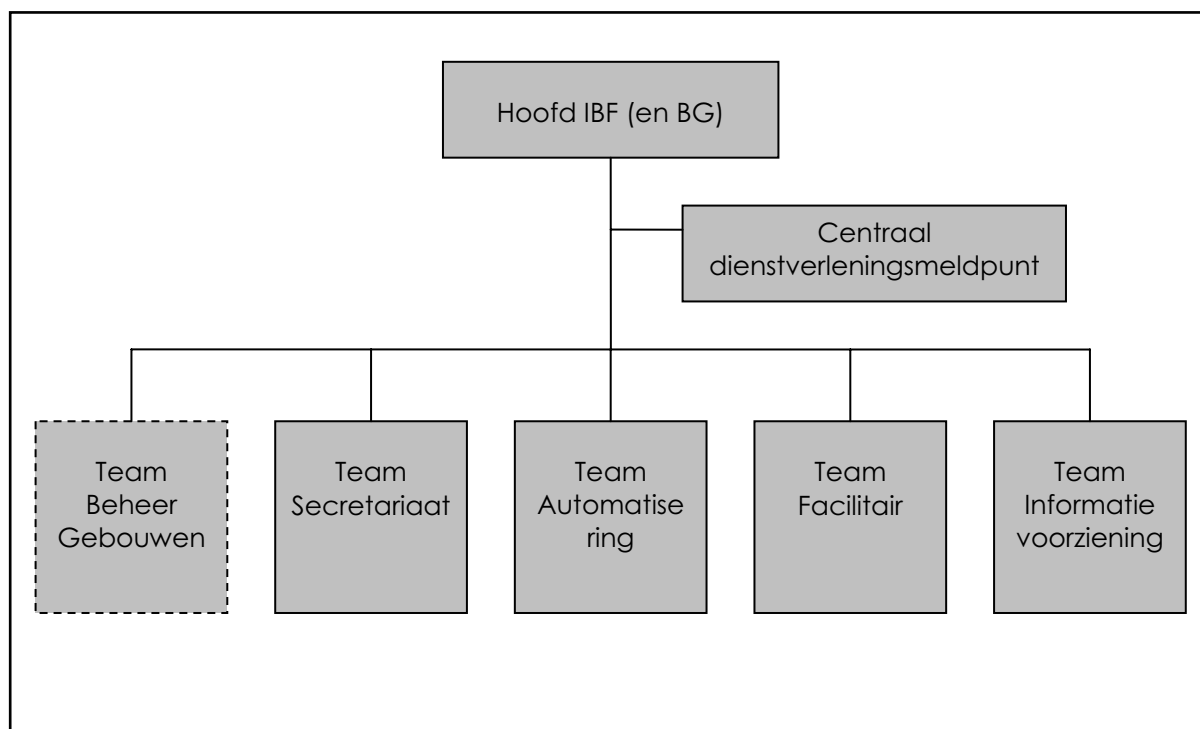
Het CDM kan alle KWISsen registreren en enkele eenvoudige diensten, die snel afgehandeld kunnen worden, zelf leveren. Belangrijk is wel dat er goede afspraken gemaakt worden en communicatie is over de afhandeling van de overige KWISsen, omdat de extra tussenschakel die het CDM vormt anders slechts voor verlies van informatie en vertraging zorgt. Iets waar de klant niet mee gediend is.

Een belangrijke verandering ten opzichte van de voorgaande mogelijkheid is de verschoven verantwoordelijkheid. De diverse productgroepen zijn niet meer integraal verantwoordelijk voor zowel de klantrelaties, informatie voorziening, uitvoerende processen en het omgaan met klachten en storings, maar worden slechts verantwoordelijk voor het effectief en efficiënt inplannen en uitvoeren van de werkzaamheden. Het CDM neemt de overige verantwoordelijkheden over. De frontoffice heeft het recht om datgene te “verkopen” dat in de PDC vermeld staat, de backoffice heeft de plicht om te leveren volgens deze standaard.

De ambtelijke organisatie is met haar ruim 300 fte niet heel groot, maar het aantal meldingen lijkt op dit moment aanzienlijk. Als de nieuwe procesinrichting werkt daalt het aantal binnenkomende meldingen. Het inzicht in de processen en de volgorde en duur van de daarin thuishorende subprocessen geeft de mogelijkheid om verschillende activiteiten aan elkaar te koppelen. Het is dan niet meer nodig om elke activiteit apart te initiëren, maar na een eerste aanvraag kan de rest al ingepland worden. Door het samenvoegen van de afdeling IBF en de afdeling BG zal het aantal

meldingen weer stijgen. Dit betekent dat er voldoende meldingen zullen zijn om een aparte frontoffice te legitimeren en bovendien betekent het extra gemak voor de klant, die dan voor meer diensten bij dit meldpunt terecht kan.

Deze mogelijkheid werkt door de scheiding van verantwoordelijkheden en de noodzakelijke onderlinge afstemming mee aan het afbreken van de eilandjescultuur. Dit zorgt echter wel voor een redelijk omvangrijke en complexe verandering op de afdeling. Om de onafhankelijkheid van het CDM te waarborgen zal deze gepositioneerd moeten worden als een stafafdeling binnen de afdeling IBF (en Beheer Gebouwen). In tekening ziet dit er als volgt uit.



Figuur 17. Positionering van een frontoffice

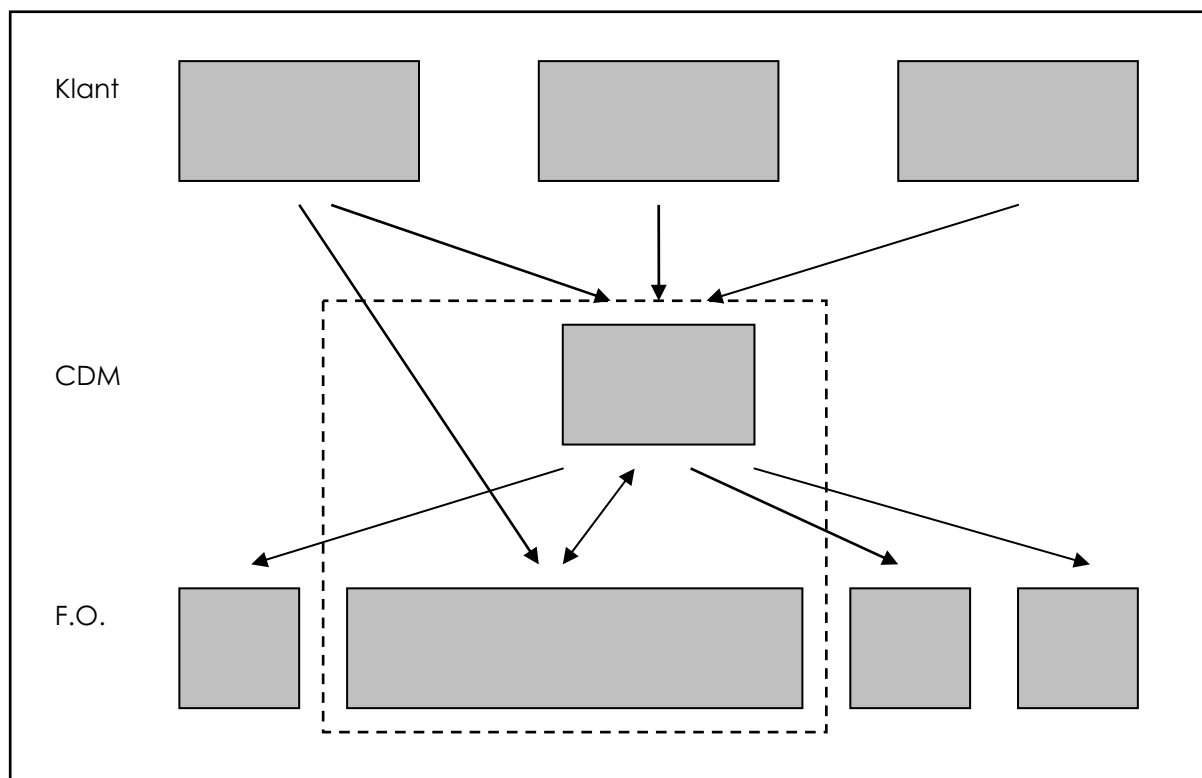
Mogelijkheid 3: Centrale service unit

De laatste mogelijk is een uitbreiding van de voorgaande, waarbij er tevens rekening gehouden wordt met de mogelijkheid tot bezuinigen op personeel zonder dat dit ten koste gaat van de bereikbaarheid en de bemensing van de cruciale functies.

Een centrale service unit combineert een aantal niet-complexe diensten, zoals de postrondes, bijstaan van huwelijken en vergaderingen, kleine verhuizingen, kopieerwerk, licht schoonmaakwerk, printpapier aanvullen, operationele inkoop etc. met de dienstverlening van het centraal dienstverleningsmeldpunt. De medewerkers die er werken zijn niet meer medewerker van het CDM, bode, medewerker inkoop, schoonmaker of iets dergelijks maar allen medewerker service unit met een overeenkomstige functieomschrijving.

Het combineren van verschillende diensten van de backoffice in een functie heeft als voordeel dat het efficiënter en daardoor met minder mensen uitgevoerd kan worden, waarbij de taakverbreding het werk prettig en uitdagend maakt. Het zorgt voor het afbreken van de eilandjescultuur en een grotere betrokkenheid van de medewerkers bij de diverse diensten.

Wanneer de medewerkers tevens uitgerust worden met een palmtop kunnen zij ook vragen van afnemers tijdens de rondes aannemen en registreren. Omdat ze zelf ook regelmatig achter de service desk helpen weten zij exact wat ze zelf kunnen afhandelen en waarvoor ze de klanten toch naar het centrale dienstverleningsmeldpunt moeten doorverwijzen. Hiermee kan voorkomen worden dat voor simpele aanvragen een frontoffice vertragend werkt, zonder dat de registratie en het nakomen van afspraken hierbij in het nauw komt. In schema ziet dit er als volgt uit:



Figuur 18. meldingen van klanten via een centrale service unit

Deze mogelijkheid vraagt een vergaande helderheid in procedures en communicatie, en daarnaast veel flexibiliteit en verantwoordelijkheids gevoel van de medewerkers. De eerste kan een probleem vormen voor de oudere medewerkers op de afdeling, voor wie het moeilijker is om nog veel nieuwe dingen te leren.

Conclusie en aanbeveling

De verschillende mogelijkheden beantwoorden allemaal aan verschillende wensen en eisen. In de tabel hieronder is het verschil tussen de mogelijkheden inzichtelijk gemaakt.

Criteria	Mogelijkheid 1 Producten- en diensten catalogus	Mogelijkheid 2: Centraal dienstverlenings- meldpunt	Mogelijkheid 3: Centrale service unit
Verhogen transparantie	+	++	++
Kwaliteit constant maken	+	++	+
Verhogen snelheid	+	0	+
Verbeteren bereikbaarheid	-	+	++
Verhogen eenheid	+	++	+++
Verbeteren efficiëntie	0	+	++
Verminderen aantal fte's	0	-	++

Tabel 3. Verhouding tussen de verschillende mogelijkheden

De tabel laat zien dat er zonder het inzetten van een frontoffice redelijk gewerkt kan worden aan de kwaliteit van de dienstverlening. Op het gebied van bezuiniging voegt het echter weinig toe en zullen er dus andere wegen bewandeld moeten worden.

Mogelijkheid 3 beantwoordt het meest aan de wensen en eisen van de (klanten) van de afdeling. Door middel van het inrichten van een centrale service unit wordt de eilandjescultuur verder afgebroken, is minder afleiding door telefoon op de secties en wordt er professioneler gewerkt door vaststaande procedures, die bij de klant bekend zijn en worden gecontroleerd door een onafhankelijk gepositioneerde service desk. Bovendien is dit alles mogelijk met minder mensen, zonder dat daardoor de kwaliteit en de bereikbaarheid afneemt.

Deze oplossing vraagt echter een grote aanpassing in de hele organisatie van de afdeling. Door deze keuze te maken moet niet alleen de structuur veranderd worden, maar er moeten nieuwe procedures worden opgesteld en gewerkt worden volgens vaststaande processen. Daarnaast moet er een andere cultuur komen, waarin andere vaardigheden belangrijk worden. Klantvriendelijkheid blijft een belangrijke competentie, maar daar komen verantwoordelijkheidsgevoel, flexibiliteit en samenwerken bij.

Zulke veranderingen worden niet snel gerealiseerd, daar gaat tijd overheen. Het is daarom verstandig om te starten met de tweede optie, het invoeren van een centraal dienstverleningsmeldpunt. Deze mogelijkheid is een uitbreiding van de eerste, wat betekent dat er ook (en eerst) een producten- en dienstencatalogus gemaakt moet worden, waarin ook de functie van het centraal dienstverleningsmeldpunt vermeld staat.

Het werken volgens de vaststaande procedures en de scheiding van verantwoordelijkheden werkt al aan het afbreken van de huidige muren tussen de verschillende secties en zorgt daarnaast voor transparantie en een constante kwaliteit. Wanneer deze servicedesk goed ingeburgerd is kan in een

later stadium doorgegroeid worden naar de derde mogelijkheid. Doordat enkele van de oudste medewerkers dan de organisatie zullen (hebben) verlaten zal dit ook gemakkelijker te realiseren zijn.