Bijlagen

Professionalisering van overheidsinstanties

Leiden

Jamie Booms
mei 2008

Bijlagen

Professionalisering van overheidsinstanties

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

Auteur:	**Jamie Booms**
Studentennummer:	**20053000**
Jaar van uitgave:	**2008**
Opdrachtgever:	**dhr. G. Groeneveld** **Gemeente Leiden** **Tweelinghuis** **Langegracht 70a** **2312 NV Leiden**
Opleiding:	**Academie voor Facility Management** **Haagse Hogeschool** **Sector Management & Economie** **Johanna Westerdijkplein 75** **2521 EN Den Haag**
Docentbegeleider:	**dhr. R. Lommerse**
Medebeoordelaar:	**dhr. drs. W.J.M. van der Es**
Onderzoeksperiode:	**februari 2008 – mei 2008**

Inhoudsopgave

Bijlage 1. Theorie onderzoeksmethoden 1
§ 1.1 Kwalitatief onderzoek 1
§ 1.2 Kwantitatief onderzoek 2
§ 1.3 Deskresearch 2

Bijlage 2. Organogram gemeente Leiden 3

Bijlage 3. Organisatievormen voor shared services 4

Bijlage 4. Organogram afdeling Huisvesting, Services & ICT 6

Bijlage 5. De modellen & technieken 7
§ 5.1 Het visgraatmodel (Ishikawa) 7
§ 5.2 Het Facility Management Excellence Model 8
§ 5.2.1 De zeven aandachtsgebieden 9
§ 5.2.3 De vier typen organisaties 10
§ 5.2.4 Het stappenplan 11
§ 5.3 Prioriteitenmatrix 11

Bijlage 6. Resultaten Facility Excellence Model 12
§ 6.1. Resultaten vragenlijst huidige positie 13
§ 6.2. Resultaten vragenlijst gewenste positie 28
§ 6.3. Overzichtstabel scores 41
§ 6.4. Top 10: aandachtsgebieden Facility Excellence Model 43

Bijlage 7. Enquête 45

Bijlage 8. Observatiepunten en -vragen 50
Bijlage 9. Observatie bij locatie Lange Brug 53
Bijlage 10. Observatie bij locatie Le Pooleweg 55
Bijlage 11. Observatie Facilitair Meldpunt 57
Bijlage 12. Observatie ICT Servicedesk 59

Bijlage 13. Interviewvragen 60
Bijlage 14. Interview unitleider Locatiebeheer 61
Bijlage 15. Interviews unit Beleid, Contracten & BHV 63
Bijlage 16. Interview Secretaressegroep 66
Bijlage 17. Interview unit Service Support 68
Bijlage 18. Interview unit Service, Contracten & Projecten 70
Bijlage 19. Interview teamleider ICT 71
Bijlage 20. Interview teamleider Huisvesting & Services 75

Bijlage 21. Toelichting aanbevelingen & consequenties 80
§ 21.1 Uitleg plaatsingsschema 80
§ 21.2 Berekeningen financiële consequenties aanbevelingen 82

Bijlage 1. Theorie onderzoeksmethoden

De subvragen zijn beantwoord door middel van verschillende empirische onderzoeksmethoden, te weten: observaties, individuele interviews, een online enquête of door middel van bestaande gegevens aan de hand van literatuuronderzoek (ook wel deskresearch genoemd). Deze methodieken zijn onder te verdelen in twee verschillende typen onderzoek, namelijk kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken. Binnen gemeente Leiden zijn er onderzoeksmethoden gebruikt uit beide typen onderzoeken waarbij er, gezien de tijd en omvang van de opdracht, geen grootschalig onderzoek is gehouden onder alle medewerkers van de afdeling maar er selectief onderzoek is gedaan. Zo is op een relatief eenvoudige wijze redelijk betrouwbare gegevens verkregen door gesprekken te voeren en systematisch te observeren. Dit wordt ook wel indicatief onderzoek genoemd.
De methodieken worden hieronder toegelicht per type onderzoek.

§ 1.1 Kwalitatief onderzoek [1]

Kwalitatief onderzoek is gericht op het begrijpen van situaties. Bij deze vorm van onderzoek wordt gewerkt met kleine steekproeven en open vragen (de respondent is vrij om zelf een antwoord op de vraag te formuleren). Om de huidige en gewenste situatie van de afdeling HSI te begrijpen is dit type onderzoek gehanteerd. Het resultaat is een beschrijving van alle mogelijke invalshoeken van het probleem of vraagstuk. Kwalitatief onderzoek kan heel goed op zichzelf staan, maar wordt ook vaak gebruikt in de voorbereiding van kwantitatief onderzoek (wie moeten we welke vragen stellen?) of ter verdieping van kwantitatieve onderzoeksresultaten (waarom vinden bepaalde groepen iets, wat zit daarachter?).

Observaties [2]
Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is gebruik gemaakt van observaties.
De observatie kan verschillende vormen hebben. Hij kan gestructureerd of ongestructureerd en participerend of niet participerend zijn. De uitgevoerde observaties zijn *gestructureerd* en *niet participerend* van aard. Dit wil zeggen dat er van te voren een bepaald doel is vastgesteld (waarom wil je observeren) en dat men buiten de situatie staat waarin wordt geobserveerd.
Bij een observatie gebruik je, afhankelijk van het doel van je observatie, een of meerdere manieren om te observeren. Hierbij zijn de zintuigen het belangrijkste middel. Door te kijken, luisteren en toetsen kan het doel bereikt worden. Het doel van de observaties binnen de afdeling HSI is het verkennen en inzichtelijk maken van de organisatie, de afdelingen, de werkprocessen, taken en functies en de medewerkers die daarbij betrokken zijn.
Dit wordt ook wel een beschrijvende observatie genoemd. Hierin wordt alles beschreven wat men ziet (en belangrijk en/of opvallend vindt). Een voordeel hiervan is dat je een compleet beeld krijgt van wat er gebeurt. Ook kunnen interacties en details goed gemeten worden. Een nadeel is dat het subjectief kan zijn en er slechts gedurende een relatief korte periode metingen kunnen worden verricht (in vergelijking met retrospectieve methoden).

Individuele interviews
Een andere onderzoeksmethode die gehanteerd is voor het onderzoek bij de afdeling HSI, is het afleggen van individuele interviews. “Individuele interviews zijn bij uitstek geschikt om inzicht te krijgen in de manier waarop mensen nadenken over bepaalde zaken en hoe zij daar betekenis aan geven. Om dit soort complexe processen te verhelderen is onderzoek in de diepte nodig, niet in de breedte. Individuele gesprekken bieden die diepte en worden

[1] Bron: http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/40210/
[2] Bron: http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/observeren

daarom vaak ingezet bij het identificeren van problemen en het achterhalen van oorzaken. Daarnaast zijn ze ook heel geschikt om argumenten te vinden om beslissingen te onderbouwen, om kenmerken van groepen te achterhalen, concepten te toetsen en processen en beleid te evalueren." [3] Deze onderzoeksmethode is daarom uiterst geschikt om de huidige situatie van de afdeling HSI te bepalen.

§ 1.2 Kwantitatief onderzoek [4]

Kwantitatieve onderzoeksmethoden worden ingezet om in kaart te brengen hoe meningen, opvattingen of problemen binnen een bepaalde groep verdeeld zijn. Bij deze vorm van onderzoek wordt meestal met grote steekproeven gewerkt en worden veel mensen tegelijk ondervraagd. De vragenlijsten bestaan vooral uit gesloten vragen: de respondent kan een keuze maken uit vooraf opgestelde antwoorden. De resultaten worden uitgedrukt in percentages. Om de percentages overzichtelijk te presenteren worden ze meestal weergegeven in tabellen en grafieken. Binnen gemeente Leiden is online onderzoek gedaan onder een aantal medewerkers van de afdeling HSI middels een enquête via internet.

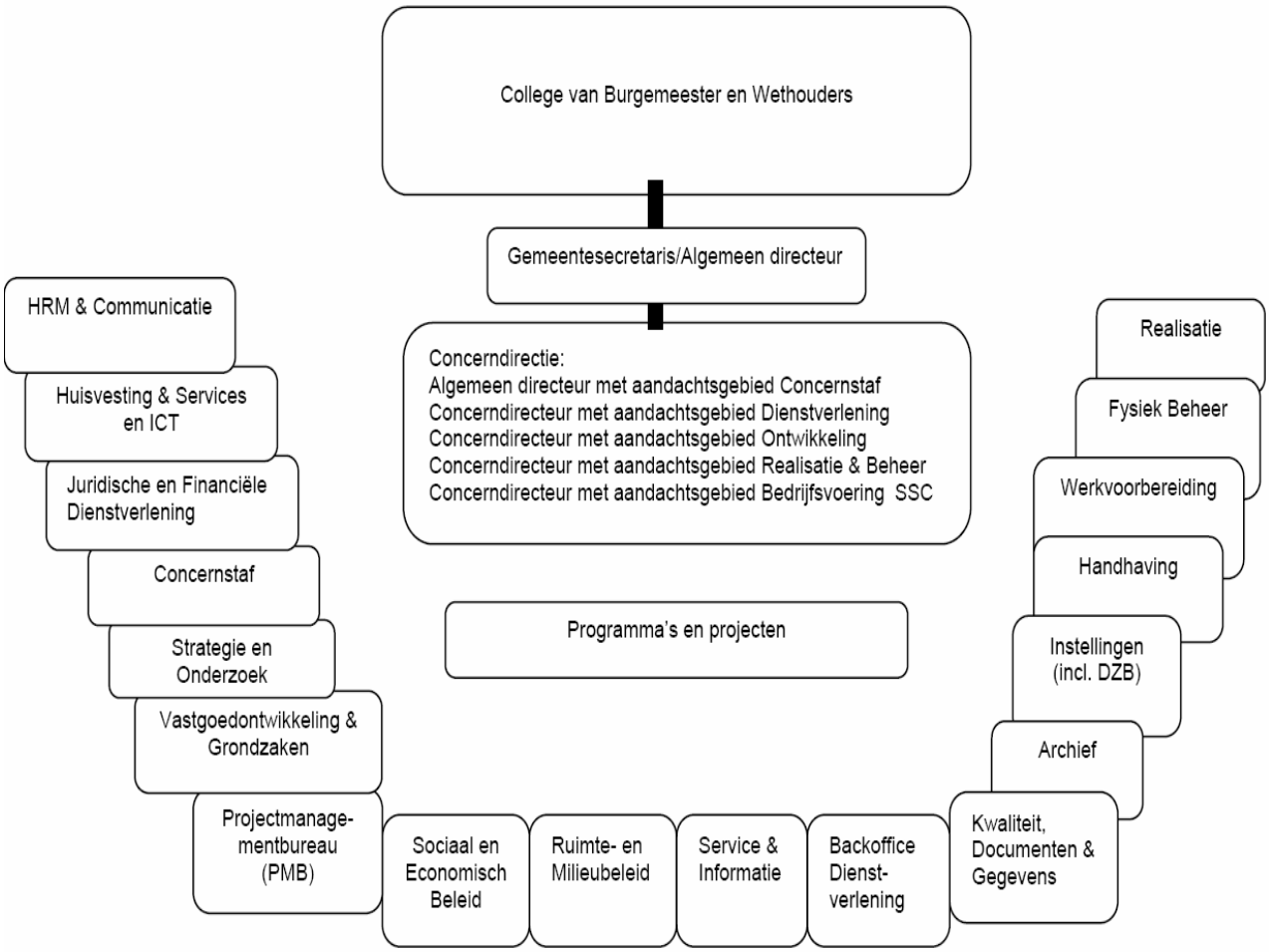
Online onderzoek
Online onderzoek is onderzoek via het internet of e-mail. Bij online onderzoek krijgt de respondent een email met een uitleg over de enquête, het verzoek om mee te doen en een internetlink naar de vragenlijst. De respondent kan de vragenlijst thuis of op de werkplek invullen en de antwoorden worden direct ingevoerd en geanalyseerd. Voor online onderzoek moet men beschikken over emailadressen en ook hier moeten de respondenten betrokken zijn bij het onderwerp.

§ 1.3 Deskresearch [5]

Naast primaire bronnen (respondenten) is er ook gebruik gemaakt van secundaire bronnen (rapporten, boeken, notities, beleidstukken, etc.). Voor het raadplegen van secundaire bronnen gebruikt men vaak de term deskresearch. Een deskresearch wordt uitgevoerd om te kijken wat er al aan bruikbare gegevens beschikbaar is over het thema of probleem.
Op basis van de deskresearch wordt dan beslist wat er nog onderzocht moet worden en op welke manier dat het beste kan gebeuren. Deskresearch is vaak het vooronderzoek dat dient als voorbereiding van onderzoek onder de doelgroep. Voor de deskresearch wordt niet alleen gebruik gemaakt van bronnen binnen de gemeente Leiden, maar ook in bibliotheken, databanken of andere organisaties wordt naar relevant materiaal gezocht.
De gevonden informatie van het literatuuronderzoek wordt uitgebreid besproken in hoofdstuk drie.

[3] Bron: http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/onderzoeksmethoden/kwalitatief/40210
[4] Bron: http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/40220/
[5] Bron: http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/40230/

Bijlage 2. Organogram gemeente Leiden



Bijlage 3. Organisatievormen voor shared services

Shared services kunnen worden ondergebracht in verschillende organisatievormen.
De keuze voor een organisatievorm hangt af van een aantal factoren, zoals het aantal deelnemers aan een shared service project; de onderlinge verhoudingen tussen en karakter van de deelnemende partijen; het aantal en het soort diensten dat men gaat delen; de beoogde doelstellingen om te komen tot shared services, etcetera. We onderscheiden de volgende organisatievormen:

- netwerkmodel
- centrummodel
- matrixmodel
- shared services centrum
- SETA-model
- federatiegemeente

Netwerkmodel
Het netwerkmodel is de meest vrijblijvende organisatievorm voor shared services.
De samenwerkende organisaties blijven hierbij onveranderd. Slechts op een aantal gebieden werken de ambtenaren samen. Voor het netwerkmodel wordt vaak gekozen als organisaties tijd nodig hebben om naar elkaar toe te groeien en als de noodzaak om schaalgrootte te realiseren niet dringend is. Het model biedt geen oplossing om de kwetsbaarheid te verminderen of de kwaliteit te verbeteren. Kostenbesparingen zullen slechts in beperkte mate worden gerealiseerd. Juridisch gezien volstaat een samenwerkingsconvenant voor het opereren in een netwerkmodel.

Centrummodel
Bij het centrummodel wordt de shared service ondergebracht bij één van de gemeenten.
In de praktijk is dit meestal ook de grootste gemeente. De centrumgemeente levert in dit geval diensten aan de andere deelnemende gemeenten op basis van service level agreements (SLA's). Van het centrummodel wordt vaak gebruik gemaakt wanneer één van de gemeenten al een sterke positie heeft in de diensten die men gezamenlijk wil uitvoeren. Over het algemeen zal bij deze vorm van shared services de bestaande afdeling van de centrumgemeente worden uitgebreid met ambtenaren van de andere deelnemende gemeenten en zullen er maatwerkcontracten worden ontwikkeld. Door gebruik te maken van het centrummodel kan de kwetsbaarheid worden verkleind en kunnen schaalvoordelen behaald worden. Juridisch gezien is een convenant te vrijblijvend voor deze constructie. Meer voor de hand ligt een samenwerkingsovereenkomst of een samenwerking gebaseerd op leveringscontracten.

Matrixmodel
Bij het matrixmodel worden de diensten niet ondergebracht bij één centrumgemeente, maar wordt iedere deelnemende gemeente verantwoordelijk voor een bepaald uitvoeringsterrein. Alle ambtenaren uit een bepaald taakveld treden dan in dienst bij de gemeente die verantwoordelijk is voor dat betreffende taakveld. De eigen verantwoordelijkheid wordt vastgelegd in leveringsovereenkomsten. Een risico van het matrixmodel is dat men in de verleiding komt om de verdeling van taakvelden zodanig in te delen dat men met gesloten beursen kan gaan werken. Het matrixconcept is vooral geschikt voor gemeenten die behalve op uitvoering ook op beleid zoveel mogelijk gelijkgestemdheid nastreven. Juridisch gezien past het matrixconcept goed in een publieksrechtelijke constructie als de WGR. Voor de onderlinge dienstverlening is het echter wel van belang om met contracten te werken.

Shared services centrum

Bij de vorming van een shared services centrum worden de diensten en ambtenaren van de betrokken uitvoeringsterreinen ondergebracht in één gemeenschappelijke organisatie. Diensten worden op contractbasis verleend. De medewerkers komen rechtstreeks in dienst bij het shared services centrum of worden vanuit de gemeente gedetacheerd. De voordelen van deze organisatievorm liggen vooral in het behalen van schaalgrootte, het scheiden van beleid en uitvoering en de eenduidige relatie tussen de samenwerkende gemeenten. Het shared services centrum werkt het best bij enkelvoudige shared services. Bij meerdere taakvelden kan het ten koste gaan van de overzichtelijkheid, zeker als steeds gebruik wordt gemaakt van een nieuw shared services centrum. Bestuurlijk gezien werkt het shared services centrum vooral goed in een situatie dat bestuurders een zakelijke relatie met de organisatie voorstaan. Naarmate het shared services centrum professioneler wordt, zal dus ook het bestuur van de deelnemende gemeenten moeten professionaliseren. Juridisch gezien wordt voor de vorming van een shared services centrum vaak gebruik gemaakt van de WGR. Er klinken echter ook geluiden dat men voor dit concept wel tegen knelpunten in de WGR aanloopt.

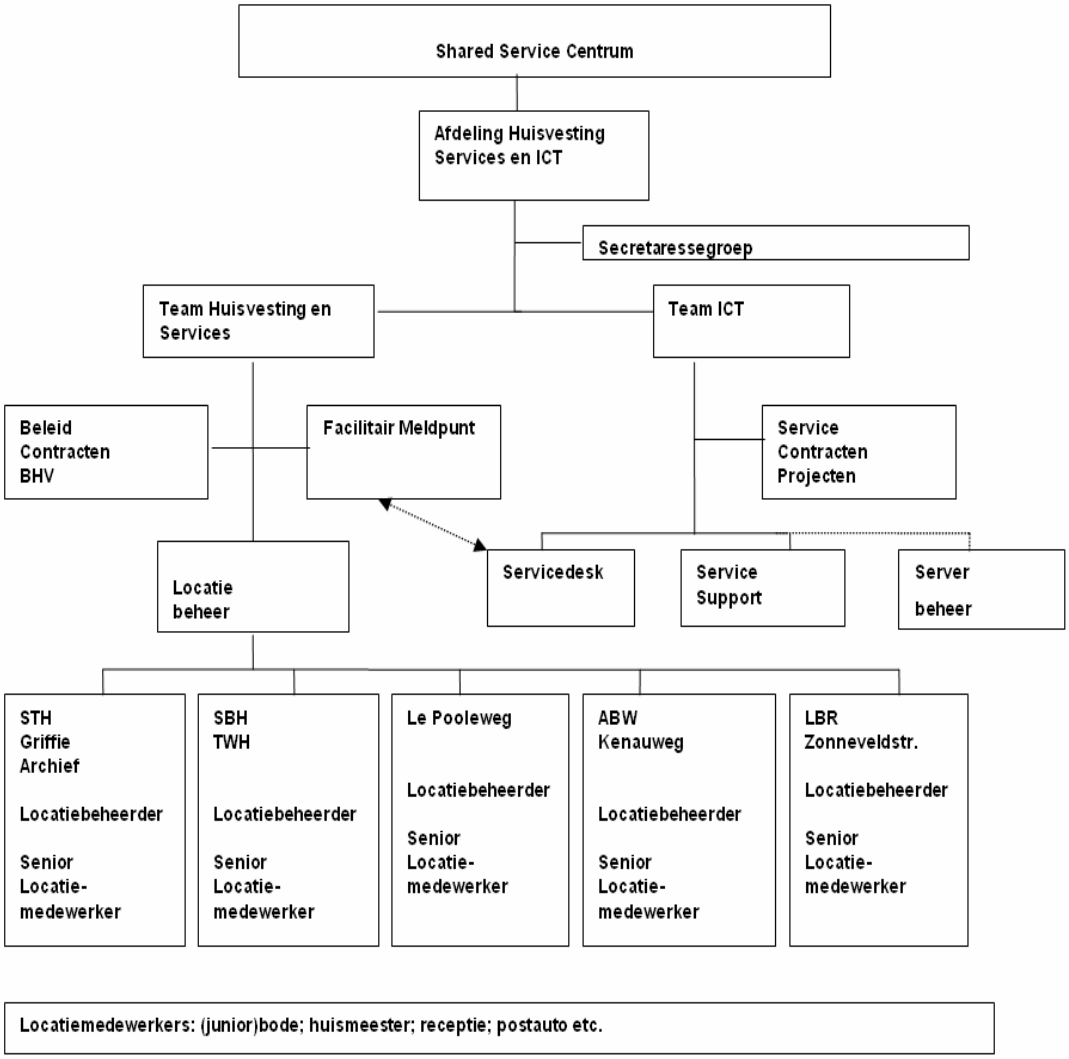
SETA-model (Samen En Toch Apart)

Het SETA-model is een bestuurskundig theoretisch model van Korsten. Het lijkt in veel gevallen op het shared services centrum. Bij het SETA-model worden de medewerkers ook ondergebracht in een nieuwe organisatie, het facilitair bedrijf. Het is echter veel omvattender dan het concept van het shared services centrum omdat het uitgaat van het zoveel mogelijk uitvoeren van activiteiten door het facilitair bedrijf. Juridisch gezien geschiedt de samenwerking op basis van bestuursopdrachten en maakt men gebruik van een convenant. Het is ook mogelijk de samenwerking via een WGR-constructie te laten verlopen.

Federatiegemeente

De federatiegemeente is een model van Elsinga. De federatiegemeente lijkt op het shared services centrum en het SETA-model. Juridisch gezien wordt bij een federatiegemeente de samenwerking via een verordening geregeld. Ook hier kan de WGR uitkomst bieden.

Bijlage 4. Organogram afdeling Huisvesting, Services & ICT



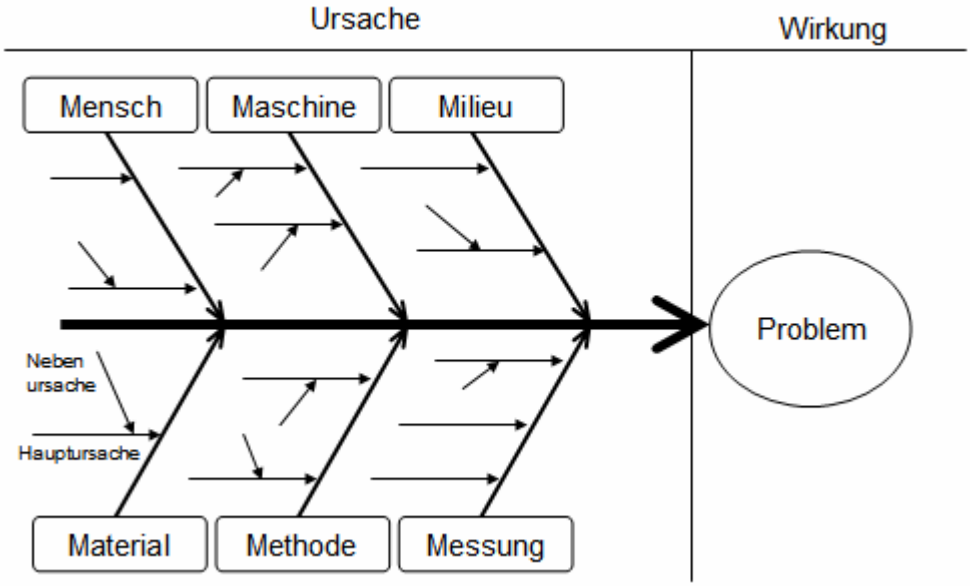
Bijlage 5. De modellen & technieken

In deze bijlage wordt ingegaan op een aantal relatief eenvoudige technieken met als oogpunt verbetering van de kwaliteit van het voortbrengingsproces. Ze worden wel aangeduid met 'seven tools' en 'seven management tools'. De seven tools zijn technieken om problemen op de werkvloer te inventariseren en te analyseren. In het algemeen kunnen de seven tools de diagnose van de huidige situatie aanscherpen. Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is gebruik gemaakt van één van de seven management tools en een zelfevaluatie tool.
Het gaat hierbij om het visgraatmodel en het Facility Excellence Model.

§ 5.1 Het visgraatmodel (Ishikawa) [6]

Het Ishikawadiagram (of visgraatdiagram ofwel oorzaak-gevolgdiagram) is bedacht door Professor Kaoru Ishikawa van de Universiteit in Tokyo, een zeer gewaardeerde Japanse deskundige op het gebeid van kwaliteitsmanagement. Het is een relatief eenvoudig diagram waarmee de oorzaken van een gebeurtenis, probleem of resultaat geïdentificeerd en gerangschikt kunnen worden. Het diagram illustreert op een grafische manier de hiërarchische relatie tussen de oorzaken en het resultaat.
Dit visgraatdiagram is in 1943 voor het eerst gebruikt en behoort tot een van de zeven 'basis tools' van het kwaliteitsmanagement samen met histogram, een paretodiagram, dataformulier (lijndiagram), controlediagram (control chart), stroomdiagram (flowchart) en een scatter diagram (spreidingsdiagram).
Het staat bekend als het visgraatdiagram om zijn vorm en gelijkenis bij zijaanzicht van het skelet van een vis. In het visgraatdiagram staat uiterst rechts een bepaald gevolg (probleem) vermeld (zie figuur 5.1). Terugredenerend vanuit dat gevolg / probleem worden mogelijke hoofdoorzaken, oorzaken en suboorzaken geformuleerd van dit gevolg. Vaak, maar beslist niet noodzakelijk en niet altijd functioneel, worden de 4 M's als hoofdoorzaken gebruikt:

1. Mens
2. Machines
3. Materiaal
4. Methode



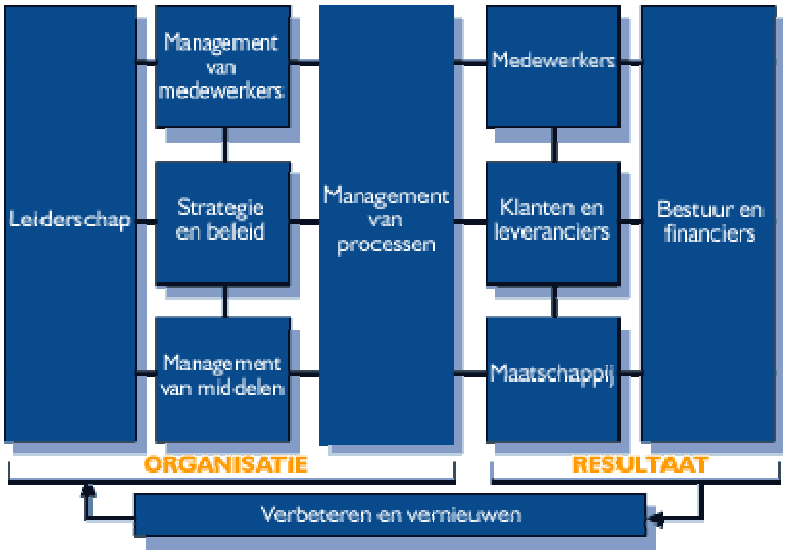
Figuur 5.1.: Voorbeeld visgraatdiagram.

[6] Bronnen: - boek Van der Bij, H. Broekhuis, M. en Gieskes, J.; *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Kluwer 2004, 2e herziene druk.
- Http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_nl.html.

Zoals u kunt zien wordt in dit voorbeeld nog twee hoofdoorzaken genoemd; *'Milieu'* (externe omgeving) en *'Messung'* (meting). Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is in de hoofdoorzaken een andere categorie gehanteerd, namelijk die voor de dienstverleningssector. Hiervoor worden de 8 P's voorgeschreven; *Mensen* (*People*), *Producten en diensten*, *Prijs, Promotie, Beleid* (*Policies*), *Processen, Procedures* en *Plaats*.

§ 5.2 Het Facility Management Excellence Model [7]

In dienstverlenende en non-profit organisaties wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van het INK-managementmodel.[8] Het INK-managementmodel is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit en kan gebruikt worden als besturingsmodel en bij strategie-implementatie. Het model beslaat met de negen aandachtsvelden het hele proces van de organisatie, maar is daarnaast ook duidelijk gericht op de omgeving van een organisatie. Hieronder ziet u een schematische weergave van het model.



Figuur 5.2: INK-managementmodel

Gemeente Leiden maakt gebruik van het INK-model en streeft hiermee naar een integrale kwaliteitsverbetering van de gemeentelijke organisatie. In het Bedrijfsplan 'Anders Werken' (februari 2007) is beschreven hoe de kwaliteitsverbetering van de gemeentelijke organisatie eruit gaat zien.
Tijdens het onderzoek voor de afdeling Huisvesting, Services & ICT is gebruik gemaakt van een model dat geïnspireerd is op het INK-model. Dit is het zogeheten Facility Management Excellence Model. Dit model is specifiek gericht op de facilitaire organisatie en zal in de volgende paragraaf worden toegelicht.

Het Facility Excellence Model is ontwikkeld door Berenschot in samenwerking met de Hogeschool Diedenoort. Voor het onderzoek binnen gemeente Leiden is gekozen voor dit ontwikkelingsmodel omdat deze specifiek gericht is op facilitaire organisaties. Het model kan een hulpmiddel zijn bij de evaluatie van de ontwikkeling van een facilitaire organisatie en geeft de mogelijkheid om in korte tijd op systematische wijze een integraal beeld te krijgen van de facilitaire organisatie. Hetgeen precies past bij dit onderzoek en de huidige ontwikkelingen van het Shared Service Center binnen gemeente Leiden. Door middel van

[7] Berenschot; '*Handleiding Facility Management Excellence Model*'. Utrecht, juni 2006.
[8] Bron: http://www.ink.nl/content/pagina.php?mainID=0&paginaID=2172&mainID=0&taalID=
zie ook http://www.nmkg.nl/documenten/downloads/200512_KOenINKmodel.pdf

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

§ 5.2.1 De zeven aandachtsgebieden

Het Facility Excellence Model (FEM) bestaat uit zeven samenhangende aandachtsgebieden en onderscheidt vier verschillende typen facilitaire organisaties. Hieronder worden eerst de aandachtsgebieden van de zelfevaluatie beschreven waarop vervolgens in de volgende subparagraaf de ontwikkelingsstadia in relatie tot de typen organisaties worden toegelicht.

Om een goed beeld te verkrijgen van de afdeling HSI zijn er een aantal matrices voorgelegd, verdeeld over zeven gebieden:

1. *Positie & rol*
De verhouding tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie is een belangrijke factor bij de uitvoering van de strategie van de facilitaire organisatie.

2. *Management & organisatie*
De wijze waarop de facilitaire organisatie vormgegeven is. Op dit aandachtsgebied komt ook de stijl van leidinggeven aan bod.

3. *Financiën*
Om een facilitaire organisatie goed te kunnen besturen, kan de financiële beheersing niet ontbreken. Hierbij komt onder meer de budgetteringsmethodiek aan de orde.

4. *Personeel*
Medewerkers zijn de kern van elke organisatie. Ook voor de facilitaire organisatie zijn personeelsbeleid, competenties en opleidingen essentieel.

5. *Processen*
Organisatierossen spelen een belangrijke rol bij het goed kunnen functioneren van de organisatie. Hierbij komt de wijze waarop deze processen worden bestuurd en verbeterd aan bod.

6. *Klanten*
Onder klanten worden de interne en externe afnemers van facilitaire producten en diensten verstaan. Om de continuïteit te waarborgen, streeft elke facilitaire organisatie naar klanttevredenheid. Om klanten tevreden te stellen en tevreden te houden, moet aandacht worden besteed aan het contact, de relatie en de klantbenadering.

7. *Leveranciers*
Steeds meer facilitaire organisaties werken nauw samen met leveranciers. Nieuwe contractvormen bieden steeds meer mogelijkheden om de samenwerking met leveranciers te verbeteren, zodanig dat dit ten goede komt aan de facilitaire organisatie.

§ 5.2.3 De vier typen organisaties

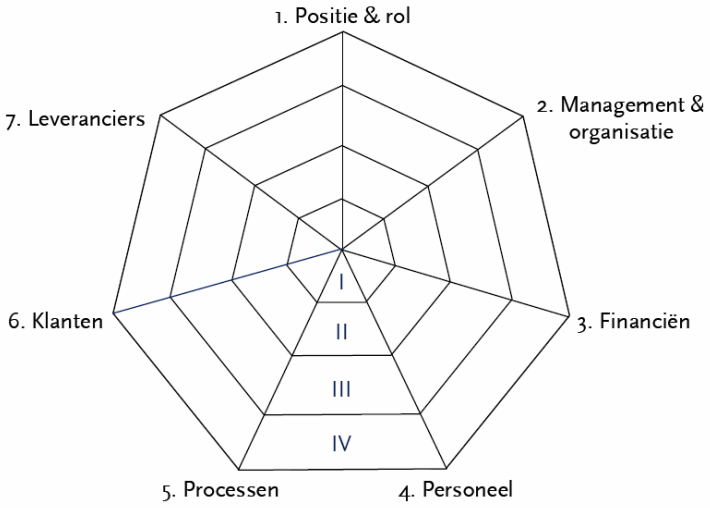
Elk van de aandachtsgebieden is in kaart gebracht met behulp van de vier typen van facilitaire organisaties. Deze typen zijn gerelateerd aan ontwikkelingsstadia en zijn als volgt benoemd:

I. *De vaardige facilitaire organisatie.*
II. *De introverte facilitaire organisatie.*
III. *De extroverte facilitaire organisatie.*
IV. *De ondernemende facilitaire organisatie.*

De ontwikkelingsstadia bieden een kader voor organisatieontwikkeling.
Nadat is vastgesteld in welk stadium de afdeling HSI zich momenteel bevindt, kan worden beoordeeld of dit het gewenste stadium is. De ontwikkelingsstadia kunnen helpen te bepalen in welke richting de facilitaire organisatie zich wil ontwikkelen. Er is echter geen sprake van goed, beter of best. Er zijn voor veel organisaties specifieke situaties aan de orde en het model moet niet gezien worden als rigide voorschrift, maar als een inspirerende manier van kijken.

De zeven aandachtsgebieden en vier typen organisaties zijn weergegeven in het FEM (zie figuur 5.3).

Bij het invullen van de vragenlijsten kan per succesfactor worden aangegeven in welk ontwikkelingsstadium de afdeling HSI zich bevindt.
Op basis van de uitkomsten van de positiebepaling kan het gewenste ontwikkelingsstadium van de afdeling HSI bepaald worden en worden er aanknopingspunten vergaart voor verbeteracties.
Bij de positiebepaling gaat het erom de grote lijnen in kaart te brengen.



Figuur 5.3: Het Facility Excellence Model

§ 5.2.4 Het stappenplan

De zelfevaluatie met behulp van het Facility Excellence Model bestaat dus uit een aantal stappen. Om de afdeling HSI van gemeente Leiden te analyseren is gebruik gemaakt van het stappenplan van het FEM. De stappen die met het model doorlopen moeten worden;

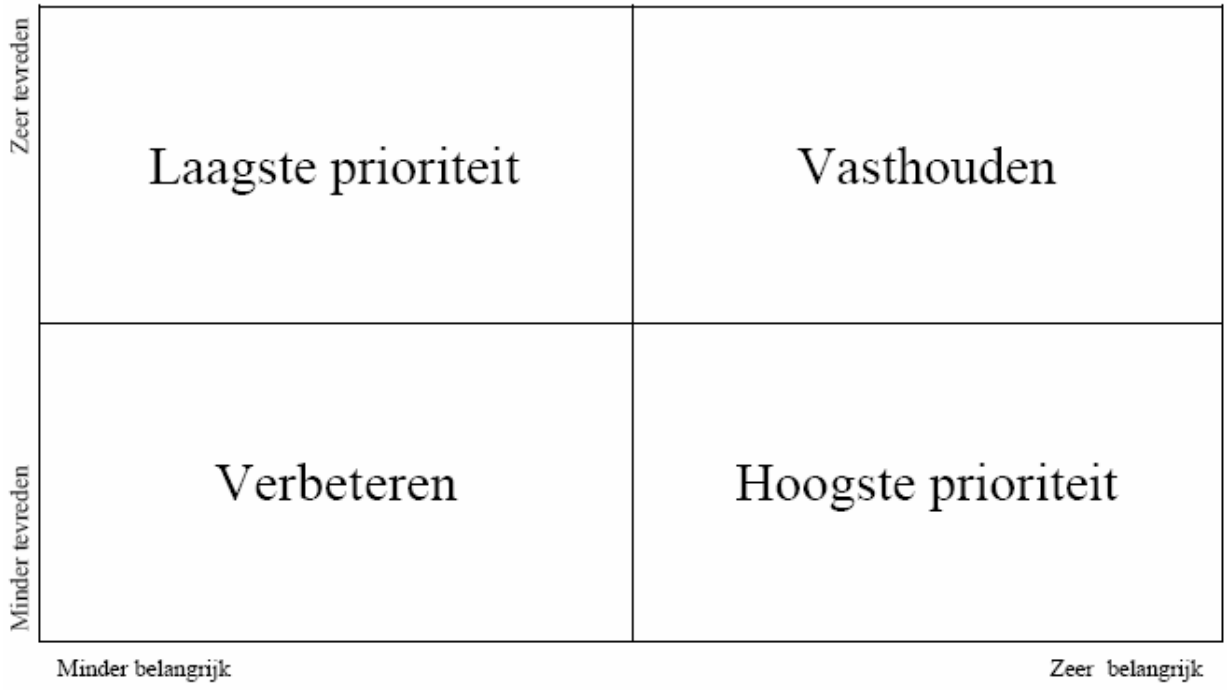
- zijn het maken van een profielschets;
- het opstellen van een model voor de huidige situatie;
- het opstellen van een ideaalprofiel;
- en het bepalen van verbeteracties.

Deze stappen zijn binnen het onderzoek doorlopen om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen om vervolgens een goede analyse te kunnen maken en verbeteracties op te stellen. De resultaten van de zelfevaluatie van de afdeling HSI komen in de volgende paragraaf aan bod. Het ideaalprofiel, de analyse en de verbeteracties zullen pas in de hoofdstukken hierna worden besproken.

§ 5.3 Prioriteitenmatrix

Een matrix is een wat aangepaste tabel, waarin getallen (elementen) worden gerangschikt in kolommen en rijen. Hierdoor ontstaat een overzichtelijker overzicht, die je ook makkelijker kan bewerken, dan een paar namen en getallen naast elkaar. De matrix is een middel om samenhangende gegevens en hun bewerkingen op een systematische en overzichtelijke wijze weer te geven. Dit is ook meteen het doel van een matrix. Hieronder is een voorbeeld van een matrix weergegeven. In de matrix zijn vier kwadranten te zien waarnaar de elementen gerangschikt kunnen worden.

1 | Kwadranten van de prioriteitenmatrix



Figuur 5.4. Voorbeeld prioriteitenmatrix.

Bijlage 6. Resultaten Facility Excellence Model

In deze bijlagen zijn alle resultaten uitgewerkt van de empirische onderzoeken die middels het FEM zijn verkregen. Eerst is de vragenlijst van de huidige positie ingevuld, daarna is de gewenste situatie vastgesteld, om vervolgens de resultaten in de scorelijst op te kunnen nemen.

§ 6.1. Resultaten vragenlijst huidige positie

DE VRAGENLIJST

Allereerst willen we u vragen om enkele algemene gegevens van uw organisatie in te vullen. Deze gegevens zijn met name interessant wanneer u uw facilitaire organisatie met andere facilitaire organisaties gaat vergelijken.

4.1 ALGEMENE GEGEVENS ORGANISATIE

Naam betrokken medewerker	Dhr. J. Booms
Functie	Stagiair Afdeling HSI
Naam bedrijf	Gemeente Leiden
Adres, postcode en plaats	Langegracht 70 A 2312 AV Leiden
Telefoonnummer	
E-mail adres	

Tot welke branche hoort uw bedrijf?

1. Industrie
2. Farmacie
3. Bouw / Nuts
4. Gezondheidszorg
5. Groothandel/retail
6. Telecom
7. Transport
8. Banken en verzekeringen
9. ICT
10. Overige zakelijke dienstverlening
11. Overheid (gemeente/rijk)
12. Onderwijs
13. Overige, namelijk:.....

Uit hoeveel medewerkers bestaat uw bedrijf:

1. 1 – 50 medewerkers
2. 51 – 100 medewerkers
3. 101 – 500 medewerkers
4. 501 – 1000 medewerkers
5. 1001 – 5000 medewerkers

6. > 5000 medewerkers

NB: Facilitaire organisatie moet onderdeel zijn van deze vestiging.

Welke deelgebieden vallen onder de Huisvesting facilitaire organisatie?

1. Services
2. Middelen
3. Informatie/communicatie

(NB: meerdere keuzes mogelijk)

In hoeverre zijn de facilitaire diensten binnen uw organisatie uitbesteed?

1. Merendeel van de werkzaamheden wordt in eigen beheer uitgevoerd
2. Deels uitbesteed, deels in eigen beheer
3. Merendeel uitbesteed

Wat is het opleidingsniveau van de leidinggevende van de facilitaire organisatie

1. Lager beroeps/voortgezet onderwijs
2. Middelbaar beroepsonderwijs
3. Hoger beroeps/wetenschappelijk onderwijs

(NB: meerdere keuzes mogelijk)

4.2 Invullen van de matrices

4.2.1 Profielschets huidige situatie

Vul de matrices voor de zeven aandachtsgebieden in.

In de matrices kan per succesfactor aangegeven worden in welk ontwikkelingsstadium uw facilitaire organisatie zich bevindt. De ontwikkelingsstadia zijn aan de hand van kenmerken opgebouwd.

Elke matrix kent een opbouw van links naar rechts: hoe hoger het ontwikkelingsstadium waarin uw facilitaire organisatie zich bevindt, hoe meer uw facilitaire organisatie zich in de rechterkant van de matrix positioneert.

HET GAAT DUS OM DE **HUIDIGE SITUATIE!!!**

I. POSITIE & ROL

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	☐ De facilitaire organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid.	☒ De facilitaire organisatie heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot = toeval.	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales (RoS[1]).	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijk ten aanzien van het behalen van winst.
Marktpositie	☐ De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk.	☒ Er is sprake van gedwongen winkelnering: De afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen.	☐ Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Voor de standaard/ collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering.	☐ Er is sprake van vrije winkelnering: De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt.

[1] ROS: Een percentage van de omzet dat als rendement behaald wordt.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Klanttype	☒ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.
Beleidsbepaling	☐ De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert.	☐ De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau, aan de hand van jaarplannen	☒ De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten met betrekking tot klanten, leveranciers, medewerkers omgeving en financiën. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken	☐ De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid, en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie. Er is een meerjarenbusinessplan.
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	☐ Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.	☒ Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/tactische vraagstukken.	☐ Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output.	☐ Partner: De facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een winwinsituatie. Zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Rol facility manager	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/ het bestuur van de moederorganisatie op operationeel niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/ tactisch niveau.	☒ De facility manager wordt betrokken door de directie/het bestuur bij de plannen op tactisch/strategisch niveau.	☐ De facility manager is adviseur van de directie/het bestuur op strategisch niveau.

2. MANAGEMENT & ORGANISATIE

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Organisatie-structuur	☐ Intern georiënteerd en onbewust decentraal georganiseerd.	☒ Intern georiënteerd en centraal georganiseerd	☐ Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en bewust (de)centraal georganiseerd.
Organisatie-ontwikkeling	☐ Onbewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten.	☐ Bewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatie-ontwikkelingsmodellen.	☐ Bewust, maar weinig gestructureerd: Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	☒ Bewust gestructureerd: De organisatie-ontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering.
Gebruik van informatiesystemen	☐ Er wordt geen informatiesysteem gebruikt.	☒ Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten.	☐ Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internet-toepassingen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie.	☐ Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel, waarbij internettechnologie een geïntegreerd onderdeel vormt.
Leiderschapsstijl	☐ Telling: De leider is degene die bepaalt.	☐ Selling: Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk.	☒ Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert taken.	☐ Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

3. FINANCIËN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Budgetteringsmethodiek	☒ Het budget is gebaseerd op historische gegevens.	☐ Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/ inschatting voor het komende jaar.	☐ Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen/planningen voor het komende jaar en de in DVO's[2] verwachte afzet.	☐ De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende SLA's[3] met interne en externe klanten.
Budgethouderschap	☐ Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk.	☒ Het budget is gecentraliseerd. Kosten zijn inzichtelijk.	☐ Het budget voor de collectieve/standaarddienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende/variabele dienstverlening is gedecentraliseerd.	☐ Het budget is gedecentraliseerd.
Kostendoorbelasting	☐ Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats.	☒ Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen.

---

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

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

4. PERSONEEL[4]

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Opleidingsbeleid	☐ Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd en ad hoc.	☒ Het management stelt opleidingen/ trainingen voor en toetst dat aan de mening van medewerkers.	☐ Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/ trainingen nodig zijn. Dit sluit aan op het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie.	☐ Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.
Personeelsbeleid	☐ De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad hoc functioneringsgesprekken gehouden.	☒ Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling.	☐ Periodiek worden functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken plaats. Aanvullend hierop vindt monitoring van de ontwikkeling met de medewerker plaats.	☐ De medewerker is daarnaast in grote mate zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling en wordt afgerekend op resultaat.
Arbeidsvoorwaarden en beloning	☐ De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket	☒ Er wordt incidenteel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt structureel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt optimaal gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket. Er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerkers en het beloningsniveau.

4 Zaken als werving en selectie, verzuimbeleid, en personeelsadministratie zijn hier buiten beschouwing gelaten.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Competenties van medewerkers	☐ Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers.	☐ De medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid.	☒ De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies.	☐ De competentieontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord.
Medewerkerstevredenheid	☐ De tevredenheid van medewerkers van de facilitaire afdeling is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☒ De facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van de medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.	☐ De medewerkerstevredenheid en –wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd.	☐ De medewerkerstevredenheid en –wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd.

5. PROCESSEN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Besturen en beheersen	☐ De processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd.	☒ De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures.	☐ Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd.	☐ De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd.
Prestatiesturing	☐ Er is geen sprake van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie.	☒ De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output.	☐ De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten.	☐ De facilitaire organisatie bestuurt integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving
Verbeteren en vernieuwen	☐ Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen.	☒ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld. Deze worden op ad hoc basis gevolgd.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten, leveranciers en uit de omgeving. Deze worden gestructureerd opgevolgd.	☐ Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
Procesverantwoordelijkheid	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie.	☒ De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.	☐ Er zijn zelfsturende teams waarbij de procesverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.

6. KLANTEN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Klantrelatie	☐ De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant.	☒ De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten/dienstengids.	☐ De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelieerde klanten.	☐ De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten.
Klantcontact	☐ Het klantcontact is schaars en ad hoc.	☒ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter/intranet (passieve virtuele servicedesk[5]), klantenoverleg en accountmanagement.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk[6], klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement[7]
Klantbenadering	☐ De klantbenadering is reactief en ongestructureerd: De facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe.	☒ De klantbenadering is reactief, maar gestructureerd: De facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag.	☐ De klantbenadering is proactief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen.	☐ De klantbenadering is proactief ten aanzien van zowel huidige als mogelijk toekomstige klanten. De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige en nieuwe klanten te benaderen.

---

5 Passieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het intra-/internet waarbij eenzijdig informatie wordt gegeven over de facilitaire producten en diensten.

6 Interactieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het net waarbij een uitwisseling van informatie plaatsvindt tussen de facilitaire organisatie en de klant.

7 Klantrelatiemanagement: Het gaat om de balans in het sturen van de klant, het managen van de kosten om de klant te hebben en te houden en de bijdrage aan de winstgevendheid van de klant. Ook moeten de meest belangrijke klanten geïdentificeerd kunnen worden. Niet iedere klant 'verdient' evenveel aandacht.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Producten-/ diensten-assortiment	☐ Het product-assortiment is historisch gegroeid.	☒ Er is sprake van een bewust gekozen product-assortiment	☐ Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/ pluspakket[8] .en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant.	☐ Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld.
Interne en externe gerichtheid	☒ De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden	☐ De facilitaire organisatie toetst *incidenteel* kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst *structureel* kosten, prijzen en kwaliteit aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven.
Marketing	☐ Er is geen gestructureerde marketing.	☒ Het verbeteren van de prijskwaliteitverhouding en het toepassen van de servicedesk.	☐ Het toepassen van een servicedesk, DVO's en accountmanagement.	☐ Het toepassen van SLA's, accountmanagement en een strategisch marketingplan.
Klanttevredenheid	☐ Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig.	☒ De klantwensen en -tevredenheid worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.	☐ De klantwensen en -tevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd.

8 Basis-/pluspakket: Een vooraf vastgelegd (basis)pakket met standaardproducten met de mogelijkheid van differentiatie van producten en diensten per klant (pluspakket).

7. LEVERANCIERS

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Leveranciersrelaties	☐ Historisch gegroeid.	☐ Single sourcing[9] en/of second sourcing[10].	☒ Mantelcontracten voor de belangrijkste producten[11].	☐ Mantelcontracten en/of co-partnership[12].
Leveranciersbestand/inkoopassortiment	☒ De grootte van het leveranciersbestand/inkoopassortiment is geen vraagstuk.	☐ Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment.	☐ Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment.	☐ Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciersbestand/inkoopassortiment.
Leveranciers-control/prestatiemeting	☐ Er wordt geen aandacht besteed aan leverancierssprestaties.	☒ Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces.

---

9 Single Sourcing: De facilitaire organisatie kiest voor een bepaald artikel één leverancier.

10 Second Sourcing: De facilitaire organisatie kiest meerdere leveranciers per artikel.

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

12 Co-partnership: De facilitaire organisatie gaat een langetermijnrelatie aan met de leverancier die de order uitvoert en actief meewerkt in bepaalde processen, zoals opslag en distributie.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Uitbestedings-beleid	☐ Er is geen uitbe-stedingsbeleid	☒ Er is een uitbe-stedingsbeleid, maar dat is wei-nig onderbouwd.	☐ Er is een uitbe-stedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreuk-risico en de waardetoevoe-ging binnen het primaire proces van de moeder-organisatie	☐ Er is een uitbe-stedingsbeleid als bij III. Er wordt gedacht vanuit de part-nershiprelatie met leveranciers.

4.2.2 Profielschets gewenste situatie

De diagnose van de facilitaire organisatie is nu compleet. Er is een volledig beeld van de huidige positie van de facilitaire organisatie. De volgende stap is het komen tot verbetering.

Om verbeteracties te kunnen formuleren, kan een ideaalprofiel van de facilitaire organisatie worden opgesteld. Door dit ideaalprofiel te vergelijken met de huidige positie van de facilitaire organisatie, is het mogelijk verbeteracties op te zetten. Voor het bepalen van het ideaalprofiel is onderstaand een mogelijk stappenplan weergegeven:

Voor het bepalen van het ideaalprofiel is onderstaand een korte samenvatting van een mogelijk stappenplan weergegeven:

Stap 1: Zoeken van aansluiting op de moederorganisatie

De strategie van een facilitaire organisatie moet aansluiten op de strategie van de moederorganisatie. Een dialoog hierover met de moederorganisatie is daarom van belang. De moederorganisatie kan in sommige situaties meer gebaat zijn bij een extroverte, in andere bij een ondernemende facilitaire organisatie. Niet in alle situaties is een dialoog haalbaar. U kunt ook een eerste indicatie voor het ideaalprofiel verkrijgen door antwoord te geven op de volgende vraag: "Welk type en ontwikkelingsstadium heeft de meeste toegevoegde waarde en sluit het beste aan op de strategie van de moederorganisatie?" De succesfactoren onder het aandachtsgebied 'positie en rol' zijn hiervoor het meest richtinggevend.

Stap 2: Bepalen gewenste resultaten

Elke facilitaire organisatie wordt gekenmerkt door eigen ambities en competenties op de verschillende aandachtsgebieden. Om deze te kunnen benoemen is allereerst van belang vast te stellen per resultaatgebied welke resultaten er geambieerd worden. De prioriteit kan per type primaire organisatie immers verschillend liggen.

De door de facilitaire organisatie te behalen resultaten zijn in te delen in een aantal gebieden. Een belangrijk resultaatgebied is onder andere de waardering door de belanghebbenden van de facilitaire organisatie. Daarnaast zijn de financiële resultaten van belang.

§ 6.2. Resultaten vragenlijst gewenste positie

Als eindresultaat voor de facilitaire organisatie geldt, tenslotte, de toegevoegde waarde voor (de ontwikkeling van) het primaire proces.

Stap 3. Bepalen ambities op de verschillende aandachtsgebieden

Als de dialoog met de primaire organisatie is gevoerd, en is bepaald welke resultaten er moeten worden behaald, ontstaat er een goed onderbouwd beeld van het gewenste ontwikkelingsstadium op de verschillende aandachtsgebieden. Worden bijvoorbeeld hoge prestaties gevraagd op het gebied van waardering door klanten, dan zal dit terug moeten komen in de ambities op het aandachtsgebied klantrelatie. Let wel: in relatie tot de gewenste resultaten kunnen accenten liggen op aandachtsgebieden (bijvoorbeeld in tijden van recessie zal een reisorganisatie het accent leggen op een goede financiële beheersing), maar 'uitschieters' of 'deuken' in het spinnenweb kunnen mogelijk problemen opleveren binnen uw organisatie. Een rond of ovaal spinnenweb biedt de beste kansen op continuïteit voor de organisatie, ongeacht welke ring.

Vul daarom nogmaals de matrices voor de zeven aandachtsgebieden in. Vul nu de gewenste ontwikkelingsfase per succesfactor in voor de zeven aandachtsgebieden. Houd hierbij rekening met de huidige situatie.

HET GAAT DUS OM DE **GEWENSTE SITUATIE!!!**

I. POSITIE & ROL

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	☐ De facilitaire organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid.	☐ De facilitaire organisatie heeft een eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot = toeval.	☒ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales (RoS[13].	☐ De facilitaire organisatie heeft financiële resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.
Marktpositie	☐ De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk.	☐ Er is sprake van gedwongen winkelnering: De afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen.	☒ Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Voor de standaard/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering.	☐ Er is sprake van vrije winkelnering: De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt.
Klanttype	☐ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☒ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.

[13] RoS: Een percentage van de omzet dat als rendement behaald wordt.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Beleidsbepaling	☐ De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert.	☐ De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau, aan de hand van jaarplannen	☐ De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten met betrekking tot klanten, leveranciers, medewerkersomgeving en financiën. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken.	☒ De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid, en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie. Er is een meerjarenbusinessplan.
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	☐ Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.	☐ Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/tactische vraagstukken.	☒ Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output.	☐ Partner: De facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een win-winsituatie. Zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis.
Rol facility manager	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur van de moederorganisatie op operationeel niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/tactisch niveau.	☒ De facility manager wordt betrokken door de directie/het bestuur bij de plannen op tactisch/strategisch niveau.	☐ De facility manager is adviseur van de directie/het bestuur op strategisch niveau.

2. MANAGEMENT & ORGANISATIE

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Organisatie-structuur	☐ Intern georiënteerd en onbewust decentraal georganiseerd.	☐ Intern georiënteerd en centraal georganiseerd.	☒ Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en bewust (de)centraal georganiseerd.
Organisatieontwikkeling	☐ Onbewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten.	☐ Bewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatieontwikkelingsmodellen.	☐ Bewust, maar weinig gestructureerd: Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	☒ Bewust gestructureerd: De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering.
Gebruik van informatiesystemen	☐ Er wordt geen informatiesysteem gebruikt.	☐ Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten	☒ Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internettoepassingen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie.	☐ Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel, waarbij internettechnologie een geïntegreerd onderdeel vormt.
Leiderschapsstijl	☐ Telling: De leider is degene die bepaalt.	☐ Selling: Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk.	☒ Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert taken.	☐ Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

3. FINANCIËN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Budgetteringsmethodiek	☐ Het budget is gebaseerd op historische gegevens.	☐ Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/ inschatting voor het komende jaar.	☐ Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen/planningen voor het komende jaar en de in DVO's[14] verwachte afzet.	☒ De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende SLA's[15] met interne en externe klanten.
Budgethouderschap	☐ Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk.	☒ Het budget is gecentraliseerd. Kosten zijn inzichtelijk.	☐ Het budget voor de collectieve/ standaarddienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende/ variabele dienstverlening is gedecentraliseerd.	☐ Het budget is gedecentraliseerd.
Kostendoorbelasting	☐ Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales.	☒ Er vindt doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen.

---

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

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

4. PERSONEEL[16]

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Opleidingsbeleid	☐ Het aanbieden van opleidingen/ trainingen gebeurt weinig gestructureerd en ad hoc.	☐ Het management stelt opleidingen/ trainingen voor en toetst dat aan de mening van medewerkers.	☐ Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/ trainingen nodig zijn. Dit sluit aan op het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie.	☒ Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.
Personeelsbeleid	☐ De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad hoc functioneringsgesprekken gehouden.	☐ Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling.	☒ Periodiek worden functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken plaats. Aanvullend hierop vindt monitoring van de ontwikkeling met de medewerker plaats.	☐ De medewerker is daarnaast in grote mate zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling en wordt afgerekend op resultaat.
Arbeidsvoorwaarden en beloning	☐ De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt incidenteel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☒ Er wordt structureel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt optimaal gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket. Er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerkers en het beloningsniveau.

[16] Zaken als werving en selectie, verzuimbeleid, en personeelsadministratie zijn hier buiten beschouwing gelaten.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Competenties van medewerkers	☐ Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers.	☐ De medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid.	☒ De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies.	☐ De competentieontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord.
Medewerkerstevredenheid	☐ De tevredenheid van medewerkers van de facilitaire afdeling is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ De facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van de medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.	☒ De medewerkerstevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd.	☐ De medewerkerstevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd.

5. PROCESSEN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Besturen en beheersen	☐ De processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd.	☐ De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures.	☐ Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd.	☒ De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd.
Prestatiesturing	☐ Er is geen sprake van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie.	☐ De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output.	☒ De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/ opbrengsten en informatie van klanten.	☐ De facilitaire organisatie bestuurt integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving.
Verbeteren en vernieuwen	☐ Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld. Deze worden op ad hoc basis gevolgd.	☒ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten, leveranciers en uit de omgeving. Deze worden gestructureerd opgevolgd.	☐ Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
Procesverantwoordelijkheid	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie.	☒ De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.	☐ Ee zijn zelfsturende teams waarbij de procesverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.

6. KLANTEN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Klantrelatie	☐ De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant.	☐ De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten/ dienstengids.	☐ De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelieerde klanten.	☒ De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten.
Klantcontact	☐ Het klantcontact is schaars en ad hoc.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk.	☒ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter/ intranet (passieve virtuele servicedesk[17]), klantenoverleg en accountmanagement .	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk[18], klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement[19].
Klantbenadering	☐ De klantbenadering is reactief en ongestructureerd: De facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe.	☐ De klantbenadering is reactief, maar gestructureerd: De facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag.	☒ De klantbenadering is proactief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen.	☐ De klantbenadering is proactief ten aanzien van zowel huidige als mogelijk toekomstige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige en nieuwe klanten te benaderen.

---

17 Passieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het intra-/internet waarbij eenzijdig informatie wordt gegeven over de facilitaire producten en diensten.

18 Interactieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het net waarbij een uitwisseling van informatie plaatsvindt tussen de facilitaire organisatie en de klant.

19 Klantrelatiemanagement: Het gaat om de balans in het sturen van de klant, het managen van de kosten om de klant te hebben en te houden en de bijdrage aan de winstgevendheid van de klant. Ook moeten de meest belangrijke klanten geïdentificeerd kunnen worden. Niet iedere klant 'verdient' evenveel aandacht.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Producten-/ dienstenassortiment	☐ Het productassortiment is historisch gegroeid.	☐ Er is sprake van een bewust gekozen productassortiment.	☒ Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/ pluspakket[20] en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd.	☐ Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld.
Interne of externe gerichtheid	☐ De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden..	☐ De facilitaire organisatie toetst *incidenteel* kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst *structureel* kosten, prijzen en kwaliteit aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☒ De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven.
Marketing	☐ Er is geen gestructureerde marketing.	☐ Het verbeteren van de prijskwaliteitverhouding en het toepassen van de servicedesk.	☒ Het toepassen van een servicedesk, DVO's en accountmanagement.	☐ Het toepassen van SLA's, accountmanagement en een strategisch marketingplan.
Klanttevredenheid	☐ Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig.	☐ De klantwensen en -tevredenheid worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.	☒ De klantwensen en -tevredenheid worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd.

[20] Basis-/pluspakket: Een vooraf vastgelegd (basis)pakket met standaard producten met de mogelijkheid van differentiatie van producten en diensten per klant (pluspakket).

7. LEVERANCIERS

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
Leveranciersrelaties	☐ Historisch gegroeid.	☐ Single sourcing[21] en/of second sourcing[22].	☐ Mantelcontracten voor de belangrijkste producten[23].	☒ Mantelcontracten en/of co-partnership[24].
Leveranciersbestand/inkoopassortiment	☐ De grootte van het leveranciersbestand/inkoopassortiment is geen vraagstuk.	☒ Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment.	☐ Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment.	☐ Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciersbestand/inkoopassortiment.
Leveranciers-control/prestatiemeting	☐ Er wordt geen aandacht besteed aan leverancierssprestaties.	☐ Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst.	☒ Leveranciersprestaties worden actief beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces.

---

21 Single Sourcing: De facilitaire organisatie kiest voor een bepaald artikel één leverancier.

22 Second Sourcing: De facilitaire organisatie kiest meerdere leveranciers per artikel.

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

24 Co-partnership: De facilitaire organisatie gaat een langetermijnrelatie aan met de leverancier die de order uitvoert en actief meewerkt in bepaalde processen, zoals opslag en distributie.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Uitbestedings-beleid	☐ Er is geen uitbe-stedingsbeleid	☐ Er is een uitbe-stedingsbeleid, maar dat is wei-nig onderbouwd.	☒ Er is een uitbe-stedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreuk-risico en de waardetoevoe-ging binnen het primaire proces van de moeder-organisatie	☐ Er is een uitbe-stedingsbeleid als bij III. Er wordt gedacht vanuit de part-nershiprelatie met leveranciers.

§ 6.3. Overzichtstabel scores

OVERZICHTSTABEL PROFIELSCHETS

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie		Gewenste situatie	
1. Positie & rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	2		3	
	Marktpositie	2		3	
	Klanttype	1		2	
	Beleidsbepaling	3		4	
	Positie ten opzichte van de moederorganisatie	2		3	
	Rol facility manager	3		3	
Gem. score:	**(totaal gedeeld door 6)**	2,2	13	3,0	18
2. Management & organisatie	Organisatiestructuur	2		3	
	Organisatieontwikkeling	4		4	
	Gebruik van informatiesystemen	2		3	
	Leiderschapsstijl	3		3	
Gem. score:	**(totaal gedeeld door 4)**	2,8	11	3,3	13
3. Financiën	Budgetteringsmethodiek	1		4	
	Budgethouderschap	2		2	
	Kostendoorbelasting	2		4	
Gem. score:	**(totaal gedeeld door 3)**	1,7	5	3,3	10
4. Personeel	Opleidingsbeleid	2		4	
	Personeelsbeleid	2		3	
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	2		3	
	Competenties van medewerkers	3		3	
	Medewerkerstevredenheid	2		3	
Gem. score:	**(totaal gedeeld door 5)**	2,2	11	3,2	16
5. Processen	Besturen en beheersen	2		4	
	Prestatiesturing	2		3	
	Verbeteren en vernieuwen	2		3	
	Procesverantwoordelijkheid	2		3	
Gem. score:	**(totaal gedeeld door 4)**	2,0	8	3,3	13
6. Klanten	Klantrelatie	2		4	
	Klantcontact	2		3	
	Klantbenadering	2		3	
	Producten-/dienstenassortiment	2		3	
	Interne of externe gerichtheid	1		4	
	Marketing	2		3	
	Klanttevredenheid	3		4	
Gem. score:	**(totaal gedeeld door 7)**	2,0	14	3,4	24
7. Leveranciers	Leveranciersrelaties	3		4	
	Leveranciersbestand/inkoopassortiment	1		2	
	Leverancierscontrol/prestatiemeting	2		3	
	Uitbestedingsbeleid	2		3	
Gem. score:	**(totaal gedeeld door 4)**	2,0	8	3,0	12
Gemiddelde score zeven aspecten: (totaal gedeeld door 33)		2,1	70	3,2	103

§ 6.4. Top 10: aandachtsgebieden Facility Excellence Model

Om meer structuur te geven aan de verbeterpunten en beter prioriteiten te kunnen stellen waar de teams mee moeten beginnen, is er een top tien gemaakt van de belangrijkste aandachtsgebieden uit het Facility Excellence Model. Hieruit is te lezen welke aandachtsgebieden het belangrijkst zijn, worden er argumenten gegeven waarom dit zo belangrijk is en met welke succesfactoren dat bereikt kan worden. Ook is er een duidelijker overzicht door de niveaus van de ontwikkelstadia tegen elkaar af te zetten (huidige en gewenste positie). Hieronder ziet u een schematische weergave van de top tien.

Aandachtsgebied	**Succes-factoren**	**Ontwikkelstadium**		**Argument**
		Huidige positie	**Gewenste positie**	
1. *Processen*	Besturen en beheersen	2	4	De (werk)processen die plaatsvinden binnen HSI moeten eerst intern op orde zijn voordat klanten dit uit handen durven geven en vertrouwen hebben in de facilitaire organisatie.
2. *Klanten*	Klanttevreden heid	3	4	Daarna is (structurele) meting van de klanttevredenheid een issue. Als niet weet wat de klant vindt en wilt, kan je geen positie bepalen en actiepunten opstellen (waar je naar toe moet).
3. *Financiën*	Kostendoor-belasting	2	4	Zonder de doorbelasting van kosten aan de klant kan de bedrijfsvoering niet plaatsvinden en zal het SSC nooit kunnen verzelfstandigen. Klanten willen hierbij transparante, marktconforme prijzen.
4. *Financiën*	Budgetterings methodiek	1	4	Daarbij is budgettering heel belangrijk om financieel 'gezond' te zijn/blijven (verantwoording af te kunnen leggen).
5. Klanten	PDC	2	3	Het moet voor de klant duidelijk zijn welke diensten er geboden worden tegen welke prijs (transparantie).
6. Positie & Rol	Beleids-bepaling	3	4	Beleidsbepaling is nodig binnen HSI om het personeel

				te kunnen sturen en een visie te creëren. Hierbij geldt dat er voor meerdere jaren vooruit wordt gekeken.
7. Leveranciers	Leveranciers-control/presta-tiemeting	2	3	De leverancierprestaties moeten worden getoetst a.d.h.v. prestatie-indicatoren om kwalitatieve serviceverlening voor klanten te garanderen.
8. Klanten	Klantrelatie	2	4	Hierbij is het de bedoeling dat er structureel gekeken wordt (met de klanten intern / extern) naar de SLA's die opgesteld zijn. Ook in de toekomst; verzelfstandiging van het SSC.
9. Klanten	Interne of externe gerichtheid	1	4	Benchmarken wat andere SSC (binnen gemeenten) doen. Vergelijking van prestaties.
10. Personeel	Competenties van medewerkers	3	3	In de toekomst zal competentiemanagement binnen HSI een belangrijke plaats gaan nemen om het doel Service (3x) te bereiken. Personeel moet bekwaam zijn in het servicegericht denken en handelen.

Bijlage 7. Enquête

Resultaten: n=20

met geen antwoord
Resultaten zonder geen antwoord

Resultaten publiceren naar het Internet

Kwaliteit van de ICT Servicedesk

Wat vindt u van de klantvriendelijkheid van de medewerkers van de ICT Servicedesk? *(Geef aan hoe vriendelijk of onvriendelijk u de medewerkers vindt.)*

zeer onvriendelijk, *(geef in tekstveldj...*	#0, 0%
onvriendelijk, *(geef in tekstveldje ond...*	#0, 0%
normaal	#5 25%
vriendelijk	#11 55%
zeer vriendelijk	#1 5%
geen antwoord	#0, 0%
geen antwoord	#3 15%

n=20

Wat vindt u van de bereikbaarheid van de ICT Servicedesk? *(Geef aan hoe bereikbaar of onbereikbaar u de Servicedesk vindt.)*

zeer slecht, *(geef in tekstveldje onder...*	#0, 0%
slecht, *(geef in tekstveldje onder aan ...*	#0, 0%
normaal	#5 25%
goed	#9 45%
zeer goed	#3 15%
geen antwoord	#0, 0%
geen antwoord	#3 15%

n=20

Wat vindt u van het (probleem) oplossend vermogen van de ICT Servicedesk? *(Geef aan wat u van het oplossend vermogen vindt.)*

zeer slecht, *(geef in tekstveldje onde...*	#1 5%
slecht, *(geef in tekstveldje onder aan ...*	#0, 0%
normaal	#5 25%
goed	#9 45%
zeer goed	#2 10%
geen antwoord	#0, 0%
geen antwoord	#3 15%

n=20

- Er wordt een melding van gemaakt; maar iets meteen verhelpen is vaak niet mogelijk.

Als u een cijfer zou mogen geven aan de ICT Servicedesk voor de professionaliteit in haar totaliteit, welk cijfer zou u dan geven?
Geef een cijfer van 1 tot en met 10.

1	#0, 0%
2	#0, 0%
3	#0, 0%
4	#0, 0%
5	#2 10%
6	#2 10%
7	#4 20%
8	#8 40%
9	#1 5%
10	#0, 0%
geen antwoord	#3 15%

n=20

Kwaliteit van het Facilitair Meldpunt

Wat vindt u van de klantvriendelijkheid van de medewerkers van het Facilitair Meldpunt?
(Geef aan hoe vriendelijk of onvriendelijk u de medewerkers vindt.)

zeer slecht, *(geef in tekstveldje onde...*	#1 5%
slecht, *(geef in tekstveldje onder aan ...*	#1 5%
normaal	#8 40%
goed	#8 40%
zeer goed	#0, 0%
geen antwoord	#1 5%
geen antwoord	#1 5%

n=20

- geen ervaring
- TELEFONISCHE MELDINGEN niet in behandeling willen nemen en vragen om alsnog een mail te sturen ter bevestiging van de vraagstelling = belachelijk
- wordt regelmatig gevraagd of je op de mail wilt zetten

Wat vindt u van de bereikbaarheid van het Facilitair Meldpunt? *(Geef aan hoe bereikbaar of onbereikbaar u het Facilitair Meldpunt vindt.)*

zeer slecht, *(geef in tekstveldje onde...*	#0, 0%
slecht, *(geef in tekstveldje onder aan ...*	#0, 0%
normaal	#9 45%
goed	#9 45%
zeer goed	#0, 0%
geen antwoord	#1 5%
geen antwoord	#1 5%

n=20

- geen ervaring

Wat vindt u van het (probleem) oplossend vermogen van het Facilitair Meldpunt? *(Geef aan wat u van het oplossend vermogen vindt.)*

zeer slecht, *(geef in tekstveldje onde...*	#1 5%
slecht, *(geef in tekstveldje onder aan...*	#2 10%
normaal	#9 45%
goed	#4 20%
zeer goed	#0, 0%
geen antwoord	#2 10%
geen antwoord	#2 10%

n=20

- geen ervaring (2 keer)
- Ze zijn erg gebonden aan wat er in het systeem staat en kijken niet naar wat er werkelijk aanwezig is.
- Zijn niet in staat om problemen op te lossen maar geven dit weer door waardoor je geen antwoordt krijgt en dus met het probleem blijft zitten
- kloppen gegevens in zonder aan de klant door te vragen wat het werkelijk aan de hand is
- De kennis en ervaring van de medewerkers zou hoger mogen
- ligt eraan wie je aan de telefoon hebt.

Als u een cijfer zou mogen geven aan het Facilitair Meldpunt voor professionaliteit in haar totaliteit, welk cijfer zou u dan geven?
Geef een cijfer van 1 tot en met 10.

1	#0, 0%
2	#0, 0%
3	#1 5%
4	#3 15%
5	#0, 0%
6	#4 20%
7	#8 40%
8	#2 10%
9	#0, 0%
10	#0, 0%
geen antwoord	#2 10%

n=20

Kwaliteit van de vergaderservice

Indien deze service niet van toepassing is op u, druk dan op de knop beneden ***'Einde enquête! versturen...'***.

Wat vindt u van de klantvriendelijkheid van de bodes die de vergaderservice verzorgen? *(Geef aan hoe vriendelijk of onvriendelijk u de bodes vindt.)*

zeer onvriendelijk, *(geef in tekstveldj...*	#0, 0%
onvriendelijk, *(geef in tekstveldje ond...*	#0, 0%
normaal	#8 40%
vriendelijk	#6 30%
zeer vriendelijk	#0, 0%
geen antwoord	#1 5%
geen antwoord	#5 25%

n=20

- Nog niet mee te maken gehad.

Wat vindt u van de serviceverlening van de bodes in het algemeen? *(Geef aan wat u van de service vindt.)*

zeer slecht, *(geef in tekstveldje onde...*	#0, 0%
slecht, *(geef in tekstveldje onder aan ...*	#1 5%
normaal	#4 20%
goed	#10 50%
zeer goed	#0, 0%
geen antwoord	#0, 0%
geen antwoord	#5 25%

n=20

- meer uitstraling; bij storen van een vergadering eerst kloppen of je mag storen. mis ik regelmatig

Wat vindt u van de kwaliteit van de cateringdiensten (koffie, thee, broodjes, etc.) die geserveerd worden en de verhuur van audio visuele middelen (beamer, laptop, etc.) tijdens een vergadering? *(Geef aan hoe goed of slecht u de kwaliteit vindt.)*

zeer slecht, *(geef in tekstveldje onder...*	#1 5%
slecht, *(geef in tekstveldje onder aan ...*	#2 10%
normaal	#7 35%
goed	#2 10%
zeer goed	#0, 0%
geen antwoord	#2 10%
geen antwoord	#6 30%

n=20

- Nog niet mee te maken gehad.
- catering serveert smakeloos vocht en niet meer verse broodjes (te lang van te voren klaargemaakt); er is onvoldoende uitleg over gebruik van apparatuur
- Kwaliteit koffie en thee s.v.p. verbeteren
- audio visuele middelen niet van te voren uitgeprobeerd broodjes staan niet uitnodigend om te eten.
- De bereikte resultaten zijn voornamelijk te danken aan de inzet van de mensen; Niet zozeer aan de organisatie erachter
- koffie en thee zijn vreselijk smerig; lunches zijn prima
- De koffie en thee uit de kannen is niet te drinken. Als er een vergadering is; nemen we onze gevulde bekertjes uit de automaat mee

Als u een cijfer zou mogen geven over de kwaliteit van de vergaderservice in haar totaliteit, welk cijfer zou u dan geven?
Geef een cijfer van 1 tot en met 10.

1	#0, 0%
2	#0, 0%
3	#0, 0%
4	#1 5%
5	#1 5%
6	#4 20%
7	#8 40%
8	#1 5%
9	#0, 0%
10	#0, 0%
geen antwoord	#5 25%

n=20

Algemene slotvraag:

Wat voor ideeën wensen of behoeften leven er bij u ten aanzien van verbetering van de serviceverlening van de afdeling HSI?

- Meer meedenken met de klant en daar sneller op inspelen.
- Op basis van uitkomsten zoals in deze enquêtes wordt aangegeven eerst de uitvoering regelen en dan pas kijken hoe in hogere niveaus het protocol op te stellen = zorg dat je klant tevreden is.
- Goede afstemming tussen FMP; vergaderservice en secretaresses.
- graag bij de klanten regelmatig enquête versturen om de kwaliteit te verbeteren.
- Er ligt een te hoge ambtelijk instelling; die een professionele aanpak in de weg staat.
- Meer klantgerichte houding bij sommige medewerkers in de zin van Nee (en dan alternatieven bespreken of hardop meedenken in plaats van het bij nee te houden. Goede training klantgericht werken/denken laten volgen. Punt apart op overleggen agenderen en steeds terug laten komen ter bespreking.
- geen

Bijlage 8. Observatiepunten en -vragen

Observatiepunten:

1. ***beantwoording;*** hoe reageert men op vraagstukken van de klant; via welke wijze komt men in contact met de klant;

2. ***beknoptheid;*** hoe wordt een beschrijving gedaan / uitleg gegeven aan de klant; 'to the point' of vaag;

3. ***bereikbaarheid;*** zijn de medewerkers goed bereikbaar en hoe;

4. ***betrokkenheid;*** zijn de serviceverleners betrokken bij de vraag van de klant en worden ze betrokken bij de veranderingen binnen het SSC;

5. ***betrouwbaarheid;*** kunnen klanten rekenen op de serviceverleners en klopt de informatie die gegeven wordt;

6. ***bewustzijn;*** zijn de medewerkers bewust van de nieuwe denkwijze en klantgerichte werkwijze;

7. ***communicatie;*** hoe wordt bedrijfsinformatie gecommuniceerd en hoe weerstaan de onderlinge relaties tussen verschillende afdelingen.

8. ***doel;*** is het doel van de werkzaamheden helder en weet men wat er van hen verwacht wordt;

9. ***flexibiliteit;*** hoe flexibel zijn de medewerkers in het helpen van klantvraagstukken;

10. ***functies en taken;*** wat zijn de functies en taken van de medewerkers en zijn de taken duidelijk en passend binnen de functie;

11. ***beschikking tot en gebruik van middelen;*** zijn er voldoende middelen (computers, telefoons,) beschikbaar om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren en maakt men hier op de juiste manier gebruik van;

12. ***initiatief tonen;*** in hoeverre zijn de medewerkers bereidt om de klant tot hun dienst te zijn;

13. ***integriteit;*** zijn de serviceverleners oprecht en fatsoenlijk tegenover de klant;

14. ***klantgerichtheid;*** hebben de medewerkers gevoel voor eisen en wensen van klanten

15. ***motivatie;*** zijn de medewerkers gemotiveerd in hun werkzaamheden;

16. ***normen en waarden;*** volgens welke normen en waarden hanteert men de werkzaamheden;

17. ***presentatie;*** hoe ziet de presentatie van een dienst eruit (bijvoorbeeld cateringdiensten);

18. ***(probleem) oplossend vermogen;*** hoe is het gesteld met het probleem oplossend vermogen van de serviceverleners; hoe komt men de klant hierin tegemoet;

19. ***professionaliteit;*** welke uitstraling geven de serviceverleners af;

20. ***reactie(snelheid);*** hoe snel regeert men op vraagstukken van een klant;

21. ***representativiteit;*** hoe zien medewerkers die in (oog)contact komen met klanten eruit; is men representatief;

22. ***specialisme;*** zijn er medewerkers met expertise op een bepaald gebied en zijn andere medewerkers hiervan op de hoogte;

23. ***synergie;*** wat is de gedachtegang van de serviceverleners in het behalen van synergievoordeel;

24. ***transparantie;*** hoe transparant zijn de werkprocessen van de serviceverleners naar de klant toe;

25. ***uitdagendheid;*** wat vinden de medewerkers van de uitdagendheid van hun werkzaamheden;

26. ***vakbekwaamheid;*** hoe vakbekwaam zijn de medewerkers in hun werkzaamheden;

27. ***vasthoudendheid;*** welke principes voor serviceverlening hanteert men en hoe houdt men zich hieraan;

28. ***vriendelijkheid;*** hoe vriendelijk staat men de klanten te woord; wat straalt men uit;

29. ***werkzaamheden;*** wat zijn de werkzaamheden en zijn deze passend binnen de functie;

30. ***zakelijkheid;*** worden klanten formeel behandeld;

31. ***zelfstandigheid;*** hoe afhankelijk zijn de medewerkers van elkaar en in welke mate is men zelfstandig;

Observatievragen

Bereikbaarheid:

1. Op welke manieren kunnen klanten contact met jullie zoeken?
2. Wat is de norm hoelang klanten mogen wachten op een telefoonopname?

Eerste contactlegging & de vraag van de klant:

1. Hebben jullie een standaard openingszin? Zo, ja welke?
2. Komen klanten meestal voor hun vraag bij de juiste afdeling? Zo niet, waarom dan niet en wat gaat er volgens u fout?
3. Wat is volgens u flexibel zijn in serviceverlening?
4. Wat zijn de wensen en eisen van klanten t.a.v. serviceverlening?
5. Wat vind je van de presentatie van de dienstverlening?
6. Welke eisen worden er gesteld aan uiterlijke verzorging / kleding?
7. Kunt u een praktijksituatie geven waarin u klantvriendelijkheid bent geweest?

Beantwoording / afhandeling:

1. Kun je me een praktijksituatie beschrijven waaraan ik kan zien dat jullie klanten duidelijk uitleggen waar ze iets kunnen vinden bijvoorbeeld?
2. Krijgen jullie wel een klachten over de juistheid van informatie die gegeven is?
3. Heeft u voldoende middelen ter beschikking om klanten zo goed mogelijk tot hun dienst te zijn? En wat vind u van het gebruik hiervan?
4. Wat doet u eraan om een klant zo goed mogelijk van dienst te zijn en op welke manier?
5. Leggen klanten problemen voor waar u het antwoord eigenlijk niet op weet en wat doet u dan in zo'n geval?
6. Wat stellen jullie als norm in de wachttijd hoelang klanten moeten wachten op afhandeling van hun vraag?
7. Moeten jullie volgens standaard procedures handelen? Zo ja, welke procedures en zo niet, waarom niet?
8. Hoe zou u de afhandeling van een klant beschrijven (formeel / informeel) en waarom?

De dienst:

1. Kun je me voorbeeld geven waarin u de betrouwbaarheid van de serviceverlening aangeeft?
2. Wat is uw functie en taak en bent u hier tevreden over?
3. Hanteren jullie bepaalde normen en waarden qua serviceverlening binnen jullie afdeling?
4. Wat verstaat u onder een professionele dienstverlening?
5. Wat doen jullie eraan om klanten een zo transparant mogelijk beeld te geven in serviceverlening? Kunt u een voorbeeld geven?

Overige:

1. Wat zijn uw werkzaamheden en wat is het doel van uw werkzaamheden?
2. Wat is de nieuwe denkwijze en klantgerichte werkwijze die van u verwacht wordt?
3. Wat zijn de communicatie / informatiesystemen binnen deze afdeling?
4. Hoe is naar uw mening de onderlinge relatie tussen verschillende afdelingen.
5. Zijn er medewerkers met expertise op een bepaald gebied en is iedereen hiervan op de hoogte?
6. Hoe is volgens u de onderlinge samenwerking tussen de betrokken afdelingen?
7. Hoe uitdagend vindt u uw werkzaamheden?
8. Zijn jullie binnen je eigen afdeling erg afhankelijk van elkaar of meer zelfstandig en waarom? En met andere afdelingen binnen het SSC?
9. Heeft u nog wensen / eisen ter verbetering van de serviceverlening door de afdeling HSI?

Bijlage 9. Observatie bij locatie Lange Brug

Datum: 26-02-2008
Contactpersoon: dhr. F. van Dijk

De dienst Sociale Zaken van gemeente Leiden is gevestigd op de locatie Lange Brug.
Hier werken ongeveer 240 ambtenaren die voor de inwoners van Leiden die (financiële) hulp nodig hebben. Zij beoordelen de aanvragen, verstrekken uitkeringen en voorzien hulpbehoevenden van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning voor minder validen burgers bijvoorbeeld.
Het locatiebeheer is op deze locatie bezet met twee en een half FTE. Zij zijn locatiebeheerder en huismeesters. Dat houdt in dat zij verantwoordelijk zijn voor alle dienstverlenende activiteiten die op die locatie gewenst zijn dat binnen Huisvesting en Services van het SSC valt. Dit zijn activiteiten als; openen van het pand, bodediensten, controle op de schoonmaak, interne verhuizingen en verschillende huishoudelijke diensten zoals kapotte lampen vervangen, inkoop van diverse kantoorartikelen (via een speciaal, niet up to date bestelformulier) of het bijvullen van drinkwaterreservoirs bijvoorbeeld.

De klanten op die locatie kunnen in de huidige situatie telefonisch of via email contact opnemen met de huismeesters op die locatie. De locatiemedewerkers worden wel eens in de wandelgangen aangesproken om een dienst te verlenen maar zij willen dat klanten ook een email sturen, omdat het anders vergeten kan worden.
In de nieuwe organisatiestructuur is het eigenlijk de bedoeling dat alle aanvragen en meldingen van klanten via het Facilitair Meldpunt worden doorgegeven en dat zij het doorsturen naar de betreffende locatie of afdeling. Omdat de locatiebeheerder nog niet over een facilitair informatiesysteem (Planon) beschikt kan dit proces nog niet plaatsvinden.
De contactpersoon heeft aangegeven dat dit waarschijnlijk na een geplande verhuizing zal plaatsvinden en dat er dan meer structuur komt in gang van zaken. Dan zal ook duidelijk naar alle medewerkers binnen deze locatie van gemeente Leiden gecommuniceerd moeten worden hoe die (nieuwe) werkprocedures moeten verlopen. Leidinggevende hebben hierin een voorbeeldfunctie.

Een probleem dat zich voordoet bij deze locatie is dat in de huidige situatie het soms het geval is dat klanten zelf dingen (bijv. interne verhuizingen) regelen. Dit is een doorn in het oog voor de locatiemedewerkers omdat dit niet mag en niet kan. Bijvoorbeeld bij interne verhuizingen: Kamers worden met teveel mensen ingedeeld in verhouding met de capaciteit bijvoorbeeld. Men houdt zich niet aan de Arbo-regels voor werkplekken omdat ze geen Arbo-coördinator hebben ingeschakeld of de huismeesters worden later alsnog ingeschakeld om over het hoofd geziene problemen alsnog op te kunnen lossen. De klant moet zich dus eerst aan vastgelegde regels houden en moet dus weten wat ze wel en niet kunnen / mogen doen.

Een ander probleem binnen de nieuwe organisatie is de onduidelijkheid in indeling van functies. Veel functies, taken en werkzaamheden zijn veranderd of zelfs opgeheven. Dit leidt tot een voorbeeld dat de locatiebeheerder van Lange Brug geen contactpersoon (een gebouwbeheerder) meer heeft voor overleg in gebouwonderhoudsdiensten bijvoorbeeld. Hierbij is de verantwoordelijkheid van de medewerkers nog onduidelijk; wie is verantwoordelijk voor wat? Als voorbeeld is gegeven dat de vergaderzalen op deze locatie onder beheer vallen van de huismeesters maar dit nog niet expliciet zo is opgesteld.
Zij controleren de zalen nu wel regelmatig maar hebben geen duidelijk doel hierbij.

Werkzaamheden HHD/Postkamer

- Dagelijks controle van het gebouw op gebreken.
- Schoonhouden van terreinen.
- Dagelijks schoonmaken Entree en invalidenlift.
- Papier aanvullen kopieermachines en printers. 1 x per week
- Dagelijks water aanvullen waterkoelers.
- Op maandag, woensdag en vrijdag moet de huisvuilcontainer aan de weg gezet worden (indien hij eerder vol is eerder).
- 1 x per week moeten de volle oud papiercontainers omgeruild worden voor lege.
- Wekelijks moeten de papiercontainers geleegd worden door Kluivers (zelf doorbellen) dit kan op maandag, woensdag of vrijdag zijn.
- Karton container laten legen door Kluivers.
- Bestellingen voor kantoorartikelen en kopieerpapier worden dagelijks via internet bestelt bij Office depot.
- Bestellingen van drukwerken (Stadsdrukkerij en DZB).
- Storingsmeldingen die binnen komen via E-mail worden indien mogelijk z.s.m. zelf opgelost (in ieder geval de dag na de melding) en anders doorgegeven aan de desbetreffende leverancier of reparateur.
- Interne verhuizingen.
- Storingen.

Werkschema van de Postkamer

Begintijd 8.30
8.30 : legen brievenbus, post voor stadhuis neerzetten bij de balie
9.00 : 1e ronde halen en brengen van post en dossiers, post van stadhuis ophalen bij de balie en naar het archief brengen
9.45 : uitzoeken en opbergen van post en dossiers
10.15 : sorteren en kopiëren van de postboeken
10.30 : koffie
10.45 : inpakken postboeken
11.30 : postronde halen en uitsorteren in de postkast
12.30 : lunchpauze
13.00 : ophalen dossiers en naar het archief, uitsorteren in de kast
(afdeling uitkeringen, intake en debiteuren.)
14.00 : postronde halen en brengen dossiers uitsorteren in de kast
14.45 : koffie
15.00 : eventueel opzoeken IV's (Inkomstenverklaringen)
16.00 : laatste postronde halen
16.30 : post moet klaar zijn voor verzending en bij de achteruitgang staan
16.30 : eventueel opzoeken IV's (Inkomstenverklaringen)

Bijlage 10. Observatie bij locatie Le Pooleweg

Datum: 11-03-2008
Contactpersoon: dhr J. Thies

Le Pooleweg is de locatie van gemeente Leiden waar De Zijl Bedrijf (DZB) gehuisvest is. Dit is een organisatie waar mensen werken die laag geschoold zijn, beperkingen of een handicap hebben. Binnen het bedrijf DZB is een deel van het shared service center van gemeente Leiden actief; dit is het locatiebeheer dat valt onder de afdeling HSI van het SSC van gemeente Leiden.
Het locatiebeheer is op deze locatie bezet met zeven medewerkers. Dit zijn een locatiebeheerder met twee assistentes (voor administratieve werkzaamheden), een technisch beheerder en drie huismeesters.
Bij Le Pooleweg valt ook de receptie onder de locatiebeheerder. Er werken op de receptie drie medewerkers; een beveiligingsmedewerker en twee baliemedewerkers. Zij ontvangen gasten en medewerkers bij binnenkomst van het gebouw en verwijst hen door wanneer dat nodig is. Volgens de locatiebeheerder is de receptie klantvriendelijk en is de kwaliteit in serviceverlening goed. Voor beiden afdelingen geldt dat er geen klanttevredenheid onderzoeken worden gehouden. Gezamenlijk zijn ze verantwoordelijk voor alle dienstverlenende activiteiten die op die locatie gewenst zijn dat binnen Huisvesting en Services van het SSC valt. Dit zijn activiteiten als; openen van het pand, receptiewerkzaamheden, beveiliging, verzorging van (extra) audiovisuele middelen in vergaderzalen, interne verhuizingen en technische diensten zoals het aanleggen, repareren of vervangen van diverse artikelen (stopcontact, deurklink, lampen, etc.) en het onderhouden van de binnenkant van het pand (schilderwerkzaamheden, onderhoud aan het ventilatiesysteem, etc.).
De locatiebeheerder van Le Pooleweg werkt nog niet zo lang binnen gemeente Leiden. Hij heeft veel werkervaring bij zijn vorige werkgever als voorman van een technisch team die de pandverzorging en onderhoud deed. Hij is aangenomen na de reorganisatie om meer structuur en duidelijkheid in de werkzaamheden van de huismeesters te brengen. Dit houdt in dat er verschillende veranderingen zijn op het gebied van het soort werkzaamheden.
Zo deed men wekelijks het doorspoelen van de brandkranen. Door een simpele oplossing (een terugslagklep) hoeft men dit niet meer te doen. Een ander voorbeeld is het vervangen van handdoekrollen op het toilet; dit doen de huismeesters niet meer maar heeft men neergelegd als taak voor de schoonmakers. Ook werd voorheen de kantoorartikelen voor de verschillende afdelingen op die locatie door de locatiebeheerder besteld. Dit is ook opgeheven. Het doel van de locatiebeheerder is nu om zich met zijn team meer te richten op de technische werkzaamheden en het onderhouden van het pand en zo meer structuur in werkzaamheden te creëren. Met het nieuwe bedrijfsplan ‘Anders Werken’ wil de locatiebeheerder gebruik maken om dit ook te vertalen naar de huismeesters die onder hem werken. Zij werken al langer binnen gemeente Leiden en zijn geneigd om terug te vallen in het ‘oude’ werkpatroon. Hierbij werden vaste taken op vaste dagen verricht maar er werd ook veel “in de wandelgangen” gedaan, zonder dat de coördinator daarvan op de hoogte was.
Er was geen duidelijke structuur in werkzaamheden en kon men niet duidelijk aantonen wat er voor werkzaamheden waren uitgevoerd. Hij wil dit voorkomen met de nieuwe regels en meer gerichte werkzaamheden. Een voorbeeld hierbij is dat de huismeesters regelmatig worden aangesproken op de wandelgang of zij ‘even iets willen repareren’. Het is dan vaak de ‘goodwill’ van de huismeesters om toch meteen iets te doen voor de klant, maar in de nieuwe structuur is het de bedoeling dat klanten hun melding doorgeven via het Facilitair Meldpunt en dus niet meer rechtstreeks aan de huismeesters.

Sinds een week wordt er door de locatiebeheerder gewerkt met het facilitair informatiesysteem ‘Planon’. De locatiebeheerder werkt niet veel met computers en moet

daarom nog meer bekend worden met het informatiesysteem. Dit informatiesysteem is het communicatiemiddel van het Facilitair Meldpunt. De locatiebeheerder draait per dag uit wat er gedaan moet worden en geeft de huismeesters taken.

Een knelpunt bij deze afdeling is dat de huismeesters heel erg afhankelijk zijn van elkaar. Zo is de een gespecialiseerd in elektra en de ander weer meer in technische aspecten. Als er dan een huismeester ziek is en er zijn bijvoorbeeld veel technische meldingen die normaal alleen door hem werden gedaan dan heeft men een probleem. De locatiebeheerder wil dit in de toekomst veranderen door iedere huismeester dezelfde werkzaamheden te leren zodat iedereen alle werkzaamheden kan uitvoeren.

Een ander aangegeven puntje is de onduidelijkheid bij kopieerapparaten. Zij moeten wel het papier vervangen en rondom het apparaat onderhouden. Voorheen deed men al het onderhoud wat met dit apparaat te maken had en nu mag dat niet meer. Maar de afdeling ICT die het onderhoud hoort te doen, doet het ook niet. Een voorbeeld hierbij is het schoonhouden van de glasplaat van het kopieerapparaat.

Bijlage 11. Observatie Facilitair Meldpunt

Datum: 05-03-2008
Contactpersoon: mevr. S. Hauwert

Het Facilitair Meldpunt (FMP) is de afdeling binnen het SSC waar alle medewerkers van gemeente Leiden terecht kunnen voor al hun meldingen/aanvragen op gebied van facilitaire zaken als:

- een vergaderruimte reserveren
- organiseren van recepties, borrels, evenementen en lunches
- aanvragen of verlengen toegangspas
- klachten, verzoeken, storingen etc. op facilitair gebied
- autoreserveringen (alleen voor DZB)

Het FMP is open van 08.00 – 17.00 uur en telefonisch en per email bereikbaar.
De medewerkers van het FMP hebben liever dat klanten een melding/aanvraag per email sturen zodat ze een ontvangstbevestiging hebben. Er komen per dag gemiddeld 30 meldingen binnen en dinsdag en donderdag zijn de drukkere dagen. Sinds 10 oktober 2005 werkt het FMP met speciale software (Planon) om de facilitaire gegevens te verwerken. Hiermee kan ook een managementrapportage uitgedraaid worden waarop eventueel actie kan worden ondernomen.
Deze gegevens worden bewaard tot anderhalf jaar ervoor en is anders opvraagbaar bij de applicatiebeheerder van Planon.
Aanvragen en meldingen worden ingevoerd in Planon door een van de medewerkers van het FMP. Dit wordt op naam geregistreerd en diegene is dan ook verantwoordelijk voor de invoer/afhandeling.
Sinds kort is er een belangrijke stap genomen in de professionalisering van het FMP. Klanten kunnen sinds deze week zelf hun klachten, wensen of reserveringen invoeren in Planon via een link op het intranet van het FMP. Een nadeel dat is aangegeven bij het gebruiken van dit informatiesysteem is dat nog niet alle afdelingen die gebruik horen te maken van Planon hier ook daadwerkelijk mee werken. Dit belemmert het gebruik hiervan en hierdoor verloopt de communicatie niet optimaal. Een voorbeeld dat hierbij gegeven is, is bij het onderdeel De Zijl Bedrijven (DZB) van gemeente Leiden. Zij werken nauw samen met het FMP door afhandelingen van cateringreserveringen / vergaderingen bijv. maar werken nog niet met Planon. De communicatie verloopt nu via Outlook. Dit heeft als nadelen dat men van het FMP geen goed inzicht heeft in de bezetting; niet kan zien of er bijvoorbeeld zalen beschikbaar of bezet zijn, avm beschikbaar zijn en de doorbelasting naar de aanvrager is onduidelijk. Ook is er op deze manier geen (ontvangst)bevestiging.
Iedere medewerker kan een vergaderruimte (met koffie, thee, lunch) aanvragen. Hiervoor is geen goedkeuring van leidinggevenden nodig. Wel zijn er afspraken gemaakt met de medewerkers binnen gemeente Leiden wat betreft het aanvragen van dit soort faciliteiten. Men moet wel een gegronde reden hebben om te vergaderen (met lunch) en mag niet zomaar zijn/haar verjaardag vieren (met koffie en gebak) in een vergaderzaal bijvoorbeeld.

Een knelpunt bij het FMP is dat er soms meldingen/aanvragen binnenkomen waarbij de afhandelaar van het FMP niet goed weet wie hij/zij moet inschakelen of het probleem niet goed kan plaatsen bijvoorbeeld. Dan komt het regelmatig voor dat de melding/aanvraag bij een verkeerd persoon terecht komt. Er zijn wel een aantal contactpersonen aangewezen voor bepaalde aanvragen/meldingen maar voor complexere, moeilijke dingen niet.
Ook komt het soms voor dat klanten een verkeerde melding/aanvraag doen bij het FMP omdat het FMP niks met de melding/aanvraag te maken heeft bijvoorbeeld.
Een voorbeeld hierbij is dat de servicebalie/receptie bijvoorbeeld een verkoper van verzekeringen aan de balie heeft staan die een contactpersoon zoekt om verzekeringen te verkopen maar geen naam/afdeling heeft. De baliemedewerker weet het dan ook niet en

schakelt dan het FMP maar in. Zij proberen dan te helpen maar weten vaak ook niet wat ze er mee moeten.
Een ander voorbeeld hierbij is dat een klant bijvoorbeeld 100 stoelen gehuurd wil hebben voor een bijeenkomst. De aanvrager denkt dit te regelen via het FMP maar is hiervoor niet bij het juiste adres. Of men wil avm op een locatie die niet behoort tot een punt van serviceverlening. Dit zorgt dan soms voor onrust bij de aanvragers wanneer zij hen niet kunnen helpen en soms eisen klanten te veel naar hun mening.
Klanten verwachten dat de medewerkers van het FMP meteen klaar staan. Bijvoorbeeld wanneer een klant met spoed koffie en thee wil voor een plots tussengekomen vergadering. Ze verwachten dat dit dan meteen geregeld wordt maar zien niet in dat er soms meer bij komt kijken, dat ze het druk hebben en dat ze het niet zelf brengen natuurlijk.

De medewerkers van het FMP hebben aangegeven dat ze een aantal (werk)processen missen of graag anders zouden zien binnen de nieuwe organisatie van het SSC.

- Een voorbeeld is een meldpunt/registratiepunt voor nieuwe medewerkers. Hierdoor kunnen zij allerlei betrokken partijen inschakelen zodat er eenduidigheid komt in aanvraag, registratie en verwerking en dat de nodige partijen niet vergeten worden te benaderen. Hierbij kan het volgende punt een goede aanvulling zijn.
- Een standaard startpakket bij indiensttreding van een nieuwe medewerker bijvoorbeeld. Hierin kan standaard een bureau, een pc, div. kantoorbenodigdheden (pen, schrijfblok, nietmachine, etc.), een prullenbak zitten en een welkomstkaartje met daarbij een handleiding met gedragscodes en informatie die standaard moet worden geleverd bij aankomst van een nieuwe medewerker.
- Of duidelijkheid in verhuizingen bijvoorbeeld; wanneer er interne verhuizingen plaatsvinden zou dit duidelijk moeten worden gecommuniceerd naar verschillende betrokken partijen als het FMP, die vervolgens de servicedesk en verhuiscoördinatoren inschakelen bijvoorbeeld. Zo is er het voorbeeld dat er laatst een (tijdelijke) verhuizing heeft plaatsgevonden naar een vergaderruimte. Hierin waren door het FMP al een aantal vergaderingen ingepland die plotseling weer moesten worden verplaatst/geannuleerd. Dit was niet goed gecommuniceerd met de verschillende betrokken partijen.
- Een soms wat vage situatie is het bijvullen van kopieer-/printmachines. Het FMP moet wel door klanten worden gecontacteerd voor het bijvullen van papier van A4 formaat, maar niet voor het A3 formaat of papier met een logo. Hiervoor moet de klant weer naar de afdeling Repro. Het bijvullen van nietjes in dezelfde kopieermachines moet bijvoorbeeld weer door de Servicedesk gedaan worden. Erg verwarrend en onlogisch.
- Aanvullend hierop is het in de huidige situatie zo dat kantoorartikelen per locatie worden besteld. Vroeger was dit bij DZB centraal geregeld.

Bijlage 12. Observatie ICT Servicedesk

Datum: 26-02-2008
Contactpersoon: dhr. L. Exmann

De servicedesk is de afdeling binnen het SSC waar alle medewerkers van gemeente Leiden terecht kunnen voor al hun vragen op gebied van ICT. Deze afdeling bestaat uit 14 medewerkers en is verdeeld in rollen en functies. Dit houdt in dat er verschillende werkzaamheden toegekend worden. Zo is er bijvoorbeeld een specialist telefonie, een incidentcoördinator (voor klachten, storingen of serviceverzoeken), een wijzigingscoördinator (voor aanvragen / bestellingen), een bestelcoördinator en een applicatiebeheerder.
Of wanneer er intern een verhuizing plaats vindt is het aan hen de taak om te zorgen dat de communicatiemiddelen worden geïnstalleerd en aangesloten. Ieder van deze medewerkers heeft ook zijn/haar eigen specialisme op een bepaald gebied om klanten zo snel en goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. De een heeft veel ervaring met Word of Excel en de ander heeft weer meer kennis van telefonie of bestellingen van artikelen bijvoorbeeld.
De medewerkers binnen deze afdeling vullen elkaar dan ook aan waar nodig.
De servicedesk binnen gemeente Leiden is opgebouwd volgens het SKILT principe.
Dit houdt in dat de medewerkers zo veel mogelijk moeten proberen om calls zelf te beantwoorden. Hierdoor is men de klant sneller van dienst.

Klanten kunnen de servicedesk per email of telefonisch bereiken. Om klanten te informeren over hun werkzaamheden, veranderingen of andere belangrijke gegevens wordt er binnen gemeente Leiden gebruik gemaakt van Intranet.
De inkomende ‘calls’ van de klanten zijn te zien op een speciaal bord waarop de medewerkers van de servicedesk kunnen zien hoeveel calls er zijn, hoeveel er verloren zijn gegaan of hoeveel medewerkers er paraat staan om de klanten te helpen. Deze gegeven worden ook maandelijks gerapporteerd om hieruit informatie te halen voor de leidinggevenden. Alle calls worden geregistreerd met behulp van een speciaal programma van Planon.

De servicedesk werkt nauw samen met server beheer binnen gemeente Leiden. Dit is uitbesteed aan een bedrijf genaamd; Inter access. Zij zijn verantwoordelijk voor het beheer van alle programma’s op de pc’s van de medewerkers. Ze maken en wijzigen profielen of installeren software bijvoorbeeld.

Bijlage 13. Interviewvragen

1. Wat zijn t.a.v. serviceverlening de huidige competenties die de medewerkers volgens u bezitten?
2. Wat zijn de huidige knelpunten met betrekking tot het functioneren van deze medewerkers volgens u?
3. Wat is de uitgangssituatie waarin de werknemers optimaal functioneren en wat zijn gewenste, bijhorende competenties?
4. Welke kwaliteitseisen worden er gesteld aan het Shared Service Centrum?
5. Wat is volgens u de gewenste kwaliteit van de geboden services en waar zitten de (grote) verschillen c.q. knelpunten?
6. In hoeverre wijken nieuwe werkprocessen af van de huidige werkprocessen?
7. Wat zijn de huidige competenties van de medewerkers en wat moeten deze zijn in de nieuwe situatie?
8. Wat moet er dan veranderen en hoe kan dit veranderd worden?

Eerste contactlegging & de vraag van de klant:

8. Wat is volgens u flexibel zijn in serviceverlening?
9. Wat zijn de wensen en eisen van klanten t.a.v. serviceverlening?
10. Wat vind je van de presentatie van de dienstverlening?
11. Welke eisen worden er gesteld aan uiterlijke verzorging / kleding?

Beantwoording / afhandeling:

9. Heeft u de juiste middelen ter beschikking om klanten zo goed mogelijk tot hun dienst te zijn? En wat vind u van het gebruik hiervan?
10. Wat doet u eraan om een klant zo goed mogelijk van dienst te zijn en op welke manier?

De dienst:

6. Wat verstaat u onder een professionele dienstverlening?
7. Wat doen jullie eraan om klanten een zo transparant mogelijk beeld te geven in serviceverlening? Kunt u een voorbeeld geven?

Overige:

10. Wat zijn uw werkzaamheden en wat is het doel van uw werkzaamheden?
11. Wat is de nieuwe denkwijze en klantgerichte werkwijze die van u verwacht wordt?
12. Wat zijn de communicatie / informatiesystemen binnen deze afdeling?
13. Hoe is naar uw mening de onderlinge relatie tussen verschillende afdelingen.
14. Zijn er medewerkers met expertise op een bepaald gebied en is iedereen hiervan op de hoogte?
15. Hoe is volgens u de onderlinge samenwerking tussen de betrokken afdelingen?
16. Zijn jullie binnen je eigen afdeling erg afhankelijk van elkaar of meer zelfstandig en waarom? En met andere afdelingen binnen het SSC?
17. Heeft u nog wensen / eisen ter verbetering van de serviceverlening door de afdeling HSI?

Bijlage 14. Interview unitleider Locatiebeheer

Interview mevrouw F. Stronk *(06-03-2008)*
Functie: Unitleider

Mevrouw F. Stronk werkt sinds kort voor gemeente Leiden. Ze is momenteel werkzaam als unitleider van de locatiebeheerders en de (senior)bodes. Ze is tijdelijk ingehuurd via ISS met als taak meer structuur aan te brengen binnen de uitvoerende werkzaamheden van de bodes op de locaties stadbouwhuis/tweelinghuis en stadhuis. Het doel hierbij is betere klantgerichtheid en standaardisatie van werkprocessen met behulp van een takenboek.
De bodes die in dienst zijn binnen gemeente Leiden voeren diverse werkzaamheden uit zoals posttransport, vergaderservice en cateringservice in vergaderzalen of tijdens bijeenkomsten de burgemeester en wethouders voorzien van koffie en thee. Er wordt onderscheid gemaakt in functies van de locatiemedewerkers; er zijn locatiebeheerders, seniorbodes en gewone bodes. Een locatiebeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van een heel pand. Een bode is een medewerker die alle uitvoerende werkzaamheden doet op gebied van service voor bepaalde verdiepingen van een pand. Dit houdt o.a. in dat ze koffie en thee klaarzetten, de post ophalen en rondbrengen en diverse huishoudelijke werkzaamheden uitvoeren (lampen vervangen bijvoorbeeld). De seniorbodes zijn de bodes die meer weten van het reilen en zeilen binnen de dienst, een meer controlerende functie hebben en een soort 'meewerkend voorman' zijn.

Vragen:

1. **Wat is de huidige kwaliteit van dienstverlening van de bodes?**

"Na de reorganisatie is er veel onrust ontstaan onder de medewerkers. Hierdoor hangt er soms een negatieve sfeer op de werkvloer en zijn de medewerkers minder gemotiveerd in hun werkzaamheden. Sommigen blijven zelfs ziek thuis. "

2. **Kun je me iets vertellen over de vaardigheden die de bodes bezitten qua serviceverlening?**

"Soms mis ik de logica in uitvoering van hun werkzaamheden. Het schoonmaken van hun werkplek en de middelen die ze gebruiken voor hun werkzaamheden bijvoorbeeld. Zo was hun werkplek echt vies, dit moest grondig gereinigd worden. Ook kwam ik regelmatig kopjes en schotels tegen die niet schoon waren en die tussen de schone vaat stonden. Ik heb hen daar toen op gewezen dat dit niet kan.
Een ander voorbeeld is als er net wijnglazen zijn gepoleerd dat ze deze met grove hand gewoon bij het glas pakken i.p.v. bij het halsje. Over dit soort technieken denkt men dan niet na en probeer ik ze bij te brengen."

3. **Kun je me enkele knelpunten geven die je bent tegengekomen in de samenwerking met betrokken partijen?**

" Een aantal opvallende knelpunten die ik momenteel tegenkom op deze afdeling zijn:

- *Probleem in onderlinge samenwerking van de bodes en uitwisseling van expertise; sommige bodes werken langer binnen deze dienst en weten precies wat een wethouder wil aan koffie en thee bijvoorbeeld, maar geven dit niet door aan collega's. Als diegene dan een keer ziek is, weten de andere bodes niet precies wat die wethouder precies krijgt aan koffie en thee op die dag. Zo zijn er meerdere werkprocessen die niet door iedereen even goed beheerst worden."*
- *Sommige bodes missen soms belangrijke vaardigheden als het gaat om service. Zij komen van diverse achtergronden en hebben niet, of nauwelijks ervaring in het omgaan met gasten. Ze begrijpen dan niet hoe ze een klant moeten behandelen. Dit gaat vaak ten nadele van de kwaliteit van serviceverlening."*

- *"Een ander knelpunt is dat binnen de gemeente Leiden 'vasthoudendheid' een belangrijke storingsfactor kan zijn; ik bedoel hiermee dat bodes liever niet afwijken van bepaalde gewoontes, omdat ze dat 'vroeger ook' zo deden.*
  Een ander voorbeeld hierbij is het FMP. Zij hadden een aanvraag van een klant die graag 's avonds een bijeenkomst wilde houden in een vergaderzaal. Dit moest uiteraard voorzien worden van koffie en thee e.d. Toen heeft het FMP tegen de aanvrager gezegd dat dit niet mogelijk was omdat de bodes maar tot 17.00 uur werken. Vanuit onze kant was dit bij nader inzien helemaal geen probleem. Het FMP had beter eerst moeten overleggen met ons en zich niet vasthouden aan tijden/regels. Ook houdt men zich in dit kader teveel vast aan het informatiesysteem Planon. Er zijn bijvoorbeeld twee beamers aanwezig op het stadhuis. In Planon staat geregistreerd dat er maar één beamer is. Regelmatig komt hierdoor onnodig een beamer van een andere locatie. Men hoeft dit alleen aan te passen in Planon en moet zich niet vasthouden dat er maar een aanwezig is.
- *Ook weet het FMP bijvoorbeeld niets van alle vergaderingen van B en W op deze locatie. Dit kunnen zij niet zien in Planon."*

4. Beschikken de bodes over de juiste competenties die passen binnen het nieuwe dienstverleningsconcept en weten ze wat er van hen verwacht wordt?

"Nee, ik denk niet dat ze er momenteel mee bezig zijn wat er van hen verwacht wordt, omdat men net 'de klap' van de reorganisatie aan het verwerken is. Als er straks meer structuur ingebracht is in hun werkzaamheden en er meer standaardisatie in wordt gebracht, moeten de medewerkers op training voor gastvrijheid: De zogeheten 'rode lopertraining' van ISS."

Bijlage 15. Interviews unit Beleid, Contracten & BHV

Interview 1. mevrouw A. Porsisa *(12-03-2008)*
Functie: medewerker inrichting (werkplekken & openbare ruimte)
Afdeling: Beleid, Contracten en BHV

Anne Porsisa is werkzaam bij de afdeling Beleid, Contracten en BHV. Dit is een groep medewerkers binnen het shared service center / afdeling HSI die zich bezig houdt met diverse werkzaamheden. De functies bestaan uit:

- Een administratief medewerker die de (financiële) administratie van het team Huisvesting & Services beheert. De medewerkster houdt zicht bezig met de controle en codering van facturen. Ook worden de budgetten door haar bewaakt en eventuele doorbelastingen berekend. Regelmatig worden er rapportages en overzichten gemaakt om inzage in de gegevens te verkrijgen en inzicht in de stand van zaken.
- Een medewerker die zich bezig houdt met allerlei (administratieve) verrichtingen op het gebied van Bedrijfs Hulpverlening. Bijvoorbeeld het organiseren van cursussen voor de BHV'ers binnen gemeente Leiden.
- Een Projectleider; deze houdt zich bezig met verschillende (grote) projecten die uitgevoerd moeten worden die betrekking hebben tot de afdeling Huisvesting, Services en ICT. Momenteel is men bezig met een restauratieproject van de tweede verdieping van het stadhuis. Ze faseren grote projecten en de projectleider heeft technische kennis van gebouwen (een technisch beheerder).
- Een verhuiscoördinator die de interne verhuizingen van het personeel van gemeente Leiden uitvoert en het coördineert. De klant maakt een planning, een plan van aanpak en een plattegrond van de werkplek; hoe men de kamer in moet delen en wanneer.
- Een medewerker inrichting van werkplekken en openbare ruimten (vb. atrium) binnen de organisatie gemeente Leiden. Dit is het ophangen van schilderijen, foto's of andere kunst, het adviseren in plaatsing van planten en neerzetten van meubilair (vb. lichtval) en adviseren in praktische dingen als een programmabord of roosterbord (in huisstijl) bijvoorbeeld. Momenteel is dit alleen nog binnen het stadhuis, het stadbouwhuis en het Tweelinghuis. Het is de bedoeling dat dit in de toekomst voor de alle ambtelijke huisvesting zal dienen. Ook organiseert ze exposities.

Door de bovengenoemde diversiteit in werkzaamheden bij deze groep doet zich gelijk een organisatorisch probleem voor. Sinds de reorganisatie 1 januari jl. is deze groep bij elkaar gezet maar er heerst onduidelijkheid onder de medewerkers van gemeente Leiden in taken en onderlinge afhankelijkheid van dit team. Ook is er nog geen passende groepsnaam gevonden die al deze werkzaamheden dekken zodat de medewerkers van gemeente Leiden hen wel kan herkennen/vinden.

Er doen zich een aantal knelpunten voor binnen deze afdeling die mogelijk verbeterd kunnen worden:

- Het eerste probleem dat is aangegeven, is een probleem in communicatie met teamgenoten. Het voorbeeld dat is gegeven, is van toepassing op het verhuisteam. Er komt een klacht binnen van een klant dat de inrichting van hun werkplek niet naar hun zin is omdat er bijvoorbeeld een archiefkast geplaatst is waarvan de laden niet goed open kunnen omdat er een muur in de weg zit. Of dat collega's ondertussen al zijn verhuisd zonder inschakeling van betrokken partijen.
  De verhuiscoördinator is de contactpersoon voor de afstemming van alle interne verhuizingen. Verhuizingen worden niet goed gecommuniceerd tussen partijen die betrokken zijn bij de verhuizingen. Enkele partijen zijn; de medewerkers die verhuist moeten worden, de leidinggevende van de medewerker die toestemming moet geven om te verhuizen, de verhuiscoördinator, de medewerker inrichting, de ICT

servicedesk en de technisch beheerders. Er is dus een soort ‘koninklijke weg’ hoe men om dient te gaan met de werkprocessen bij verhuizingen en werkplekinrichtingen.

- Verhuizingen moeten aangemeld worden via een speciaal verhuisformulier die aan de verhuiscoördinator wordt gerapporteerd; hierop geeft een klant aan wat er precies verhuist moet worden, waar naar toe, wanneer, etc. Helaas maken niet alle klanten gebruik van dit formulier en wordt er regelmatig verhuist zonder de nodige betrokken partijen hierbij in te lichten wat de nodige frustraties en negatieve gevolgen met zich meebrengt. De betrokken partijen weten dan niet van elkaar wat er gebeurd en soms gaat de verhuizing daarom niet altijd optimaal.
- Een ander belangrijk aandachtspunt is dat een verhuiscoördinator goed inzicht heeft in het plaatsen van meubilair e.d. en logisch nadenkt over de inrichting etc.
  Deze moet ‘voorkomen en niet achteraf herstellen’; er mag niet teveel met meubilair gesjouwd worden omdat het verkeerd geplaatst is of in een verkeerde kamer staat bijvoorbeeld.
- Ook is er aangegeven dat men het idee heeft dat leidinggevenden niet goed weten wat deze afdeling precies doet qua werkzaamheden en samenwerking. Dit kan tot gevolg hebben dat er geen vervanging is voor de werkzaamheden wanneer dat nodig is en dat klanten ook niet de juiste personen kunnen vinden als ze die nodig hebben. Niemand weet immers “wat zij doen”. En er wordt (onderling) weinig tot geen overleg gepleegd binnen deze afdeling op zowel uitvoerend niveau als met de leidinggevende.
- Hierbij weten locatiebeheerders ook vaak niet wat deze afdeling precies doet waardoor ze langs elkaar heen werken. Dit wordt gelukkig wel steeds minder naarmate deze problemen zich vaker voordoen. Ook moeten zij op de hoogte zijn van de regels en voorwaarden die gesteld worden aan een verhuizing, met wie zij dan contact op moeten nemen bijvoorbeeld. Dat ze het facilitair meldpunt inschakelen wanneer nodig.
  Deze schakelt de betrokken partijen in en brengt hen op de hoogte. Zo weet iedereen precies wat er zich speelt binnen de verschillende locaties. Ook moeten leidinggevende hier op toezien.

Tijdens het interview is mevrouw Porsisa gevraagd om aandachtspunten te noemen volgens haar ter verbetering van de service van de afdeling HSI. Dit zijn de volgende punten:

- Het ‘imago’ van het FMP is mogelijk slecht en naar haar gevoel heerst er ontevredenheid over het FMP (organisatiebreed). De serviceverlening zou niet optimaal zijn volgens haar; laag probleemoplossend vermogen, worden veel fouten gemaakt en hanteren regels te strak (Als je belt moet je altijd mailen, soms heb je geen pc bij de hand omdat je niet op je plek zit bijvoorbeeld. Waarom kun je dan bellen?) Klanten hebben daarna geen zin meer om een melding te doen). De medewerkers van het FMP moeten kennis hebben van de gehele organisatie en de medewerkers werkzaamheden, functies, taken en producten en diensten. Hierbij is een voorbeeld gegeven over een wc-borstel; het FMP contact dan mevrouw Porsisa, maar zij is niet de juiste persoon. Ze moeten dan een locatiebeheerder contacten. Dit kan onderzocht worden middels een enquête.
- Een ander recent voorbeeld van een foutieve afhandeling door het FMP is een melding van een klant dat over een stoel gaat. De klant heeft gemeld dat de stoel niet goed was. Het FMP heeft dit netjes doorgestuurd naar mevrouw Porsisa omdat zij over de werkplekinrichting gaat. Nu bleek het alleen te gaan om het verstellen van de stoel met een speciale sleutel. Het FMP heeft niet voldoende doorgevraagd, niet de juiste informatie boven tafel gehaald en daardoor misschien verkeerde contactpersoon ingeschakeld. Dit was namelijk een taak voor de locatiebeheerder om de stoel te verstellen.

- Het FMP kan ook beter van dienst zijn wanneer de urgentie van een melding duidelijk is en ze meer creatief omgaan met meldingen. Hoe lang gaat het duren voordat een melding is afgehandeld? Ze moeten duidelijk communiceren naar klanten en hen op de hoogte brengen van zaken. Niet wachten tot de klant contact zoekt. Daarbij moet er ook geen verschil zijn bij wie je een melding doet.
- Personeel moet zakelijk blijven. Ook al kennen medewerkers elkaar.

Kortom; vertrouwen in het personeel, duidelijke aansturing en goed samenwerken!

Interview 2. mevrouw M. Koeman *(07-04-2008)*

Functie: administratief medewerker

Afdeling: Beleid, Contracten en BHV

Marja Koeman is ook werkzaam bij de afdeling Beleid, Contracten en BHV. Dit is een groep medewerkers binnen het shared service center / afdeling HSI die zich bezig houdt met diverse werkzaamheden.

Tijdens het interview zijn er een aantal punten naar voren gekomen wat bij deze unit mogelijk verbeterd kan worden of in de toekomst zullen gaan meespelen:

- Er is aangegeven dat de budgetten voor het team Huisvesting & Services nog niet (volledig) op de juiste plaats zijn. Een aantal budgetten moeten nog overgeheveld worden van andere afdelingen, dit ivm de reorganisatie. Het is echter nog niet duidelijk wat het team nog moet krijgen en wat ze al wel hebben gehad en in sommige gevallen moet er zelfs nog berekend worden hoe hoog het budget zou moeten worden. Met behulp van de financieel adviseurs is men nu bezig met het vaststellen hiervan. Hierdoor is er geen eenduidig overzicht van de financiële resultaten van het team. De organisatie streeft ernaar om in de toekomst intern ook veel minder facturen te versturen. Hier zal een passend systeem voor moeten komen.
- Doordat er door de centralisatie bepaalde taken dus ook zijn gecentraliseerd, is men vaker afhankelijk van een andere afdeling. De betaling van een factuur of een doorbelasting van een factuur lopen over een aantal schijven, zodat bij navraag vaak wordt doorverwezen naar andere afdelingen. Dit is voor de klant vaak niet prettig. Dit komt de klantgerichtheid en de transparantie soms niet ten goede.
- Het team ICT beschikt momenteel niet over administratieve ondersteuning. Er is overwogen om de administratief medewerkster van Huisvesting en Services hiervoor in te schakelen. De huidige werkzaamheden kosten echter zoveel tijd, dat die optie niet door kon gaan. Er is echter geen rekening gehouden met formatie. Dus ideaal zou zijn als er een extra kracht wordt aangetrokken die dit op zich neemt, en dan eventueel ook kan samenwerken met de administratief medewerkster van Huisvesting & Services zodat ook eventuele opvang bij langdurige afwezigheid aanwezig is.

Er zal gekeken moeten worden hoe deze processen kunnen worden geoptimaliseerd waarna er een klanttevredenheidonderzoek kan worden gestart over het SSC.

Bijlage 16. Interview Secretaressegroep

Interviews mevrouw A. van der Nat
& mevrouw E. Nieuwenhuizen *(12-03-2008)*
Functies: secretaresses Afdeling HSI

Anneke en Emma werken bij het secretariaat van de afdeling Huisvesting, Services en ICT van het SSC. Zij bieden in eerste instantie ondersteuning aan de twee teamleiders en de afdelingsmanager, in tweede instantie aan de medewerkers van de afdeling. Dit houdt in dat ze verantwoordelijk zijn in het voorbereiden van werkzaamheden van de leidinggevenden. Zij zorgen voor een goede, servicegerichte 'basis van voorzieningen' voor het managementteam zodat zij hun werkzaamheden snel en ongestoord kunnen uitvoeren. Hieronder zijn een aantal van deze taken opgesomd:

- beheer binnenkomende mails en telefoon; kijken of de mail inhoudelijk beantwoord moet worden door de leidinggevende zelf of misschien alleen een afspraak inplannen bijvoorbeeld
- postverspreiding onder de units binnen de afdeling HSI
- beheer van digitale postvak en agenda
- inkoop van attenties voor lief en leed regeling (bloemstukken, kaarten, fles wijn, e.d.)
- voorbereiding van overleggen (kopiëren, uitprinten van documenten bijvoorbeeld)
- archiveren van documenten en stukken
- controleren van (beleids)stukken op spelling, taalfouten, zinsopbouw e.d.
- beheer van personele gegevens (ziekteverzuim of genomen vakantiedagen)
- bestellen van kantoorartikelen (pennen, papier, kladblok, etc.)
- ophalen en ontvangst van bezoekers / gasten bij de receptie
- voorbereiden en notuleren van overleggen van het managementteam van HSI, ICT, stuurgroepvergaderingen (aanbesteding, infrastructuur)
- registratie van facturen en controle hiervan (op handtekening)

Kort gezegd is het secretariaat het visitekaartje van de afdeling. Zij werken proactief voor het managementteam en spelen een belangrijke rol in de eerste indruk van klanten (zowel intern als extern) die in contact komen met (de leidinggevenden van) de afdeling HSI. Voordat klanten bijvoorbeeld op bezoek komen voor een gesprek, is er meestal al contact geweest tussen het secretariaat en de klant (telefonisch of per email). Dan gaat het om de eerste indruk die zij de klant geven die het belangrijkst is volgens hen. Hierbij voelen ze aan, tasten af en spelen in op de klant.
Ze weten heel goed wat de kernwaarden zijn die worden gesteld binnen het nieuwe dienstverleningsconcept.

In de interviews zijn een aantal verbeterpunten genoemd voor de afdeling HSI.
Deze zijn hieronder opgesomd. De verbeterpunten zijn:

- sommige teams/units kunnen meer klantgericht werken. Meer vanuit perspectief van de klant denken en handelen. In de huidige situatie gebeurt het dat sommige medewerkers 'botweg nee verkopen' aan klanten. Een voorbeeld dat hierbij is gegeven, gaat over het FMP. Wanneer zij een aanvraag binnenkrijgen voor een vergaderruimte, gebeurt het regelmatig dat er een ruimte niet beschikbaar is.
  Het is dan aan hen om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn en te zorgen dat een klant toch tevreden wordt gesteld, mogelijk met een alternatief. Een te verbeteren instelling hierbij is dat medewerkers van het FMP niet (altijd) doorvragen en voor een oplossing kunnen zorgen. Dit kan ook verschillen per medewerker.
- Het voorgaande verbeterpunt kan ook bijdragen aan imago verbetering van de afdeling ICT dat mogelijk (erg) slecht is. Ook bij dit team zijn er medewerkers binnen

units die zich niet (voldoende) bewust zijn van de servicegerichte werkhouding die van hen verwacht wordt. Ze zeggen eerder 'bot', nee i.p.v. mee te denken met de klant. Je kunt en moet soms nee verkopen, de wijze waarop je dit naar de klant presenteert is essentieel in het gevoel waarmee de klant na "nee" blijft zitten. Een voorbeeld dat hierbij gegeven is, gaat om de vraag van klanten die het team ICT hebben benaderd. Zij hadden advies nodig binnen een project (genaamd;GovUnited). De medewerkers die zijn gevraagd, hebben aangegeven geen tijd te hebben hiervoor of dat dit niet tot hun taak behoort of iets dergelijks. Dit kan tot negatieve reacties leiden van klanten die zich niet klantgericht behandeld voelen. Daarbij is het voor de klant vaak niet duidelijk welke diensten het team ICT nou wel of niet levert. Zij moeten duidelijker naar klanten communiceren wat ze aanbieden en wat ze voor de klant kunnen betekenen. Een andere verbetersuggestie is om de ICT-formulieren (aanvraag/wijziging/opzeg) voor leken meer toegankelijk te maken.

- Leidinggevenden hebben een voorbeeld functie in het service bewust werken. Zij moeten helder hebben wat er verwacht wordt van hen qua serviceverlening naar de klanten van gemeente Leiden. Dan moeten ze dit zien te vertalen naar hun medewerkers en erop toezien dat hun medewerkers ook servicegericht handelen en klantvriendelijk (blijven) werken.
- Ook is er aangegeven dat er binnen sommige afdelingen onduidelijkheid heerst over taakverdeling en werkzaamheden voor die afdeling. Dit kan ook leiden tot niet klantgerichte situaties en minder kwalitatieve serviceverlening.

Bijlage 17. Interview unit Service Support

Interview dhr. P. Dubber *(26-03-2008)*
Functie: Unitleider
Unit: Service Support

Paul Dubber is werkzaam bij de unit Service Support. Deze unit ondersteunt samen met de Service Desk en de Server en netwerk beheerder de ambtenaars van gemeente Leiden op het gebied van ICT. Klanten van het ICT team van het SSC kunnen hun diensten lezen in de Producten Diensten Catalogus van het team ICT. Bij de unit Service Support werken technisch specialisten en applicatie specialisten met een bezetting van ongeveer 17 FTE. Technisch specialisten beheren o.a. de werkplekken van de ambtenaren en applicatie specialisten ontwikkelen en beheren met name de eigen applicaties van het team (zoals Planon bijv.). De medewerkers binnen deze unit hebben allemaal hun eigen specialisme op bepaalde gebieden. Hierdoor is men deels afhankelijk van elkaar. Binnen deze unit deelt men ook kennis waardoor er weer meer onafhankelijkheid ontstaat. Dhr. Dubber is meewerkend voorman bij deze unit. Het server en netwerk beheer is uitbesteed aan Interaccess. Alle door de gemeente gebruikte programma's worden door Service Support technisch voorbereid en vervolgens op een centrale plek opgeslagen. Van daaruit wordt elk programma naar de werkplek van elke ambtenaar gestuurd, die met dit programma moet kunnen werken.

De unit Service Support werkt ook nauw samen met de ICT servicedesk van gemeente Leiden. De servicedesk is het contactpunt voor klanten wanneer zij vragen of meldingen hebben op het gebied van IT. Dit is een eerstelijns ondersteuning.
Zij filtert de meldingen (incidenten of wijzigingen) en kijken of ze dit zelf kunnen oplossen aan de hand van bestaande werkinstructies. Alle meldingen en gegevens worden trouwens door beide afdelingen ingevoerd in het helpdesk systeem, genaamd 'topdesk'. Kunnen ze dit niet dan kijken zij of ze de specialistische kennis van hun collega's van de unit Service Support of het team van Inter Access moeten inschakelen. Deze vormen de tweedelijns ondersteuning. Hierbij gaat het vooral om niet routinematige afhandelingen. Dit is het zogeheten SPOC-systeem, dat staat voor *Single Point Of Contact*

ITIL is het managen van processen, zoals; beheer van incidenten en wijzigingen, problemen en configuraties.

Door de reorganisatie in het kader van Anders Werken is er veel extra werk ontstaan voor het ICT team. De extra werkzaamheden zullen hieronder worden toegelicht.

- Zo moeten alle medewerkers die verhuizen of verhuist zijn naar een andere afdeling zelf aangeven welke documenten en andere data Service Support helpt ze daarbij door verhuisdozen op de servers klaar te zetten. Niet alle medewerkers binnen gemeente Leiden zijn bekwaam met het overplaatsen van deze bestanden en het gebruik van de computer. Dit kan dan leiden tot vertraging of misverstanden.

- Hierbij heeft de unit Service Support contact met klanten. Ze moeten klanten informeren over de procedures en gang van zaken. Klanten hebben soms klachten over de communicatie van de medewerkers naar de klant toe.
  Er bestaan geen formele dienstverleningsovereenkomsten met de klanten maar er zijn wel protocollen voor. Wanneer er bijvoorbeeld een applicatie niet binnen een bepaalde tijd kan worden geïnstalleerd, moet de uitvoerende medewerker de klant daarover informeren en niet wachten tot de klant belt waarom het zo lang duurt. Deze regels en procedures voor dienstverlening zijn vastgelegd in de ITIL procesbeschrijvingen. De beheerder van het betreffende proces bewaakt of deze

regels worden nageleefd. Zij worden altijd op de hoogte gehouden (via email) wanneer een medewerker een klant in behandeling heeft. Zij hebben een controlerende taak om de medewerkers erop te wijzen dat ze een klant moeten informeren over de voortgang van een afhandeling. Dit gebeurt niet altijd en kan qua punt van serviceverlening verbeterd worden. Dit is een voortdurend aandachtspunt binnen de unit en het team.

- Een ander punt dat is aangegeven is dat de unit Service Support coördinatie mist (aan de klantzijde) die prioriteiten stellen en urgentie aangeven voor wijzigingen of invoeringen die gevraagd worden door klanten. In de huidige situatie is het namelijk zo dat ze soms niet goed worden geïnformeerd welke afdelingen of ambtenaren als eerst geholpen moeten worden.

De heer Dubber verstaat onder een professionele dienstverlening het nakomen van afspraken en men dient zich te houden aan procedures.

Bijlage 18. Interview unit Service, Contracten & Projecten

Interview J. Ouwehand (08-04-2008)
Unit: Service, Contracten & Projecten
Functie: Servicemanager team ICT

De heer Ouwehand is werkzaam binnen het team ICT van de afdeling HSI. Hij werkt al enkele jaren voor de gemeente Leiden en sinds kort voor het team ICT van de afdeling HSI. Jan is aangenomen als Servicemanager voor het team ICT, dit doet hij samen met Frédérique Soethout. Zij zijn de contactpersonen voor interne klanten als deze vragen hebben over de serviceverlening door het team ICT. Alle diensten die ICT aanbiedt moeten worden doorbelast aan de interne klant.
Zij stellen SLA's op en hebben contact met leveranciers (offertes opvragen van computers, licenties, onderhoud, etc.). De diensten die aangeboden worden door ICT zijn terug te vinden in de PDC. De servicemanagers beheren deze catalogus.
Daarbij is het de bedoeling dat zij samen de wensen van klanten op het gebied van ICT in kaart brengen en vertalen binnen het team. In de huidige situatie is het zo dat ze hier nog beperkt aan toe zijn gekomen. De wensen en eisen van klanten worden te weinig gevraagd. Ze hebben de klant nog te beperkt kunnen benaderen ivm overige werkzaamheden. Een deel van de huidige taken wordt herverdeeld waardoor hier verandering in wordt gebracht.
Bij deze unit werkt ook een tweetal medewerkers die zich bezighouden met projecten op het gebied van ICT. Een voorbeeld hiervan is bij het project 'Anders Werken' waarbij o.a. alle (computer) gegevens van de medewerkers binnen gemeente Leiden moeten worden overgezet / gemuteerd naar de nieuwe afdelingen / structuur.

In het interview zijn een aantal verbeterpunten gegeven voor deze unit:

- De servicemanagers komen nog niet toe aan hun oorspronkelijke werkzaamheden, namelijk contact opnemen met de klanten. Ze doen in de huidige situatie nog teveel werkzaamheden voor de afdeling die niet tot hun takenpakket zou moeten horen. Hierdoor kunnen ze hun doel niet behalen.
  Voorbeelden hierbij zijn; contractbeheer, licentiebeheer en offertes opvragen.
- De leidinggevende van dit team heeft toegezegd dat de servicemanager zich meer bezig kunnen gaan houden met hun hoofdtaken er heeft echter nog geen overdracht van huidige taken plaatsgevonden.

Bijlage 19. Interview teamleider ICT

Interviewvragen team ICT
Dhr. A. Damstra
Functie: teamleider

De heer Damstra werkt nu ongeveer 1,5 jaar voor gemeente Leiden. Toen hij net begon binnen deze functie stond de afdeling ICT naar zijn mening niet hoog aangeschreven. Binnen de nieuwe structuur begint het 'imago' volgens hem te groeien.

Unit Service, Contracten en Projecten
Daarbij is het de bedoeling dat zij samen de wensen van klanten op het gebied van ICT in kaart brengen en vertalen binnen het team. In de huidige situatie is het zo dat ze hier nog beperkt aan toe zijn gekomen. De wensen en eisen van klanten worden te weinig gevraagd.

"Dhr. Damstra herkent de naam van deze afdeling niet (meteen). Dit is naar zijn mening de unit ICT Service Management en Organisatie. "

1. Wat betekent deze unit voor de klant volgens u?

Service managers: "Klanten helpen bij hun ICT-vragen, de juiste personen inschakelen, relatiebeheer. Ook het verduidelijken van de producten die ICT biedt en welke niet, is een taak. Een voorbeeld is het verschaffen van duidelijkheid over het verschil tussen ICT en I-advies. Dat blijft een probleem binnen Leiden. De functie kan het best omschreven worden als een soort accountmanager."
Projectleiders: Ondersteunen van de klanten met project(bege)leiding van grotere ICT-projecten. Projectleiding bij interne projecten van "de klant" ICT.

2. Wat zijn volgens u verbeterpunten bij deze afdeling?

"We moeten ons nu meer richten op de klant met het servicemanagement. We hebben in overleg een actieplan met punten vastgesteld waarbij we de klanten structureel gaan benaderen."

De servicemanagers komen nog niet toe aan hun oorspronkelijke werkzaamheden, namelijk contact opnemen met de klanten. Ze doen in de huidige situatie nog teveel werkzaamheden voor de afdeling die niet tot hun takenpakket zou moeten horen. Hierdoor kunnen ze hun doel niet behalen.
Voorbeelden hierbij zijn; contractbeheer, licentiebeheer en offertes opvragen.

3. Wat denkt u aan dit probleem te gaan doen?

"Dit is inderdaad het geval. Het contract- en licentiebeheer is een onderdeel van deze functie. Dit is historisch gegroeid, maar op dit moment onwenselijk. Alleen de contracten en licenties die in het kader van een project benodigd zijn horen hier nog thuis. In de exploitatiefase zou dit op een andere plek ondergebracht horen te zijn. Het zou een mooie oplossing zijn als dit beheer bij een nieuw te werven contractmedewerker van HSI ondergebracht kan worden.Voor dit moment is gekozen om de klantcontacten prioriteit te geven. In het wekelijkse afdelingsoverleg wordt terugkoppeling gegeven van de klantcontacten."

Unit ICT Servicedesk

4. Wat vindt u van de klantgerichtheid, transparantie en samenwerking van deze unit?

"De basis / houding van de servicedesk is heel klantgericht en ze helpen de klant goed. Transparantie vind ik wat minder omdat nog niet voor iedere klant precies

duidelijk is wat er gebeurt als een call is aangenomen en op welke termijn een antwoord kan worden verwacht, De samenwerking onderling binnen de servicedesk is goed en wordt steeds beter. De samenwerking met Service Support kan beter omdat er te snel vragen van klanten, die niet meteen door een medewerker van de Servicedesk opgelost kunnen worden, doorgestuurd worden naar Service Support. De Servicedesk moet meer zelf proberen op te lossen."

5. Hoe beschrijft u de serviceverlening van deze unit in vergelijking met andere units binnen de afdeling HSI?

"Dit valt bijna niet te vergelijken omdat het totaal verschillend is. In vergelijking met het FMP qua serviceverlening, is de servicedesk wat verder. Ze pakken vragen van klanten altijd op en verhelpen het probleem meestal. Ook kan er bij de Servicedesk telefonisch een probleem worden gemeld. Bij het FMP wordt vrijwel altijd gevraagd om een e-mail te sturen."

6. Hoe beschrijft u de klantvriendelijkheid van deze unit?

"Zeer klantvriendelijk. Soms wil een individuele medewerker wel eens wat minder vriendelijk zijn als ze hun dag niet hebben, maar dat is logisch. Toch zal er een besef moeten komen, dat een brede glimlach de gewenste uitstraling is. Dit geldt overigens voor alle facilitaire functies."

7. Wat zijn volgens u verbeterpunten bij deze afdeling?

"Ze moeten meer geduld hebben met het over 'de schutting gooien' van vragen van klanten naar de unit Service Support. Proberen meer vragen, meldingen zelf op te lossen."

<u>Unit ICT Service Support</u>

8. Wat betekent deze unit voor de klant volgens u?

"Zonder deze unit heb je geen ICT! De klant kan niet werken zonder ondersteuning van deze unit. Ze zijn 'het zenuwcentrum' van de technologie en de primaire samenwerkingspartner van de ingehuurde beheersorganisatie.. Zij zijn dus erg belangrijk"

9. Kunt u enkele knelpunten noemen in serviceverlening binnen deze unit?

"Klanten weten niet altijd even goed wat ze kunnen verwachten van deze unit. We zijn nu van start gegaan met klanten informeren wat de verschillende units van ICT allemaal doen en wat klanten kunnen verwachten."

Klanten hebben soms klachten over de communicatie van de medewerkers naar de klant toe. Wanneer er bijvoorbeeld een applicatie niet binnen een bepaalde tijd kan worden geïnstalleerd, moet de uitvoerende medewerker de klant daarover informeren en niet wachten tot de klant belt waarom het zo lang duurt.

"Dat klopt, het zijn ICT'ers en dus techneuten. Dat soort mensen bijt zich vast in een probleem of uitdaging en vergeet dan snel de communicatie. Dit blijft een constant aandachtspunt voor ons. De communicatie met de klant kan verbeterd worden. We moeten hier op blijven sturen en toezien."

De unit Service Support coördinatie mist (aan de klantzijde) die prioriteiten stellen en urgentie aangeven voor wijzigingen of invoeringen die gevraagd worden door klanten. In de huidige situatie is het namelijk zo dat ze soms niet goed worden geïnformeerd welke afdelingen of ambtenaren als eerst geholpen moeten worden.

"Klanten weten niet goed wat ze willen en als ze eenmaal wel denken iets te weten en te willen, wordt vaak actie ondernomen waar ICT niet (tijdig) bij wordt betrokken. Van

enig samenhangend beleid op I-gebied en de uitvoering op basis van dat beleid is weinig te merken. Daarbij worden er geen prioriteiten gesteld door de klantorganisatie en directie. Als er in een geval wel prioriteiten worden gesteld is dat vaak op basis van onduidelijke argumenten en vaak wisselen die prioriteiten dan ook nog binnen korte tijd een aantal keer."

Algemene vragen

Een aangegeven puntje is de onduidelijkheid bij kopieerapparaten. Moeten wel het papier vervangen en rondom het apparaat onderhouden. Voorheen deed men al het onderhoud wat met dit apparaat te maken had en nu mag dat niet meer. Maar de afdeling ICT die het onderhoud hoort te doen, doet het ook niet. Een voorbeeld hierbij is het schoonhouden van de glasplaat van het kopieerapparaat.

10. Hoe kan er meer duidelijkheid komen in afstemming over onderhoud van kopieerapparaten?

"Naar mijn mening is het wel duidelijk voor de klant en medewerkers en gaat dit gewoon goed nu. De multifuntionals worden onderhouden door de leverancier en valt onder ICT. Ik denk dat het bijvullen van papier en nietjes nu officieel een ICT-aangelegenheid is, maar veel klanten doen dit natuurlijk gewoon zelf. Het lijkt mij een goed idee als dit soort routineklussen bij de locatiebeheerders wordt ondergebracht. Ik zal dit punt meenemen in het HSI-overleg."

11. Hoe is volgens u de onderlinge samenwerking tussen de betrokken afdelingen? (Servicedesk-service Support, Servicedesk-FMP, etc.)

"De samenwerking van de Servicedesk met de unit Service Support kan beter omdat de Servicedesk te snel vragen van klanten doorstuurt en juist moet proberen meer zelf op te lossen. FMP – Servicedesk; geen samenwerking. Was ooit het plan om deze twee afdelingen samen te voegen maar daar is nu geen sprake van. Het enige waarin ze nu samenwerken, zijn kleine activiteiten zoals contact over AVM in vergaderruimten. "

12. Kunt u uw taak als leidinggevende binnen de nieuwe structuur van de afdeling beschrijven?

"Ik ben een soort 'people manager'. Ik moet zorgen dat de medewerkers hun middelen en motivatie krijgen en houden om hun werk te doen. Ik ben de schakel met de buitenwereld en zorg dat er werk op de plank blijft en budget beschikbaar komt en blijft."

13. Wat is uw visie in serviceverlening van het team ICT?

"De visie is niet helder voor iedereen (binnen de afdeling HSI). Maar wat is jouw visie voor jou team?
Service (3x). Kwalitatief en kwantitatief verlenen van diensten onder afgesproken voorwaarden en binnen regels gemeente Leiden. Hierbij moet men ook durven nee te zeggen. Het onmogelijke mag en kan niet gevraagd worden."

14. Heeft u de juiste middelen om uw taak goed uit te kunnen voeren en de visie van afdeling HSI te realiseren?

"Nee, want ik mis de aansturing vanuit de directie. Zij zijn mijn opdrachtgevers en weten niet goed wat ze willen en met welke prioriteiten. Een voorbeeld hierbij zijn de tijden van serviceverlening door ICT Servicedesk; tot hoe laat willen klanten service, wat willen ze aan serviceverlening?
Ook is er meer personeel nodig binnen ICT (vb. contractbeheerder)."

Er is aan Marja Koeman gevraagd of zij de administratieve werkzaamheden van het team ICT erbij wil doen. Dit kan niet met de huidige formatieplaats; ICT zal zelf ook iemand in dienst moeten nemen die de administratie / facturen van dit team beheert. Hierbij kan men dan werk en informatie uitdelen tussen de verschillende teams. Ook wanneer de administratief medewerker om bepaalde redenen uitvalt, kunnen deze werkzaamheden worden opgevangen. Iets wat in de huidige situatie niet het geval is.
"Ja dit is nog in onderhandeling. Deze persoon moet wel deze werkzaamheden over gaan nemen. Dit moet centraal op één plek plaats gaan vinden. Waarschijnlijk zal er dan iemand bij moeten komen om dit probleem op te lossen."

Bijlage 20. Interview teamleider Huisvesting & Services

Interviewvragen team Huisvesting en Services
Dhr. E. Flapper
Functie: teamleider

Unit Beleid, Contracten en BHV

Een administratief medewerker die alle financiële administratie van de Afdeling HSI verwerkt. Hier worden facturen betaalt en contracten beheert. Waarschijnlijk zijn dit dezelfde werkzaamheden die de afdeling Financiën van het SSC doet.

1. Wat is de onderlinge samenhang van de medewerkers die binnen deze afdeling zijn geplaatst?

"Het zijn allemaal ondersteunende functies binnen het team. Ze hebben onderling misschien niet heel veel raakvlakken qua werkzaamheden, maar zijn een soort stafafdeling binnen Huisvesting & Services. Samen zorgen ze voor ondersteuning en adviserende werkzaamheden."

2. Wat voor naam zou u deze afdeling willen geven?

"We hebben wel overleg gehad over een pakkende naam voor deze unit maar hebben daarin nog geen overeenstemming bereikt tussen de betrokken medewerkers. Mogelijke naam; unit contractbeheer. Enkele voorstellen zijn welkom. In de toekomst zal er een herkenbare naam komen die alle functies enigszins dekken, zodat dit makkelijk herkenbaar is voor klanten."

3. Wat betekent deze unit voor de klant volgens u?

"Ondersteunende en adviserende rol voor zowel klant als afdeling."

4. Wat zijn volgens u de knelpunten met de indeling van deze afdeling?

"Er is nog een hele weg te gaan voordat dit Team een team is. Ook aan de samenwerking met de andere onderdelen van de afdeling en met de klant moet gewerkt worden. Zowel de functies van de medewerker Contracten en de medewerker Huisvesting moeten nog ingevuld worden. Dit zijn cruciale functies in de verdere ontwikkeling van de afdeling."

5. Kunt u me iets vertellen over de gang van zaken in het kader van serviceverlening bij interne verhuizingen?

"Hier kunnen een aantal verbeteringen ingevoerd worden qua serviceverlening naar de klant toe. Het gaat nu niet zoals gewenst, in de toekomst moeten deze werkprocessen goed vervuld worden. In de huidige situatie kunnen de verbeteringen niet plaatsvinden omdat hier een vacature voor is."

6. Wat vindt u van het verhuisdraaiboek/protocol?

"Dit is een opsomming van punten via welke weg een verhuizing moet gaan, ter indicatie voor de locatiebeheerders, teamhoofden en managers van de afdelingen. Dus niet voor de klant."

Unit Facilitair Meldpunt

7. Wat betekent deze unit voor de klant volgens u?

"Deze unit moet klanten bedienen in vragen, meldingen, klachten en proberen deze dit zoveel mogelijk op te pakken en te verwerken. Hierbij moeten ze gevoel hebben wat klanten kunnen verwachten, tot hoever de serviceverlening gaat en dat alle klanten

hetzelfde behandeld worden. In principe moet de klant hier met al zijn vragen terecht kunnen. Het FMP lost het op."

8. Wat zijn volgens u verbeterpunten bij deze afdeling?

"Er zijn meerdere verbeterpunten binnen deze unit. Ze moeten zich minder strak aan regels houden (vb. klanten moeten mail sturen, geldt niet altijd), ze moeten meer in staat zijn meldingen, klachten, vragen uit handen te nemen van de klant en de klant het gevoel geven dat hun vraag of klacht verder komt / verholpen wordt, bij de juiste persoon terecht komt, proberen zo min mogelijk 'nee' te verkopen, juiste afstemming met nauw betrokken afdelingen zoals de ICT Servicedesk (over werkprocessen e.d. → vb. laptop), etc. Hierbij kan er in de toekomst een seniormedewerker aangesteld worden die hen hierin gaat helpen.
Ook moeten ze weten wat er zich in de organisatie speelt en wie, waar zit en wat doet. We hebben de medewerkers van het FMP daarom wel eens intern een soort 'stage' laten lopen binnen andere units van de afdeling."

De serviceverlening zou niet optimaal zijn; laag probleemoplossend vermogen, worden veel fouten gemaakt en hanteren regels te strak. (Als je belt moet je altijd mailen, soms heb je geen pc bij de hand omdat je niet op je plek zit bijvoorbeeld. Waarom kun je dan bellen?)
Het FMP heeft niet voldoende doorgevraagd, niet de juiste informatie boven tafel gehaald en daardoor misschien verkeerde contactpersoon ingeschakeld.

9. Wat vindt u van de serviceverlening van het FMP en waarom?

"De serviceverlening kan beter, omdat er signalen zijn uit de organisatie dat de klant niet tevreden is hierover."

10. Wat vindt u van de communicatie naar klanten toe en het op de hoogte brengen van zaken door het FMP en waarom?

"Het nieuwe meldpunt, dat klanten zelf reserveringen e.d. kunnen invoeren via Planon is goed. Het FMP moet zichzelf hierin alleen meer promoten; als klanten bellen / mailen moeten zij hen informeren over diensten en mogelijkheden en melden / bestellen van de diensten, 'reclame' maken voor het FMP."

<u>Unitleider locatiebeheer</u>

11. Wat zijn volgens u de grootste knelpunten binnen deze unit?

"Dat het geen vaste medewerker is, waardoor we minder kunnen investeren in de medewerkers die onder haar vallen. En er is veel ziekteverzuim onder het uitvoerend personeel."

12. Sommige bodes missen soms belangrijke vaardigheden als het gaat om service blijkt uit een interview. Zij komen van diverse achtergronden en hebben niet, of nauwelijks ervaring in het omgaan met gasten. Ze begrijpen dan niet hoe ze een klant moeten behandelen. Dit gaat vaak ten nadele van de kwaliteit van serviceverlening. Hoe gaat u dit probleem aanpakken?

"Door de juiste persoon op de juiste plek te zetten. Vroeger hielden we hier minder rekening mee. Het uitvoerend personeel moet goed gestuurd worden (seniormedewerkers, locatiebeheerders en unitleider). Daarbij willen we de bodes een zogeheten 'rode loper' training laten volgen. Hierin leren ze dan vaardigheden in het omgaan met gasten. Maar zo'n training heeft alleen effect als er na de training ook wat mee gedaan wordt en er toezicht wordt gehouden op die vaardigheden. Dat kan nu niet omdat we te weinig sturend personeel hebben. Anders vallen ze weer in het oude patroon."

13. Hoe gaat u in de toekomst de rol van mevrouw Stronck invullen en wat is daarbij het doel?

"Door een vaste medewerker op die plek in te zetten kunnen we de serviceverlening, zoals hiervoor al genoemd is, optimaliseren."

Locatie Le Pooleweg

14. Wat zijn volgens u de knelpunten bij deze locatie?

"Het goed invullen van werkzaamheden (zie interview Jan Thies) en ook hier weer een vaste medewerker voor in de toekomst die ook goed leiding kan geven en de uitvoerende huismeesters kan aansturen."

15. Waarom vallen de receptiewerkzaamheden van deze locatie hier onder locatiebeheer?

"Dat is nou eenmaal zo aangenomen toentertijd en het is een facilitair onderdeel. In de huidige situatie gaat het volgens mij wel goed zo met de receptie."

16. Het doel van de locatiebeheerder is nu om zich met zijn team meer te richten op de technische werkzaamheden en het onderhouden van het pand en zo meer structuur in werkzaamheden te creëren. Wat is uw mening bij de haalbaarheid van dit doel?

"Het doel is duidelijk voor de locatiebeheerder en voor mij. Iedere klant moet dezelfde dienstverlening en service krijgen. Dus de werkzaamheden zoals het vervangen van handdoekrollen in toiletten bijv. valt hier niet onder. De locatiebeheerder gaat structuur brengen in die werkzaamheden. Dus het antwoord op je vraag, ja het is haalbaar (in de huidige situatie met een goede leidinggevende)."

17. Sinds een week wordt er door de locatiebeheerder gewerkt met het facilitair informatiesysteem 'Planon'. De locatiebeheerder werkt niet veel met computers en moet daarom nog meer bekend worden met het informatiesysteem. Hoe denkt u de medewerkers die dit gaan gebruiken binnen HSI hier wegwijs in te laten worden?

"Door hen eerst een training te geven in het gebruik van het systeem en daarna moeten zij zelf veel oefenen hiermee in de praktijk. Het probleem met sommige medewerkers, zoals deze locatiebeheerder bijv., is dat ze niet veel werken met computers en dus weinig ervaring hebben."

Locatie Lange Brug

18. Wat zijn volgens u de knelpunten bij deze locatie?

"Er zijn geen knelpunten."

19. Omdat de locatiebeheerder nog niet over een facilitair informatiesysteem (Planon) beschikt kan het proces in communicatie met het FMP nog niet plaatsvinden op de gewenste manier. Is dit al ingevoerd?

"Nee, omdat we het pand willen afstoten is dit geen eerste prioriteit. In de huidige situatie verlopen de werkprocessen voor locatiebeheer goed. Als we nu dit systeem zouden invoeren veroorzaakt dat veel onrust en extra werk bij deze locatie. De klanten zijn nu gewend aan de gang van zaken op deze locatie en verandering van de werkprocessen is nu geen prioriteit, omdat het na de verhuizing (naar belastingkantoor) weer anders is."

20. Een probleem dat zich voordoet bij deze locatie is dat in de huidige situatie het soms het geval is dat klanten zelf dingen (bijv. interne verhuizingen) regelen. Hoe zou dit kunnen komen?

"Omdat men in de oude organisatiestructuur ook alles zelf regelden. Dit is op meerdere locaties het geval. Nu wordt er van hen verwacht dat ze de nieuwe werkprocessen naleven, dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Mensen veranderen niet zo snel, dat zal tijd kosten. Daarbij vind ik dat wij eerst zelf onze zaakjes goed op orde moeten hebben voordat we deze diensten over gaan nemen en de klanten hierop kunnen aanspreken."

21. De locatiebeheerder van Lange Brug geen contactpersoon (een gebouwbeheerder) meer heeft voor overleg in gebouwonderhoudsdiensten. Is hier al overeenstemming in gekomen?

"Ja, er is een gebouwbeheerder aangewezen voor deze locatie (Frans Souwhoka)."

22. De verantwoordelijkheid van de medewerkers is nog onduidelijk; wie is verantwoordelijk voor wat? Als voorbeeld is gegeven dat de vergaderzalen op deze locatie onder beheer vallen van de huismeesters maar dit nog niet expliciet zo is opgesteld. Zij controleren de zalen nu wel regelmatig maar hebben geen duidelijk doel hierbij. Wat is hun doel?

"Ik herken dit probleem niet. Ik zal hierover contact opnemen met de locatiebeheerder."

<u>Algemene vragen</u>

23. Hoe is volgens u de onderlinge samenwerking tussen de betrokken afdelingen? (FMP- servicedesk, BCBHV-FMP, etc.)

"De relationele werksfeer binnen de afdeling is goed, men kan goed met elkaar overweg. Alleen afspraken in werkprocessen moeten met elkaar worden afgestemd. Voorbeelden: werkoverleg tussen verschillende afdelingen en begrijpen van elkaar bij werkprocessen (vb. verhuur laptop ICT Servicedesk).

24. Kunt u uw taak als leidinggevende binnen de nieuwe structuur van de afdeling beschrijven?

"De vraag vanuit de organisatie vertalen en concreet maken voor de afdeling evenals het bepalen van het beleid, hoe gaan we met bepaalde zaken, veranderingen, vragen, etc. om de medewerkers binnen het team moeten hun werk goed kunnen doen en met plezier. Hiervoor moeten ze de juiste middelen hebben, werkprocessen moeten goed lopen en duidelijk zijn en zorgen dat de klant tevreden is. Kort gezegd; zorgen dat de afdeling goed draait."

25. Wat vindt u van de werkdruk en uw tijdsindeling om personeel in grote lijnen te sturen (dus proberen zelf niet koffie rondbrengen, lamellen regelen/inkopen, etc.)?

"Ik mis op cruciale plekken 'de handjes'! Er is en hoog ziekteverzuim bij de sturende medewerkers in de uitvoering. Hierdoor moet ik me te vaak bemoeien met de uitvoering omdat het anders niet goed gaat binnen mijn team. Het is mijn verantwoordelijkheid dat de klant geen hinder heeft van interne problemen en ik probeer hiermee het goede voorbeeld te geven naar de medewerkers toe. Ik heb op dit moment te weinig (aansturende) medewerkers en tijd."

26. Wat is uw visie in serviceverlening van het team HS?

"De visie van het team; op een correcte manier vragen van klanten beantwoorden binnen gemaakte afspraken en een klantgericht werkhouding waarbij de medewerkers van HS in de toekomst ook taken oppakken die buiten hun functie vallen (klanten en elkaar helpen)."

27. Op welke wijze denkt u in de toekomst openstaande vacatures / werkzaamheden te gaan invullen (inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers / werkzaamheden)?

"Personeel aannemen en interne verplaatsingen. Hierbij moeten ze goed begeleidt worden door met collega's mee te lopen."

28. Heeft u de juiste middelen om uw taak goed uit te kunnen voeren en de visie van afdeling HSI te realiseren?

"Nee, ik heb tijd en personeel tekort! Zes openstaande vacatures, ziekteverzuim en de organisatie die niet sneller ontwikkelt dan kan. Het kost tijd om medewerkers te laten functioneren binnen een nieuwe organisatie en de nieuwe werkprocessen hun plaats hebben gekregen."

Bijlage 21. Toelichting aanbevelingen & consequenties

In deze bijlage kunt u theorie en uitleg vinden over aanbevelingen die gedaan zijn in hoofdstuk acht. Hierin wordt uitleg geven over het plaatsingsschema voor het FMP en de financiële consequenties worden toegelicht.

§ 21.1 Uitleg plaatsingsschema

In deze bijlage wordt een voorbeeld gegeven van een plaatsingschema en een stappenplan hoe een medewerker zou kunnen handelen bij telefonische binnenkomst van een melding / vraag. Hiervoor moet vooraf een procedure vastgesteld zijn door de teamleider om zo een effectieve en eenduidige manier van afhandeling te kunnen verkrijgen.
Medewerkers moeten eerst duidelijkheid krijgen over het type melding dat binnenkomt om de klant beter te kunnen begrijpen en te handelen volgens een procedure. Hierbij is het mogelijk de binnengekomen meldingen in te delen naar drie typen; *materiegebonden, gegevensgebonden of interactiegebonden activiteiten*. Hieronder worden de drie begrippen gedefinieerd.

Materiegebonden	**Gegevensgebonden**	**Interactiegebonden**
Dienstverlening waarbij fysieke middelen worden aangewend om fysieke of somatische effecten te bereiken, zoals bijvoorbeeld maaltijden verstrekken. De volgende facilitaire activiteiten / middelen zouden onder deze categorie kunnen vallen:	Dienstverlening waarbij door de dienstverlener informatie wordt verstrekt om cognitieve effecten te bereiken (kennis, inzicht), zoals bijvoorbeeld het geven van voorlichting en het op de hoogte stellen van een klachtenprocedure. De volgende facilitaire activiteiten / middelen zouden onder deze categorie kunnen vallen:	Dienstverlening waarbij een 'dialoog' moet worden gevoerd om bij de klant effecten bereiken (erkenning, vertrouwen, respect), zoals bijvoorbeeld het verzoek om tijdelijk te verhuizen bij een verbouwing van de werkplek, omdat dit altijd onzekerheid en spanning geeft. De volgende facilitaire activiteiten / middelen zouden onder deze categorie kunnen vallen:
Onderhoud *Schoonmaak* *Inrichting* *Bewaking/beveiliging* *Interne verhuizing* *Maaltijdbereiding*	*Administratie* *Reprografie* *Postverzorging* *Tekstverwerking* *Telecommunicatie* *Menuvoorlichting*	*Receptie* *Afsprakenbalie* *Helpdesk* *Maatschappelijk werk* *Voorlichting* *Maaltijd 'voeren'*

Daarnaast moeten de medewerkers onderscheidt leren maken in het soort activiteit waarin de dienst verleent wordt. Er kunnen drie soorten activiteiten worden onderscheiden:
- *Routinematig*: overwegend kortdurende, zich telkens herhalende activiteiten. Deze activiteiten hebben een bekend resultaat en een beheerst proces, zoals bijvoorbeeld het vervangen van filters of het verstrekken van maaltijden.
- *Planmatig*: reeks van tevoren qua inhoud en volgorde bekende, zich niet herhalende activiteiten, met min of meer bekende (tussen)resultaten en een goed te faseren proces. Dit zou bijvoorbeeld periodiek onderhoud aan bepaalde apparaten of systemen kunnen zijn.

- *Improvisatie*: reeks van niet voorgenomen, opeenvolgende, overwegend kortstondige activiteiten, met onbekende (tussen)resultaten en een onvoorspelbaar proces. Dit zou een gesprek kunnen zijn die gevoerd wordt met medewerkers over klachten over hun prestaties.

Wanneer voor de medewerkers duidelijk is waaronder een binnengekomen melding valt, kunnen zij consequent en effectief handelen volgens een vaste procedure. Nu kunnen ze beter onderscheid maken in serviceverlening naar klanten. Moet er veel gecommuniceerd worden, moeten klanten gerust gesteld worden of is het een standaard melding, moeten klanten op de hoogte gehouden worden, etc. Vooral de vage, moeilijke, niet routinematige meldingen of klachten kunnen nu beter afgehandeld worden.
Deze manier van handelen verkleint de kans op verschillen in afhandeling per medewerker, zorgt voor een effectieve en eenduidige manier van werken en communiceren bij afhandeling van meldingen / vragen en geeft duidelijkheid voor de medewerkers.

Om meer duidelijkheid te geven in deze procedure voor uitvoerende medewerkers, wordt er aan de hand van een voorbeeldsituatie het stappenplan doorgenomen hoe een medewerker zou kunnen handelen bij binnenkomst van een telefonische melding / vraag. In het voorbeeld wordt er een melding gedaan van een kapotte lamp. Hieronder een stappenplan hoe een medewerker zou kunnen handelen:
Stap 1: *Melding komt binnen.*
Voorbeeld; een kapotte lamp.

Stap 2: *Medewerkers moeten vragen stellen om informatie te krijgen over het probleem.*

Wie doet de melding, wat voor lamp is het, welke locatie is de lamp kapot en om hoeveel lampen gaat het, wanneer moet het vervangen worden, hoe kan het opgelost worden, etc.

Stap 3: *Melding plaatsen middels procedure.*
De medewerker herkent de melding als een materiegebonden activiteit (lamp).
Er moeten dus fysieke middelen worden aangewend (de nieuwe lamp op de juiste plek).
Dit is een routinematige activiteit; een herhalende activiteit met een bekend resultaat en een beheerst proces (standaard handelingen voor het vervangen van lampen).

Stap 4: *Communiceren met de klant.*
De medewerker moet handelen naar het typen en soort activiteit. Wanneer het een interactiegebonden of gegevensgebonden activiteit betreft (in dit voorbeeld dus niet van toepassing) is duidelijke communicatie naar klanten toe en meedenken in sommige gevallen wenselijk. De medewerkers moeten dan weten of er veel of weinig interactie met de klant aan gepaard gaat.

Stap 5: *Melding invoeren.*
Melding invoeren in Planon (bij de juiste persoon, locatie, etc.). De kans op foutieve afhandelingen is minder.

	Materiegebonden	**Gegevensgebonden**	**Interactiegebonden**
Routinematig	Lampen vervangen	vragenlijst afnemen	-
Planmatig		voorlichting geven	overleg tussen klant en accountmanager
Improviserend	-	Klachten behandelen	gesprek voeren naar aanleiding van klachten

Figuur 8.1: Voorbeeldschema plaatsing van aanvragen / meldingen.

N.b. Niet elke vorm van dienstverlening kan worden ondergebracht in een dergelijk schema. Er zijn veel mengvormen zoals de behandeling van vage klachten of de voorziening van bijzondere maaltijden bijvoorbeeld. Een onderscheid naar verschillende soorten componenten, activiteiten en middelen is van belang voor de 'juiste' wijze waarop de kwaliteit van dienstverlening kan worden gemeten of beoordeeld.[1]

§ 21.2 Berekeningen financiële consequenties aanbevelingen

Aan de hand van een kosten en baten analyse worden de financiële consequenties van de aanbevelingen behandeld. Hieronder worden de berekeningen en resultaten van de analyse weergegeven aan de hand van de vier aandacht- / knelpunten. De kosten zijn onder te verdelen in A.) Loonkosten, B.) Kosten voor onderzoek of C.) Investeringskosten. De baten zijn onder te verdelen in 1. kwalitatieve (niet in geld uit te drukken) of 2. kwantitatieve baten (in geld uit te drukken). De schematische weergave van de berekeningen volgt daarna.

Berekeningen optimaliseren klantenmanagement.

Kosten:

A.) Loonkosten werkuren:

- Totaal aantal uren die unitleiders eenmalig moeten investeren = 11 werkuren. → Uitgaande van € 40,- per uur = € 440,-
- Totaal aantal uren die unitleiders jaarlijks moeten investeren = 2 uur per week x 45 werkweken per jaar = 90 werkuren per jaar. → Uitgaande van € 40,- per uur = € 4.160,- per jaar
- Totaal aantal uren die de manager eenmalig moet investeren = 60 werkuren. → Uitgaande van € 70,- per uur = € 4.200,-

B.) Kosten onderzoek klanttevredenheid:

- De klanttevredenheid 0-meting kan uitgevoerd worden door een student (stageopdracht). De tijdsduur die het onderzoek inneemt, wordt geschat op 10 weken. Gedurende 5 dagen per week, 8 uur per dag wordt hieraan gewerkt. Uitgaande van een bedrag van € 7,50 per uur (incl. huisvestingkosten), komt dit neer op € 3.000,-

Baten:

1. Meer duidelijkheid voor zowel medewerkers als klanten, klanttevredenheid, wensen en eisen over de afdeling HSI worden bekend en tevredenheid scoort hoger, werkprocessen gaan sneller, het imago van de afdeling ICT zal groeien, standaard en extra facilitaire diensten worden bekend en DVO's en SLA's kunnen worden afgesloten.

2. Minder vertragingen of misverstanden levert een tijdbesparing van ongeveer 4 werkuren per week voor de medewerkers van de unit Service Support. Dit is 4 werkuren per week x 45 weken per jaar= 180 werkuren per jaar→ Uitgaande van € 30,- per uur = € 5400,- per jaar besparen.

Berekeningen optimaliseren processen.

Kosten:

A.) Loonkosten werkuren FMP:

- Totaal aantal uren die de teamleider eenmalig moeten investeren = 7 werkuren. → Uitgaande van € 60,- per uur = € 420,-
- Totaal aantal uren die medewerkers FMP eenmalig moeten investeren = 24 werkuren. → Uitgaande van € 30,- per uur = € 960,-

[1] Bron: boek Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *'Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.'* 5e oplage 2004, Alphen a/d Rijn: Kluwer (blz.326).

- Totaal aantal uren die medewerkers jaarlijks moeten investeren updaten Planon = 2 uur per kwartaal x 4 kwartalen per jaar = 8 werkuren per jaar. → Uitgaande van € 30,- per uur = € 240,- per jaar.
- Totaal aantal uren die medewerkers ICT eenmalig moeten investeren voor installatie van Planon bij DZB en locatie Lange Brug en instructie van medewerkers = 24 werkuren. → Uitgaande van € 30,- per uur = € 720,-.

C.) Investeringskosten:
- Installatie van Planon bij de locatie Lange Brug en DZB catering. De licentiekosten van de software (FO1) zijn geraamd op € 2370,-. Hierbij is uitgegaan van een basis bedrag module inclusief 2 licenties FacilityOffice Basis.[2]

A.) Loonkosten werkuren unit Beleid,Contracten & BHV:
- Totaal aantal uren die de teamleider eenmalig moeten investeren = 6 werkuren. → Uitgaande van € 60,- per uur = € 360,-
- Totaal aantal uren die medewerkers jaarlijks moeten investeren = 6 uur per week x 45 weken per jaar = 270 werkuren per jaar. → Uitgaande van € 30,- per uur = € 8.100,- per jaar.

B.) Kosten onderzoek verhuisprocessen:
- Het onderzoek naar verhuisprocessen kan uitgevoerd worden door een student (stageopdracht). De tijdsduur die het onderzoek inneemt, wordt geschat op 8 weken. Gedurende 5 dagen per week, 8 uur per dag wordt hieraan gewerkt. Uitgaande van een bedrag van € 7,50 per uur (incl. huisvestingkosten), komt dit neer op € 2.400,-

A.) Loonkosten werkuren locatie Lange brug:
-Totaal aantal uren die de teamleider eenmalig moeten investeren = 11 werkuren. → Uitgaande van € 60,- per uur = € 660,-
- Totaal aantal uren die de manager eenmalig moet investeren = 2 werkuren. → Uitgaande van € 70,- per uur = € 140,-

<u>Baten:</u>
FMP
1. Procesbeheersing FMP door duidelijkheid over dienstverlening naar klanten. Hogere klanttevredenheid door effectieve en eenduidige manier van werken. Medewerkers van het FMP leren de organisatie kennen, meldingen / vragen kunnen beter geplaatst worden en er is minder kans op foutieve afhandelingen. Planon is up to date, wat misverstanden en ergernissen voorkomt onder personeel.

Unit Beleid, Contracten en BHV
1. Verandering van naam geven herkenbaarheid voor medewerkers en klanten en een positief resultaat op teamgevoel. Geeft duidelijkheid over taakverdeling en werkzaamheden van de unit Beleid, Contracten en BHV en de informatie kan ook gebruikt worden in een PDC. Personeelstekort neemt af en verhuisprocessen kunnen weer beheerd en beheerst worden. Medewerkers en leidinggevende zijn op de hoogte van knelpunten of ontwikkelingen. Structurele terugkoppeling verbetert communicatieprocessen en onderzoek wijst uit of het geheel uitbesteden van verhuisprocessen niet efficiënter en effectiever is.

Locatie Lange brug
1. Processen binnen de locatie Lange Brug worden beter beheerd en beheerst volgens nieuwe structuur en eisen. Planon is geïnstalleerd en uitgelegd. Geeft duidelijkheid over

[2] Kosten zijn opgevraagd bij mevrouw J. Bloem. Zij is applicatiebeheerder van de Planon software binnen de afdeling ICT van gemeente Leiden.

taakverdeling en werkzaamheden bij de locatie Lange Brug en de informatie kan ook gebruikt worden in een PDC.

Berekeningen optimaliseren financiën.

Kosten:

C.) Investeringskosten:

- De aanschaf van Nen 2748 kost eenmalig € 35,70 (Excl. BTW).[3]

Baten:

1. Geeft inzicht in facilitaire kosten door rubricering en definiëring. Onderzoek geeft duidelijkheid in de optimale organisatie van financiën. Adviespunten kunnen worden opgevolgd.

Berekeningen optimaliseren personeelsmanagement.

Kosten:

A.) Loonkosten werkuren:

- Totaal aantal uren die de teamleiders eenmalig moeten investeren in een formulier en vacature opstellen = 6 werkuren. → Uitgaande van € 60,- per uur = € 360,-
- Totaal aantal uren die teamleiders jaarlijks moeten investeren in tijd voor personeel = 4 uur per week x 45 werkweken per jaar = 180 werkuren per jaar. → Uitgaande van € 60,- per uur = € 10.800,- per jaar.
- Totaal aantal uren die medewerkers eenmalig moeten investeren voor uitleg over Planon = 6 werkuren. → Uitgaande van € 30,- per uur = € 180,-
- Totaal aantal uren voor een nieuwe formatieplaats (administratief medewerker) jaarlijkse extra kosten = 20 uur per week x 45 werkweken per jaar = 900 werkuren per jaar. → Uitgaande van € 30,- per uur = € 27.000,- per jaar.

B.) Kosten onderzoek competentiemanagement:

- Het onderzoek naar competentiemanagement kan uitgevoerd worden door een student (stageopdracht). De tijdsduur die het onderzoek inneemt, wordt geschat op 12 weken. Gedurende 5 dagen per week, 8 uur per dag wordt hieraan gewerkt. Uitgaande van een bedrag van € 7,50 per uur (incl. huisvestingkosten), komt dit neer op € 3.600,-

Baten:

1. Geeft duidelijkheid over behandeling van klanten en afhandeling van aanvragen / meldingen. Klantvriendelijkheid en vertrouwen in frontoffice nemen toe. De huismeesters worden zelfstandig en onafhankelijk van elkaar en kunnen individueel elk soort werkzaamheden uitvoeren. Locatiebeheerder leert effectief om te gaan met een computer en het informatiesysteem en houdt meer tijd over voor praktische werkzaamheden. Werkzaamheden kunnen herverdeeld worden, zodat iedere medewerker zijn/haar oorspronkelijke taken en werkzaamheden kan uitvoeren. Leidinggevenden weten beter wat er speelt binnen de afdeling en kunnen verbeteringen doorvoeren. Medewerkers zijn meer tevreden. Medewerkers krijgen meer duidelijkheid en structuur in veranderingen Onderzoek geeft duidelijkheid in optimaal management van personeel.

2. Er moet een nieuwe werknemer worden aangenomen omdat het contract met de interim unitleider afloopt. De loonkosten voor de interim worden geschat op € 6.000,- per maand. Er kan gekozen worden voor een nieuw contract met een interim of een vaste medewerker aannemen. De loonkosten voor een vaste unitleider worden geschat op € 2.000,- per maand. Er kan dus ongeveer € 4000,- per maand worden bespaard door een vaste unitleider in

[3] Bron: http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=BIBLIOGRAFISCHEGEGEVENS&contentID=240208 (*Datum:22-05-2008*).

dienst te nemen. Er wordt uitgegaan van een nieuwe termijn van 5 maanden. Dat betekent dus dat er in 5 maanden x € 4.000,- = € 20.000,- bespaard kan worden.

Alle berekeningen worden in een schematisch overzicht geplaatst om zicht te krijgen op de totale kosten en baten.

Schematisch overzicht van de totale kosten en baten.

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

* Niet uit te drukken in geld.