

Facilitair Servicepunt

Op weg naar effectieve en efficiënte dienstverlening

Een advies over de inrichting van een Facilitair Servicepunt
voor de Facilitaire Dienst van de Gemeente Haarlem



Daniëlle van Emmerik
Opleiding Facility Management

Facilitair service punt

Op weg naar effectieve en efficiënte dienstverlening

Een advies over de inrichting van een Facilitair Servicepunt
voor de Facilitaire Dienst van de Gemeente Haarlem

Daniëlle van Emmerik
Mei 2005

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

Docentbegeleider:	Dhr. ir. J.P. de Boer
Medebeoordelaar:	Dhr. drs. W.J.M. van der Es
Opdrachtgever:	Gemeente Haarlem Grote Markt 2 2011 RD Haarlem
Mentor:	Mw. N. Putman Hoofd Afdeling BITS (ICT)
Periode van onderzoek:	Januari – Mei 2005

Auteursreferaat

Een onderzoek naar de **inrichting** en **structuur** van een **Facilitair Servicepunt (FSP)** voor de **Facilitaire Dienst(FD)** van de **Gemeente Haarlem**. De onderzoeksvraag is in hoeverre een Facilitair Servicepunt kan bijdragen aan een **effectieve en efficiënte dienstverlening** van de Facilitaire Dienst van de Gemeente Haarlem. Het doel is een advies aan te dragen waarmee een Facilitair Servicepunt opgezet en ingericht kan worden in de gegeven situatie en waarin omschreven is hoe vormgegeven kan worden aan het **front- / en backoffice model**, zodat de dienstverlening effectiever en efficiënter georganiseerd wordt. De aanbevolen inrichting van het Facilitair Servicepunt is gebaseerd op de basis structuur **het Accountmanagermodel**. Verder is het belangrijk dat eerst de **backoffice** goed georganiseerd is. Hiervoor wordt aanbevolen om het beheer en de uitvoering te **centraliseren**, een **basispakket dienstverlening** vast te stellen, een **producten- en dienstencatalogus** op te stellen en de **processen** vast te leggen in een handboek. Andere aanbevelingen betreffen de **vormgeving**, het **procesverloop**, de **bereikbaarheid** de **bemensing** en de **benodigde middelen van het Facilitair Servicepunt**.

In de bijlagen onder andere organogrammen van de Gemeente Haarlem en de Facilitaire Dienst, basismodellen voor het Facilitair Servicepunt, processchema en vragenlijsten en resultaten van de diverse onderzoeken.

Indexreferaat

Facilitaire Dienst bij de Gemeente Haarlem, inrichting en structuur Facilitair Servicepunt, efficiënte en effectieve dienstverlening, front-/backoffice model, basisstructuren, procesverloop, bereikbaarheid, bemensing en benodigde middelen.

Managementsamenvatting

Binnen de Gemeente Haarlem is op dit moment een organisatieontwikkeling gaande, waarbij de kanteling van de organisatie gerealiseerd moet worden, genaamd Wendingen met Weber. Met de kanteling van de organisatie wil de gemeente bereiken dat bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen de wensen en belangen van de klant centraal komen te staan. Er zal klantgerichter en efficiënter gewerkt gaan worden. Om op deze ontwikkeling te anticiperen zal de Facilitaire Dienst haar processen zo moeten aanpassen dat ook hier een kanteling wordt gerealiseerd, waardoor er op een klantgerichte manier gewerkt gaat worden.

Daarnaast functioneert de huidige facilitaire dienstverlening niet optimaal. De diverse afdelingen van de Facilitaire Dienst vormen op dit moment min of meer losse eilandjes, die elk hun eigen werkzaamheden uitvoeren zonder onderlinge afstemming. De oorzaak hiervan kan worden gezocht in het feit dat de Facilitaire Dienst niet één aanspreekpunt heeft.

Om de dienstverlening te verbeteren en in te spelen op de organisatieontwikkelingen, wil de Facilitaire Dienst de interne organisatie zo gaan vormgeven dat de klant voor al zijn vragen, wensen, informatie, klachten en diensten en leveringen bij één centraal punt terecht kan. Daardoor is het idee gekomen om een facilitair service punt te gaan opzetten.

De probleemstelling die ten grondslag ligt aan dit rapport is:

"In hoeverre kan een Facilitair Servicepunt bijdragen aan een effectieve en efficiënte dienstverlening van de sector Facilitaire Dienst van de Gemeente Haarlem?"

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn enkele onderzoeken uitgevoerd. Ten eerste een literatuuronderzoek. In het literatuuronderzoek is aandacht besteed aan de theorie omtrent klantgerichte dienstverlening en een Facilitair Servicepunt. Vervolgens is er een marktonderzoek uitgevoerd bij diverse andere gemeenten, waarbij gekeken is naar de mogelijkheden die er zijn voor de opzet van een Facilitair Servicepunt en de werkwijze in de praktijk. Daarnaast is er nog een intern behoefteonderzoek uitgevoerd onder de leidinggevendenden van de facilitaire afdelingen en onder de budgetverantwoordelijken bij de sectoren. Hierbij is gekeken naar de wensen en verwachtingen van zowel de medewerker als de klant ten aanzien van een Facilitair Servicepunt. Tijdens dit onderzoek zijn alle leidinggevendenden van de Facilitaire Dienst en van elke sector de verantwoordelijke geïnterviewd. Bij de interviews zijn een aantal open vragen, die opgesteld zijn aan de hand van de uitkomsten van het marktonderzoek als uitgangspunt gebruikt.

Uit deze onderzoeken kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Een goed georganiseerde backoffice is een randvoorwaarde voor het succesvol functioneren van een Facilitair Servicepunt.
- Het Facilitair Servicepunt moet kunnen voorzien in de behoefte aan managementinformatie en moet leiden tot een betere afstemming tussen de diverse facilitaire afdelingen.
- Het Facilitair Servicepunt dient de dienstverlening te structureren door het proces van aanvraag tot levering van de dienst te initiëren en te bewaken.
- Het Facilitair Servicepunt dient het aanspreekpunt te zijn voor klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen op facilitair gebied.

In het adviesrapport worden onder andere voorstellen gedaan met betrekking tot de organisatie van de backoffice, de dienstverlening, de vormgeving, het procesverloop, de bereikbaarheid, de bemensing van het Facilitair Servicepunt en de benodigde middelen.

De voornaamste aanbevelingen zijn:

- Volledig structureren en inzichtelijk maken van de processen in de backoffice voordat het Facilitair Servicepunt ingevoerd wordt, door centralisatie van het beheer en de uitvoering, het vastleggen van de processen, gebruik gaan maken van een basispakket standaard dienstverlening en het opstellen van een producten- en dienstencatalogus;
- Het Facilitair Servicepunt in te richten als een meldpunt met een hoog probleemoplossend vermogen;
- Het Accountmanagermodel als uitgangspunt te nemen voor de inrichting van het Facilitair Servicepunt;
- De helpdesk ICT te integreren door één centraal telefoonnummer in te stellen, waarbij de klant een keuze kan maken om een ICT medewerker te spreken of een frontoffice medewerker;
- Het Facilitair Servicepunt het aanspreekpunt te laten zijn voor alle diensten, behalve voor de diensten van de afdeling DIV/Topservice. Voor een verzoek zal de klant dan direct met de betreffende afdeling in contact moeten treden. Dit omdat de levering van deze dienst teveel contact vereist om via het Facilitair Servicepunt te laten verlopen;
- Voor de bemensing 2 FTE's in te zetten en 3 coördinatoren aan te stellen die zorg dragen voor de uitvoering van de meldingen;
- Gebruik te maken van één centrale locatie, bijvoorbeeld op het Stadhuis, voor de aanname van de meldingen, met op iedere locatie een "loket" voor het verkrijgen van producten;
- Het Facilitair Servicepunt zowel fysiek, telefonisch als middels e-mail bereikbaar te laten zijn;
- Het gebruik van Planon in te voeren;
- Gebruik te gaan maken van periodieke tevredenheidsonderzoeken en klantenpanels om de kwaliteit te monitoren;
- In de toekomst gebruik te gaan maken van intranettoepassingen voor het indienen van verzoeken tot dienstverlening.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management (FM) wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig opzetten, uitvoeren en oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Dit adviesrapport is voor mij de afronding van gezellige en veelzijdige studietijd aan de opleiding FM.

In dit adviesrapport wordt het resultaat van het door mij uitgevoerde onderzoek naar het opzetten en inrichten van een Facilitair Servicepunt in opdracht van de sector Facilitaire Dienst van de Gemeente Haarlem beschreven.

Dit adviesrapport is in eerste instantie bestemd voor de opdrachtgever. De Facilitaire Dienst kan de adviezen gebruiken voor de opzet en implementatie van het Facilitair Servicepunt. Verder is deze scriptie interessant voor leidinggevenden van de diverse facilitaire afdelingen. Daarnaast vormen de beoordelaars vanuit de opleiding, samen met de externe deskundige bij het eindexamengesprek een belangrijke doelgroep. Tevens wordt de scriptie in de bibliotheek van de Haagse Hogeschool geplaatst, waar deze beschikbaar is voor iedereen die geïnteresseerd is in de mogelijkheden voor het opzetten van een Facilitair Servicepunt.

Voor de totstandkoming van het rapport ben ik door veel personen geholpen. In dit voorwoord zal ik de belangrijkste personen noemen. Allereerst wil ik Nancy Putman, hoofd afdeling BITS (ICT), bedanken voor haar begeleiding en hulp. Daarbij wil ik ook Sabine Baron, beleidsmedewerker Gebouwen & Services, noemen die mij heeft voorzien van de nodige relevante informatie. Tevens wil ik de andere collega's van de sector Facilitaire Dienst bedanken voor de tijd die zij voor mij vrij hebben gemaakt, om met mij over het onderwerp van gedachten te wisselen. Ook wil ik de collega's van de helpdesk ICT bedanken voor de gezellige momenten, die ik met hen op de kamer doorbracht. Daarnaast wil ik iedereen die mij heeft voorzien van de benodigde informatie bedanken voor hun medewerking.

Mijn docent begeleider vanuit de Haagse Hogeschool, Hans de Boer, wil ik graag bedanken voor al zijn tips en kritische noten. Walter van der Es wil ik bedanken als medebeoordelaar.

Haarlem, mei 2005
Daniëlle van Emmerik

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
PROBLEEMSTELLING EN SUBPROBLEEMSTELLINGEN	2
OPZET RAPPORT	3
1. GEMEENTE HAARLEM	4
1.1. GESCHIEDENIS.....	4
1.2. DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE	5
1.2.1. Het gemeentebestuur.....	5
1.2.2. De ambtelijke organisatie.....	5
1.2.3. De ambtelijke ondersteuning	6
1.3. FACILITAIRE DIENST	8
1.3.1. Visie en missie.....	8
1.3.2. Structuur.....	8
1.3.3. Afdelingen Facilitaire Dienst	9
2. UITGANGSSITUATIE.....	12
2.1. ORGANISATIE FACILITAIRE ONDERSTEUNING	12
2.2. KNELPUNTEN IN HET DIENSTVERLENINGSPROCES.....	13
2.2.1. Ervaren knelpunten door de klant	14
2.2.2. Ervaren knelpunten door de FD	14
2.3. KADER VOOR DE VERANDERINGEN	15
2.4. BEDRIJFSPLAN FACILITAIRE DIENST.....	18
2.5. SAMENVATTING.....	19
3. FACILITAIRE DIENSTVERLENING.....	20
3.1. ONTWIKKELINGEN IN HET VAKGEBIED.....	20
3.2. PLAATS IN DE ORGANISATIE	21
3.3. EFFICIËNTE EN EFFECTIEVE DIENSTVERLENING	21
3.4. MARKETING VAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE	22
3.5. HET DISTRIBUTIEBELEID	23
3.5.1. De distributielogistiek	23
3.5.2. Het distributiekanaal.....	23
4. HET FACILITAIR SERVICEPUNT	26
4.1. KARAKTERISERING	27
4.2. DOEL EN DOELSTELLINGEN.....	27
4.3. DIENSTVERLENING & FSP	29
4.4. ORGANISATIEVORMEN.....	30
4.4.1. Vier basisstructuren.....	31
4.4.2. Drie basismodellen	32
4.5. POSITIONERING	34
4.5.1. Positiestructuur	34
4.5.2. Profilerings	34
4.5.3. Fysieke locatie.....	34
4.6. WERKWIJZE FSP	35
4.6.1. Producten- en dienstenpakket	35
4.6.2. Processen.....	36
4.6.3. Normering.....	36
4.6.4. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	37
4.6.5. Middelen.....	37
4.6.6. Kritische succesfactoren	38
4.7. IMPLEMENTATIE	40

5.	HET FSP IN DE PRAKTIJK.....	44
5.1.	ONDERZOEKSOPZET	44
5.2.	RESULTATEN EXTERN ONDERZOEK	44
6.	GEWENSTE SITUATIE.....	46
6.1.	VERWACHTINGEN EN WENSEN VAN DE SECTOREN	46
6.2.	WENSEN EN EISEN VANUIT DE FD	47
6.3.	SAMENVATTING	48
7.	ANALYSE	49
7.1.	ORGANISATIE DIENSTVERLENING	49
7.2.	FSP	52
7.3.	CONSEQUENTIES	60
7.3.1.	Organisatorische consequenties	60
7.3.2.	Personele consequenties	60
7.3.3.	Financiële consequenties	60
8.	IMPLEMENTATIEPLAN.....	65
8.1.	HET IMPLEMENTATIETRAJECT.....	65
8.2.	SCHEMATISCH OVERZICHT	68
	TERUGKOPPELING PROBLEEMSTELLING	69
	AFKORTINGENLIJST	70
	GERAADPLEEGDE LITERATUUR.....	71

Bijlagen zijn separaat bijgevoegd.

Inleiding

In dit adviesrapport staat het onderzoek naar de mogelijkheden die er zijn voor een Facilitair Servicepunt (FSP) bij de Facilitaire Dienst (FD) van de Gemeente Haarlem centraal. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de afdeling Gebouwen & Services van de FD van de Gemeente Haarlem.

Aanleiding en verantwoording

Binnen de Gemeente Haarlem is op dit moment een organisatieontwikkeling gaande waarbij de kanteling van de organisatie gerealiseerd moet worden, genaamd Wendingen met Weber. Uitgangspunten van het project zijn: het verbeteren en opnieuw inrichten van de bedrijfsprocessen vanuit het perspectief van de klant (een oriëntatie van buiten naar binnen) en het versterken van de eenheid van de organisatie. De aanpassingen in de organisatie zijn gericht op het beter afstemmen van de werkprocessen onderling waardoor effectiever op resultaat gestuurd kan worden. Deze andere manier van werken vormt de basis voor alle mogelijke verdere veranderingen in de organisatie.

Met de kanteling van de organisatie wil de gemeente bereiken dat bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen de wensen en belangen van de klant centraal komen te staan. Er zal klantgerichter en efficiënter gewerkt gaan worden. Om op deze ontwikkeling te anticiperen zal de FD haar processen zo moeten aanpassen dat ook hier een kanteling wordt gerealiseerd, waardoor er op een klantgerichtere manier gewerkt gaat worden.

Het verbeteren van de efficiëntie is noodzakelijk vanwege forse bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid, waardoor er binnen de gemeente op diverse fronten forse besparingen moet worden gerealiseerd de komende tijd. Op dit moment bevindt de gemeente zich in een bezuinigingsdiscussie, waarin gekeken wordt naar mogelijke bezuinigingen door verbeterlagen in het optimaliseren van werkprocessen, het verhogen van het kostenbewustzijn en het vormen van een eenheid van organisatie. Ook de FD moet bezuinigen en zal dus moeten bekijken waar besparingen behaald kunnen worden.

Bovenstaande ontwikkeling moet leiden tot een organisatie die centraal aangestuurd wordt en integraal samenwerkt op alle gebieden. Om deze ontwikkeling te ondersteunen is er gestart met de bouw van een centraal stadskantoor, waar in 2009 alle sectoren gehuisvest zullen worden. De facilitaire ondersteuning zal daarop afgestemd moeten worden.

De FD van de Gemeente Haarlem zal op meerdere punten veranderingen moeten doorvoeren om mee te kunnen gaan met de ontwikkelingen. De huidige facilitaire dienstverlening functioneert op dit moment niet optimaal. De diverse afdelingen van de FD vormen op dit moment min of meer losse eilandjes, die elk hun eigen werkzaamheden uitvoeren zonder onderlinge afstemming. De oorzaak hiervan kan worden gezocht in het feit dat de FD niet één aanspreekpunt heeft. De facilitaire ondersteuning is nu zeer informeel en decentraal geregeld. De afdelingen werken niet goed met elkaar samen, waardoor de dienstverlening moeilijk toetsbaar is en er onduidelijkheid is over de mate van verantwoordelijkheid bij de uitvoering van opdrachten. Dit komt mede doordat de procedures en richtlijnen niet duidelijk zijn.

De klant moet dus zijn faciliteiten bij diverse punten aanvragen. Voor bijvoorbeeld een verzoek om een printer te laten verplaatsen heeft de klant zowel de afdeling ICT als de Technische Dienst nodig. Beide afdelingen moet de klant nu zelf inschakelen. Vaak is het voor de klant ook niet duidelijk waar hij moet zijn om een bepaalde dienst te verkrijgen. Het probleem dat hierdoor is ontstaan, is dat er momenteel niet efficiënt genoeg gewerkt wordt en ook is de dienstverlening aan de klant niet optimaal. De oorzaak hiervan kan worden gezocht in het feit dat de FD niet één aanspreekpunt heeft.

Om de dienstverlening te verbeteren en in te spelen op de organisatieontwikkelingen, wil de FD de interne organisatie zo gaan vormgeven dat de klant voor al zijn vragen, wensen, informatie, klachten en leveringen bij één centraal punt terecht kan. Op dit moment is er nog geen centraal aanspreekpunt voor facilitaire diensten.

Het doel van dit onderzoek is een advies uit te brengen over de mogelijkheden die de FD de komende jaren kan benutten om mede middels een FSP de dienstverlening effectiever en efficiënter te organiseren.

Probleemstelling en subprobleemstellingen

Uitgangspunt voor het onderzoek is de volgende probleemstelling:

In hoeverre kan een Facilitair Servicepunt bijdragen aan een effectieve en efficiënte dienstverlening van de sector Facilitaire Dienst van de Gemeente Haarlem?

Er is voor de benaming van het op te zetten centraal aanspreekpunt van de FD gekozen voor de term Facilitair Servicepunt (FSP). Er is gekozen voor de term "punt" en niet voor "meldpunt" omdat deze laatste de suggestie wekt dat de communicatie alleen vanuit de klant komt, terwijl het hier gaat om de communicatie vanuit zowel de kant van de Facilitaire Dienst als die van de klant. Binnen de organisatie wordt een onderscheid gemaakt tussen de termen dienstverlening en service. Dienstverlening is datgene wat de Publieksdienst doet (de dienstverlening aan de burger) en wat de FD aanbiedt wordt service genoemd.

Om tot een optimale beantwoording van de probleemstelling te komen, zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

1. Wat is de huidige situatie?
 - a. Hoe is de FD binnen de Gemeente Haarlem momenteel georganiseerd?
 - b. Welke knelpunten doen zich voor in de huidige situatie?
2. Wat zegt de theorie over efficiënte en effectieve dienstverlening en een FSP?
 - a. Wat wordt er verstaan onder efficiënte en effectieve dienstverlening?
 - b. Wat zijn de kenmerken, taken, voor- en nadelen, meerwaarde, producten en diensten en vormen van een FSP en hoe kunnen de processen rondom een FSP worden vormgegeven?
3. Hoe werkt een FSP in de praktijk?
 - a. Hoe is het FSP vormgegeven in vergelijkbare gemeenten?
 - b. Hoe functioneert het FSP bij andere gemeenten?

4. Wat zijn de wensen vanuit de organisatie?
 - a. Wat zijn de wensen, eisen en suggesties vanuit de Facilitaire Dienst voor het FSP?
 - b. Wat zijn de behoeften, wensen en verwachtingen van de verschillende klanten met betrekking tot het FSP?
5. Hoe kan het FSP het beste opgezet worden?
 - a. Hoe moet het FSP worden opgezet opdat het zowel in de huidige situatie als in de nieuwe huisvestingssituatie kan functioneren?
 - b. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?
6. Op welke manier kan het FSP geïmplementeerd worden?
 - a. Hoe ziet het implementatietraject eruit?
 - b. Hoe kan het FSP zich in tijd ontwikkelen tot aan de nieuwe huisvestingssituatie?

Opzet rapport

Om de opdracht te kunnen plaatsen binnen zijn context is er informatie verzameld en bestudeerd over de Gemeente Haarlem als organisatie. Hier is gekeken naar de kenmerken, de structuur, de werkwijze, de plaats van de FD in het geheel en de organisatie van de FD. Dit wordt in hoofdstuk 1 weergegeven. Aansluitend wordt in hoofdstuk 2 de huidige situatie ten aanzien van de dienstverlening in kaart gebracht, om dit als uitgangspunt te laten dienen voor verder onderzoek. Deze informatie is met behulp van interviews en bestaande documenten verzameld. Hier worden ook de plannen die er liggen voor de FD en de organisatieontwikkelingen besproken.

Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor het opzetten en inrichten van een FSP is er een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn de begrippen effectieve en efficiënte dienstverlening en Facilitair Servicepunt bestudeerd. In hoofdstuk 3 en 4 worden in een theoretisch kader de bestudeerde begrippen beschreven. Deze informatie dient als basis voor het te vormen advies.

Om niet alleen op basis van de theorie een advies uit te brengen is er ook in de praktijk gekeken naar de mogelijkheden van een FSP. Binnen andere gemeenten zijn er gesprekken gevoerd over de opzet en werking van FSP. De belangrijkste resultaten worden in hoofdstuk 5 behandeld.

Nadat de mogelijkheden bestudeerd zijn, worden de wensen en eisen vanuit de FD in kaart gebracht. Met de mogelijkheden die er zijn en eisen vanuit de organisatie, zijn de klanten benaderd met de vraag wat hun wensen en behoeften zijn ten aanzien van de gewenste situatie. De resultaten van het onderzoek naar de gewenste situatie worden in hoofdstuk 6 beschreven.

Op basis van de resultaten van de diverse onderzoeken kan een analyse gemaakt worden voor de veranderingen. De analyse en de consequenties van de voorgestelde veranderingen worden in hoofdstuk 7 behandeld. In hoofdstuk 8 wordt tenslotte een voorstel voor het toe te passen implementatieplan met tijdspad beschreven.

De afstudeerscriptie wordt ondersteund door een aantal bijlagen die los van de scriptie afgedrukt zijn om het leesgemak te bevorderen.

Voor de totstandkoming van deze afstudeerscriptie zijn een aantal literatuurbronnen geraadpleegd. De vermelding van deze literatuurbronnen in de scriptie is gedaan aan de hand van voetnoten.

1. Gemeente Haarlem

In dit hoofdstuk wordt algemene informatie over de Gemeente Haarlem beschreven en wordt de organisatie van de diverse sectoren en diensten toegelicht. Daarnaast wordt er wat uitgebreider ingegaan op hoe de FD binnen deze organisatie is georganiseerd. Door deze informatie kan een beeld gevormd worden van het werkterrein waarin de totstandkoming van het rapport plaatsvindt. Met dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op subprobleemstelling 1a.

Er is voor het verkrijgen van de informatie voornamelijk gebruik gemaakt van bestaande gegevens in de vorm van deskresearch. Met bestaande informatie wordt de documentatie bedoeld die al binnen de Gemeente Haarlem aanwezig is in de vorm van onder andere bedrijfsplannen, jaarverslagen en het Intranet.

1.1. Geschiedenis¹

In de elfde eeuw is Haarlem ontstaan als nederzetting op een zandrug tussen het Spaarne en de duinen. Door de centrale ligging aan belangrijke vervoersassen ontwikkelde Haarlem zich als centrum van handel en nijverheid. Als tweede stad van Holland verkreeg Haarlem al in 1245 stadsrechten. Toen het vervoer over water zijn centrale plaats verloor, verdween veel nijverheid uit Haarlem. Sterker werden juist zijn functies op het gebied van bestuur en dienstverlening. In 1807 werd Haarlem de hoofdstad van Noord-Holland en vestigde er zich het departementaal (later provinciaal) bestuur.

Haarlem heeft een centrumfunctie voor de regio, op het gebied van cultuur, sport, zorg en dienstverlening. De industriële nijverheid, detail- en groothandel en voornamelijk de dienstverlening bieden werkgelegenheid aan de inwoners van de regio. Haarlem als bestuursstad wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van de provincie Noord-Holland, verschillende rijksonderdelen zoals inspecties van diverse departementen en de rechtbank.

De Gemeente Haarlem is een stad met ongeveer 147.500 inwoners met een beroepsbevolking van ongeveer 73 procent. In Haarlem werken 72.600 mensen in 11.250 bedrijfsvestigingen. De potentiële beroepsbevolking bestaat uit 100.000 personen, van wie er 69.600 werken binnen en buiten Haarlem. Volgens de prognose van de afdeling Onderzoek en Statistiek van de Gemeente Haarlem, zal het aantal inwoners van Haarlem de komende jaren toenemen tot 156.000 in 2013. Dit komt doordat de vergrijzing in de stad de komende tijd doorzet. In Haarlem wonen relatief veel ouderen (17 procent tegen 13 procent landelijk). Van het totale aantal Haarlemmers is ongeveer 23 procent van buitenlandse afkomst.

¹ Bron: Website Gemeente Haarlem (<http://www.haarlem.nl>)

1.2. De gemeentelijke organisatie²

1.2.1. Het gemeentebestuur

Aan het hoofd van de gemeente staat het Gemeentebestuur. Het Gemeentebestuur bestaat uit drie bestuursorganen: de Gemeenteraad, het College van Burgemeester en Wethouders (B&W) en de Burgemeester. Het Gemeentebestuur is er verantwoordelijk voor dat de zaken in de gemeente goed lopen. Besluiten die door het College en de Raad worden genomen in het kader van de dienstverlening aan de burgers, vormen het primaire proces van de organisatie. Beide bestuursorganen vormen ook het management van de organisatie; de begroting wordt door hen vastgesteld. Het collegeprogramma vormt het strategisch plan van de gemeente op het hoogste niveau.

De Raad van Haarlem bestaat uit 39 leden van twaalf partijen en wordt voorgezeten door de Burgemeester. De Raad is het hoogste bestuurlijke orgaan van de gemeente en te beschouwen als het Algemeen Bestuur. Naast het voorzitterschap van de Raad en het College heeft de Burgemeester ook een aantal specifieke taken op het gebied van de openbare orde en veiligheid. Het dagelijks bestuur van de stad wordt gevormd door het College van B&W. De hoofdtaak van de gemeente is het in stand houden van een leefbaar milieu voor de bewoners van de stad. De relatie tussen de verschillende niveaus in de organisatie wordt als volgt omschreven: het Bestuur bestuurt, de Raad controleert en de ambtelijke organisatie functioneert als een facilitair bedrijf.

1.2.2. De ambtelijke organisatie

Bij de Gemeente Haarlem zijn ongeveer 2370 ambtenaren werkzaam. Er zijn momenteel 5 hoofdlocaties en ongeveer 70 kleinere locaties waar onderdelen van de gemeentelijke organisatie gehuisvest zijn. De ambtelijke organisatie is verdeeld in 6 sectoren en 1 stafafdeling:

De Concernstaf

De Concernstaf is als stafafdeling verantwoordelijk voor de ambtelijke ondersteuning van het Gemeentebestuur. De Concernstaf ondersteunt het College en de Raad bij de gedachtevorming over hoe zij de stad willen besturen. Daarbij gaat het onder meer om de relatie met burgers, inspraak, coproductie van beleid en regionale samenwerking. Daarnaast is de Concernstaf verantwoordelijk voor ondersteuning aan de sectoren. De Concernstaf houdt zich bezig met de eenheid van het beleid van de gemeente, zowel financieel als inhoudelijk, juridische ondersteuning van het bestuur en beleidsontwikkeling. Ook verzorgt de Concernstaf het voor de gemeente geldende communicatie- en personeelsbeleid.

De Publieksdienst

Deze sector verzorgt de diensten die aan de burger geleverd worden op het gebied van bouwen, wonen en leefomgeving, burgerzaken en belastingen, parkeerzaken, sociale zaken en werkgelegenheid, veiligheid en zorg en voorzieningen.

Sector Maatschappelijke Ontwikkeling

De sector Maatschappelijke Ontwikkeling heeft cultuur, onderwijs, welzijn, volksgezondheid, sport&recreatie als de belangrijkste beleidsterreinen.

² Bron: Insite, het Intranet van de Gemeente Haarlem (<http://insite.haarlem.nl...>)

Sector Stadsbeheer

Stadsbeheer is verantwoordelijk voor het waarborgen van een goede leefomgeving van Haarlem door te zorgen voor een schone, groene, aangename en goed bereikbare stad.

Sector Stedelijke Ontwikkeling

Bij de Sector Stedelijke Ontwikkeling worden de vele onderdelen van de ruimtelijke ontwikkeling bij elkaar gebracht. Dat varieert van bestemmingsplannen tot restauratie en monumentenbeleid, van stadsvernieuwing tot woningmarktbeleid, van ondernemend werven tot onderzoek.

SBA/HDK

De sector Brandweer en Ambulance ofwel Hulpverleningsdienst Kennemerland bestaat uit de Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Kennemerland (GGD), de regionale brandweezorg en de rampenbestrijding.

De Facilitaire Dienst

De FD is als zesde sector opgenomen in de lijn. Deze sector draagt zorg voor de facilitaire ondersteuning voor de gehele gemeente. (Voor een beschrijving van de FD zie paragraaf 1.3). Dat de FD is opgenomen in de lijn, is onlogisch gezien het feit dat de andere vijf sectoren zorg dragen voor de uitvoering van het primaire proces, terwijl de FD hier ondersteunend aan is.

De sectoren en diensten zijn ingedeeld aan de hand van de taken die binnen de Gemeente Haarlem verricht moeten worden. Iedere sector is onderverdeeld in afdelingen, die geleid worden door een afdelingshoofd en ondersteund worden door diverse stafafdelingen. De zes sectoren worden geleid door een Algemeen Directeur, de Gemeentesecretaris. De Gemeentesecretaris komt hiërarchisch gezien onder het Gemeentebestuur. Hij is als Algemeen Directeur de direct leidinggevende van de sectordirecteuren en is voorzitter van het Algemeen Management Team (AMT), dat verder bestaat uit de zes sectordirecteuren. De taken van het AMT liggen op het gebied van strategie en strategische planning van het inhoudelijke beleid en de organisatieontwikkeling. Zie ter verduidelijking het organigram van de Gemeente Haarlem in bijlage 1.

1.2.3. De ambtelijke ondersteuning³

De ambtelijke organisatie die het vastgestelde beleid ten uitvoer brengt wordt ondersteund door diensten op het gebied van Personeel & Organisatie, Communicatie, Financiën en Facilitaire Zaken. Deze ondersteuning wordt uitgevoerd door de Concernstaf, door de sector Facilitaire Dienst en door diverse afdelingen die als stafafdeling bij de sectoren zijn gepositioneerd. Op centraal niveau wordt het beleid vastgesteld door de Concernstaf. Het beheer en de uitvoering van de diverse ondersteunende diensten vindt plaats bij de stafafdelingen van de sectoren. De constructie van de facilitaire ondersteuning wijkt hier enigszins vanaf. De Concernstaf stelt het beleid vast voor de FD, waarbij de FD zorg draagt voor het beheer en de uitvoering van de facilitaire ondersteuning. Daarnaast hebben de diverse sectoren ook een stafafdeling die zich bezig houdt met facilitaire zaken. Hierna wordt toegelicht hoe de ondersteuning is geregeld.

³ Bron: Taken en doelmatigheidsdiscussie, april 2004.

Personeel & Organisatie

Onder de Concernstaf valt het bureau Personeel, Organisatie en Informatievoorziening. Dit bureau stelt het voor de gemeente geldende personeelsbeleid op strategisch niveau vast en draagt zorg voor de uitvoering van dit beleid. Dit beleid wordt uitgevoerd door de stafafdelingen P&O van de sectoren. Deze stafafdelingen voeren taken op tactisch/operationeel niveau uit. Dit zijn onder andere taken op het gebied van arbozaken, begeleiding van ziek personeel, werving en begeleiding bij selectie, introductie van nieuwe medewerkers, loopbaanbegeleiding en opleidingen, functiewaardering, ondersteuning bij reorganisaties en het ontwikkelen van het sectorale personeelsbeleid. Er is een overlegorgaan van deze stafafdelingen, platform P&O genaamd, waarin de eenheid in uitvoering van het beleid wordt bewaakt.

Op dit moment zijn de diverse afdelingen P&O bezig met centraliseren. Hierdoor zullen een aantal taken verschuiven van de sectorale afdelingen naar een centrale afdeling P&O. Wel blijven er op sectorniveau personeelsfunctionarissen werkzaam die als coördinator tussen de sector en de afdeling P&O gaan fungeren. Hierbij wordt ook gekeken naar de mogelijkheid om taken onder te brengen bij de FD.

Communicatie

De afdeling Communicatie wordt gevormd door het bureau Concerncommunicatie en diverse stafafdelingen van de sectoren. Het voor de gemeente geldende communicatiebeleid wordt vastgesteld door het bureau Concerncommunicatie dat onder de Concernstaf valt. De diverse stafafdelingen regelen de interne en externe communicatie van de sectoren. Deze stafafdelingen werken nog vrij autonoom, waardoor de eenheid in het beleid niet altijd goed ten uitvoer kan worden gebracht.

Financiën

Ook voor deze afdeling geldt weer dat op concernniveau het strategisch beleid wordt vastgesteld en dit wordt uitgevoerd door diverse stafafdelingen. De taken van de stafafdelingen bestaan uit het voeren van de administratie, uitvoeren van het financieel beheer en beleid, uitvoeren van procedures en juridische zaken en het toezicht op inkomsten en uitgaven. De stafafdelingen hebben overleg in het platform Financiën.

Ook hier zal centralisatie van de afdeling gaan plaatsvinden. De Concernstaf zal in de nieuwe situatie het beleid blijven vaststellen. Verder wordt de gehele afdeling Financiën ondergebracht bij de FD. Elke sector zal alleen nog een controller houden die zich bezig houdt met de financiële administratie.

Facilitaire Zaken

De facilitaire ondersteuning is ondergebracht in de Facilitaire Dienst en diverse stafafdelingen bij de sectoren. Ook hier bepaald de Concernstaf het beleid. De FD is verantwoordelijk voor het beheer en de uitvoering van dit beleid. Daarnaast hebben de sectoren ook een stafafdeling die zich bezig houdt met facilitaire zaken. Deze stafafdelingen zijn het aanspreekpunt voor de betreffende sector op facilitair gebied en verrichten daarnaast ook diverse taken op het gebied van beheer en uitvoering. Deze afdelingen coördineren de dienstverlening aan de sector. In de volgende paragraaf wordt de organisatie van de FD uitgebreid toegelicht.

1.3. Facilitaire Dienst

Per 1 januari 1998 is er gestart met de vorming van een Facilitaire Dienst. Deze is totstandgekomen uit de toenmalige Bestuursdienst die werd opgesplitst in de Concernstaf, de Publieksdienst en de Facilitaire Dienst. Vanaf de eerste aanzet is de FD voortdurend bezig met de ontwikkeling van de dienst. Op dit moment wordt er gestart met de reorganisatie van de FD van een productgerichte naar een vraaggestuurde organisatie.

De FD is een van de zes sectoren waarin de Gemeente Haarlem is opgedeeld en heeft als hoofdlocatie het Stadhuis. Vanuit deze locatie worden de interne zaken georganiseerd en begeleid. Momenteel zijn er ongeveer 180 mensen werkzaam bij deze sector.

1.3.1. Visie en missie⁴

De FD heeft voor de komende jaren een visie op de dienstverlening opgesteld waarin is aangegeven wat de richting is waarin de FD zich zal gaan ontwikkelen. De belangrijkste punten uit deze visie zijn de één loketgedachte, geïntegreerde dienstverlening en digitale dienstverlening. Uitgangspunten bij deze visie zijn dat de dienstverlening betrouwbaar, klantgericht en efficiënt is.

In het bedrijfsplan dat is opgesteld voor 2005-2009, staat de missie als volgt omschreven:

"De Facilitaire Dienst is een zelfbewuste dienstverlener."

De FD wil daarmee het onderstaande statement uitstralen:

"Wij werken professioneel, zijn open, eerlijk (integer) en duidelijk. Wij spreken uit vele monden maar hebben één gezicht, wij zijn toegankelijk en slagvaardig en hebben een transparante werkwijze. Wij werken met lef!"

1.3.2. Structuur

Binnen de FD is er sprake van verbijzondering naar product of dienst. Alle handelingen of werkzaamheden die nodig zijn om een bepaald product of dienst te leveren zijn binnen de FD samengevoegd in een afdeling, ongeacht de fase van bewerking of de aard van de werkzaamheden. Er wordt hier gestreefd naar samenhang tussen opeenvolgende werkzaamheden die nodig zijn om een product of dienst te leveren.

De FD is opgedeeld in de volgende vijf afdelingen:

- Informatie en Communicatie Technologie (ICT)
- Documentaire Informatie Voorziening (DIV) en Topservice
- Gebouwen en Services (G&S)
- Mobiliteit en Loopbaan (M&L)
- Personeel- en Salarisadministratie (PSA).

Deze afdelingen worden ondersteund door twee staffbureaus, te weten bureau Personeel en Organisatie en bureau Middelen en Control. De producten en diensten die de FD levert, worden per afdeling verderop in deze paragraaf uitgewerkt. Ter verduidelijking staat in bijlage 2 het organigram van de Facilitaire Dienst.

⁴ Bron: Bedrijfsplan Facilitaire Dienst 2005-2009, november 2004

De FD is nu nog opgenomen in de lijn en valt direct onder de leiding van de Algemeen Directeur. De directeur FD maakt dan ook deel uit van het Algemeen Management Team. Hierdoor is er een directe afstemming tussen de strategie van de organisatie en de FD. De FD is opgenomen in de lijn omdat de Concernstaf het beleid bepaalde en de FD meer een uitvoerende organisatie was die op tactisch/operationeel niveau werkzaamheden uitvoerde. In de huidige situatie bepaald de Concernstaf het beleid en heeft de FD een adviserende functie en opereert ze als zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

1.3.3. Afdelingen Facilitaire Dienst⁵

Om inzicht te krijgen in de verschillende werkzaamheden van de afdelingen van de FD zijn hieronder de afdelingen weergegeven met de daarbijbehorende taken.

Bureau Middelen en Control

Dit bureau vervult op een aantal terreinen een spilfunctie ten behoeve van de gehele dienst. Dit komt tot uiting doordat het bureau verantwoordelijk is voor de planning en control, de administratieve organisatie en het relatiebeheer en accountmanagement van de dienst. Deze taken worden uitgevoerd in de bureaus Controlling (CON) en Financieel Beheer (BFB). Naast de taken die dit bureau verricht voor de FD, zijn bij dit bureau ook de gemeentelijke inkoopfunctie en de taken op het gebied van invordering en geldverkeer en schade en verzekeringen ondergebracht. Deze taken worden uitgevoerd in het bureau Inkoop, Aanbesteding en Contractbeheer (IAC) en het bureau Schade en Verzekeringen.

Bureau Personeel en Organisatie

Dit bureau draagt zorg voor de uitvoering van het personeelsbeleid, door advisering en begeleiding aan de FD en de Concernstaf. Het gaat hier om taken op het gebied van personeels- en salarisadministratie, communicatie, organisatie en informatie en personeelsconsulenten.

Afdeling ICT

Deze afdeling houdt zich bezig met systeembeheer, netwerkbeheer, softwareontwikkeling, datacommunicatie en kantoorautomatisering. De afdeling is onderverdeeld in een Bedrijfsbureau (BB) en de bureaus IT Services (BITS), Beheer IT Infrastructuur (BBII) en Onderzoek, Ontwikkeling, Test en Advies (BOOT&A). Het Bedrijfsbureau is als stafafdeling opgenomen en draagt zorg voor ondersteunende taken voor de afdeling. Onder BITS is de helpdesk opgenomen die de frontoffice van de ICT-afdeling vormt.

Bij de sectoren zijn I&A coördinatoren ondergebracht die fungeren als tussenpersoon tussen de afdeling ICT en de sectoren en zich bezig houden met taken op het gebied van Informatie en Automatisering. De I&A coördinatoren hebben eigenlijk de taak om als accountmanager op te treden en het beleid van ICT aan de man te brengen, maar hun taken liggen op dit moment meer op uitvoerend niveau.

Afdeling Mobiliteit & Loopbaan

De werkzaamheden van deze afdeling liggen op het terrein van loopbaanontwikkeling, mobiliteitsbegeleiding, detachering, vacaturebeheer, uitzendwerk, headhunting, coaching, trainingen en interim management. De afdeling is werkzaam voor de gehele gemeente.

⁵ Bron: Insite, het intranet van de Gemeente Haarlem (<http://insite.haarlem.nl/...>)

Afdeling DIV en Topservice

Deze afdeling bestaat uit het bureau DIV en het bureau Topservice. Het bureau DIV ondersteunt en begeleidt de ontwikkeling van de registratuur en het actieve documenten- en bestandbeheer in de gemeentelijke organisatie. DIV verzorgt het archief, de documentregistratie, de bibliotheek en de informatie in de digitale systemen. Een andere taak van deze afdeling is zorg dragen voor de verwerking van de post voor het gemeentebestuur.

Veel sectoren hebben zelf ook nog een afdeling DIV die zich bezig houdt met het documentbeheer voor de betreffende sector. Dit wordt op dit moment allemaal gecentraliseerd en zal dan onder de FD vallen. Er wordt toegewerkt naar een situatie waarin de afdeling DIV die onder de FD valt de werkzaamheden op het tactisch-strategisch niveau uitvoert en er per sector een medewerker de operationele functie gaat vervullen.

De taken van het bureau Topservice zijn te omschrijven als het zorg dragen voor tekstverwerking, DTP, print-, kopieer- en drukwerk en de huisstijl. Om dit te bewerkstelligen is er een centraal productiecentrum waar de gehele gemeente terecht kan voor grootschalige kopieer- en drukwerkzaamheden. Er wordt hier gewerkt met een frontoffice waar de aanvragen voor druk- en printwerk worden aangenomen. Voor de contacten met de klant is één iemand verantwoordelijk die de taak van accountmanager vervult.

Afdeling Gebouwen & Services (G&S)

Een belangrijke taak van de afdeling Gebouwen en Services is het beheren van gebouwen die bij de gemeente zelf in gebruik zijn. Daarbij gaat het ondermeer om een vijftal grote kantoorpanden en meerdere kleine objecten. Het onderhoud is uitbesteed aan de afdeling Vastgoed van de sector Stedelijke Ontwikkeling. Deze afdeling regelt zowel het onderhoud van de kantoorpanden als van de overige gemeentelijke panden als scholen, sportcomplexen en zwembaden. Vastgoed besteedt dit onderhoud op zijn beurt weer uit of doet het in eigen beheer. Het technisch onderhoud aan de kantoorpanden wordt wel door de afdeling G&S verzorgd.

Voorts verricht de afdeling een groot gedeelte van de interne en externe logistieke diensten, evenals het vervoer van personen en dan gaat het om de leden van het College van B&W. Ook de catering in de betreffende gebouwen, het schoonhouden, het beheer van vergadercentra, de koffievoorziening, het automatenbeheer, het verzorgen van ontvangsten, recepties en de ondersteuning bij huwelijken vallen binnen het taakgebied.

Tenslotte is de afdeling verantwoordelijk voor het gehele gemeentelijke telefonienetwerk en telefonievoorzieningen en zorgt zij voor de bemensing van de aanwezige receptie- en informatiebalies van de gemeente.

De afdeling is onderverdeeld in de bureaus Beheer, Hoofdbode, Logistiek, Telefonie en Locatiebeheer.

Bureau Beheer houdt zich bezig met het beheer van mantelcontracten, beleidsvoorbereiding, coördinatie van het energieverbruik en de administratieve ondersteuning van de afdeling.

De taken van het bureau Hoofdbode zijn het bespreken van vergaderruimten en –voorzieningen (audiovisuele apparatuur) en het verzorgen van lunches, personenvervoer (dienstauto's en taxihuur) en rondleidingen in het Stadhuis.

Bureau Logistiek draagt zorg voor het vervoer van documenten en goederen en de postverzending.

Bureau Telefonie en Informatiebalies verzorgt het telefonienetwerk en de voorzieningen. Verder verzorgen ze ook de bemensing van de diverse balies op de locaties.

De locatiebeheerders zijn verantwoordelijk voor de pandbewaring, de schoonmaak, het onderhoud en de beveiliging van de diverse kantoorpanden. Er zijn drie bureaus Locatiebeheer. Ieder bureau is verantwoordelijk voor enkele gebouwen van de gemeente.

Afdeling Personeel- en Salarisadministratie (PSA)

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het beheer van de applicatie voor het personeels- en salarissysteem en een aantal centrale taken ten aanzien van de salarisadministratie. De personeels- en salarisadministratie voor alle medewerkers van de Gemeente Haarlem wordt hier bijgehouden. Bij de sectoren zijn enkele psa-medewerkers werkzaam die de personeels- en salarisadministratie voor de sector verrichten. De coördinatie van de werkzaamheden vindt plaats door de afdeling PSA van de FD. Wel vallen de medewerkers functioneel gezien onder de P&O-afdeling van de sector.

2. Uitgangssituatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de facilitaire ondersteuning besproken. Tevens wordt beschreven waar de knelpunten in het dienstverleningsproces liggen. Deze informatie kan inzicht verschaffen in aspecten waar rekening mee moet worden gehouden bij het opzetten van het FSP. Daarnaast wordt hier ingegaan op het bedrijfsplan van de FD en worden de verschillende organisatorische ontwikkelingen waarmee rekening moet worden gehouden bij het uitvoeren van de opdracht weergegeven. Hiermee geeft dit hoofdstuk antwoord op subprobleemstelling 1b.

De informatie in dit hoofdstuk is verkregen uit bestaande interne documenten, intranet en met behulp van gesprekken met de directeur en de afdelingshoofden en de klant van de FD. In bijlage 7 is de topiclijst opgenomen die is gebruikt voor de gesprekken met de directeur FD en de afdelingshoofden. De vragenlijst die is gehanteerd bij het klantenonderzoek is opgenomen in bijlage 8.

2.1. Organisatie facilitaire ondersteuning

De FD levert haar producten en diensten aan de interne klant. Dit zijn alle medewerkers van de zes sectoren en de Concernstaf. Verder zijn er een aantal 'zusterorganisaties' waaraan diensten en producten worden geleverd. De functies die ondersteuning behoeven variëren van kantoormedewerker tot medewerker openbare werken en van suppoost in het Frans Hals museum tot archiefmedewerker. Er worden geen verschillende klantengroepen onderscheiden. Het is wel zo dat de politiek altijd voor gaat. De diensten die aan de verschillende afdelingen worden geleverd lopen nogal uiteen. Zo ook de wensen en verwachtingen van de klant. De te leveren producten en diensten dienen afgestemd te worden op de gewenste ondersteuning van de klanten, zodat zij zich optimaal kunnen richten op het primaire proces van de gemeentelijke organisatie.

Door de FD wordt in principe een overkoepelende dienstverlening aan de sectoren geleverd, maar in de praktijk is het zo dat elke sector ook nog een afdeling Facilitaire Zaken heeft met eigen budgetten voor de inkoop van facilitaire producten en diensten. Deze bureaus voeren de coördinerende taak uit tussen de FD en de klant, terwijl ze onderdeel zijn van de sector en niet van de FD. Hierdoor wordt autonomie gesuggereerd en bovendien worden vaak eigen sectorale budgetten ingezet voor het aanvullen van de standaarddienstverlening door de FD. Deze sectorale bureaus of afdelingen facilitaire zaken zijn voor de betreffende sector het aanspreekpunt voor verzoeken tot dienstverlening. Het bureau zet de verzoeken dan weer uit bij de afdelingen van de FD.

Tussen de sectoren zijn grote verschillen ten aanzien van de wijze waarop de stafafdelingen de dienstverlening coördineren. De ene sector coördineert alleen bij grote projecten als verhuizingen en voor de overige verzoeken moeten de medewerkers contact opnemen met de afdelingen van de FD, terwijl andere sectoren voor alle gewenste dienstverlening het aanspreekpunt zijn. Alle sectoren hebben daarnaast een aantal medewerkers die zich bezig houden met financiële zaken en met DIV taken. Omdat dit ook diensten zijn die onder de FD vallen, behoren deze medewerkers bij de meeste sectoren tot de facilitaire afdeling. Het aantal medewerkers dat zich bezig houdt met taken op het gebied van Gebouwen & Services en de coördinatie van de dienstverlening varieert per sector van 1 tot 4 medewerkers.

Elke afdeling van de FD moet nu direct benaderd worden voor een verzoek. Sommige afdelingen hebben een frontoffice die voor de betreffende afdeling het aanspreekpunt voor de klant is. Dit geldt voor de afdeling ICT, Topservice en Telefonie. Bij elke afdeling of bureau komen de vragen binnen die te maken hebben met de dienstverlening van de betreffende afdeling of het betreffende bureau. Voor vragen die betrekking hebben op meerdere afdelingen moet de klant zelf de diverse afdelingen benaderen. Verhuizingen worden meestal wel integraal geregeld. De locatiebeheerder schakelt dan de andere diensten in. Maar bij het aanmelden van een nieuwe medewerker moet het betreffende afdelingshoofd zelf de diverse afdelingen benaderen.

De FD sluit voor diverse diensten mantelcontracten af. De klant heeft hier geen inspraak in. Dit geldt onder andere voor de schoonmaak, de catering, de beveiliging en de glasbewassing. Binnen sommige contracten kunnen de sectoren zelf bepalen welke producten ze willen. Dit geldt voor kantoormeubilair en -artikelen. Hier kunnen de sectoren zelf bestellen als het maar binnen de richtlijnen past. In principe hebben de sectoren zich te houden aan datgene wat de FD heeft bepaald. Maar als de FD heeft gekozen voor een bepaald soort vloerbedekking en een sector wil wat anders of dat het eerder vervangen wordt, dan moet dit uit het eigen sectorale budget worden gedaan.

Er is een producten- en dienstencatalogus, maar deze is sterk verouderd waardoor er geen gebruik van gemaakt wordt. Enkele sectorale afdelingen Facilitaire Zaken hebben zelf een lijstje opgesteld met daarin de producten en diensten die voor de betreffende sector van belang zijn, maar dit is niet centraal georganiseerd.

Er wordt nauwelijks overleg gepleegd met de sectoren over de te leveren dienstverlening. Afhankelijk van het beschikbare budget en formatie stelt de FD vast wat er geleverd wordt. Dit is de standaarddienstverlening die er geleverd wordt en is voor iedereen hetzelfde. Sommige diensten worden alleen op aanvraag geleverd. Er wordt dan ook niet gewerkt met dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), behalve bij de afdeling ICT. Voor de dienstverlening van de afdeling ICT zijn met de sectoren DVO's afgesloten die voor elke sector gelijk zijn.

De standaarddienstverlening wordt verrekend via een systeem. Dit is per facilitaire afdeling verschillend. Voor gebouwbeheer worden de kosten verrekend naar aantallen FTE's. De sectoren betalen aan de FD een bepaald bedrag per FTE voor de ondersteuning. Voor de afdeling ICT geldt bijvoorbeeld dat er per aansluiting een bepaald bedrag wordt betaald. De dienstverlening die op aanvraag wordt geleverd wordt direct doorbelast aan de klant.

2.2. Knelpunten in het dienstverleningsproces

In de gesprekken die gevoerd zijn met de directeur van de FD en de afdelingshoofden kwamen een aantal knelpunten naar voren. Ook in het klantenonderzoek is dit onderwerp ter sprake gekomen. Hieronder worden de ervaren knelpunten door zowel de FD zelf als de klant weergegeven. In bijlage 10 en 11 zijn alle resultaten van het interne onderzoek opgenomen.

2.2.1. Ervaren knelpunten door de klant

Op dit moment is het zo dat producten en diensten niet integraal worden aangeboden, wat tot gevolg heeft dat de faciliteiten bij diverse punten aangevraagd moeten worden. Voor bijvoorbeeld een verzoek om een printer te laten verplaatsen heeft de klant zowel de afdeling ICT als de Technische Dienst nodig. Beide afdelingen moet de klant nu zelf inschakelen. Veel facilitaire zaken worden nog door de diverse locaties zelf verzorgd, waardoor er veel verschillen zijn in de dienstverlening. Vaak is het voor de klant ook niet duidelijk waar hij moet zijn om een bepaalde dienst te verkrijgen. Voor een bepaalde melding moet de klant zich wenden tot de sectorale afdeling, maar voor andere meldingen moet hij bij de FD zijn. Dit is niet duidelijk vastgelegd. Hierdoor ontstaat er voor de klant een onduidelijke situatie.

De relatie tussen de FD en de sectorale afdelingen Facilitaire Zaken is niet helder. Omdat het vaak niet duidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is hebben de sectorale afdelingen veel naar zich toegetrokken. Voor bepaalde zaken moeten de klanten bij de sectorale afdelingen zijn en voor andere zaken bij de locatiebeheerder. Hierover is veel onduidelijkheid. Dit betreft dan vooral zaken die met het gebouw en de aanwezige voorzieningen te maken hebben. De sectorale afdelingen en de locatiebeheerder maken nu vaak onderling afspraken hierover, maar vanuit de FD wordt hier te weinig opgelet.

Een belangrijk punt is de communicatie naar de klant toe vanuit de FD. Er wordt vanuit de FD te weinig gecommuniceerd naar de sectorale afdelingen. Als er een melding gedaan is aan de FD wordt de klant nauwelijks op de hoogte gehouden van de voortgang. Ook vind er geen terugkoppeling plaats als de melding is verholpen of in behandeling is genomen. De klant moet hier zelf achteraan bellen. Achteraf wordt er ook niet gekeken of het wel is verholpen, pas als de klant te kennen geeft dat er nog geen actie is ondernomen of dat het nog niet is opgelost wordt er naar gekeken.

De houding van de medewerkers van de FD is niet klantgericht. Vaak krijgt de klant de indruk dat hij blij moet zijn dat ze het regelen, omdat ze wel wat anders te doen hebben. Hierdoor heeft de klant ook zoiets van: "dan maar niet, dan regelen we het zelf wel."

2.2.2. Ervaren knelpunten door de FD

De huidige facilitaire ondersteuning functioneert op dit moment niet optimaal. De diverse afdelingen van de FD vormen op dit moment min of meer losse eilandjes, die elk hun eigen werkzaamheden uitvoeren zonder onderlinge afstemming. De facilitaire ondersteuning is nu zeer informeel en decentraal geregeld. De afdelingen werken niet goed met elkaar samen, waardoor de dienstverlening moeilijk toetsbaar is en er onduidelijkheid is over de mate van verantwoordelijkheid bij de uitvoering van opdrachten. Dit komt mede doordat de procedures en richtlijnen niet duidelijk zijn.

De FD heeft binnen de Gemeente Haarlem een dynamische positie: politiek gestuurd, bestaande uit diverse uitvoerende afdelingen, maar ook beleidsmaker en regisseur. Bij de andere sectoren wordt dit vaak niet zo ervaren. Dit is te verklaren door de eigenaardige positie van de FD in de organisatiestructuur. Doordat de FD als sector is opgenomen in de lijn, wordt gedacht dat de aansturing en werkwijze gelijk is aan die van de overige sectoren. Door de positie van de FD ontstaat verwarring over de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de sectoren en de FD.

Ook wordt er binnen de FD ongestructureerd te werk gegaan. Sommige afdelingen werken gestructureerder dan anderen, maar het overzicht is er niet. Hierdoor wordt er inefficiënt gewerkt.

Op dit moment is er geen overzicht in de dienstverlening die geleverd wordt. Locatiebeheer heeft het altijd druk, maar er is geen zicht op waar ze het dan druk mee hebben. Het inzicht in de vraag is er niet. Misschien komen bepaalde verzoeken nu regelmatig voor en zou dit ingepast moeten worden in de standaard dienstverlening.

Op veel gebieden ontbreekt het nog aan kostenbewustzijn. De diverse uitgaven vinden versnipperd plaats en veel van de gemaakte kosten voor ondersteunende taken zijn niet zichtbaar op de begroting. Een groot deel wordt als overhead via de kostenplaatsen versleuteld naar de producten en projecten. Ook is het niet altijd duidelijk wat onder het budget van de FD valt, en wat onder het budget van de sector. Er is ook geen inzicht in de prijs/kwaliteit verhouding. Men weet bovendien niet of de producten en diensten tegen marktconforme prijzen worden aangeboden.

Wat ook een probleem is voor de FD is de passieve houding van de gemeente bij invoering van veranderingen in de organisatie. Veranderingen worden zeer langzaam doorgevoerd. Verder is de houding van de FD erg reactief. Men werkt niet proactief maar wacht te lang af waardoor kansen om de dienstverlening te verbeteren niet worden benut.

Binnen de FD is een knelpunt de informatievoorziening. Nergens worden gegevens over de dienstverlening vastgelegd. Als informatie over de dienstverlening verkregen moet worden, is het een kwestie van de juiste personen weten te vinden. Klachten zullen er zeker zijn, maar nu is dit niet tijdig te achterhalen. Veel zaken kunnen sneller of beter verricht worden als er meer informatie beschikbaar zou zijn.

Omdat er niet een vast aanspreekpunt is voor de klant, klopt hij nu overal aan met zijn vraag. Vaak worden dan mensen lastig gevallen met simpele vragen, die eigenlijk niet gestoord zouden moeten worden voor deze zaken.

2.3. Kader voor de veranderingen

Binnen de Gemeente Haarlem zijn op dit moment een aantal ontwikkelingen gaande. Deze projecten lopen gemeentebreed en hebben dus invloed op alle werkzaamheden binnen de gemeente. Alle ontwikkelingen hebben als doelstelling om meer effectief en efficiënt te gaan werken. Een reden voor de ontwikkelingen is dat de dienstverlening aan de burger verbeterd moet worden. De gemeente is in steeds grote mate afhankelijk van de burger, die op zijn beurt weer hogere eisen stelt aan de dienstverlening. Om de burger tevreden te houden moet de gemeente de dienstverlening aanpassen aan de wensen en behoeften van de burger. Deze ontwikkelingen vormen het kader voor de ontwikkelingen die de FD zal gaan doormaken.

Programmamanager

Om alle centrale projecten te coördineren is een Programmamanager aangesteld die de samenhang en kwaliteit van de projecten moet waarborgen, zodat de gemeente als eenheid gaat functioneren. Om dit te bereiken wordt er een visie en missie opgesteld voor de organisatie. Op dit moment is nog niet bekend of dit gevolgen zal hebben voor de gekozen koers van de FD voor de komende jaren.

Het organisatie veranderingstraject⁶

De organisatie is op dit moment volop aan het "kantelen". Het organisatieontwikkelingstraject dat hiervoor ingang is gezet (Wendingen met Weber) heeft onder meer tot doel een grotere externe gerichtheid en klantgerichtheid te bewerkstelligen, de inhoudelijke samenhang te verbeteren en de integraliteit in het beleid en de uitvoering te vergroten.

Wendingen met Weber is een notitie waarin een perspectief is geschetst voor de noodzakelijke ontwikkeling van de organisatie in de komende jaren. Grote gemeenten hanteren op dit moment bijna allemaal een sectorenmodel dat is gebaseerd op de traditionele bureaucratische ordening van de socioloog Max Weber. Deze bureaucratische ordening van Max Weber is een managementtheorie die het gezag loskoppelt van personen en in de plaats daarvan het gezag koppelt aan de formele positie die iemand bekleedt in de organisatie. De nadruk ligt daarbij op controle en stabiliteit⁷. De drie belangrijkste kenmerken van deze theorie zijn:

- Het bestuur is gefundeerd op geautoriseerde schriftelijke documenten. Beslissend voor het bestuur is datgene wat in speciaal daarvoor bestemde schriftelijke vormen in vastgelegd.
- De uitvoering van de ambtelijke taken is gebonden aan algemene regels. Het handelen, wordt dan volledig bepaald door de regels en blijft er geen ruimte voor persoonlijke inbreng van de ambtenaar.
- De taken van de ambtenaar zijn duidelijk afgebakend en omschreven. Er is sprake van een arbeidsdeling die verbonden is met de diverse functies en die onafhankelijk is van de personen die de functies bekleden. Met andere woorden de competentie zetelt niet in bepaalde personen maar de personen zijn competent omdat ze een bepaalde functie bekleden⁸.

Dit model heeft als praktijknadeel dat het gekenmerkt wordt door (ver doorgevoerde) ambtelijke specialismen, weinig transparant is, een te hiërarchisch en verkokerde organisatie en dienstverlening is en de blik sterk naar binnen gericht is.

De kern van Wendingen met Weber is te omschrijven als 'van buiten naar binnen'. Het bestaande sectorenmodel wordt bij de organisatieontwikkeling als stabiele basis gebruikt. Als hoofdindeling van de processen wordt de ordening Beheer, Ontwikkeling en Dienstverlening gehanteerd. Daarnaast kan een cluster met 'stadsbedrijven' ontstaan.

Beheer richt zich op processen met betrekking tot klantgroepen (bijvoorbeeld geografisch), Ontwikkeling op processen voor de gehele stad en Dienstverlening op processen met betrekking tot individuele burgers.

Binnen de Gemeente Haarlem zijn de sectoren op dit moment bezig met deze kanteling. Een gevolg hiervan is dat er bij de meeste sectoren nu reorganisaties lopen waarbij over wordt gegaan op een andere manier van werken, van aanbod- naar vraaggestuurd, waardoor een betere dienstverlening naar de klant toe mogelijk moet worden. De FD is hiermee nog niet gestart. Maar op het moment dat de facilitaire dienst haar organisatie gaat kantelen zal een FSP noodzakelijk zijn om de dienstverlening aan de klant te optimaliseren.

⁶ Bron: Insite, het Intranet van de Gemeente Haarlem

⁷ Bron: Integraal Management (<http://avandemaat.tripod.com/id44.html>)

⁸ Bron: Notitie organisatieontwikkeling (www.d66doetinchem.nl/notitie%20organisatie.htm)

Centrale huisvesting

De gemeentelijke organisatie is vrij decentraal gehuisvest, hetgeen niet aansluit bij de organisatie. In feite zou de huisvesting de in gang gezette reorganisaties en veranderingen moeten ondersteunen. Door het grote aantal locaties komt dit onvoldoende tot zijn recht. Bij de integrale beleidsvoorbereiding en de meer centrale aansturing speelt dit een duidelijke rol. Voor het aanpakken van deze problematiek heeft het bestuur zich uitgesproken voor een centrale kantoorhuisvesting. De toekomstige centrale huisvesting zal een belangrijke bijdrage aan voorgaande ontwikkeling kunnen leveren.

Per juli 2009 zal de organisatie ingehuisd zijn in één gebouw. Aansluitend hierop zal er in het nieuwe kantoor uitgegaan worden van een nieuwe kantoorvisie: van een traditioneel werkplekconcept naar een werkplekconcept met flexplekken. Wat hierbij voor de FD van belang is, is dat dit om een andere facilitaire ondersteuning vraagt. Hierdoor zal ook de werkwijze van de facilitaire organisatie aangepast moeten worden, waarbij flexibiliteit en effectiviteit van belang zijn. Hierbij vormt een FSP een belangrijk instrument om de dienstverlening te organiseren.

Het nieuwe stadskantoor kan gezien worden als een belangrijk "middel" om het voorgaande proces te versterken en de saamhorigheid binnen de organisatie te vergroten.

Bezuinigingen

Vanuit de overheid wordt er aan de diverse instanties minder rijksgeld toebedeeld waardoor er binnen de gemeente minder geld beschikbaar is. De komende jaren zullen er dan ook forse besparingen gerealiseerd moeten worden. De projecten die momenteel binnen de gemeente lopen hebben allen raakvlakken met de bezuinigingsmaatregelen.

In het kader van de komende bezuinigingen en de noodzakelijke doelmatigheid wordt een discussie gevoerd over de basisverantwoordelijkheden en daaruit voortvloeiende gemeentelijke taken. De belangrijkste vraag hierbij is of bepaalde taken wel of niet meer moeten worden uitgevoerd door de gemeente zelf. Dit geldt ook voor bepaalde facilitaire taken. Dit kan leiden tot een situatie waarbij de taken van een bepaalde afdeling meer komen te liggen op het gebied van coördinatie en sturing in plaats van het zelf uitvoeren van werkzaamheden.

Centralisatie van ondersteunende diensten

De gemeentelijke organisatie wil toewerken naar een situatie waarin alle ondersteunende diensten onder één noemer vallen. Hiertoe worden op dit moment de diverse ondersteunende afdelingen onder de loep genomen en wordt gekeken waar veranderingen aangebracht kunnen worden en hoe dit in te passen is in de organisatie. Het ondersteunende bedrijf dat mogelijk ontstaat, zal dan als een intern verzelfstandigd bedrijf gaan opereren.

2.4. Bedrijfsplan Facilitaire Dienst⁹

De levenscyclusfase “groeï”, waarin de FD zich bevindt na zeven jaar, wordt omschreven als de fase waarin de FD efficiënter en professioneler gaat werken. Door deze manier van werken zal er meer vertrouwen in de dienst moeten komen, waardoor het takenpakket van de FD groter wordt door het overhevelen van taken vanuit de sectoren. In de afgelopen zeven jaar is de rol van de FD verschoven van uitvoerende dienst naar coördinator en/of regisseur van allerlei gemeentebrede taken. De verdere ontwikkeling van de FD betreft nu de centralisatie van de dienstverlening aan de sectoren. Men wil toewerken naar een situatie waarin de FD als een intern verzelfstandigd bedrijf gaat werken en hierdoor dus niet meer in de lijn wordt opgenomen. Om dit te bereiken wil de FD op een aantal punten veranderingen doorvoeren.

Vormgeving organisatie

In de processen van professionalisering van de dienstverlening en centralisatie van de kantoorfuncties zijn een aantal keuzes te maken. Zo speelt de vraag welke afdelingen en diensten gecentraliseerd kunnen worden en voor welke dit niet mogelijk of wenselijk is. Hierbij wordt ook gekeken naar een passende organisatievorm. In den lande is sprake van een trend om de interne diensten om te vormen tot een shared servicecenter. Ook voor de gemeente Haarlem zou dit een keuze kunnen zijn. Bij het centraliseren van de diensten moet er daarnaast goed bekeken worden welke processen er nu uitgevoerd en hoe dit in de nieuwe structuur past.

Service punt

Een andere logische stap in de centralisatie van de dienstverlening is een centraal servicepunt voor de FD. Voordeel van een centraal servicepunt is dat er verschillende verbetermeetpunten kunnen worden gedefinieerd. Door het servicepunt worden klachten, wensen, informatie en service gestroomlijnd, hiermee is een heldere procedure af te spreken. Andere onderdelen die hiervan deel uit kunnen maken zijn accountmanagement en het opzetten van een klantenpanel in het kader van kwaliteitsmanagement. Ook kan door het registreren en analyseren van de klantcontacten de dienstverlening worden gemeten en bijgesteld. Voor een goede informatievoorziening binnen de FD is het ontwikkelen van een kennisnet belangrijk, ook in het belang van de informatievoorziening van het centrale servicepunt.

Proces van digitalisering documentenstromen

In de afgelopen jaren is nagenoeg het hele werkproces van de kantoorwerkers van de Gemeente Haarlem geautomatiseerd. Van werken aan de typemachine is het werk over gegaan op de computer. Gevolg hiervan is ondermeer dat de documenten die de individuele werknemer in zijn computer maakt niet meer volgens de normale procedure worden aangemeld en opgelegd bij de archieven van de gemeente. Om aan de archiefwet te voldoen zullen hierin keuzes moeten worden gemaakt. Een van die keuzes is om de documentenstroom zodanig te gaan leiden dat de documenten van de medewerkers na afhandeling in het archief terechtkomen. Hierin zal de afdeling DIV/Topservice van de FD een trekkersrol gaan vervullen.

Momenteel is de gemeente bezig een workflowsysteem in te voeren voor de digitalisering van documenten. Dit brengt een andere werkwijze met zich mee voor het bewaren en verwerken van documenten. Ook de FD zal een andere werkwijze moeten gaan toepassen voor het verwerken van documenten.

⁹ Bron: Bedrijfsplan Facilitaire Dienst 2005-2009, S. Baron, november 2004

Ook wordt er gewerkt aan een digitaal contractbeheersysteem. Dit houdt in dat in een digitale contractenbank alle contracten die in de gehele gemeente lopen worden vastgelegd. Hierin speelt het bureau Inkoop van de FD een grote rol.

Invoeren van systeem van businesscases

Om beter te kunnen sturen op effectiviteit en efficiency gaat de FD over op het standaard hanteren van de systematiek van businesscases (projectmatig werken) voordat aanschaffingen worden gedaan. Het toepassen van deze methode maakt vooraf duidelijk wat de effecten zijn in relatie tot afschrijvingen, opleidingskosten en kosten van ondersteuning.

Samenvoegen ICT en Telefonie op de nieuwe locatie

In het onderzoek naar de oprichting van de afdeling ICT in 1999 was er al sprake van het samenvoegen van de afdelingen ICT en Telefonie. Reden hiervoor was om over te gaan op voice-over IP, oftewel het samengaan van telefonie en datanetwerken. Bij de aanleg van de infrastructuur voor het stadskantoor zal hier wederom onderzoek naar gedaan worden.

Ontwikkelingen software

In de loop van het jaar wordt er binnen de gemeente over gegaan op andere kantoorautomatiseringsoftware (Open Office), die gebaseerd is op het open source principe. Hier zal de FD rekening mee moeten houden bij de keuze voor software voor het Facilitair Servicepunt.

2.5. Samenvatting

De organisatieontwikkelingen zijn van grote invloed op de werkwijze van de FD. De FD zal op meerdere punten veranderingen moeten doorvoeren om de dienstverlening te verbeteren en mee te kunnen gaan met de ontwikkelingen in de organisatie. Onderstaande aspecten worden als knelpunt ervaren en zullen verbeterd moeten worden:

- proactieve houding van de FD, niet klantgericht genoeg
- geen vast aanspreekpunt voor de klant
- slechte communicatie vanuit de FD naar de klant
- onduidelijkheid over het aanbod van producten en diensten
- decentraal aanbod van facilitaire diensten
- onduidelijkheid over verantwoordelijkheden tussen de FD en de sectoren
- geen duidelijke afspraken tussen de FD en de klant
- geen overzicht over de dienstverlening
- geen kostenbewustzijn

Met de kanteling van de gemeentelijke organisatie wil men bereiken dat de klant het uitgangspunt vormt voor het denken en handelen in de organisatie. Alles moet er op gericht zijn tegemoet te komen aan de wensen van de burger. Om dit te bereiken moet ook binnen de organisatie een klant-leverancier relatie ontstaan. De FD zal zich op moeten gaan stellen als een leverancier die handelt in het belang van de klant. Om de kanteling van de FD, van aanbodgericht naar vraaggestuurd, te realiseren wil de FD gebruik maken van zowel concrete instrumenten als een frontoffice en accountmanagement, als van aspecten op het gebied van management en control als kwaliteit van dienstverlening en sturing en control. Door de invoering van een FSP zal de dienstverlening effectiever en efficiënter moeten gaan functioneren.

3. Facilitaire dienstverlening

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling van dit adviesrapport is een nadere uitleg over effectieve en efficiënte facilitaire dienstverlening op zijn plaats. Allereerst zal er kort worden ingegaan op de ontwikkelingen binnen Facility Management. Hierna wordt beschreven wat effectieve en efficiënte facilitaire dienstverlening inhoudt. Daarna wordt ingegaan op de organisatievorm van de facilitaire organisatie. Als laatste punt zal de marketing van de facilitaire organisatie besproken worden. Hiermee geeft dit hoofdstuk antwoord op subprobleemstelling 2a.

De informatie die in dit hoofdstuk wordt beschreven, is verzameld met behulp van literatuurstudie.

3.1. Ontwikkelingen in het vakgebied

De gehele facilitaire dienstverlening verkeert in een positie van toenemende professionalisering. Facility Management, dat deze dienstverlening aanstuurt, wordt nu volledig erkend als een belangrijke bedrijfskundige discipline. De toegevoegde waarde van Facility Management is herkenbaar geworden als een belangrijke voorwaardenscheppende functie. Op basis van bedrijfskundige inzichten kunnen flexibele organisaties voortaan permanent en vakkundig gefaciliteerd worden.

Zwart¹⁰ zegt hierover het volgende:

"De traditionele rol van volgzame en rigide ondersteunende diensten werkt niet meer in een steeds veranderende organisatie. Onder leiding van een professioneel Facility Management verandert het karakter in dynamische facilitaire diensten met een op de toekomst gerichte en voorwaardenscheppende rol."

"Facility Management is een belangrijke functionele bedrijfskundige discipline binnen het strategisch management van een organisatie die aan flexibiliteit als kritische succesfactor doeltreffend vorm geeft, die de noodzakelijke voorwaarden schept voor de continuïteit van het kernproces en van andere niet-kernprocessen, die de facilitaire kosten professioneel beheert en als ondernemend kwartiermaker kan optreden om de juiste facilitaire innovaties effectief voor de onderneming te kunnen aanwenden."

Om ervoor te zorgen dat het facilitair bedrijf het primaire proces optimaal kan ondersteunen en mee kan gaan met de concurrentie zullen facilitaire organisaties steeds meer energie moeten steken in het ontwikkelen van hun facilitaire organisatie. Er zijn een aantal factoren te noemen waarop de facilitaire organisatie zich zal moeten ontwikkelen om de concurrentiestrijd aan te kunnen gaan¹¹:

- Kostenbeheersing;
- Integrale dienstverlening;
- Klantgerichtheid;
- Markconformiteit.

Organisaties zijn zich er steeds meer van bewust dat Facility Management een bijdrage kan leveren aan het primaire proces en dus het bedrijfsresultaat. Er is door veranderingen in en buiten de organisatie steeds meer geld mee gemoeid en deze kosten hebben een grote impact op het totale bedrijfsresultaat.

¹⁰ Bron: PolyFacilitair zakboekje, 2000. p.VII

¹¹ Bron: Marketing van de facilitaire organisatie, 1997

De complexiteit van de dienstverlening neemt toe en dit vereist een grotere professionaliteit van de facilitaire dienstverlening. Een belangrijk onderwerp hierbij is de vraag waar in de organisatie de ondersteunende diensten geplaatst moeten worden.

3.2. Plaats in de organisatie

Bij de vraag wat de plaats van ondersteunende diensten binnen de organisatie moet zijn, moet uitgegaan worden van onderstaande variabelen:

- Omvang en complexiteit van de afdeling;
- De aard van de werkprocessen;
- Kenmerken van de organisatie als marktomgeving en de differentiatie daarin.

Een belangrijke kernvraag is hoe 'hoog' ofwel hoe centraal deze diensten in de organisatie worden geplaatst. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er een algemene ontwerpregel die per situatie ingevuld kan worden en ten grondslag kan liggen aan keuzen.

Deze ontwerpregel luidt als volgt:

Centraliteit ontstaat in de volgende situatie:

- Er is sprake van één of een beperkt aantal producten en/of markten;
- Die producten en markten zijn relatief homogeen en stabiel;
- De functies binnen het betreffende bedrijfsproces zijn onderverdeeld naar deelhandelingen van specialistische, gelijksoortige aard; functiespecialisatie.

Decentraliteit daartegenover is de optie in de volgende situatie:

- Er is sprake van een groot aantal producten en/of markten;
- Die producten en markten zijn relatief heterogeen en veranderlijk;
- De functies binnen het betreffende bedrijfsproces zijn onderverdeeld naar het vervaardigen van een volledig product en/of alle leveringen voor een bepaalde markt; functie-integratie¹².

Op basis van bovenstaande variabelen en de keuze tussen centraal-decentraal wordt de plaats van de diverse afdelingen binnen de organisatie bepaald. Om als dienstverlener professioneel te kunnen functioneren is het van belang dat de dienstverlening zo efficiënt en effectief mogelijk wordt georganiseerd.

3.3. Efficiënte en effectieve dienstverlening

De algemene opvatting is nog steeds dat facilitaire dienstverlening alleen maar geld kost en te weinig oplevert. Dit is wel te begrijpen omdat de opbrengsten van Facility Management moeilijk of niet te meten zijn in geld. De rol van de facilitaire organisatie is ook niet om geld te verdienen. Zij moet er in volstaan om het primaire proces voor alle betrokkenen met zo weinig mogelijk verstoringen te laten verlopen. Op het moment dat ze daar in slaagt, heeft ze kosten bespaard, omdat er geen productiviteit verloren is gegaan. De facilitaire ondersteuning zal zo efficiënt mogelijk georganiseerd moeten worden, dan is er sprake van kostenbeheersing.

¹² Bron: Facility Management in perspectief, 2003.

Efficiency is te omschrijven als: met zo min mogelijk bronnen (-verspilling) een actie op gang houden of krijgen. Het zegt iets over de mate van doelmatigheid: de hoeveelheid hulpbronnen die nodig zijn voor het bereiken van het doel¹³. Om de dienstverlening efficiënt te organiseren moeten ervoor gezorgd worden dat de producten en diensten geproduceerd worden met de juiste inzet van hulpbronnen. Het gaat hier dan om de inzet van kennis, arbeid en middelen. Door de inzet van de juiste mix van kennis, inzet en middelen kunnen er besparing gerealiseerd worden.

Het is niet alleen van belang om ervoor te zorgen dat de dienstverlening zo efficiënt mogelijk georganiseerd wordt, maar ook dat door datgene wat geleverd wordt de gewenste resultaten worden bereikt. De mate waarin de geplande resultaten worden bereikt is te omschrijven als de gerealiseerde effectiviteit.

Effectiviteit is een maatstaf waarin geplande of gewenste activiteiten zijn gerealiseerd en geplande of gewenste resultaten zijn behaald. Effectiviteit zegt iets over de doeltreffendheid, de geplande activiteiten en over de vorige of huidige toestand¹⁴. Het gaat dus over wat bereikt wordt. Om effectieve dienstverlening te bieden moet de aangeboden dienstverlening aansluiten bij de behoeften vanuit de organisatie. Al is de dienstverlening nog zo efficiënt georganiseerd, als niet datgene geleverd wordt wat de klant wenst, voldoet het in de ogen van de klant niet aan de vraag. Van groot belang hierbij is dus dat er klantgericht en marktconform gewerkt wordt.

Om ervoor te zorgen dat de klant weet dat de aangeboden dienstverlening professioneel georganiseerd is en vergelijkbaar is met de concurrent, zal de facilitaire organisatie dit naar buiten moeten brengen. Zij zal steeds meer duidelijk moeten maken dat het vakkundig kan vaststellen wat de prijs/kwaliteit verhouding is binnen de gegevens kaders. Dit dwingt de facilitaire diensten ertoe de marketingprincipes toe te passen en op basis van een marketingstrategie te werken.

3.4. Marketing van de facilitaire organisatie

Om de taak die de facilitaire organisatie zich heeft gesteld ten uitvoer te brengen kan er gebruik gemaakt worden van een marketingstrategie. Dit heeft voor de facilitaire organisatie zowel interne als externe gevolgen. De interne gevolgen hebben te maken met de facilitaire organisatie zelf en de verdeling en inzet van middelen en mensen om de activiteiten uit te kunnen voeren. De externe gevolgen komen tot uiting in de vertaling van de strategie naar gerichte activiteiten naar de klanten toe met behulp van een aantal marketinginstrumenten.

Om de klant te beïnvloeden en het dienstverleningsproces met de klant tot stand te brengen heeft de organisatie een aantal marketinginstrumenten tot zijn beschikking. Deze verzameling van instrumenten wordt de marketingmix genoemd en bestaat uit "de 5P's". Ze staan voor:

- **Product:**
Het product omvat de huisvesting, de verschillende facilitaire diensten en de benodigdheden die door de facilitaire organisatie worden aangeboden.
- **Prijs:**
De prijs heeft als functie om de kosten van de dienstverlening inzichtelijk te maken en de klanten van de facilitaire organisatie op deze kosten te wijzen.

¹³ Bron: Effectiveworld (<http://www.effectiveworld.nl>)

¹⁴ Bron: Effectiveworld (<http://www.effectiveworld.nl>)

- Plaats:
Met de plaats of distributie wordt de verkrijgbaarheid en toegankelijkheid van het aanbod aan facilitaire diensten behandeld. Of wel waar kunnen klanten hun verzoeken tot dienstverlening kenbaar maken en hoe worden deze facilitaire diensten uiteindelijk geleverd aan de klant.
- Promotie:
Promotie behelst alle beslissingen omtrent de communicatie naar de klant toe en de profilering van de facilitaire organisatie.
- Personeel;
De beslissingen omtrent de inzet van personeel kent de tweedeling front office en back office personeel.

Van belang voor dit onderzoek is voornamelijk de P van Plaats. Hieronder zal dan ook een verdere uitwerking van dit element uit de marketingmix beschreven worden.

3.5. Het distributiebeleid¹⁵

In hoofdzaak draait het bij distributie om de verkrijgbaarheid en toegankelijkheid van het aanbod. De beslissingen hieromtrent hebben betrekking op de distributiekanaalkeuze en de distributielogistiek. In het eerste geval gaat het erom dat het dienstverleningsproces ergens en door iets of iemand moet worden geïnitieerd en vervolgens moet worden doorlopen om de prestatie uiteindelijk te leveren en bij de logistiek gaat het erom hoe of door wie de prestatie wordt geleverd.

3.5.1. De distributielogistiek

De distributielogistiek geeft aan hoe en door wie of wat de prestatie wordt geleverd. Voor de logistieke keuze bestaat er een drietal alternatieven:

- De facilitaire dienstverlener gaat naar de klant toe;
- De klant gaat naar de facilitaire dienstverlener toe;
- De prestatie wordt geleverd via een fysiek medium, zoals telefoon, brief, fax, e-mail of een apparaat zoals de koffiemachine.

3.5.2. Het distributiekanaal

Het opzetten van het distributiekanaal behandelt de weg die een verzoek tot dienstverlening aflegt vanaf de initiëring tot en met de daadwerkelijke uitvoering van de dienst. Het initiëren van het dienstverleningsproces kan op een viertal manieren:

- De facilitaire dienstverlener initieert het proces;
- De klant initieert het proces;
- Een contract initieert het proces;
- Een situatie of gebeurtenis initieert het proces.

Iedere vorm van dienstverlening kan op de vier genoemde wijzen worden geïnitieerd. Echter voor de meeste diensten ligt een bepaalde manier van initiëring meer voor de hand dan een andere.

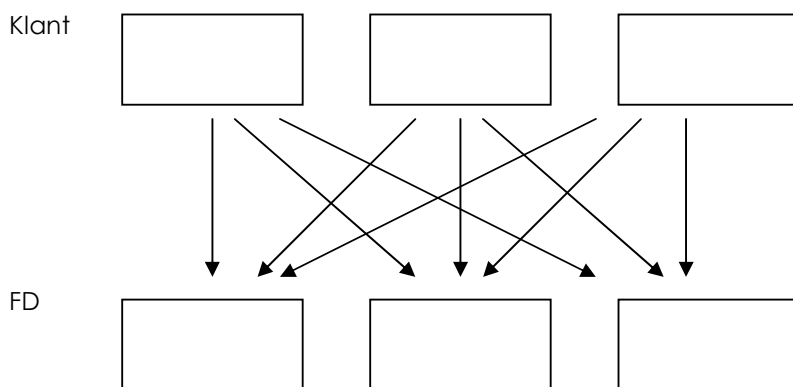
Uitgaande van de genoemde vier manieren om het proces op gang te brengen moet vervolgens per dienst het optimale distributiekanaal worden opgezet. Hierbij moet gekeken worden naar het aantal tussenschakels, het aantal distributiepunten, het type tussenschakel en het belang in de distributiekanaal.

¹⁵ Bron: Marketing van de facilitaire organisatie, 1997

Hieronder worden drie situaties beschreven van een kanaalontwerp voor het initiëren van het dienstverleningsproces.

Conventioneel distributiekanaal (zie figuur 1)

De klant heeft rechtstreeks contact met de betreffende dienstenleveranciers en de diensten worden decentraal geïnitieerd. Het contactpersoneel van de diverse facilitaire instanties zal voldoende klantgericht moeten zijn en de klant zal in elk geval moeten weten waar hij met zijn verzoek naar toe moet. De directe en decentrale aansturing van de uitvoerende eenheden heeft tot gevolg dat de klant zelf veel moet regelen.

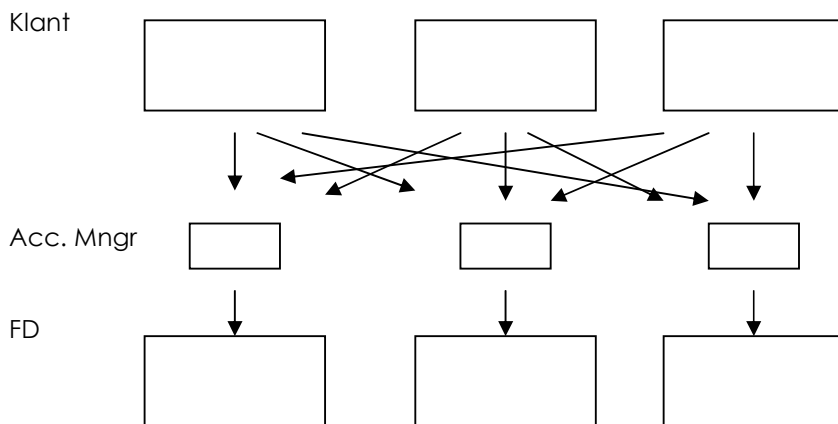


Figuur 1 conventioneel distributiekanaal

Accountmanagement model (zie figuur 2 en 3)

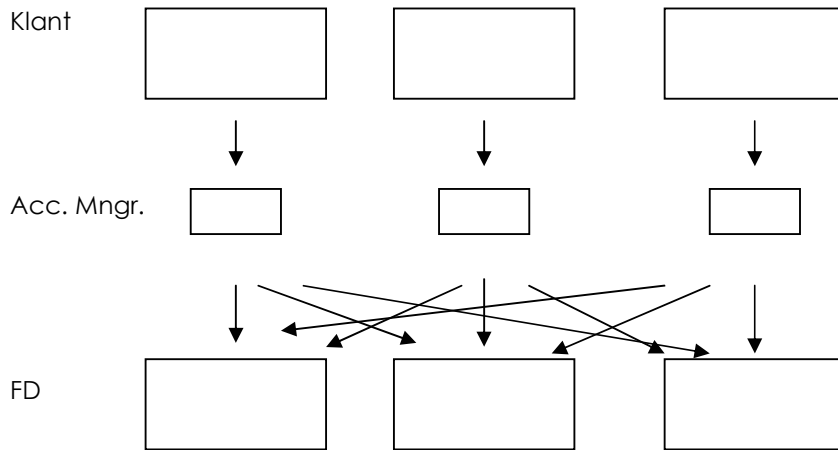
In dit model komen alle verzoeken tot dienstverlening eerst binnen bij een accountmanager. Deze accountmanager is een soort zaakwaarnemer die of ten dienste staat van de facilitaire organisatie of die ten dienste staat van de klant.

Bij accountmanagement ten dienste van de facilitaire organisatie (figuur 2) is er sprake van een facilitaire eenheidsvertegenwoordiger per facilitaire eenheid of cluster van eenheden. Dit is een vaste contactpersoon waar alle klanten met hun verzoeken tot dienstverlening terecht kunnen.



Figuur 2 Account Management Facilitaire Organisatie

Bij accountmanagement ten dienste van de klantengroep is er sprake van een klantengroep vertegenwoordiger en heeft ieder cluster van klanten een vast aanspreekpunt waar ze hun verzoeken tot dienstverlening kwijt kunnen.

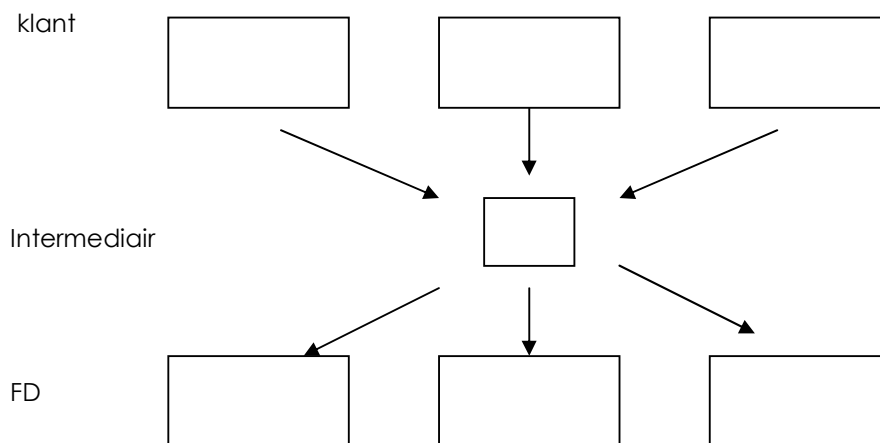


Figuur 3 Account Management Klant(engroep)

De accountmanager zorgt er in beide gevallen voor dat de verzoeken gestructureerd bij de diverse uitvoerende eenheden terecht komen. De klant heeft dus slechts een of enkele contactpersonen die voor de totale facilitaire dienstverlening aansprakelijk zijn.

One stop shopping-model (zie figuur 4)

Bij dit model hebben alle klanten één en hetzelfde aanspreekpunt richting de facilitaire organisatie: het facilitair meldpunt of de servicedesk. Alle verzoeken tot dienstverlening komen binnen bij het meldpunt dat vervolgens zorg draagt voor de gestructureerde behandeling en delegering van de afzonderlijke verzoeken.



Figuur 4 het one stop shopping-model

Op dit model wordt uitvoeriger ingegaan in hoofdstuk 4.

4. Het Facilitair Servicepunt

Voor een klantgerichte organisatie die ten aanzien van kwaliteit, effectiviteit en efficiency marktconform wil opereren is een organisatorisch knooppunt onontbeerlijk. Een ideale invulling hiervan voor een facilitaire organisatie is een FSP. Een professioneel opererend FSP kan worden beschouwd als de haarlemmerolie voor de facilitaire organisatie.

Het begrip frontoffice heeft enige jaren geleden zijn intrede gedaan binnen facilitaire organisaties. De frontoffice wordt thans met een groot aantal termen aangeduid. De grote variatie aan benamingen doet recht aan de verschillende manieren waarop de functie van de frontoffice in facilitaire organisaties is vormgegeven en ingevuld: van een relatief beperkte eenheid die voornamelijk fungeert als vraag- en helpdesk tot een complete unit waar vraag en aanbod van de facilitaire dienstverlening bij elkaar komen. De FD van de Gemeente Haarlem zal de term Facilitair Servicepunt (FSP) gaan gebruiken voor de benaming van de op te zetten central frontoffice.

Voor de klant heeft de invoering van een FSP als grootste voordeel dat er één aanspreekpunt is voor alle verzoeken tot dienstverlening. Het FSP fungeert als intermediair tussen de klant en de facilitaire organisatie. De verschillende aanvragers kunnen bij het FSP terecht met hun specifieke verzoeken tot dienstverlening. Binnen het FSP worden deze verzoeken op professionele en gestructureerde wijze aangenomen en zichtbaar gemaakt, om vervolgens door de uitvoerende afdelingen te worden gerealiseerd.

Een professioneel FSP kanaliseert de communicatiestromen en stelt hierdoor het management in staat de actuele vraag naar dienstverlening en de "workload" van de totale facilitaire dienst op ieder gewenst moment inzichtelijk te maken. Tevens wordt de uitvoering door het FSP ontlast van ad-hoc klantcontacten die de dagelijkse werkzaamheden vaak onnodig verstoren. Voorafgaand aan de invoering van een FSP is het noodzakelijk de actuele werkwijzen en technieken onder de loep te nemen, probleemsituaties te herkennen en gerichte acties te definiëren ter oplossing.

In dit hoofdstuk worden de principes en werkwijze van een professioneel FSP toegelicht. Om duidelijk te maken wat een FSP inhoudt wordt eerst een definitie van een FSP beschreven en worden het doel en de doelstellingen behandeld. Om de werkwijze van een FSP te verduidelijken wordt ingegaan op de soorten dienstverlening die er geleverd worden en wat voor soort meldingen er kunnen binnenkomen. De inrichting van het FSP bepaald grotendeels de werkwijze. Er wordt vervolgens dan ook ingegaan op de organisatievormen voor een FSP. Vervolgens worden de positie van het FSP, het producten- en dienstenpakket, de processen, de bemensing en de middelen behandeld. Deze informatie verschaft inzicht in de mogelijke werkwijze van een FSP. Ook wordt ingegaan op de kritische succes factoren voor het slagen van het FSP. Wil een FSP professioneel opereren, dan zijn dit voorwaarden waaraan in ieder geval voldaan moet worden. In de laatste paragraaf wordt een stappenplan voor implementatie beschreven. Hiermee geeft dit hoofdstuk een antwoord op subprobleemstelling 2b.

De gegevens die in dit hoofdstuk worden weergegeven zijn verzameld met behulp van literatuuronderzoek.

4.1. Karakterisering

Een FSP karakteriseert Keusters¹⁶ als een beheersmechanisme om de dagelijkse (ad-hoc) dienstverlening adequaat uit te voeren, te structureren en te bewaken, teneinde tot een effectieve en preventieve dienstverlening te komen. Om het bovenstaande te specificeren worden hieronder een aantal trefwoorden uit de definitie toegelicht.

FSP

De definitie van een FSP wordt door Schuthof¹⁷ als volgt geformuleerd:

“Een coördinatiepunt tussen aanvrager en aanbieder van facilitaire diensten, waarbij de vragen volgens procedures worden afgehandeld of ter afhandeling worden doorgegeven aan de facilitaire organisatie.”

Het FSP fungeert als intermediair tussen klant en uitvoering door verzoeken tot dienstverlening, klachten en storingsmeldingen aan te nemen en op gestructureerde wijze aan de uitvoerende processen aan te bieden. Het FSP belichaamt niet alleen de rol van “doorgeefluik”, maar speelt een actieve rol bij het op gang brengen van het dienstverleningsproces, waartoe ook het bewaken van de voortgang en het op elk moment kunnen informeren van de klant behoort.

Beheerssysteem

Het FSP kan als beheerssysteem functioneren door op systematische wijze informatie en verzoeken tot dienstverlening te beheren, maar ook door gebruik te maken van de mogelijkheden om de voortgang en kwaliteit van de dienstverlening te meten. Als lerend systeem kan het FSP uitgroeien tot een kennisbank als het gaat om beheersinformatie en kennis betreffende de ad-hoc dienstverlening.

Preventieve dienstverlening

Het FSP is als beheerssysteem het instrument waarmee centraal alle relevante gegevens worden vergaard en beheerd. Hiermee wordt het mogelijk om die managementinformatie te genereren, waardoor men in staat wordt gesteld om de dienstverlenende processen zodanig te sturen, dat in vele gevallen van correctieve naar preventieve dienstverlening kan worden overgegaan.

4.2. Doel en doelstellingen

Aanleiding tot het starten van de discussie over een FSP is veelal het niet optimaal functioneren van de facilitaire organisatie en dat is weer het gevolg van een slechte onderlinge communicatie en afstemming. Maar ook doordat er binnen de organisatie de wens ontstaat de klantgerichtheid en de efficiëntie van de facilitaire dienstverlening te vergroten.

Een FSP wordt uiteindelijk opgericht ter ondersteuning van de facilitaire organisatie. Het doel van een FSP wordt door Schuthof¹⁸ omschreven als:

“ Het creëren van een meerwaarde voor de klant en het bijdragen aan het optimaliseren van de communicatie en de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.”

¹⁶ Bron: Centraal Dienstverlenings Meldpunt, 1996. p.2

¹⁷ Bron: Het facilitair meldpunt, 1999. p.5

¹⁸ Bron: Het facilitair meldpunt, 1999. p.9

Het FSP is nooit een doel op zich, maar een middel om een aantal andere doelen te bereiken. Het doel wordt bereikt door het vervullen van de volgende taken:

- FSP is het centrale aanspreekpunt voor de facilitaire organisatie;
- Registratie en systematische afhandeling van verzoeken om dienstverlening;
- Voortgangs- en afdoeningscontrole van de verzoeken;
- Inzichtelijk maken van de geleverde dienstverlening;
- Genereren van managementinformatie.

Met de implementatie van een FSP binnen een organisatie, kunnen onder andere de volgende doelstellingen worden gerealiseerd¹⁹:

- Klantgerichte aanpak;
Een goed georganiseerd FSP wordt bemand door terzake kundige medewerkers, wiens primaire taak het is om op te treden als contactpersoon voor de klant. Deze medewerkers moeten ervoor zorgen dat de klant tevreden wordt gesteld. Door gebruik te maken van een centraal, permanent en representatief aanspreekpunt, wordt het voor de klant duidelijk waar hij al zijn verzoeken tot dienstverlening kan plaatsen.
- Het systematisch afhandelen van de ad-hoc verzoeken tot dienstverlening;
Door het Facilitair Servicepunt kan de afhandeling van de meldingen gevolgd en gecontroleerd worden, zodat de kans op misverstanden zo klein mogelijk wordt.
- Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces;
Door een goede centrale registratie wordt het mogelijk de aard en omvang van de ad-hoc dienstverlening inzichtelijk te maken.
- Het genereren van relevante managementinformatie;
Op basis van de registratie, kunnen overzichten worden gemaakt die duidelijk maken waar de knelpunten en aandachtspunten liggen, zodat sturing mogelijk wordt.
- Het kanaliseren van de communicatiestromen;
Een contact met het centraal aanspreekpunt moet voldoende zijn om het verzoek tot dienstverlening binnen de facilitaire organisatie op gang te brengen.
- Het reduceren van informele leveringscircuits;
Om inzicht en grip op de dienstverlenende processen te krijgen is het zaak om informele leveringscircuits af te snijden door gebruik te maken van een formeel kanaal om verzoeken tot dienstverlening te honoreren. Hierdoor blijft de mogelijkheid om de totale dienstverlening te beheersen en te sturen te behouden. Dit in tegenstelling tot het informele circuit waar het ontbreken van financiële afwikkeling en prioriteitsstelling de boventoon voeren. Deze doelstelling is sterk afhankelijk van de uitwerking van de doelstelling om de communicatielijnen te kanaliseren en kort te houden.

Deze doelstellingen kunnen onderscheiden worden in twee categorieën, namelijk doelstellingen die samenhangen met behoeften van de klant en doelstellingen die samenhangen met de behoeften van de facilitaire organisatie.

Doordat de vele dienstverleningsverzoeken vanuit alle onderdelen van de organisatie centraal bij één punt worden verzameld, geregistreerd, beheerd en op systematische wijze aan de verschillende uitvoeringsprocessen wordt aangeboden, wordt er bij de klant een zekere last weggenomen, omdat deze niet meer van loket tot loket hoeft te gaan in zijn poging om een bepaalde behoefte vervuld te zien. Daarnaast wordt voor de uitvoerende processen de druk verlicht, omdat niet meer in de informele sfeer van allerlei kanten aan de medewerkers getrokken wordt om "even een klusje te doen".

¹⁹ Bron: Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt, 1995

Het op deze manier verwerken van een behoeftestroom betekent structurering en kwantificering van de correctieve dienstverlening, hetgeen alleen maar kan leiden tot een grotere doelmatigheid, beheersing en integratie van de dienstverlening. Tevens wordt door het centraal en gestructureerd aannemen en verwerken van verzoeken om dienstverlening het inzicht in de omvang van de correctieve dienstverlening vergroot. Dit betekent op het operationele vlak dat het mogelijk wordt een beleid te kunnen formuleren, waarbij normering en standaardisering de basis vormen. Op strategisch niveau wordt het mogelijk adequate managementinformatie te genereren en kan het FSP op basis van de aanwezige kennis en ervaring een meer klantgerichte houding en betere ondersteuning van het primaire proces bewerkstelligen.

Bovenstaande belangrijkste effecten van een goed functionerend FSP worden in bijlage 4 schematisch weergegeven.

4.3. Dienstverlening & FSP

De meldingen die op een FSP binnen kunnen komen, kunnen onderscheiden worden in een aantal categorieën. Deze categorieën hangen weer samen met de soorten van dienstverlening die door een facilitaire organisatie worden geleverd.

Verzoek tot dienstverlening

Elke dienst die via het FSP door de uitvoerende processen wordt geleverd, wordt geïnitieerd door een verzoek tot dienstverlening. Dit verzoek houdt een bepaalde behoefte vanuit de gebruikersorganisatie in. Door de medewerkers binnen een organisatie worden ontelbare vragen afgevuurd op de facilitaire organisatie, die ondergebracht kunnen worden binnen de volgende categorieën:

Klachten

Een klacht is een kennisgeving van een belemmering bij de uitoefening van de taken ten gevolge van de bedrijfstoestand, of een uiting van ongenoegen over het gebouw, de voorziening of de dienstverlening.

Wensen

Van een wens is sprake als een klant van de facilitaire dienst een voorziening wenst die al dan niet deel uitmaakt van het bestaande assortiment.

Informatieverzoeken

Hiervan is sprake als een klant behoefte heeft aan nadere informatie op facilitair gebied.

Storingen

Hiervan is sprake als het gaat om stagnatie van de functionele bedrijfstoestand van een gebouw, een installatie, een voorziening of een dienstverlening. Hierdoor wordt de uitvoering van de werkzaamheden belemmerd of kunnen de werkzaamheden niet worden uitgevoerd.

Al deze meldingen hebben de volgende eigenschappen:

- Elke melding heeft haar eigen afhandelingprocedure (reservering ruimte, vervangen van een lamp).
- Een enkele melding leidt meestal tot meer dan een (integrale) dienst. Een vergadering kent al snel zes diensten die integraal moeten worden geleverd: Vergaderruimte reservering, catering, schoonmaak, receptie, audiovisuele dienst en beveiliging.

- Meldingen hebben vaak een dynamisch karakter tussen het moment van melden en het tijdstip van realisatie.
- Zonder een gestructureerde aanpak komen meldingen altijd ongelegen voor de facilitaire organisatie.

Soorten dienstverlening²⁰

De verzoeken tot dienstverlening die bij het FSP binnenkomen, vereisen een bepaalde wijze van dienstverlening. De dienstverlening die door een facilitaire organisatie geleverd wordt, kan in het algemeen in drie hoofdgroepen worden ingedeeld, te weten:

Projectmatige dienstverlening

Hiertoe behoren al die activiteiten van de FD, welke worden uitgevoerd binnen een tijdelijk samenwerkingsverband tussen personen van verschillende disciplines. Een FSP vervult bij dit soort activiteiten slechts een beperkte rol. Zij kan dienen als aanspreekpunt voor de projectmedewerkers om te voorzien in bepaalde behoeften. Ook kan het FSP hierbij de rol van informatiepunt vervullen. Zij kan gebruikers informeren over de lopende projecten en eventuele daaruit voortvloeiende verstoringen van het werkproces. Verzoeken tot dienstverlening op het gebied van verhuizingen en verbouwingen hebben betrekking op deze wijze van dienstverlening.

Procesmatige dienstverlening

Hiertoe behoren die activiteiten die een repeterend karakter hebben, danwel een specifieke ontwikkeling doormaken (bijvoorbeeld planmatig onderhoud, het aanbieden van loketdiensten). Een FSP kan klanten informeren omtrent de dagelijkse gang van zaken binnen de FD. Een aantal van deze repeterende diensten kan worden gedelegeerd naar het FSP. Verzoeken hebben bijna nooit betrekking op deze vorm van dienstverlening.

Correctieve dienstverlening

Correctieve of ad-hoc dienstverlening is dienstverlening die zich moeilijk laat voorspellen en veelal afhankelijk is van een op een bepaald moment ervaren klantbehoefte of verstoring van een bepaald proces of product. Deze vorm van dienstverlening omvat ongeveer 20% van de totale omvang van de te leveren producten en diensten van de FD, maar vraagt gemiddeld 80% van de totale aandacht van de facilitaire organisatie. Een FSP speelt met name een belangrijke rol bij het structureren, normeren en beheersbaar maken van deze vorm van dienstverlening. De meeste verzoeken hebben dan ook betrekking op deze vorm van dienstverlening.

4.4. Organisatievormen

In de literatuur worden diverse modellen besproken voor de vormgeving van het FSP. Keusters²¹ en FMH Facility Management²² onderscheiden een viertal basisstructuren en Timmer²³ spreekt over een drietal basismodellen. De diverse modellen zullen hier worden toegelicht.

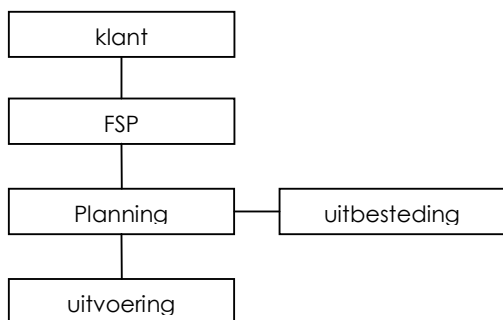
²⁰ Bron: Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt, 1995

²¹ Bron: Centraal dienstverleningsmeldpunt, 1996. p.8-11

²² Bron: Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt, 1995. p.11-14

²³ Bron: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender?, 1996

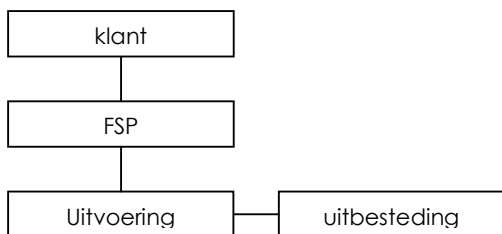
4.4.1. Vier basisstructuren



Figuur 5 Basisstructuur 1

Basisstructuur 1 (figuur 5)

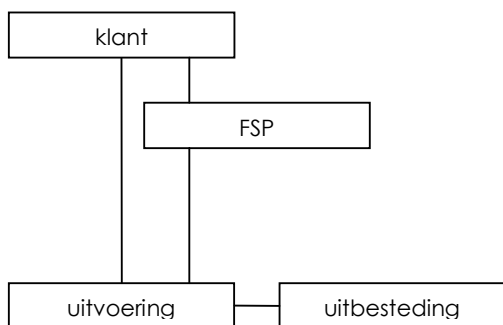
In dit model initieert het FSP de dienstverlening door eerst de afdeling 'planning' op de hoogte te brengen van de uit te voeren activiteiten. De afdeling planning schakelt dan de benodigde interne of externe leveranciers in. Voor deze constructie wordt veelal in grotere organisaties gekozen om de dienstverlening zo goed mogelijk te kunnen plannen en te beheersen. In dit model ligt de bevoegdheid tot het aansturen van de backoffice en het aangaan van verplichtingen met derden volledig buiten het FSP.



Figuur 6 Basisstructuur 2

Basisstructuur 2 (figuur 6)

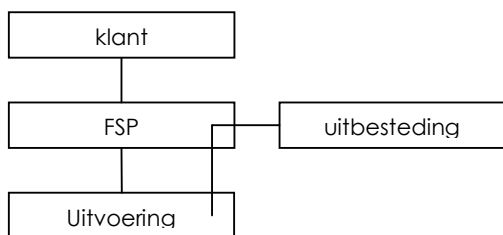
In dit model wordt geen gebruik gemaakt van een planningsafdeling. Het FSP is direct gekoppeld aan de uitvoerende afdelingen, zodat de verzoeken tot dienstverlening direct worden doorgegeven. De uitvoering schakelt hierbij indien nodig een externe leverancier in. Deze variant lijkt een snellere dienstverlening te garanderen ten opzichte van het eerste model, omdat er een communicatielaag tussenuit is gehaald. Hierbij moet echter niet vergeten worden, dat snelle responstijden niet alleen worden gegarandeerd door de manier waarop meldingen worden doorgegeven, maar dat dit ook afhankelijk is van de manier waarop de backoffice processen zijn gestructureerd.



Figuur 7 Basisstructuur 3

Basisstructuur 3 (figuur 7)

In sommige situaties kan het wenselijk zijn dat de klant voor bepaalde verzoeken tot dienstverlening rechtstreeks met de uitvoerende afdelingen in contact komt en daarmee beperkt het FSP kan passeren. Het mogen passeren van het FSP betreft dan enkele vooraf door de FD omschreven producten en diensten, die door uitvoerende afdelingen met 'eigen loketten' worden geleverd. Het ontstaan van mogelijke verwarring bij de gebruikers als gevolg van onduidelijkheid over de diverse loketdiensten naast het FSP, kan worden opgevangen door duidelijkheid te scheppen in het dienstenpakket van het FSP en de overige afdelingen. Het beste instrument hiervoor is het samenstellen van een producten –en dienstencatalogus.

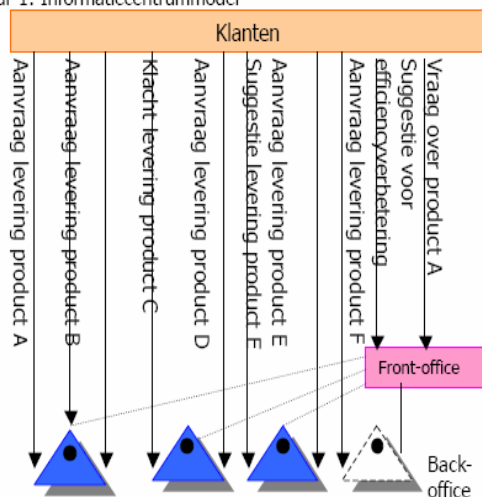


Basisstructuur 4 (figuur 8)

Hier worden zowel de interne als de externe leveranciers direct door het FSP aangestuurd. Voor deze mogelijkheid kan worden gekozen als men de controle op het uitbesteden van opdrachten wil scheiden van het uitvoerende onderdeel. De achterliggende gedachte van dit model is door het FSP een controlerende taak te geven de kosten van het uitbesteden zoveel mogelijk te beheersen. Het betekent niet dat het FSP beslist welke opdrachten uitbesteed mogen worden.

Figuur 8 Basisstructuur 4

Figuur 1: Informatiecentrummodel

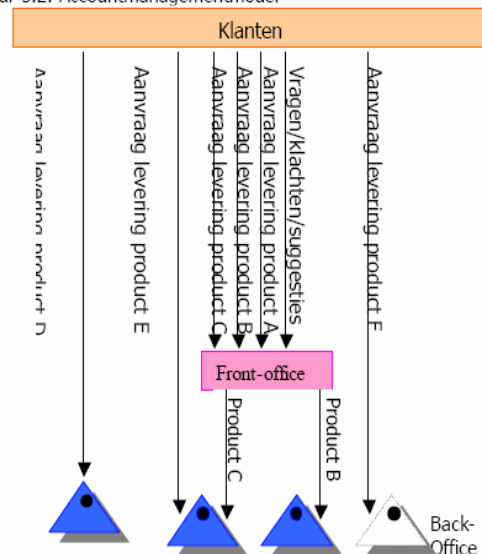


Informatiecentrummodel (figuur 9)

Het informatiecentrummodel is qua opzet het meest beperkt. In dit model bestaat de functie van de frontoffice grotendeels uit het beantwoorden van vragen van klanten en het verstrekken van algemene facilitaire informatie. Voor klachten over de dienstverlening en voor verzoeken tot het leveren van bepaalde producten en diensten moeten klanten zich wenden tot de producerende eenheden, ofwel de backoffice van de facilitaire organisatie.

Figuur 9 Het informatiecentrummodel

Figuur 3.2: Accountmanagementmodel

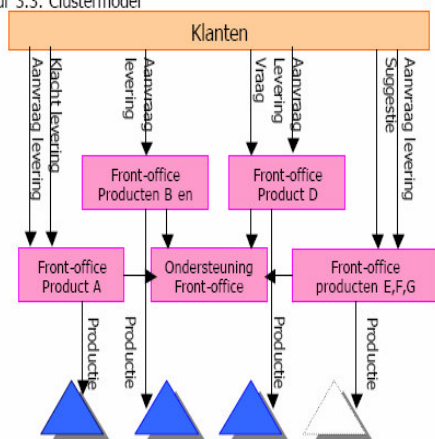


Het accountmanagermodel (figuur 10)

Het accountmanagermodel gaat een stap verder en is in wezen een gemengd model. Bij de frontoffice die is gebaseerd op dit model kunnen klanten vragen stellen en klachten uiten over alle aspecten van de facilitaire dienstverlening. Bovendien kunnen zij bij de frontoffice terecht voor het verkrijgen van bepaalde producten en diensten. Daarnaast kunnen klanten rechtstreeks bij de productieafdelingen terecht voor het verkrijgen van andere geselecteerde facilitaire producten en diensten. In dit model fungeert de frontoffice als het ware als de accountmanager van de productieafdelingen van de facilitaire organisatie.

Figuur 10 Het accountmanagermodel

Figuur 3.3: Clustermodel



De frontoffice, die is gebaseerd op het clustermodel is het meest uitgebreid. Alle vragen en klachten, alsmede alle aanvragen voor alle vormen van dienstverlening kunnen door klanten worden geuit bij de frontoffice. Meestal bestaat een dergelijke frontoffice uit meerdere "winkeltjes" (beter gezegd diverse kleine frontoffices) die allemaal een groep samenhangende producten en diensten beheren. De winkeltjes zijn de voorposten van een of meerder productieafdelingen die tot de backoffice behoren en zijn met elkaar verbonden via een centrale frontoffice. Deze centrale frontoffice is verantwoordelijk voor het genereren van alle mogelijke vormen van managementinformatie.

Figuur 11 Het clustermodel

Deze beschreven structuren zijn uiteraard niet uitputtend, want als gevolg van steeds wisselende factoren zijn er evenveel basisstructuren te bedenken als er organisaties zijn. De belangrijkste factoren die van invloed zijn op de organisatiestructuur van een FSP zijn:

- De structuur en de omvang van de gehele organisatie;
- De structuur en de omvang van de facilitaire dienst;
- De aard van het primaire bedrijfsproces;
- Het aangeboden product- en dienstenpakket;
- De te realiseren taken middels het FSP;
- De bedrijfscultuur van de organisatie;
- De klantorganisatie van de facilitaire dienst.

Onafhankelijk van de variant van de frontoffice beïnvloedt een succesvolle inrichting de kwaliteit van de dienstverlening. Voor een geslaagde inrichting zijn succesfactoren te noemen. Deze factoren bepalen of het FSP effectief en efficiënt zal zijn. Succesfactoren voor een effectieve en efficiënte frontoffice zijn²⁴:

- de frontoffice is goed bereikbaar;
- de klant wordt goed geïnformeerd en geholpen;
- de klant heeft de overtuiging dat hij of zij optimaal is geholpen;
- de samenwerking tussen frontoffice en andere organisatieonderdelen is gericht op optimale serviceverlening.

²⁴ Bron: De klant centraal: een succesvolle frontoffice in het facilitair bedrijf, 2003

4.5. Positionering

De positionering van het FSP in de moederorganisatie is van groot belang voor het succesvol opereren van de frontoffice. Met betrekking tot het FSP wordt in deze paragraaf ingegaan op drie invalshoeken van de positioneringvraag: de profilering van het FSP in de moederorganisatie, de fysieke locatie in de moederorganisatie en de positiestructuur²⁵.

4.5.1. Positiestructuur

De positionering van het FSP binnen de facilitaire organisatie kan verschillende verschijningsvormen aannemen: als aparte facilitaire afdeling, als stafeenheid, als onderdeel van een andere (staf)afdeling, etc. De meest geschikte positionering hangt onder andere samen met het beoogde doel en het takenpakket van het FSP. Het is van wezenlijk belang dat er voldoende coördinatie bestaat tussen het FSP en de uitvoerende afdelingen.

Het FSP vervult binnen de facilitaire organisatie een staffunctie; de taken bestaan uit adviseren, voorbereiden en coördineren. Wat daarbij van belang is, is dat het FSP onder de directe aansturing van de Facilitair Manager wordt gepositioneerd. Dit is aan te bevelen vanuit de rol die het FSP speelt in het verzamelen van gegevens die van belang zijn voor het strategisch en tactisch niveau van de facilitaire organisatie. Het hoofd FSP communiceert met de overige afdelingshoofden op horizontaal niveau en rapporteert rechtstreeks aan het hoofd FD.

4.5.2. Profilering

Een adequate profilering is verreweg het meest belangrijke element voor het succesvol kunnen functioneren van het FSP. Voor de klant is het immers van groot belang dat ze weet waar ze terecht kan met een verzoek tot dienstverlening. Als het FSP niet duidelijk binnen de moederorganisatie is geprofileerd, zullen de klanten het FSP niet weten te vinden en is het gedoemd te mislukken. Het profileren van het FSP binnen de organisatie kan op vele manieren gestalte krijgen: een fraaie, in het oog springende huisvesting, één centraal telefoonnummer, verwijsborden en affiches in het gebouw.

4.5.3. Fysieke locatie

Klanten moeten bovendien gemakkelijk de weg kunnen vinden naar het FSP. Het FSP zal op een herkenbaar knooppunt in de organisatie gesitueerd moeten worden, zodat het geen zoektocht voor de klanten wordt. Het kan praktisch zijn om deze dichtbij de klant te huisvesten of juist dichtbij de backoffice afdelingen. Door de moderne informatietechnologie wordt de fysieke locatie van het FSP steeds minder belangrijk. De klant kan het FSP telefonisch bereiken, maar ook door middel van de fax, de email en de interne post. Veel organisaties beschikken tevens over intranet waarop onder andere informatie staat over de diensten en producten van het FSP en met behulp waarvan klanten hun wensen kenbaar kunnen maken. Als een organisatie over meerdere gebouwen beschikt, is het meestal wenselijk in alle gebouwen een frontoffice (eventueel per klantengroep) te openen. In ieder geval dient het FSP een sterke mate van toegankelijkheid te hebben, zodat de drempel om het FSP te benaderen voor de klanten laag is. De positionering van het FSP hangt ook samen met het toekomstige taken en dienstenpakket van het FSP.

²⁵ Bron: De frontoffice in facilitaire organisaties: antenne of stoorzender?, 1996

4.6. Werkwijze FSP

4.6.1. Producten- en dienstenpakket

Voor een goedwerkend FSP is het van belang een duidelijke omschrijving te geven van de producten en diensten van de facilitaire dienst en het FSP zelf. Er kan ervoor gekozen worden om het FSP alleen de verzoeken om dienstverlening te laten registreren en deze door de uitvoering te laten afhandelen. Een andere optie is dat het FSP zelf ook diensten aanbiedt.

De doelen die men beoogt met het installeren van een front office, bepalen de diepte en reikwijdte van het producten- en dienstenpakket. De kerndiensten van een front office zijn:

1. Informatiepunt voor klant m.b.t. de facilitaire dienstverlening.
2. Het aannemen, registreren en uitzetten van klachten, wensen en storingsmeldingen.

Dit zijn kerndiensten, omdat zij de kern vormen waarom de front office is ingevoerd. De klachten, wensen en storingsmeldingen worden echter door de back office behandeld.

Hiernaast kan de front office zelf de volgende producten en diensten aanbieden:

3. Het reserveren van catering, vergaderruimtes en overige voorzieningen;
4. Het uitlenen van facilitaire artikelen;
5. Het uitgeven van kantoorartikelen;
6. Het registreren van bezoekers en het beheren van sleutels.

Afhankelijk van de grootte en de aard van de organisatie zal de samenstelling van het dienstenpakket van het FSP variëren. De eerste twee punten vormen echter altijd een onderdeel van het dienstenpakket, omdat dat de kern is waarom het FSP is ingevoerd. Deze twee punten zijn de kernactiviteiten van het FSP. Punt drie behoort in grote organisaties vaak ook tot de kerntaken. De overige punten hebben meer betrekking op receptietaken, die afhankelijk van de organisatorische positionering van het FSP ook tot het dienstenpakket van het FSP kunnen behoren.

Hoewel het aanbieden van facilitaire producten en diensten eigenlijk niet tot de kern van de dienstverlening van de front office behoort, krijgt zij daardoor een sterkere positie binnen de facilitaire organisatie en een duidelijker gezicht naar de klanten. Het kiezen van de producten en diensten die door een front office kunnen worden aangeboden, dient echter zorgvuldig te gebeuren: lang niet alle producten en diensten zijn hiervoor geschikt. Zo is het niet raadzaam desktoppublishing-werk via de front office te laten lopen, omdat hiervoor specifieke kennis en vaak veel communicatie met de klant is vereist. Daarentegen zijn producten en diensten als de vergaderservice, het coördineren van verhuizingen en intern vervoer bij uitstek geschikt voor de front office. Bij de eerste twee genoemde diensten zijn namelijk meerdere afdelingen van de facilitaire organisatie betrokken. Voor de klant wordt het verkrijgen van deze producten en diensten vergemakkelijkt, terwijl de werkzaamheden binnen de facilitaire organisatie efficiënter en effectiever kunnen worden uitgevoerd door de centrale aansturing via de front office²⁶.

²⁶ Bron: Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt, 1995

4.6.2.Processen

De basis van het werkingsprincipe van het FSP wordt gevormd door een aantal processen met een terugkerend karakter. Deze hoofdprocessen zijn afgeleid van de levenscyclus van een correctieve verleende dienst en vormen daarmee de basis van een effectief en efficiënt functionerend FSP. Het zijn processen die ongeacht het soort verzoek tot dienstverlening en organisatietype altijd de basis vormen voor de werking van het FSP.

De hoofdprocessen van de werkwijze van het FSP zijn als volgt te omschrijven:

1. Aannemen verzoek tot dienstverlening;
2. Initiëren van de dienstverlening;
3. Uitvoeren & bewaken van de voortgang;
4. Gereedmelding en nazorg.

1. Aannemen verzoek tot dienstverlening

Een melding komt centraal binnen bij het FSP, waarbij het FSP de taak heeft de melding te registreren en te kanaliseren. Belangrijk binnen dit proces is het administreren van het aantal en soort verzoeken tot dienstverlening, waarmee het inzicht in en de kwantificeerbaarheid van de dienstverlening wordt gewaarborgd. Daarnaast is dit proces van belang voor het op de juiste manier kanaliseren van de melding naar de uitvoerende onderdelen.

2. Initiëren van de dienstverlening

Dit onderdeel omvat het informeren van de uitvoerende afdelingen omtrent de uit te voeren activiteiten en daarmee het op gang brengen van de dienstverlening naar de klant toe. Belangrijk binnen dit proces is het op een overzichtelijke en eenduidige manier aanbieden van een ongestructureerde vraag van de klant aan de backoffice, waardoor de dienstverlening direct op gang gebracht kan worden.

3. Uitvoeren & bewaken van de voortgang

Dit proces omvat de daadwerkelijke uitvoering van het verzoek tot dienstverlening. De uitvoerende afdelingen zijn hiervoor verantwoordelijk, maar het FSP bewaakt de uitvoering. Dit proces is van belang om de met de klant overeengekomen afspraken te kunnen nakomen, om over relevante informatie over de dienstverleningsactiviteiten te kunnen beschikken en om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen bewaken.

4. Gereedmelding en nazorg

De door de uitvoerende afdelingen uitgevoerde werkzaamheden moeten bij het FSP weer worden afgemeld, zodat de klant op de hoogte gesteld kan worden van het beëindigen van de werkzaamheden.

4.6.3.Normering

Om het FSP goed te kunnen laten functioneren is het van belang dat de afnemers het FSP als een serieuze partner beschouwen. De klant heeft anders snel de neiging het FSP te passeren en de uitvoerenden direct te benaderen. Om dit te voorkomen is het van belang, dat het FSP de klant bij indiening van een verzoek tot dienstverlening, kan informeren over de afhandelingswijze. Hiertoe is het noodzakelijk dat het FSP beschikt over indicaties van doorlooptijden en kwaliteitsniveaus met betrekking tot de door de backoffice te leveren producten en diensten. Dit is uitsluitende mogelijk als de backoffice zo gestructureerd is dat hierover normen kunnen worden vastgesteld.

4.6.4. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het functioneren van het FSP is voor een groot deel afhankelijk van het personeel van het servicepunt. Het oordeel van de klanten over de facilitaire dienst zal voor een groot deel bepaald worden door het functioneren van de medewerkers van het FSP. Het FSP vervult tevens een representatieve rol. De personele bezetting van het FSP moet bestaan uit medewerkers met een klantvriendelijke instelling.

Taken

De doelstelling van het FSP is bepalend voor het takenpakket. Een meer uitgebreid FSP zal over een omvangrijker takenpakket beschikken dan een kleine frontoffice in de vorm van bijvoorbeeld een vraag- en helpdesk. Het takenpakket van het FSP omvat doorgaans een of meer van de volgende onderdelen:

- Het aanbieden van bepaalde facilitaire producten en diensten;
- Het genereren van managementinformatie ten behoeve van de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie;
- Het registreren van klachten, het beantwoorden van vragen en het aannemen van suggesties voor verbetering van de klanten en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- Het assisteren van de organisatieonderdelen van de facilitaire organisatie die serviceniveauovereenkomsten met klanten afsluiten en de facilitaire producten- en dienstencatalogus opstellen, of het zelf verrichten van deze activiteiten;
- Het uitoefenen van de public relations-functie.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers van het FSP zijn mede afhankelijk van de basisstructuur volgens welke het FSP wordt opgezet. Aan de ene kant is het noodzakelijk dat de medewerkers van het FSP adequaat kunnen reageren op situaties die een snelle actie vereisen en dat zij verplichtingen met derden mogen aangaan, aan de andere kant wil het management deze vrijheid vaak beperken in verband met de beheersbaarheid. De omvang van de bevoegdheden die men aan het FSP geeft is tevens van invloed op de profielschets en de functie – en taakomschrijvingen van de medewerkers van het FSP. Als er meer bevoegdheden aan het FSP worden toegekend zullen de medewerkers behalve een klantgerichte instelling ook over meer inhoudelijke en tactische kennis moeten beschikken. Het advies is om de medewerkers van het FSP slechts de bevoegdheden te geven die nodig zijn bij het uitvoeren van hun eigen taken. Dit betekent dus dat zij bijvoorbeeld geen contracten mogen afsluiten met derden. De bevoegdheden van de medewerkers van het FSP kunnen bestaan uit de volgende zaken:

- Het aannemen van meldingen;
- Het reserveren van vergaderruimtes en toebehoren;
- Het informeren van klanten en management;
- Het inzien van relevante informatie over de stand van zaken van meldingen;
- Tijdens calamiteiten aansturen van externen.

4.6.5. Middelen

Om het FSP als communicatiemiddel binnen de organisatie optimaal te laten functioneren, is een gestructureerde gegevensverwerking absoluut noodzakelijk. Het moet op ieder gewenst moment mogelijk te zijn om van iedere melding de status op te kunnen vragen teneinde centraal de voortgang van de afdeling te kunnen bewaken. Dit geldt niet alleen voor de bemensing van het FSP (frontoffice) maar ook voor de uitvoerende onderdelen van de facilitaire organisatie (backoffice).

Een adequate gegevensverwerking is tevens noodzakelijk om het FSP als beheersinstrument te laten fungeren. Door het combineren van de gegevens tot managementinformatie, kan inzicht worden verkregen in de aard en omvang van de ad-hoc dienstverlening. Bovendien kan door een juiste registratie het presenteren van de facilitaire organisatie achteraf worden afgezet tegen vooraf vastgestelde normen. Door analyse van de hieruit voortvloeiende resultaten kunnen maatregelen worden gedefinieerd die het presteren van de Facilitaire Dienst verhogen.

Als hulpmiddel bij de gegevensverwerking kan gebruikt worden gemaakt van een FMIS. Een FMIS kan informatie combineren en een antwoord geven op vragen als: wat zijn de bouwkundige onderhoudskosten geweest in alle gebouwen. Het FMIS bestaat enerzijds uit een database managementsysteem en anderzijds uit een aantal modules waarmee de beschikbaar gekomen informatie omgezet wordt ten behoeve van het betreffende gebruikersdoel.

4.6.6. Kritische succesfactoren

Voor het welslagen van de activiteiten van een FSP kan een aantal kritische succesfactoren worden benoemd waaraan voldaan moet worden. De invloed van deze factoren kan per organisatie verschillen. De kritische succesfactoren zijn²⁷:

1. Veranderingsbereidheid.

Het welslagen van het FSP is afhankelijk van de bereidheid van medewerkers om mee te werken aan veranderingen. Veranderingsbereidheid is de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de omgeving aan de organisatie stelt. De veranderingsbereidheid is gelijk aan de mate waarin de werknemers gemotiveerd zijn. De bereidheid zal geen struikelblok vormen bij de invoering van een FSP indien aan een aantal zaken wordt voldaan. Belangrijke factoren die veranderingsbereidheid bevorderen zijn:

- De medewerkers hebben vertrouwen in elkaar;
- Er is een zekere gewenningstijd;
- Er wordt voldoende aandacht besteed aan informatie en communicatie;
- Goede contacten tussen beleidsmatig, tactisch en operationeel niveau;
- Bijsturingsmogelijkheden tijdens het gehele implementatietraject;
- Eén verandering tegelijk doorvoeren;
- Duidelijke uitspraken over werkgelegenheid;
- Goed geformuleerde ondernemingsstrategieën;
- Duidelijke organisatiedoelstellingen;
- Een homogene en herkenbare ondernemingscultuur;
- Goede bedrijfsresultaten.

Deze criteria veronderstellen een actieve, anticiperende en aanpassende instelling van de medewerkers, zodat er een tweerichtingsverkeer ontstaat.

2. Commitment

Of het FSP uiteindelijk adequaat kan functioneren is afhankelijk van de organisatie van de facilitaire organisatie. Hiervoor zijn goed gestructureerde, kwalitatieve en op elkaar afgestemde backoffice processen binnen de organisatie noodzakelijk. Zonder een goed gestructureerde facilitaire afdeling worden de doelstellingen van het FSP niet gehaald en wordt de kracht en het werkingsprincipe van het FSP beperkt.

²⁷ Bron: Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt, 1995

3. Producten- en dienstencatalogus (PDC)

Een manier om de klanten op duidelijke wijze te informeren over de facilitaire dienstverlening die wordt aangeboden is een producten- en dienstencatalogus (pdc). Er moet zowel voor de klant als de medewerkers van het FSP duidelijkheid bestaan over het pakket van diensten dat wordt aangeboden. Door middel van een pdc is de klant op de hoogte van de dienstverlening en de daaraan gekoppelde randvoorwaarden, bestelwijzen en leveringscondities. De producten- en dienstencatalogus kan uiteindelijk op het intranet geplaatst worden.

4. Dienstverleningsovereenkomst (DVO)

De afspraken tussen de klanten en de FD kunnen ook verder gaan dan een beschrijving in een producten- en dienstencatalogus. Een optie hiervoor is een dienstverleningsovereenkomst. Dit houdt een verplichting tussen de FD en de resultaatverantwoordelijke afdelingen (de afnemersorganisatie) in. Deze laatste verplichten zich tot het afnemen van diensten bij de eigen organisatie tegen overeengekomen voorwaarden. De FD levert deze diensten en zorgt hiermee duidelijk voor haar eigen bestaansrecht. Het resultaat van een dienstverleningsovereenkomst is een formele vastlegging van afspraken tussen aanbieder en afnemer.

5. Homogene cultuur

Bij de invoering van een FSP kan men op weerstand van de facilitaire medewerkers stuiten. Deze weerstand heeft over het algemeen geen betrekking op het FSP zelf, maar op het feit dat er veranderingen zullen plaatsvinden. Uiteindelijk heeft de invoering van het FSP ook impact op de cultuur van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is het afsnijden van de informele leveringscircuits voor wat betreft de correctieve dienstverlening middels het FSP.

6. Communicatie

Vroeger werd het belang van het aspect communicatie door het management onderschat. Nu benoemen directieleden en managers communicatie als eerste kritische succesfactor bij de bedrijfsvoering. Communiceren tijdens het implementatietraject van het FSP is meer dan alleen het verstrekken van schriftelijke informatie. Informatieve bijeenkomsten zijn van groot belang, aangezien op deze manier de medewerkers direct geïnformeerd worden en hun vragen kunnen stellen. Geruchten en veronderstellingen uit het informele circuit worden dan zoveel mogelijk vermeden.

Door medewerkers goed op de hoogte te houden van de veranderingen die eraan komen en ze te betrekken in dit proces voelen ze zich minder snel buiten gesloten. Hierdoor worden de acceptatie en het draagvlak onder de medewerkers vergroot. Tevens kunnen de informatiebijeenkomsten ervoor zorgen dat er een tweerichtingsverkeer ontstaat tussen het management en het uitvoerende niveau.

7. Marketing

De meeste facilitaire organisaties bestaan dankzij de aanwezigheid van een grote groep afnemers. Hoewel in de meeste situaties de FD de enige leverancier is van diensten binnen een bedrijf, kan zij onder druk komen te staan van bijvoorbeeld verzelfstandiging, wegvallen van gedwongen winkelnering, reorganisaties en technologische ontwikkelingen. Marketing is daarom ook een belangrijk aspect van de FD en het FSP in het bijzonder.

Een gestructureerd aanbod van producten en diensten met een inzichtelijke prijs, resulteert in een toenemende professionele aanpak van de facilitaire dienstverlening.

Dit heeft een positief effect op het oordeel van de klanten en het algemeen management inzake de professionaliteit van de facilitaire afdeling. De beste promotie voor de FD wordt bereikt door een optimale serviceverlening en de permanente naleving van het principe afspraak is afspraak.

8. Administratie

Door het voeren van een goede administratie van de binnenkomende verzoeken en meldingen en de afhandeling hiervan, kan de status van iedere melding steeds worden gevolgd en is het FSP in staat haar klanten op elk gewenst moment te informeren.

Voor het welslagen van het FSP is dit erg belangrijk. Het FSP wordt namelijk pas als het gezicht van de FD gezien als zij alle vragen van klanten over de stand van zaken kan beantwoorden. Het wordt zelfs nog effectiever als het FSP op basis van de ter beschikking staande gegevens kan anticiperen op klantvragen. Een geautomatiseerde administratie is hierbij een uitstekend hulpmiddel.

4.7. Implementatie

Het implementeren van een Facilitair Servicepunt binnen een Facilitaire Organisatie is geen project dat binnen enkele maanden is afgerond. Uit de praktijk blijkt dat tussen het moment waarop de intentie wordt uitgesproken om een frontoffice in het leven te roepen, en het moment dat die frontoffice daadwerkelijk conform het beoogde doel functioneert, ten minsten een jaar tot twee jaar verstrijkt.

Een dergelijk implementatietraject legt een relatief groot beslag op de beschikbare mensen en middelen, en doet tegelijkertijd ook een groot beroep op de bereidheid tot adequate samenwerking binnen de FD. Het implementeren van een FSP dient derhalve weloverwogen plaats te vinden. Met andere woorden: de implementatie van een FSP dient een bewuste keuze zijn van het gehele FD.

Voor de implementatie van het FSP kunnen een aantal fasen worden gevolgd. Het hierna beschreven traject is samengesteld uit de stappenplannen die staan beschreven in de artikelen van de Dhr. M. Timmer²⁸ en Dhr. B. Schuthof²⁹. Het implementatietraject voor het FSP bestaat uit een groeipad van 6 fasen. Een belangrijk pluspunt van deze fasen is dat tussentijds fouten of problemen kunnen worden gesignaleerd en verholpen.

Het implementatietraject is opgedeeld in een zestal fases waarbinnen 11 stappen moeten worden genomen. De fasen van het implementatietraject zijn³⁰:

- Fase 1: Initiatief- en besluitvormingsfase.
- Fase 2: Organisatie van de backoffice.
- Fase 3: Plan van aanpak.
- Fase 4: Opzet.
- Fase 5: Implementatie.
- Fase 6: Beheer.

²⁸ Bron: De frontoffice in facilitaire organisaties: antenne of stoorzender?, 1996

²⁹ Bron: Het Facilitair servicemeldpunt, 1999

³⁰ Bron: Het facilitair servicemeldpunt, 1999

Fase 1: Initiatief- en besluitvormingsfase

Met de initiatieffase wordt de periode van nadenken over en het peilen van de organisatie over de haalbaarheid van een FSP, voordat gestart wordt met de discussie en het opstellen van een plan van aanpak bedoeld. Deze fase is essentieel om de vereiste betrokkenheid van de facilitaire organisatie te krijgen.

In deze fase nemen alle facilitaire medewerkers onder leiding van het management een definitief besluit tot het instellen van een FSP. Dit gebeurt door het opstellen van een intentieverklaring. In een dergelijke verklaring dienen ook de verwachtingen t.a.v. het FSP te worden vastgelegd.

Vervolgens dient een plan opgesteld te worden. In dit plan zijn het projectresultaat, de projectactiviteiten en de projectbeheersing opgenomen. Het vooraf brengen van een werkbezoek aan andere organisaties, die al beschikken over een FSP, kan de leden van het projectteam helpen bij het opstellen van een projectplan.

Fase 2: Organisatie van de backoffice

De organisatie van de backoffice is een randvoorwaarde voor het succesvol functioneren van een FSP. In deze fase dient de backoffice op orde te worden gebracht. Hierbij kan gedacht worden aan het stroomlijnen van de processen, het opstellen van een producten- en dienstencatalogus en het vastleggen van dienstverleningsovereenkomsten.

Fase 3: Plan van aanpak

Het plan van aanpak is de meest aansprekende fase omdat het FSP in deze fase gestalte krijgt. Het plan van aanpak bevat een aantal onderwerpen en aandachtspunten. Het instellen van een of meer werkgroepen om een onderdeel voor te bereiden zal bij de facilitaire organisatie leiden tot een breed draagvlak en het herkennen van eigen inbreng. Een groot aantal facetten zal in het plan van aanpak een plaats moeten krijgen.

Allereerst zal er een keuze gemaakt moeten worden voor een bepaald basismodel of een variant daarop. Als algemene richtlijn kan hierbij worden gehanteerd dat het beter is om te starten met een relatief bescheiden opzet van een FSP, dan met een veelomvattende variant met verstreckende gevolgen voor de hele organisatie.

De keuze voor een bepaald model of een variant hierop, hangt onder meer af van:

1. De beschrijving van het doel dat met het toekomstige FSP wordt nagestreefd;
2. De ervaringen die in andere organisaties zijn opgedaan met een FSP;
3. De eisen en wensen van de klanten van de FD;
4. De mogelijkheden binnen de eigen FD, waarbij onder andere het ontwikkelingsstadium, de manier van werken en de afdelingsstructuur een rol spelen.

Vervolgens dient de modelkeuze te worden uitgewerkt. Het belangrijkste onderwerp bij het uitwerken van de modelkeuze is het inbedden van het model in de facilitaire organisatie. De uitwerking dient de volgende onderwerpen te bevatten:

- Een beschrijving van de taken die het FSP moet gaan vervullen;
- Een beschrijving van de facilitaire producten en diensten die het FSP zelfstandig gaat leveren aan klanten van de FD;
- Een weergave van processen en procedures waaruit blijkt op welke wijze het FSP gaat communiceren met de productafdelingen en de gevolgen die dit heeft voor de organisatie van deze afdelingen;

- Een weergave van de informatiestromen binnen het FSP, tussen het FSP en de backoffice, en tussen het FSP en de klantorganisatie. Ook de informatiestromen tussen de backoffice en de klantorganisatie dienen in kaart te worden gebracht;
- Een overzicht van de sturingscriteria die het FSP gaat hanteren en de managementinformatie die wordt gegenereerd;
- Een formatieplan en een beschrijving van de benodigde middelen om het FSP te laten functioneren;
- Een overzicht van alle relevante overlegvormen.

Fase 4: Opzet

Nadat is vastgesteld hoe het servicepunt eruit moet komen te zien kan er begonnen worden met het aantrekken van medewerkers en het aanschaffen van de benodigde middelen. Het aantrekken van medewerkers kan het beste geschieden aan de hand van een profielschets en met behulp van de afdeling personeelszaken. Het aanschaffen van middelen is geheel afhankelijk van het doel dat met het FSP wordt beoogd en de taken die het FSP moet vervullen. Voor het FSP is het belangrijk om te kijken welke middelen reeds in de organisatie aanwezig zijn en welke nog aangeschaft moet worden.

Daarnaast moet er gekeken worden naar het aspect automatisering. Een goed opgezet FSP is geen garantie voor succes. Het succes is afhankelijk van het voorwerk, de analyse van de processen en het destilleren daaruit van de noodzakelijke gegevens. Die gegevens moeten continu worden getoetst op juistheid, volledigheid en tijdigheid om te voorkomen dat onjuiste of onvolledige acties worden ondernomen. Het verwerken van deze gegevens kan het beste geschieden via een FMIS systeem, dit systeem kan de relevante gegevens van een FSP omzetten in managementinformatie voor de FD. Er zijn in het facilitaire werkveld verschillende aanbieders van FMIS systemen.

Fase 5: Implementatie

Na het doorlopen van de hier bovenstaande fasen, begint de fase van het daadwerkelijke opstarten van het FSP. Een belangrijk onderdeel van deze fase is de promotie en voorlichting.

De promotie en voorlichting moeten zich gaan richten op drie aspecten³¹:

- De bekendmaking dat het FSP wordt opgezet (aankondiging);
- De acceptatie (duidelijk maken van de meerwaarde voor alle partijen);
- Promotie van het FSP (de bemensing, hoe te bereiken, de startdatum).

In de fase van de daadwerkelijke implementatie krijgt men altijd te maken met weerstand vanuit de organisatie. Een aantal strategieën kan worden gebruikt bij het constateren van weerstand na implementatie van het FSP:

- De communicatiestrategie, door het geven van informatie en de betrokkenen te laten kennismaken met het nieuwe gegeven (het FSP). Om alle betrokkenen te laten wennen aan de nieuwe vorm van dienstverlening is het aan te raden eerst een pilot te starten waarin het FSP wordt uitgetest. Na deze pilot kan de definitieve vorm van het FSP vastgesteld worden.
- De overtuigingsstrategie, duidelijk en onomwonden zeggen waarom de verandering noodzakelijk was, waarin sterk gewezen moet worden op de voordelen van de verandering.

³¹ Bron: het facilitair servicemeldpunt, 1999

- De dwang strategie, wordt er immer door een groot deel van de medewerkers niet op de juiste manier gebruik gemaakt van het FSP (omzeilen) kan men deze personen afsluiten van verdere dienstverlening. Dit dwingt de medewerker de officiële weg weer te gaan volgen.

Fase 6: Beheer

Ten slotte de fase van het beheer. In deze fase wordt het FSP operationeel gehouden. Het belangrijkste onderdeel van deze fase is het toetsen of de veronderstelde en nagestreefde meerwaarde blijvend wordt gehaald. De nazorg moet worden gezien als de operationele inwerkperiode. De nadruk zal hierbij liggen op het verhelpen van kinderziektes, zoals het aanvullen van open-ends in procedures en het inpassen van zaken die tijdens het project over het hoofd zijn gezien of achterwege zijn gebleven in verband met tijdgebrek.

Periodiek moet worden onderzocht of:

- De doelstellingen worden gehaald, aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek;
- De toegekende en veronderstelde meerwaarden worden gehaald;
- Welke bijstellingen eventueel noodzakelijk zijn.

In de beheersfase staat het interactieve proces tussen de klant en de aanbieder van de FD centraal. Voor de FD geldt dat er regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken gedaan moeten worden om zo het FSP tot een succes te laten worden.

Na bijvoorbeeld een half jaar is het wenselijk de gang van zaken rondom het FSP te evalueren. De rode draad door de evaluatie is de mate van realisatie van de geformuleerde taken en verantwoordelijkheden van het FSP. De evaluatie dient bij voorkeur gezamenlijk te worden uitgevoerd door de medewerkers van het FSP en de facilitaire afdelingen. Het dagelijks beheer en de evaluatie staan in dit implementatietraject heel dicht bij elkaar en vullen elkaar dan ook aan. Een goede evaluatie van het FSP kan namelijk alleen geschieden aan de hand van de klanttevredenheidsonderzoeken die in de beheersfase zijn uitgevoerd onder de klanten van de FD.

5. Het FSP in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de frontoffices bij soortgelijke organisaties zijn georganiseerd. Het doel hiervan is een blik in de keuken te kunnen werpen van andere gemeenten, waarbij de theorie uit de hoofdstukken 3 en 4 kan worden getoetst aan de praktijk en nieuwe ideeën kunnen ontstaan over een Facilitair Servicepunt bij de Gemeente Haarlem. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de derde subprobleemstelling.

5.1. Onderzoeksopzet

De gemeentelijke instellingen waarbij vergelijkend onderzoek heeft plaatsgevonden zijn: de gemeenten Almere, Amersfoort, Dordrecht, Leiden, 's-Hertogenbosch, Zaanstad en Zoetermeer. Aan de hand van de interviews met de betreffende verantwoordelijken voor de frontoffice zijn de benodigde gegevens voor dit hoofdstuk verzameld. Alle gemeenten heb ik persoonlijk bezocht.

Ik ben tot bovenstaande selectie van gemeenten gekomen door alle gemeenten die qua grootte tussen de 100.000 en 200.000 inwoners liggen (dit zijn 19 gemeenten) te benaderen met de vraag of zij een centrale frontoffice voor facilitaire zaken hebben. 17 van de 19 benaderde gemeenten hebben gereageerd. 15 hiervan hebben een frontoffice, ofwel 88 procent. Uit deze 15 gemeenten heb ik op basis van het aantal inwoners een nadere selectie gemaakt. De gemeenten die minder dan 35.000 inwoners afwaken van de Gemeente Haarlem en die wilden meewerken aan het onderzoek heb ik benaderd.

De gemeenten hebben informatie verschaft omtrent de implementatie, de opstartproblemen die hierbij kwamen kijken, de inrichting en de werkwijze van de front office. De vragenlijst ten behoeve van het extern onderzoek is opgenomen in bijlage 4 en de uitgewerkte verslagen staan in bijlage 5.

5.2. Resultaten extern onderzoek

Om de resultaten van dit onderzoek makkelijk met elkaar te kunnen vergelijken en overzichtelijk te kunnen weergeven, zijn de resultaten gerangschikt in een tabel die is opgenomen in bijlage 6. De gegevens die voor de FD van belang zijn voor het opzetten van het FSP zijn opgenomen in deze tabel.

Over het algemeen kan opgemaakt worden dat de onderzochte frontoffices:

- Facilitair meldpunt, servicedesk, servicepunt, klantenservice of helpdesk worden genoemd;
- Een jaar tot 3 jaar geleden zijn opgericht, met uitzondering van Dordrecht, waar het servicepunt al 8 jaar bestaat;
- Behoeftes hadden aan één aanspreekpunt, structuur en professionaliteit;
- Niet zijn opgericht volgens een bepaald model of plan;
- Niet geïntegreerd zijn met de afdeling automatisering (2 keer wordt er gebruik gemaakt van hetzelfde telefoonnummer);
- Bereikbaar zijn tijdens kantooruren;
- Meestal een balie hebben waar de klant persoonlijk terecht kan (1 keer niet);
- Gebruik maken van een pdc;

- De registratie van bezoekers, het sleutelbeheer, de uitgifte van treinkaartjes, dienstfietsen, lockers, het reserveren van vergaderzalen, de uitleen van laptops, memorysticks, audiovisuele middelen en het beheer van toegangspasjes in het takenpakket hebben;
- Soms de bevoegdheid hebben om de uitvoerende afdelingen aan te sturen (4 keer);
- Verantwoordelijk zijn voor de voortgangscontrole (5 keer);
- Weinig overleg hebben met de backoffice (2 keer);
- Niet het contact met de klant onderhouden (2 keer);
- Maar wel de terugkoppeling verzorgen;
- 2 of 3 FTE's in dienst hebben;
- Planen of een zelf ontworpen systeem als meldingssysteem hebben;
- Geen gebruik maken van SLA's maar de afspraken wel vastleggen.

Hierna volgen een aantal opmerkingen van de diverse geïnterviewden over zaken waar op gelet moet worden bij de opzet van een Facilitair Servicepunt.

Het is van belang dat de organisatie op orde is voordat er gestart wordt met de ingebruikname van het FSP. Alle processen moeten helder omschreven zijn. Als een klant merkt dat niet alles goed geregeld is en hij sneller af is door direct naar de uitvoerende afdeling te stappen komt dit het functioneren van het FSP niet ten goede. Verder is het belangrijk dat afspraken vastgelegd worden en een omschrijving van de producten en diensten aanwezig is.

Er moet goed nagedacht worden over welke taken de medewerkers van het FSP krijgen. Hierbij moet een afweging gemaakt worden tussen veel verantwoordelijkheid (waarvoor hoger opgeleid personeel nodig is) of weinig verantwoordelijkheid (waardoor goedkoper personeel ingezet kan worden).

Er moet duidelijk zijn hoe diverse meldingen binnen de organisatie worden afgehandeld. Als een melding binnenkomt bij het FSP moet het voor hen duidelijk zijn bij wie ze moeten zijn, wie wat doet, wie er bepaalt welke melding prioriteit heeft, wie de klant op de hoogte houdt etc.

Als een FSP ingevoerd wordt is de communicatie hiervan binnen de organisatie van groot belang, om zoveel mogelijk weerstand al in een vroeg stadium weg te nemen.

6. Gewenste situatie

Om een advies te kunnen geven over de opzet van een FSP is het van belang dat zowel de gewenste situatie door de klant als door de medewerker wordt meegenomen. Hiertoe wordt in dit hoofdstuk de gewenste situatie vanuit de FD en de sectoren beschreven. In de eerste paragraaf zal beschreven worden wat de wensen en verwachtingen van de klant zijn. Vervolgens worden de wensen en eisen vanuit de FD ten aanzien van de nieuwe situatie beschreven. Aansluitend zal in een soort programma van eisen worden weergegeven waaraan de nieuwe situatie zal moeten voldoen. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de vierde subprobleemstelling.

De gegevens die in dit hoofdstuk worden gepresenteerd, zijn verzameld door middel van mondelinge interviews. Voor het onderzoek onder de klanten is binnen de sectoren gesproken met iemand die verantwoordelijk is voor facilitaire zaken binnen de betreffende sector. Voor deze gesprekken is gebruik gemaakt van een vragenlijst, die is opgenomen in bijlage 8. De gesprekken zijn bedoeld om de meningen te peilen over de verandering die de FD wil gaan invoeren. De ondervraagden zijn degenen die budgethouder zijn en dus de aard en omvang van de facilitaire dienstverlening bepalen. De reden dat ik me heb beperkt tot de budgethouders is om mogelijke onrust binnen de organisatie te voorkomen en om geen verwachtingen te scheppen die de FD niet waar zou kunnen of willen maken.

Voor het onderzoek binnen de FD zijn gesprekken gevoerd met de directeur FD en de leidinggevenden van de diverse facilitaire afdelingen. Voor deze gesprekken is gebruik gemaakt van een vragenlijst met open vragen, die is opgenomen in bijlage 7. Op basis van het externe onderzoek en de literatuurstudie is de vragenlijst opgesteld. Er is gesproken over wat de wensen en verwachtingen zijn voor een FSP. De reden dat alleen de leidinggevenden van de FD ondervraagd zijn, is omdat het onderwerp binnen de organisatie verder nog niet besproken en bekend is. Door de medewerkers hier onverwachts mee te confronteren zou dit weerstand kunnen opleveren in het verdere proces.

6.1. Verwachtingen en wensen van de sectoren

Binnen de sectoren is gesproken met een verantwoordelijke voor facilitaire zaken. In bijlage 10 zijn de verslagen van de interviews opgenomen.

Uit de gesprekken blijkt dat men, voordat een FSP ingevoerd wordt, vanuit de sectoren eerst een aantal andere zaken verbeterd wil hebben. Ten eerste wil men meer duidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is. Verder wordt door iedereen gesproken over het vastleggen van afspraken. En dan gaat het met name om wat wordt er geleverd binnen de standaard dienstverlening, wat valt er buiten en binnen welke termijn wordt het geleverd. Daarnaast wil men meer betrokken worden bij besluiten die de FD neemt ten aanzien van de dienstverlening. Momenteel vindt er nauwelijks communicatie plaats tussen de FD en de sectoren. Ook de communicatie vanuit de FD naar de klant toe betreffende een verzoek is niet goed. Als de klant wil weten of zijn verzoek wel wordt uitgevoerd moet hij zelf contact opnemen, de terugkoppeling vanuit de FD is er niet. Verder komt naar voren dat de klant de dienstverlening beoordeelt op snelheid, juistheid en tijdigheid.

Wel denken de ondervraagden dat het onvermijdelijk is dat er een servicepunt komt, gekeken naar de toekomst. Als een servicepunt wordt ingevoerd moet er goed gekeken worden naar de relatie tussen de FD en de sectoren en hoe dit vorm gegeven moet worden. Er moeten binnen de sectoren bepaalde contactpersonen zijn die afspraken maken met de FD. Verder moeten er duidelijke afspraken worden vastgelegd.

Het FSP zal zo moeten worden vorm gegeven dat het niet alleen een doorgeefluik wordt, en dus een extra tussenschakel. De klant moet door het FSP net zo goed en snel geholpen worden als wanneer hij direct naar de betreffende afdeling zou gaan. Anders ziet de klant het FSP als extra schakel waardoor ze toch direct naar de betreffende afdeling lopen. Het FSP wordt gezien als het aanspreekpunt voor alle producten en diensten, waar de klant terecht kan voor informatie en voor het indienen van zijn verzoek tot dienstverlening.

Verder spreken de ondervraagden over een onderscheid in enkelvoudige leveringen en complexe opdrachten. Voor de enkelvoudige leveringen kan een servicepunt volgens hen goed werken. Ook wordt er nu onderscheid gemaakt tussen gebouwgebonden en niet-gebouwgebonden diensten. Voor niet-gebouwgebonden diensten kan men terecht bij de sectorale afdeling Facilitaire Zaken en voor de gebouwgebonden diensten wordt de locatiebeheerder ingeschakeld. Bij het opzetten van het FSP moet hier rekening mee gehouden worden.

Over hoe het contact met de klant moet verlopen, lopen de meningen uiteen. Er wordt zowel gezegd dat dit via het FSP moet gaan, als via de backoffice. En daarbij wordt ook aangegeven dat er in de backoffice diverse aanspreekpunten moeten zijn. Het FSP moet zowel fysiek, via e-mail, telefonisch als via intranet te bereiken zijn. Ook oppert men de mogelijkheid om accountmanagers aan te stellen. Wat het belangrijkste is, is dat de klant geholpen wordt en dan maakt het niet uit of het nou het FSP is waarmee hij contact heeft of de afdeling zelf.

Wat verder blijkt uit de gesprekken is dat er grote verschillen bestaan tussen de sectoren over hoe men de dienstverlening ervaart. De ene sector geeft aan dat ze niet tevreden zijn met de geleverde dienstverlening van de FD, terwijl volgens een andere sector alles goed verloopt. Dit komt voort uit de verschillende benaderingen die men hanteert betreffende de eigen afdeling. De een ziet zich zelf alleen als tussenpersoon en de ander ziet zichzelf meer als de dienstverlener.

De diverse bureaus en afdelingen Facilitaire Zaken zijn een soort frontoffices van de FD. Zij voeren het beheer van diverse diensten voor de betreffende sector uit en fungeren als contactpersoon voor die sector.

6.2. Wensen en eisen vanuit de FD

De complete verslagen van de interviews met de directeur en de leidinggevenden van de facilitaire afdelingen zijn opgenomen in bijlage 9.

Uit de gesprekken komt naar voren dat men wel wat ziet in de invoering van een FSP. Als belangrijkste reden wordt de mogelijkheid tot het genereren van managementinformatie genoemd. Als voordeel wordt door de ondervraagden verder genoemd: de betere aansturingsmogelijkheden en dat er één aanspreekpunt is voor de klant. Ook ziet men een FSP als een hulpmiddel om de diverse diensten beter op elkaar af te stemmen.

Over de vorm van het FSP verschillen de geïnterviewden van mening. De één ziet graag dat er één loket komt voor alle producten en diensten, anderen zijn van mening dat niet voor alle producten en diensten een FSP een geschikte oplossing is. Zij zien meer in een FSP als informatie en klachten punt waar men ook terecht kan voor die producten en diensten die weinig klantcontact vereisen. Voor diensten waar veel klantcontact vereist is, moet de klant direct bij de betreffende dienst terecht kunnen. Wel vindt men dat het FSP niet alleen een doorgeefluik moet worden. Het moet niet zo zijn dat het voor de klant alleen maar een extra schakel is die niets toevoegt.

Als een klant bij het servicepunt komt met een melding moet er altijd een antwoord gegeven kunnen worden. Een van de ondervraagden ziet het FSP als een punt waar de verzoeken worden geregistreerd en vervolgens naar de juiste persoon in de backoffice worden doorgezet. In de backoffice zouden dan voor de diversen afdelingen/ diensten vaste aanspreekpunten moeten zijn, die de melding in behandeling nemen en zorg dragen voor de uitvoering.

De ondervraagden vinden het vooral belangrijk dat de klant een vast aanspreekpunt heeft en weet waar hij terecht kan. Met betrekking tot de terugkoppeling en de bewaking van de voortgang moet hier rekening mee worden gehouden.

Over hoe de communicatie met de klant zal moeten gaan verlopen, spreekt iedereen over het gebruik van intranet. De ondervraagden vinden het ook belangrijk dat het FSP fysiek bereikbaar is. Ook ziet iedereen de behoefte aan een FMIS. Planon is aanwezig in de organisatie maar momenteel wordt daar geen gebruik van gemaakt.

Verder wordt aangegeven dat de FD bij de sectoren een aanspreekpunt wil hebben, die de belangen van de sector behartigt en het contact met de FD onderhoud over de dienstverlening. De meeste ondervraagden spreken ook over het gebruik van accountmanagers. Zij kunnen dan het contact met de aanspreekpunten binnen de sectoren onderhouden en afspraken met hen maken. Deze accountmanagers zouden niet afdelingsspecifiek moeten zijn, maar gericht op de klantgroepen.

6.3. Samenvatting

Op basis van de informatie die uit de gesprekken naar voren is gekomen kunnen een aantal wensen worden opgesomd:

- Beheer en uitvoering centraal georganiseerd;
- Één aanspreekpunt voor de klant;
- Vastgelegde afspraken over wat er geleverd kan worden, de tijd, de kosten;
- Binnen de sectoren een contactpersoon;
- Binnen de FD een contactpersoon voor de sectoren;
- Betrokkenheid van de sectoren bij veranderingen;
- Voor complexe opdrachten een contactpersoon in de backoffice;
- Mogelijkheid om managementinformatie te genereren;
- Altijd een terugkoppeling;
- Organisatiebrede standaarden;
- Duidelijkheid over wie wat doet en dan ook verantwoordelijk is;
- Grote bevoegdheid bij het servicepunt;
- Verschillende mogelijkheden om het servicepunt te benaderen;
- Gebruik van intranet.

7. Analyse

Op basis van de resultaten van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek kan worden vastgesteld welke veranderingen binnen de FD moeten plaatsvinden die leiden tot een effectieve en efficiënte dienstverlening van de FD. Allereerst zal een analyse gegeven worden van de organisatie van de dienstverlening. Vervolgens wordt vastgesteld hoe de inrichting van het FSP vormgegeven moet worden. Er is voor zover mogelijk rekening gehouden met de wensen van de betrokken afdelingen en klanten. In de laatste paragraaf worden de financiële, personele en organisatorische consequenties van de voorgestelde veranderingen beschreven.

7.1. Organisatie dienstverlening

Gezien het feit dat 88 procent van de gemeenten die betrokken zijn geweest bij het externe onderzoek beschikken over een FSP kan de Gemeente Haarlem niet achterblijven. Als redenen voor invoering worden de betere aansturingsmogelijkheden, de mogelijkheid tot het genereren van managementinformatie, het hebben van 1 aanspreekpunt, een klantgerichtere aanpak en een betere afstemming tussen de diensten genoemd. Deze redenen voor invoering die in het extern onderzoek naar voren komen, worden door de medewerkers in de huidige situatie als knelpunten ervaren. Uit het theoretisch onderzoek komt naar voren dat een FSP, gezien de doelstellingen die met de implementatie van een FSP bereikt kunnen worden, kan bijdragen aan het oplossen van deze knelpunten.

In het interne onderzoek wordt door de klanten aangegeven dat er eerst een aantal aanpassingen in de organisatie van de dienstverlening moeten plaatsvinden, wil een FSP kunnen functioneren. Ook in het theoretisch en externe onderzoek komt duidelijk naar voren dat het van belang is om voordat gestart wordt met een FSP de backoffice op orde te hebben. Het goed georganiseerd hebben van de backoffice is de belangrijkste succesfactor voor het welslagen van het FSP. Aspecten die hierbij genoemd worden zijn volledige en gestructureerde backoffice processen, een producten- en dienstencatalogus, vastgelegde afspraken, een klantgerichte werkwijze en veranderingsbereidheid.

Voordat gestart wordt met de invoering van het FSP bij de Gemeente Haarlem moet de organisatie van de dienstverlening dus op orde zijn. Op dit moment zijn er een aantal zaken die nog niet optimaal georganiseerd zijn. Deze aspecten moeten aangepast worden wil het FSP goed kunnen functioneren. Hierna worden de veranderingen die nodig zijn voordat het FSP ingevoerd kan worden per aspect besproken.

Organisatie Facilitaire Dienst

In het interne onderzoek wordt door alle ondervraagden gesproken over het probleem dat het niet duidelijk is wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is. Het beheer en de uitvoering van de dienstverlening vindt versnipperd plaats. Uit het extern onderzoek is naar voren gekomen dat het om een FSP goed te kunnen laten functioneren van belang is dat het beheer op centraal niveau plaatsvindt. Om dit te realiseren moeten de taken op het gebied van beheer en uitvoering die nu bij de sectoren worden uitgevoerd, worden overgedragen aan de FD. Hiermee moeten ook de middelen die daarvoor beschikbaar zijn overgedragen worden.

Gezien de plannen die er binnen de Gemeente Haarlem zijn om alle ondersteunende diensten in één ondersteunend bedrijf onder te brengen, zal er ook gekeken moeten worden naar de positie en de structuur van de FD. Uit het intern onderzoek blijkt dat door de huidige positie van de FD, opgenomen als sector in de lijn, verwarring ontstaat over de aansturing en werkwijze van de FD. In het externe onderzoek is naar voren gekomen dat het van belang is dat FD hoog in de organisatie is gepositioneerd. Op basis hiervan kan worden vastgesteld dat de FD niet in de lijn gepositioneerd moet worden, maar als stafafdeling onder de gemeentesecretaris geplaatst moet worden. Dit omdat de FD ondersteunend is aan de gehele organisatie en uit te huidige structuur blijkt dit niet.

Bij de gemeenten uit het externe onderzoek waarin alle ondersteunende diensten in één ondersteunend bedrijf zijn ondergebracht, is er een verdeling in een aantal afdelingen gemaakt. Als er één ondersteunend bedrijf wordt opgezet kan er binnen de Gemeente Haarlem een onderscheid worden gemaakt in een afdeling FD, een afdeling P&O, een afdeling Financiën en een afdeling Communicatie. Elk van deze afdelingen heeft dan een eigen aanspreekpunt. Voor de FD zou dit dan het FSP zijn.

Zowel het beheer, als de uitvoering dienen op centraal niveau gecoördineerd te worden. Uit het theoretisch en externe onderzoek blijkt dat dit voor het goed kunnen functioneren van het FSP een voorwaarde is. Decentraal zullen er binnen elke sector enkele aanspreekpunten zijn, die zorg dragen voor de communicatie tussen de FD en de sectoren. Door deze aanpassing in de organisatie wordt er eenheid in beheer en uitvoering bereikt. Omdat het in de huidige huisvestingssituatie niet mogelijk is om de uitgifte van alle producten en diensten centraal te regelen, zullen een aantal diensten decentraal aangeboden moeten worden. Wel dient dan de coördinatie op centraal niveau binnen de FD plaats te vinden.

Processen

Een van de succesfactoren voor het welslagen van het FSP die in de theorie worden genoemd zijn goed gestructureerde, kwalitatieve en op elkaar afgestemde processen. De huidige processen zijn nog niet volledig gestructureerd en helder. Mede omdat er nog een verandering zal plaatsvinden in de verdeling van de taken tussen de FD en de sectoren, moet duidelijk worden aangegeven wie waar verantwoordelijk voor is. Om de klant zo goed mogelijk te helpen moet het voor iedere medewerker duidelijk zijn hoe verzoeken in behandeling moeten worden genomen.

Door de ondervraagde gemeenten wordt aangegeven dat het gebruik van een FMIS niet helpt om de processen te structureren. Het probleem wordt dan alleen geautomatiseerd, maar niet opgelost. Voordat het FSP wordt ingevoerd, moeten dus de processen in de backoffice volledig inzichtelijk zijn gemaakt. Een beschrijving van de werkprocessen en bijbehorende handelingen kunnen worden vastgelegd in een handboek. Doordat iedereen dan volgens de beschreven werkwijze zijn/haar taak uitvoert ontstaat er eenduidigheid in de werkwijze en wordt de kans op fouten en misverstanden kleiner.

Klantgerichtheid

In de gesprekken bij de onderzochte gemeenten is aangegeven dat een klantgerichte instelling noodzakelijk is om de invoering van een FSP te laten slagen. Bij een FSP moet alles erop gericht zijn om de klant naar tevredenheid te helpen. Uit het interne onderzoek blijkt dat de houding van de medewerkers hier niet op gericht is. De klant heeft nu het idee dat hij blij mag zijn dat zijn verzoek wordt uitgevoerd. Maar de klant moet juist het gevoel krijgen dat er alles aan gedaan wordt om zijn probleem op te lossen. Dit vereist een andere houding van de medewerkers van de FD.

Om dit te bereiken kunnen er cursussen aangeboden worden om de klantgerichtheid van de medewerkers te vergroten. Daarnaast moet bij de FD een verschuiving plaats vinden van reactief naar proactief. Momenteel is de afdeling reactief van aard. Men handelt pas als de klant ergens naar vraagt. Men is niet bezig met het continu verbeteren van de dienstverlening. Het zou zo moeten zijn dat de FD vooruit loopt op de wens van de klant. Door inzicht te krijgen in de vraag kan daarop ingespeeld worden. Dit inzicht kan verkregen worden door het vastleggen van informatie. Een hulpmiddel hierbij is een FMIS.

Producten- en dienstencatalogus

Als een van de aspecten die aanwezig moet zijn voordat gestart wordt met een FSP, wordt de producten- en dienstencatalogus genoemd. Gezien het feit dat er momenteel geen producten- en dienstencatalogus bestaat, moet deze eerst opgesteld worden. Voor de klant is er dan een duidelijk overzicht van het aanbod van producten en diensten. In deze catalogus kan de klant zien voor welke producten en diensten hij bij de FD terecht kan en hoe het proces in zijn werk gaat.

In de catalogus worden alle diensten en producten opgenomen die worden geleverd door de FD. Er kan per product of dienst worden aangegeven wat het precies inhoudt, hoe de levering plaatsvindt, wat het resultaat is, bij wie meer informatie verkregen worden, of er autorisatie nodig is en hoe het aangevraagd kan worden. In de producten- en dienstencatalogus kunnen eventuele dienstverleningsovereenkomsten geïntegreerd worden. Door in de producten- en dienstencatalogus ook aan te geven wat de kosten zijn, of het binnen of buiten het standaard pakket valt en hoe het wordt verrekend (per m2 of per medewerker etc.) en daar leveringstijden aan te verbinden vormt het een verkorte weergave van een dienstverleningsovereenkomst. Deze catalogus kan men op het Intranet van de Gemeente Haarlem zetten. Zo is de producten- en dienstencatalogus voor iedereen binnen de organisatie bereikbaar.

Dienstverleningsovereenkomsten

Afspraken betreffende de dienstverlening worden momenteel niet vastgelegd. Dit is wel een van de vereisten voordat gestart kan worden met een FSP. Uit het interne onderzoek blijkt ook dat de klant er behoefte aan heeft dat afspraken worden vastgelegd. Omdat aan alle sectoren dezelfde standaard dienstverlening wordt geleverd, is het niet noodzakelijk om voor alle sectoren aparte dienstverleningsovereenkomsten op te stellen.

Een andere mogelijkheid is om in overleg met het Gemeentebestuur een basispakket vast te stellen voor alle diensten. Dit kan dan worden vastgelegd in een overeenkomst die voor alle sectoren gelijk is. Door middel van een vaste verrekenprijs per medewerker kan dit worden doorbelast aan de sectoren. Aanvullende diensten die direct worden doorbelast aan de gebruiker kunnen worden opgenomen in de product- en dienstencatalogus. Hierin staat dan omschreven wat de kosten zijn en hoe het verrekend wordt.

Weerstand

Uit het interne onderzoek onder de klant blijkt dat er nu niet positief aangekeken wordt tegen de invoering van een FSP. Het FSP wordt gezien als een extra schakel in het proces, waardoor het langer duurt voordat de gewenste dienst geleverd wordt. Door de klanten is ook aangegeven dat eerst de organisatie van de dienstverlening aangepast moet worden.

Met deze weerstand vanuit de klantorganisatie moet door de FD serieus omgegaan worden. Als nu meteen wordt gestart met de invoering van een FSP is de kans van slagen klein. Allereerst moet er gewerkt worden aan het wegnemen van de oorzaak van de weerstand. De weerstand komt nu voort uit het slechte functioneren van de FD. Door de dienstverlening te verbeteren, onder andere door het vastleggen van de processen, een producten- en dienstencatalogus op te stellen en het vastleggen van afspraken wordt een groot deel van de oorzaak van de weerstand weggenomen. Daarnaast kan de FD de klanten, door het geven van informatie over de werkwijze en de voordelen van het FSP, laten inzien wat het FSP voor hen kan betekenen.

Van belang is dat de klant continu betrokken wordt bij het gehele proces. Door in overleg met de verantwoordelijken bij de sectoren te kijken naar de mogelijkheden die er zijn voor veranderingen in het dienstverleningsproces, kan weerstand worden weggenomen.

7.2. FSP

Ambitieniveau

Uit het onderzoek naar de gewenste situatie is naar voren gekomen dat het FSP niet alleen een doorgeefluik moet worden. Het moet niet alleen maar een extra schakel worden die niets toevoegt. Op basis hiervan kan worden vastgesteld dat het servicepunt niet alleen een informatiebalie moet zijn die vragen doorsluis, maar ook de bevoegdheid moet hebben om vragen af te handelen. Het FSP moet een hoog probleemoplossend vermogen hebben. Dit houdt in dat het servicepunt zelf kan bepalen wanneer de backoffice moet worden ingeschakeld.

Producten en dienstenaanbod en afhandelingsniveau

Als is vastgesteld welke producten en diensten op centraal niveau bij de FD aangeboden worden, moet een afweging plaats vinden over welke diensten bij het FSP worden neergelegd. Per product of dienst moet het afhandelingsniveau worden aangegeven. Er moet gestreefd worden naar het hoogste ambitieniveau voor afhandeling, en dat is bij voorkeur de afhandeling van vragen aan de frontoffice. Dit is uiteraard niet altijd mogelijk omdat voor sommige diensten specialisten moeten worden geraadpleegd of omdat een product eerst een bewerking moet ondergaan voordat het kan worden geleverd. Hierbij moet dan een afweging gemaakt worden welke producten en diensten middels het FSP verkregen kunnen worden en waarvoor de klant direct in contact treedt met de backoffice.

Op basis van de huidige omschrijving van producten en diensten kan het dienstenpakket van het FSP worden vastgesteld. Gekeken naar de theorie en het pakket van diensten zoals dat bij andere gemeenten wordt gehanteerd moeten in ieder geval de volgende diensten deel uitmaken van het aanbod:

1. Informatiepunt van de Facilitaire Dienst;
2. Het aannemen, registreren en uitzetten van klachten, wensen en storingsmeldingen voor de afdeling gebouwen, services en ICT;
3. Het reserveren van catering, vergaderruimtes, audiovisuele middelen en overige voorzieningen.

Dit zijn diensten die de kern vormen waarom het FSP wordt ingevoerd. De klachten, wensen en storingsmeldingen worden echter door de backoffice behandeld. Nu is het zo dat de sectorale afdelingen Facilitaire Zaken het aanspreekpunt zijn. Dat kan in de nieuwe situatie niet meer. Zij zullen de rol van accountmanager gaan vervullen. Hun taak is dan het behartigen van de belangen van de klanten en monitoren van de klanttevredenheid.

Uit het externe onderzoek blijkt dat alle onderzochte frontoffices ook zelf een aantal diensten aanbieden naast de registratie van de verzoeken. In het interne onderzoek is naar voren gekomen dat de klant bij het FSP ook terecht wil kunnen voor het verkrijgen van producten. Naast bovenstaande twee diensten kan het FSP zelf de volgende producten en diensten aanbieden:

4. Het uitlenen van dienstfietsen, laptops en andere facilitaire artikelen;
5. Het uitgeven van sleutels en toegangspasjes;
6. Het aannemen van bestellingen;
7. De aanvraag van verhuizingen;
8. De afgifte van pakketjes;
9. Aan- en afmelden van nieuwe medewerkers en aanvragen bijbehorende middelen.

Omdat de organisatie is verspreid over meerdere locaties, zullen de onder 3, 4 en 8 genoemde diensten op iedere locatie moeten worden aangeboden. De overige diensten kunnen centraal aangeboden worden. Als de gehele organisatie op 1 locatie gehuisvest wordt kunnen alle genoemde diensten centraal worden aangeboden. Door het FSP dan op een centrale plek te plaatsen kunnen ook receptietaken als het registreren van bezoekers worden ondergebracht bij het FSP.

Model

De keuze voor een model voor de inrichting van het FSP is mede afhankelijk van de gewenste kwaliteit van dienstverlening en de wijze waarop de producten en diensten worden afgehandeld. Van de genoemde modellen in hoofdstuk 4 past er niet één perfect bij de Gemeente Haarlem. Iedere organisatie is uniek, en dus zou het onverstandig om uit te gaan van een stereotype model.

In het interne onderzoek is naar voren gekomen dat de klant voor alle diensten bij 1 loket terecht wil kunnen, met uitzondering van een aantal specifieke diensten waar veel klantcontact nodig is als print- en drukwerk en inkoop. De klant wil een vast aanspreekpunt hebben via welke de communicatie verloopt. Het FSP dient de verzoeken door te zetten naar de backoffice. Bij de onderzochte gemeenten blijkt dat deze structuur goed werkt in een dergelijke organisatie. Uit het extern onderzoek blijkt verder dat er niet te ambitieus gestart moet worden met een FSP. Door te starten met een opzet die aansluit bij de huidige werkwijze kan de klant zich makkelijker aanpassen aan de nieuwe werkwijze.

Gelet op bovenstaande aspecten kan worden vastgesteld dat het FSP moet worden opgezet volgens het Accountmanagermodel. De gewenste structuur komt overeen met basisstructuur 3 (zie paragraaf 4.4.1 en 4.4.2). Door het FSP te baseren op het Accountmanagermodel is er een centrale frontoffice, het FSP, dat het aanspreekpunt is voor alle diensten van de FD. Voor vragen, klachten en suggesties over de diverse diensten kan men terecht bij het FSP. Daarnaast zal het FSP een aantal facilitaire diensten zelf gaan leveren, maar zal vooral intermediair zijn tussen de klant en de uitvoerende afdelingen. Voor het verkrijgen van andere geselecteerde producten en diensten kan de klant rechtstreeks terecht bij de productafdelingen. De klant zal voor een verzoek tot dienstverlening van de afdelingen Topservice, de bibliotheek, DIV, Mobiliteit en Loopbaan en Inkoop rechtstreeks in contact moeten treden met de uitvoerende afdeling. De frontoffice fungeert in dit model als het ware als de accountmanager van de productafdelingen van de FD. De helpdesk ICT kan met het FSP worden geïntegreerd door gebruik te maken van 1 telefoonnummer waarbij de klant de keuze krijgt om een medewerker van de helpdesk ICT te spreken of een medewerker van het FSP.

Het ontstaan van mogelijke verwarring onder de klant als gevolg van onduidelijkheid over waar men terecht kan voor een aanvraag, kan worden opgevangen door in een producten- en dienstencatalogus duidelijkheid te scheppen over het dienstenpakket van het FSP en de overige afdelingen.

De klant heeft in het interne onderzoek aangegeven dat hij graag een aanspreekpunt bij de eigen sector heeft, waar hij terecht kan met problemen en zaken rondom de aangeboden diensten van de FD. Ook vanuit de FD is er de wens om bij de sectoren een aanspreekpunt te hebben. De bestaande sectorale afdelingen Facilitaire Zaken zullen de rol als aanspreekpunt gaan vervullen. Gezien de grootte van de organisatie moet er bij elke sector per productgroep een accountmanager aangesteld worden. Voor de diensten van de afdeling ICT bestaat dit principe al. Bij elke sector is er een I&A coördinator die als accountmanager voor de ICT-afdeling optreedt. Deze constructie kan ook voor de andere diensten worden opgezet.

Deze accountmanagers behartigen de belangen van de betreffende sector en doen onderzoek naar de klanttevredenheid. Daarnaast zijn zij ook voor die sector het aanspreekpunt bij problemen en moeilijke kwesties. Zij zullen dan als bemiddelaar optreden tussen de klant en de FD. Door het aanstellen van deze accountmanagers komt er voor de klant een soort tussenpersoon waar hij terecht kan met problemen, zonder dat hij direct in contact met de FD moet treden. Deze personen zullen tot de eigen sector blijven behoren. Wel wordt in een door de FD verzorgd overlegplatform maandelijks overleg gepleegd tussen de FD en deze accountmanagers.

Inrichting backoffice

Om het functioneren van het FSP optimaal te laten verlopen, dient de backoffice afgestemd te worden op de werkwijze van het FSP. In het externe onderzoek is naar voren gekomen dat het hebben van een aantal vaste aanspreekpunten in de backoffice belangrijk is voor een goede afhandeling van de verzoeken. Ook door de klant is aangegeven dat er in de backoffice een aantal vaste aanspreekpunten moeten zijn waar de accountmanagers van de sectoren terecht kunnen.

Aanbevolen wordt om een drietal coördinatoren aan te stellen, te weten een coördinator huisvesting, een coördinator middelen en een coördinator services. Door het aanstellen van deze coördinatoren behoeven de medewerkers van het FSP niet alle specifieke kennis over de diverse diensten in huis te hebben. Voor specifieke verzoeken worden dan de coördinatoren ingeschakeld die de kennis over de betreffende diensten wel in huis hebben. Deze coördinatoren moeten in de backoffice geplaatst worden. Deze functie kan worden ingevuld door de leidinggevende van de betreffende afdeling.

Meldingen die de frontoffice medewerkers niet zelf kunnen afhandelen worden opgepakt door de coördinator, die zorg draagt voor de afhandeling. Hierbij schakelt de coördinator de benodigde uitvoerenden of externen in. De coördinatoren zijn dan het aanspreekpunt van de uitvoerende afdelingen. Hoe de achterliggende uitvoerende afdelingen organisatorisch zijn vormgegeven is voor het FSP niet belangrijk. Door het aanstellen van deze coördinatoren is er een vast aanspreekpunt waarmee de accountmanagers van de sectoren in contact kunnen treden.

Procesverloop

Op basis van het in de theorie (paragraaf 4.6.2) beschreven verloop van het gehele proces van het aannemen van een verzoek tot dienstverlening tot en met de gereedmelding en nazorg kan voor de Gemeente Haarlem worden vastgesteld hoe het proces moet gaan verlopen.

1. Aannemen verzoek tot dienstverlening;
Bij het FSP komen de verzoeken tot dienstverlening binnen op een centraal nummer. Het FSP registreert de melding in het FMIS. Na registratie van de melding wordt deze indien mogelijk door het FSP uitgevoerd. Als het FSP het verzoek niet zelf kan uitvoeren, wordt het verzoek doorgezet naar de betreffende coördinator. Als een klant bijvoorbeeld een verhuizing uitgevoerd wil hebben, registreert het FSP alle benodigde informatie en zet dit vervolgens uit bij de coördinator huisvesting.
2. Initiëren van de dienstverlening;
Als een melding wordt doorgezet naar de backoffice, informeert het FSP hen over de uit te voeren activiteiten. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het FMIS waarin opdrachten kunnen worden uitgezet naar de uitvoerenden.
3. Uitvoeren en bewaken van de voortgang;
Binnen dit proces wordt het verzoek daadwerkelijk uitgevoerd. De coördinatoren zijn hiervoor verantwoordelijk, maar het FSP bewaakt de uitvoering wel. Het FSP moet op de hoogte gehouden worden omtrent de voortgang van de werkzaamheden zodat zij de klant op de hoogte kan houden van de voortgang. Bij complexe opdrachten zal de coördinator het contact met de klant onderhouden.
4. Gereedmelding en nazorg;
De door de uitvoerende afdelingen uitgevoerde werkzaamheden moeten bij het FSP worden afgemeld, zodat het FSP de klant hiervan op de hoogte kan brengen. De terugkoppeling naar de klant kan met behulp van een e-mail plaatsvinden. Hierbij dient het FSP ook eventuele klachten te registreren.

In bijlage 12 is een processchema opgenomen van het proces dat doorlopen wordt bij een verzoek tot dienstverlening.

Bereikbaarheid

Uit de theorie is naar voren gekomen dat de bereikbaarheid van het FSP één van de belangrijkste factoren is voor het slagen van een FSP binnen de organisatie. De bereikbaarheid heeft zowel betrekking op de manier waarop de klant in contact kan komen met het FSP, op de keuze voor de locatie van het FSP als op de tijden waarop het FSP te bereiken is.

Uit het interne onderzoek is gebleken dat de meeste klanten van de FD contact met het FSP willen opnemen per telefoon of e-mail. Om ervoor te zorgen dat de klanten het FSP gemakkelijk telefonisch kunnen bereiken is het noodzakelijk om een centraal telefoonnummer aan het FSP te koppelen dat eenvoudig te onthouden is. Ook het emailadres voor het FSP moet makkelijk te onthouden zijn voor de klanten, bijvoorbeeld FSP@haarlem.nl. Uit het externe onderzoek is naar voren gekomen dat alle onderzochte organisaties die zijn bezocht over een centraal, herkenbaar telefoonnummer en emailadres beschikken.

Het FSP moet tevens fysiek toegankelijk zijn. De locatie van het FSP is voor veel klanten niet belangrijk. Toch is een centrale locatie wenselijk, om de bereikbaarheid te vergroten. Het FSP moet voor iedereen te bereikbaar zijn, zodat er optimaal gebruik van wordt gemaakt. Gelet op de verschillende locaties waar de Gemeente Haarlem gehuisvest is, is het wenselijk het FSP op een centrale locatie te situeren. Mocht het nodig zijn of fysiek in contact te treden met het FSP is het zo voor iedereen bereikbaar.

Een geschikte locatie is het Stadhuis. Zo ligt het FSP centraal voor iedereen en is het FSP ook gelegen nabij de uitvoerende afdelingen van de FD. In de huidige huisvestingssituatie is het wenselijk om ook op elke locatie een punt te hebben waar de klant terecht kan voor het afhalen van producten, als sleutels en uitleenartikelen. De recepties zijn daarvoor de aangewezen plek. Hier kan men in de huidige situatie ook al terecht voor de dienstfietsen.

Uit het interne onderzoek is gebleken dat de klant het FSP via het intranet wil bereiken. In het externe onderzoek kwamen de voordelen van een intranettoepassing ook naar voren. Een groot voordeel dat genoemd werd, is dat de klanten altijd om de juiste informatie gevraagd wordt en ze zelf de juiste en benodigde informatie kunnen verstrekken. Hierdoor is de kans op miscommunicatie tussen het FSP en de klant verkleint. Door het invoeren van een digitale toepassing kan de klant ook zelf de voortgang van het verzoek bekijken. Hierdoor wordt het FSP niet meer belast met telefoontjes over de voortgang. Bovendien hoeft er geen terugkoppeling meer plaats te vinden. In de toekomst moet dan ook de mogelijkheid ontwikkeld worden om het FSP te bereiken via een standaardinvulformulier op het intranet. De klanten kunnen hun vraag of verzoek tot dienstverlening, een klacht of een storing dan via het formulier op intranet invullen en naar het FSP versturen.

Uit het externe onderzoek blijkt dat de meeste frontoffices geopend zijn tijdens standaard kantooruren. Standaard kantooruren worden hierbij omschreven als van 8.00 tot 17.00 uur. Aangezien bij de Gemeente Haarlem gewerkt kan worden tussen 07.30 en 18.00 uur is het belangrijk dat het FSP gedurende deze periode bereikbaar is. Wel blijkt uit het externe onderzoek dat de uren na 16.30 onrendabel zijn, omdat er dan nog maar weinig medewerkers aanwezig zijn. Om tijdens deze onrendabele uren toch bereikbaar te zijn kan ervoor gekozen worden om het FSP na 17.00 niet meer te bemannen, maar de receptie dan het aanspreekpunt te laten zijn voor belangrijke zaken. Overige verzoeken kan men dan indienen via de e-mail.

Bemensing

Het functioneren van het FSP is voor een groot deel afhankelijk van de bemensing van het FSP. Op basis van het takenpakket van het FSP moeten geschikte medewerkers voor deze functie worden aangewezen. Een beschrijving van het takenpakket van het FSP is opgenomen in bijlage 13.

Door invoering van het FSP zullen de volgende functies ontstaan:

1. Frontoffice medewerker: Medewerker die de meldingen aanneemt en administratieve taken verricht;
2. Backoffice coördinatoren;
3. Leidinggevende frontoffice.

Deze medewerkers moeten over de volgende profielschets beschikken:

- Frontoffice medewerker: deze personen zijn klantvriendelijk, hebben goede communicatieve vaardigheden, hebben kennis van licht administratieve vaardigheden, zijn stressbestendig, flexibel, zijn goed op de hoogte van de structuur binnen de Gemeente Haarlem, hebben kennis van de situatie op de diverse locaties. Uit het externe onderzoek is gebleken dat het belangrijk is dat de aan te stellen medewerkers beschikken over bovenstaande capaciteiten. Het advies is om medewerkers aan te stellen die minimaal op MBO-niveau opgeleid zijn. Dit brengt hogere kosten met zich mee, maar daar staat tegenover dat ze meer kennis hebben waardoor de klant beter geholpen kan worden. In bijlage 14 is een voorbeeld opgenomen van een beschrijving van het takenpakket van een frontoffice medewerker.

- Backoffice coördinatoren: deze personen moeten goed kunnen organiseren en improviseren en administratief onderlegd zijn. Tevens moeten deze personen stressbestendig zijn en goed kunnen communiceren met de uitvoerende afdelingen. Deze personen zijn excellente regelaars en weten van aanpakken. Ook deze personen moeten goed op de hoogte zijn van de diverse specifieke locaties en de structuur binnen de Gemeente Haarlem. Zij zullen de frontoffice ondersteunen en tevens zelfstandig een aantal taken uitvoeren.
- Leidinggevende frontoffice: de leidinggevende moet beschikken over voldoende procedurele kennis en kan mensen begeleiden en motiveren in hun werk. Tevens is hij/zij verantwoordelijk voor kostenbewaking en het bewaken van de kwaliteit van het proces.

Het aantal arbeidsplaatsen dat moet worden ingevuld bij het FSP is mede afhankelijk van de openingstijden en het aantal meldingen. Gekeken naar de bezetting bij de bezochte gemeenten is het noodzakelijk dat voor het aannemen, registreren en doorzetten van de binnenkomende meldingen 2 FTE beschikbaar zijn op basis van een werkweek van 36 uur. Omdat bij de diverse afdelingen nu geen werkzaamheden meer verricht hoeven te worden op het gebied van het aannemen van meldingen kunnen er medewerkers vanuit de FD worden ingezet voor deze functie. Op basis van de huidige formatie van de FD, die bestaat uit 154,5 FTE, moet dan 1,3% worden vrijgemaakt voor de functie van frontoffice medewerker. Gezien de verandering in de taken die plaats moet gaan vinden, moet dit geen probleem zijn.

Gedurende de openingstijden moet er één medewerker aanwezig zijn en op de drukke momenten twee medewerkers. Omdat de openingstijden langer zijn dan 7 uur en hier ook nog pauzes bij komen moet er minimaal gewerkt worden met twee personen. De 1^e medewerker werkt dan van 07.00 tot 14.30 uur en de 2^e medewerker van 10.00 tot 17.30 uur. Na verloop van tijd kan de formatie aangepast worden op basis van gegevens over het aantal meldingen.

Verder moeten er drie coördinatoren aangesteld worden. Gekeken naar het aanbod van diensten kunnen deze op basis van het werkgebied samengevoegd worden tot drie clusters. Elk van deze clusters heeft dan een coördinator binnen het FSP die verantwoordelijk is voor de uitvoering van meldingen betreffende dat cluster. Zij zijn het aanspreekpunt van de diverse afdelingen. Deze coördinatoren kunnen daarnaast werkzaamheden verrichten op het gebied van het genereren van managementinformatie en het onderhouden van contacten met leveranciers. Deze functie kan worden ingevuld door de leidinggevende van de betreffende afdeling.

Daarnaast is het aanstellen van een leidinggevende noodzakelijk om de werknemers op het FSP te kunnen aansturen en te motiveren. Door integratie van de helpdesk ICT kan er één leidinggevende aangesteld worden. Hiervoor kan dan de huidige leidinggevende van de helpdesk ICT ingezet worden.

Van de toekomstige medewerkers van een FSM mag verwacht worden dat zij klantvriendelijk, flexibel en initiatiefrijk zijn en goede communicatieve vaardigheden en kennis van de organisatie hebben. Er worden dus hoge eisen aan hen gesteld. De vraag is of er binnen de organisatie medewerkers zijn die hieraan voldoen. Het advies is om voor de nieuwe functies medewerkers aan te stellen vanuit de huidige formatie van de FD. Het voordeel hiervan is dat zij al ervaring binnen de organisatie en met het werk hebben. Wel is het aan te bevelen gerichte cursussen aan te bieden, zodat de medewerkers van het FSP getraind kunnen worden in klantvriendelijker werken.

FMIS

Uit het empirisch onderzoek en de deskresearch komt naar voren dat een FSP niet goed kan functioneren zonder Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). Dit neemt, zeker als het operationeel goed werkt, uiteindelijk veel werk uit handen. Een FMIS kan een belangrijke bijdrage leveren aan het genereren van managementinformatie waarop de FD gestuurd kan worden. Omdat Planon binnen de organisatie aanwezig is, ligt het voor de hand om dit systeem te gebruiken. Hierbij moet dan nog wel gekeken worden naar koppelingen met andere in gebruik zijnde systemen.

Belangrijk bij implementatie van een FMIS, is dat er niet te voorbarig gestart wordt. Men start met de modulen die (als het ware) onmisbaar zijn en daarna kan men verder uitbreiden en zo stapsgewijs meer gaan automatiseren. Geleidelijke implementatie, is gebleken uit het externe onderzoek, is zowel voor de medewerker van de FD als de klant beter te accepteren. Bij de start van een FSP begint men met een aantal belangrijke modules. Deze modules zijn: Inventarisatiebeheer; Werkorders; Meldpunt; Reserveringen; Ruimtebeheer; Contractbeheer. Maar invoering van een FMIS heeft alleen zin als de FD haar processen, haar backoffice, goed op orde heeft.

Invoering van een FMIS kost veel tijd. Alle gegevens, die momenteel verspreid liggen bij de afdelingen, moeten in het systeem worden ingevoerd. De invoer van deze gegevens moet centraal plaatsvinden. De diverse afdelingen moeten alle informatie aanleveren. Het invoeren kan door de nieuw aan te stellen frontoffice medewerkers plaatsvinden, waarbij ook een stagiair ingeschakeld kan worden. Verder is het aan te bevelen om de medewerkers van de FD een cursus aan te bieden met betrekking tot Planon. Bij de start van het FSP is het belangrijk dat iedereen weet hoe het systeem werkt en hoe men ermee moet werken.

Klachtenprocedure

Om een goede relatie op te bouwen met de klanten moet het FSP over een klachtenprocedure beschikken. Er zijn verschillende procedures te verzinnen; het gemak voor de klant dient hierbij voorop te staan. Daarom is het verstandig om alle klachten in te nemen bij het FSP. Bij het FSP wordt de klacht geregistreerd, zodat er tevens bekeken kan worden of het om een incidentele of een structurele klacht gaat. Hierna kan de klacht doorgespeeld worden naar de verantwoordelijke van de betreffende afdeling. Deze neemt de klacht in behandeling en rapporteert aan het FSP over de oplossing/verklaring voor de klacht. Het FSP kan dit rapporteren naar de klant. Op deze manier weet de klant waar hij aan toe is. Als de klachtafhandeling lang duurt, weet de klant wie hij daar op kan aanspreken.

Kwaliteit

Voor het kwalitatief succesvol functioneren van het FSP is het van belang dat er voldoende draagvlak is en dat er sprake is van betrokkenheid. De afnemer heeft behoefte aan snel en eenvoudig zaken doen. Dit vereist van de uitvoerende onderdelen een grote mate van zelfstandigheid en goede communicatie met de afnemers over de behandelingstijd die nodig is of afspraken voor verder overleg.

De kwaliteitsbeleving bestaat uit een aantal belangrijke punten:

- afnemers gaan er van uit dat dienstverlening snel en goed gebeurt;
- kwaliteit moet worden uitgedragen;
- vervullen van wensen binnen vooraf vastgestelde kaders; onder- en bovengrens;
- kwaliteit is (mede) bepalend voor het draagvlak van de facilitaire organisatie;
- procedures moeten zo effectief mogelijk worden vormgegeven en uitgevoerd.

Om deze kwaliteit goed te kunnen controleren en beheersen kunnen diverse instrumenten gebruikt worden. Een veel gebruikt instrument is een klanttevredenheidsonderzoek. Een aantal maanden na de invoering van het FSP en daarna bijvoorbeeld jaarlijks kan de kwaliteitsbeleving van de klanten gemeten worden. Hiervoor kunnen de aan te stellen accountmanagers bij de sectorale afdelingen ingezet worden. Zo kunnen eventuele klachten, opmerkingen of complimenten achterhaald worden. Een ander instrument om deze klanttevredenheid te meten, is een klantenpanel. Met dit klantenpanel kunnen de ontwikkelingen rondom het FSP iedere x maanden besproken worden.

Omzeiling

Uit het externe onderzoek blijkt dat in het begin nog veel klanten hun meldingen bij de desbetreffende afdeling neerleggen. Dit is niet de bedoeling. Voor een goed functionerend FSP, moeten alle meldingen via het FSP lopen. Het zal moeilijk zijn ervoor te zorgen dat alles bij het FSP gemeld wordt. Ook medewerkers van de FD zullen sommige meldingen nog wel eens door de vingers zien en de melding aannemen. Het is belangrijk dat de medewerkers van de FD wanneer een klant een melding bij de afdelingen doorgeeft, de klant doorverwijzen naar het FSP. Een maatregel die genomen kan worden om deze omzeiling van het FSP te voorkomen is de klant duidelijk te maken dat de afhandeling van een melding die niet via het FSP wordt gemeld, bijvoorbeeld een dag langer kan duren dan wanneer deze melding wel bij het FSP wordt gemeld. Dit omdat deze melding dan niet in de planning is opgenomen en dus als laatste wordt afgehandeld.

Promotie

Bij de invoering van het FSP is het belangrijk om de medewerkers van de Gemeente Haarlem tijdig te informeren en op de hoogte te houden van de verandering. Hierdoor kan een hoop weerstand tijdens het proces worden voorkomen. In het externe onderzoek is gebleken dat bij die gemeenten die veel aan promotie gedaan hebben er minder weerstand is geweest bij de invoering. Aangeraden wordt een uitgebreide promotieactie te houden (voornamelijk onder de klanten van FD). Het belangrijkste aspect van deze promotie dient het naar voren brengen van de voordelen van een FSP te zijn. Deze voordelen kan men tonen tijdens een voorlichtingsdag die gehouden wordt voor alle klanten van de FD. Tijdens deze ochtend of middag kan een presentatie gehouden worden over de nieuwe werkwijze van de FD met daarbij als kernaspect het Facilitair Servicepunt.

Pilot

Daarnaast is het ook van belang om de medewerkers van de FD bij het project te betrekken. Hierdoor kunnen zij meedenken over het op te zetten meldpunt. Uit het externe onderzoek blijkt dat het betrekken van de medewerkers bij de opzet ervoor zorgt dat de invoering makkelijker verloopt. Om alle betrokkenen te laten wennen aan de nieuwe vorm van dienstverlening is het aan te raden eerst een pilot te starten waarin het FSP wordt uitgetest. Na deze pilot kan de definitieve vorm van het FSP vastgesteld worden.

7.3. Consequenties

In deze paragraaf zullen de organisatorische, personele en financiële consequenties worden besproken van de implementatie van het FSP.

7.3.1. Organisatorische consequenties

Invoering van een FSP zal binnen de FD voor een aantal organisatorische consequenties gaan leiden:

- Eindgebruikers staan directer in contact met de Facilitaire Dienst;
- De uitvoerende afdelingen worden nu aangestuurd door het FSP en de coördinatoren;
- Processen zullen in kaart gebracht moeten worden om uiteindelijk gebruik te kunnen maken van een FMIS;
- Facilitaire afdelingen zullen moeten gaan werken volgens een uniforme werkwijze;
- Facilitaire afdelingen zullen een aantal taken uit handen geven aan het FSP;
- De backoffice zal anders moeten worden opgezet;
- De diverse sectorale afdelingen Facilitaire Zaken zullen deels verdwijnen en deels een andere taak krijgen;
- Betere aansturingsmogelijkheden;
- Bundeling van kennis en middelen;
- Andere manier van aanvragen van producten en diensten voor de klant

7.3.2. Personele consequenties

De invoering van het FSP heeft ook consequenties voor de formatie:

- Voor een aantal medewerkers die bij de diverse sectorale afdelingen werkzaam waren moet gezocht worden naar een andere functie;
- Voor het FSP moeten twee frontoffice medewerkers, drie coördinatoren en een leidinggevende aangesteld worden;
- Door de samenvoeging van de diverse afdelingen kan er efficiënter gewerkt gaan worden en zullen er minder formatieplaatsen nodig zijn voor hetzelfde werk. Hierdoor zullen een aantal medewerkers niet meer hun oude functie kunnen blijven vervullen.

7.3.3. Financiële consequenties

Veranderingen brengen vaak consequenties met zich mee, ook van financiële aard. De kosten kunnen gezien worden als een investering in de toekomst om de FD optimaal te laten functioneren. Implementatie van een FSP is alleen zinvol als op termijn de geïnvesteerde kosten worden terugverdiend. Nog beter is het als men daarna die efficiency blijft behouden en men als Facilitaire Dienst veel kosten bespaart.

In het onderstaande kostenoverzicht zijn alle geraamde kosten zichtbaar van de aanbevelingen. In dit kostenplaatje zijn zowel de initiële als de structurele kosten opgenomen. De initiële kosten zijn de eenmalige aanloopkosten die zijn verbonden aan de start van het FSP. Deze kosten zijn altijd aanwezig, wanneer een nieuw product of dienst op de markt komt. De initiële kosten dienen immers gemaakt te worden als een FSP goed wil starten. De structurele kosten zijn kosten die jaarlijks terugkeren. Na een beschrijving van de kosten zal er aandacht worden geschonken aan de baten van het FSP.

De initiële kosten voor de invoering van een FSP zijn:

- FMIS

Wanneer er over wordt gegaan tot het gebruik van Planon, zal er gekeken moeten worden welke modules er al aanwezig zijn en welke nog aangeschaft moeten worden. In ieder geval moeten de modules Inventarisatiebeheer; Werkorders; Meldpunt; Reserveringen; Ruimtebeheer en Contractbeheer aanwezig zijn. Daarnaast moet de mogelijkheid er zijn om managementinformatie te genereren. Daarnaast kost het invoeren van de gegevens in de diverse databases veel tijd. Voor het invoeren van de gegevens moet tijd vrijgemaakt worden. Voor het invoeren kan ook een stagiaire aangetrokken worden. Gezien het niveau van de opdracht kan het uitgevoerd worden door een mbo student facilitaire dienstverlening.

- Promotiekosten

Voor het bekend maken van de start van het FSP binnen de organisatie moeten een aantal kosten gemaakt worden. Zo kan er aan iedere medewerker een mousepad verstrekt worden waarop het centrale telefoonnummer van het FSP staat vermeld. Ook de kosten die zijn verbonden aan de te houden voorlichtingscampagne voor de klant en de bijeenkomst voor het personeel over de werking van een FSP behoren tot de promotiekosten.

- Opstellen van een producten- en dienstencatalogus;

Een producten- en dienstencatalogus voor de FD kan door een stagiaire opgesteld worden. Gezien het niveau van de opdracht kan het uitgevoerd worden door een derdejaars stagiaire. De gemiddelde duur van deze stage is 18 weken. Hiervoor krijgt de stagiaire een stagevergoeding.

- Opstellen van een handboek en contract basis dienstverleningspakket

Het opstellen van het handboek en het contract basis dienstverleningspakket kunnen worden uitgevoerd door een beleidsmedewerker van de FD. Dit kan dan ingepast worden in de andere werkzaamheden. Hierdoor worden er geen extra kosten gemaakt.

- Inrichting Facilitair Servicepunt

Om het FSP te kunnen laten functioneren, moet er een plek ingericht worden waar de medewerkers hun taak uit kunnen voeren en de benodigde middelen aanwezig zijn.

De volgende kosten kunnen worden aangemerkt als structurele kosten:

- De personeelskosten

De personele bezetting van het FSP is geadviseerd op 2 FTE, om zo de bezetting van het FSP te garanderen. Daarnaast worden er 3 coördinatoren aangesteld en een leidinggevende. Aangezien deze medewerkers worden overgeplaatst van de sectorale afdelingen stijgen de uitgaven niet. Wel zal de schaal van de functie waarschijnlijk niet overeenkomen met de huidige schaal.

Onder de personeelskosten valt ook de cursus servicedeskmedewerker Facilitaire Dienst van FMH media voor de leidinggevende en de twee frontoffice medewerkers van het FSP en de cursus FMIS voor de leidinggevende, de frontoffice medewerkers, de coördinatoren en de betreffende medewerkers in de backoffice (bijvoorbeeld de locatiebeheerders en de afdelingshoofden).

- Werkplekkosten

Om een werkplek in stand te houden zijn daar structurele kosten aan verbonden. Deze kosten dekken onder andere de onderhoudskosten van de werkplek, de afschrijvingskosten van de werkplek en de energiekosten van de werkplek. Deze kosten worden als volgt doorberekend: de totale kosten aan energie, onderhoud, afschrijving en ondersteunende dienstverlening worden bij elkaar opgeteld en elke sector betaalt dan per werknemer een bepaald bedrag. Verder worden er per werkplek beheerkosten berekend voor automatisering.

- Onderhoudskosten FMIS

Voor het up to date houden van het FMIS zullen er jaarlijks kosten moeten worden gemaakt.

Kosten

Investeringskosten:	
Inrichting FSP:	
• Inrichting (kast, ladeblok, bureau, stoel) 6x	€ 18.000
• Balie	€ 5.000
• Telefoon 6x	€ 1.200
FMIS:	
• Aanvullende modules à €3.000 p. stuk	€ -----
• Tijd!! Voor invoeren gegevens in FMIS	tijd
PDC:	
• Opstellen producten en dienstencatalogus (stagiaire)	€ 1.500
• Drukken van de pdc	€ 2.000
Promotiekosten:	
• voorlichtingsdagen medewerkers FD	€ 1.000
• voorlichtingscampagne interne klanten	€ 5.000
• reclame (mousepads)	€ 2.500
Subtotaal	€ 36.200
Structurele kosten:	
Personeelskosten	
• 2 medewerkers FSP (schaal 8 à €24.900)	€ 49.800*
• 3 coördinatoren (schaal 10 à €27.750)	€ 83.250*
• 1 leidinggevende FSP (schaal 11 à €38.350)	€ 38.350*
• cursus servicedeskmedewerker (2 x €855 + 1 x €1235)	€ 2.090
• cursus FMIS (4 x €570)	€ 2.280
Werkplekkosten	
• beheerskosten voor 6 werkplekken (à €1960)	€ 11.760*
• werkplekkosten voor 6 medewerkers	€ -----* **
FMIS	
• onderhoudskosten FMIS	€ 1.500
Subtotaal	€ 212.970
TOTAAL	€ 249.170

* Deze structurele kosten zijn hier opgenomen ter verduidelijking. Aangenomen mag worden dat deze kosten nihil kunnen zijn omdat deze kosten in de huidige situatie ook al gemaakt worden.

** Dit tarief verschilt per locatie en is zodoende niet opgenomen in deze tabel. Ook deze kosten worden in de huidige situatie ook gemaakt.

Baten

De baten van de invoering van een FSP zijn minder gemakkelijk te benoemen dan de kosten. Dit komt doordat er geen inzicht is in de tijd die men nu kwijt is aan het aannemen van verzoeken om dienstverlening. Toch kent de invoering van een FSP vele voordelen die zeker kosten verlagend zullen werken voor de FD. In eerste instantie zal er geïnvesteerd moeten worden in personeel en middelen, maar deze investering zal zichzelf terugverdienen door een efficiëntere werkwijze op de lange termijn.

De meerwaarde van een FSP kan worden onderverdeeld in de volgende thema's:

1. Verbeteren van de communicatiestromen;
2. Klachtenregistratie;
3. Verzamelen van facilitaire managementgegevens;
4. Tijdwinst door centrale coördinatie;
5. Personeelswinst;
6. Schaalvoordelen.

Ad1. Verbeteren van de communicatiestromen;

Het servicepunt is de intermediair tussen de klant en de facilitaire medewerkers. Het gestructureerd afhandelen is dan ook vooral voor ambtelijke organisaties een drijfveer om een servicepunt in te stellen. De klant hoeft voor een bepaalde vraag of verzoek om dienstverlening nog maar contact op te nemen met 1 centraal nummer. Dit bespaart de klant veel tijd en de ergernis als er tussen verschillende onderdelen van de FD een vorm van miscommunicatie is ontstaan (efficiency voor de klant).

Ad 2 Klachtenregistratie;

Een klacht is eigenlijk niets meer of minder dan een gratis advies. Het geeft aan dat het niveau van de dienstverlening niet voldoet aan het verwachtingspatroon van de klant. Door het registreren van klachten kan er door de FD worden ingespeeld op de geleverde kwaliteit van bijvoorbeeld externe leveranciers. Bij een groot aantal klachten betreffende een leverancier kan men hiermee opnieuw rond de tafel gaan zitten en andere voorwaarden bedingen.

Ad 3 Verzamelen van facilitaire managementgegevens;

Een belangrijke bijkomende meerwaarde is dat deels van een reactieve vorm van dienstverlening kan worden overgegaan naar een proactieve vorm van dienstverlening. Door het verzamelen van managementinformatie kan de FD de klant een stap voor zijn en tevens kunnen gebreken in de dienstverlening snel worden opgepakt en kunnen grote problemen bespaard blijven.

Ad 4 Tijdwinst door centrale coördinatie;

Klantgericht werken, zal in eerste instantie kosten met zich meebrengen, zoals de kosten voor cursussen voor het personeel en het verzorgen van terugkoppeling naar klanten dat meer tijd en dus meer geld kost. Wanneer er geen ad-hoc dienstverlening meer plaatsvindt en alle klachten, wensen en storingsmeldingen zorgvuldig worden ingepland door de coördinatoren, kunnen op de lange termijn kosten worden bespaard. Het sturen van de uitvoerende medewerkers en het plannen van hun taken, zal in eerste instantie extra inspanning en tijd kosten van de coördinatoren. Wanneer deze sturing en planning consequent wordt toegepast, zal dit op den duur tijdswinst opleveren.

Door het nieuwe meldingsysteem, kan de servicemedewerker de meldingen direct in de computer invoeren. Er worden dus geen dubbele handelingen meer uitgevoerd. Hiermee wordt tevens een grote papierstroom, die zorgt voor vertraging in het dienstverleningsproces, voorkomen. Als de melding via het systeem kan worden uitgezet naar de uitvoerende afdelingen, levert dit een hoop tijdsbesparing op. Er wordt een kortere tijd besteed per melding, zowel door de uitvoerende afdelingen als door de servicemedewerker. Bovendien worden de medewerkers van de uitvoerende afdelingen minder vaak gestoord tijdens het werk dankzij het FSP. Zij kunnen hun tijd dus effectief besteden aan de behandeling van de meldingen. De centrale coördinatie van het FSP levert dus ook voor de medewerkers van de uitvoerende afdelingen tijdswinst op.

Tot slot levert een FSP uiteindelijk ook tijdswinst op voor de klanten. Deze hoeven namelijk maar één telefoonnummer te bellen voor alle facilitaire klachten, wensen en storingsmeldingen. Zo verliezen zij niet onnodig veel tijd aan communicatie met medewerkers van het secundaire proces en kunnen zij zich geheel richten op hun taken binnen het primaire proces.

Ad 5 Personeelswinst;

Door het centraliseren van het beheer en de uitvoering van de dienstverlening, is er minder personeel nodig voor het uitvoeren van dezelfde taken. Daarnaast is er door het invoeren van een FMIS ook minder personeel nodig.

Ad 6 Schaalvoordelen;

Door het implementeren van een FSP kan bij de inkoop van de externe leveranciers schaalvoordelen worden afgedwongen. Bovendien kan er door het centraal coördineren schaalvoordeel behaald worden.

Er kan geconcludeerd worden dat de invoering van een FSP in eerste instantie een aantal kosten met zich meebrengt. Daarentegen zal de komst van een FSP tot een effectieve en efficiënte dienstverlening van de FD leiden en dit is toch de uiteindelijke doelstelling van de FD met de komst van een FSP. Het imago van de FD zal hierdoor beter worden.

8. Implementatieplan

Het implementeren van het Facilitair Servicepunt is geen project dat binnen enkele maanden is afgerond. Uit de praktijk blijkt dat tussen het moment waarop de intentie wordt uitgesproken om een frontoffice in het leven te roepen, en het moment dat die frontoffice daadwerkelijk conform het beoogde doel functioneert, ten minsten een jaar tot twee jaar verstrijkt. In dit hoofdstuk wordt een implementatietraject beschreven waarmee de FD het FSP kan implementeren.

8.1. Het implementatietraject

Aan de hand van het implementatietraject zoals dat is omschreven in paragraaf 4.7.1 wordt hierna per fase beschreven hoe de Gemeente Haarlem de implementatie kan laten plaatsvinden.

Fase 1: Initiatief- en besluitvormingsfase

In deze fase wordt het besluit tot het instellen van het FSP genomen. Deze stap is door de Gemeente Haarlem al gedeeltelijk genomen. De intentie is er om een FSP op te richten. Deze intentie is alleen nog niet door alle medewerkers uitgesproken. Deze intentie kan worden uitgesproken door middel van een vergadering met alle facilitaire medewerkers, waar de verwachtingen ten aanzien van een FSP besproken worden.

De verwachtingen van de opdrachtgever zijn al duidelijk: de opdrachtgever verwacht dat de klant na invoering van het FSP betere dienstverlening ontvangt met betrekking tot facilitaire diensten. De klant moet ervan verzekerd zijn dat alle verzoeken daadwerkelijk worden uitgevoerd. De FD wil duidelijkheid naar de klant bieden en herkenbaar zijn. Tevens moet het FSP resultaatgericht zijn. Nu is het aan hem met de andere facilitaire medewerkers deze verwachtingen te bespreken en eventueel bij te stellen. Aan de hand van deze scriptie en haar eigen visie kan de Gemeente Haarlem een projectplan opstellen, met daarin opgenomen de te nemen resultaten en het te verwachten resultaat.

Fase 2: Organisatie van de backoffice

De organisatie van de backoffice is een randvoorwaarde voor het succesvol functioneren van een FSP. In deze fase moeten de volgende aanbevelingen, die in paragraaf 8.1 zijn beschreven worden uitgevoerd:

- Centralisatie van het beheer en de uitvoering van de dienstverlening
- Het opstellen van een producten- en dienstencatalogus
- Het vastleggen van het basis dienstverleningspakket in een contract
- Het beschrijven en vastleggen van de processen

Fase 3: Plan van aanpak

Het plan van aanpak is de meest aansprekende fase omdat het FSP in deze fase gestalte krijgt. Het plan van aanpak bevat een aantal onderwerpen en aandachtspunten welke in deze rapportage al naar voren zijn gekomen. In het plan van aanpak wordt het model aan de hand waarvan het FSP wordt opgezet beschreven en worden de volgende onderwerpen uitgewerkt:

- Een beschrijving van de taken die het FSP moet gaan vervullen;
- Een beschrijving van de facilitaire producten en diensten die het FSP zelfstandig gaat leveren aan klanten van de FD;

- Een weergave van processen en procedures waaruit blijkt op welke wijze het FSP gaat communiceren met de productafdelingen en de gevolgen die dit heeft voor de organisatie van deze afdelingen;
- Een weergave van de informatiestromen binnen het FSP, tussen het FSP en de backoffice, en tussen het FSP en de klantorganisatie. Ook de eventuele informatiestromen tussen de backoffice en de klantorganisatie dienen in kaart te worden gebracht;
- Een overzicht van de sturingscriteria die het FSP gaat hanteren en de managementinformatie die wordt gegenereerd;
- Een formatieplan en een beschrijving van de benodigde middelen om het FSP te laten functioneren;
- Een overzicht van alle relevante overlegvormen.

Het plan van aanpak kan worden opgemaakt aan de hand van de geschetste gewenste situatie en de aanbevelingen die worden gegeven in deze rapportage. Voor het FSP van de Gemeente Haarlem is de keuze voor een model in deze rapportage al gemaakt. Daarnaast is het doel dat wordt nagestreefd beschreven, zijn de ervaringen van andere organisaties gemeten, zijn de eisen en de wensen van de klanten door middel van interviews geïnventariseerd en zijn de mogelijkheden van een FSP binnen de FD bekend. Al deze punten zijn reeds omschreven in rapport.

Op basis van de uitkomsten van de onderzoeken is aanbevolen om het Accountmanagermodel als uitgangspunt te nemen (zie paragraaf 7.2). In overleg met de afdelingsmanagers kunnen er aanpassingen aan het dit model gedaan worden opdat het meeste geschikte model ontstaat voor de Gemeente Haarlem.

Voor het FSP van de Gemeente Haarlem zijn voor een aantal van de overige onderwerpen die in het plan van aanpak uitgewerkt dienen te worden, al voorstellen gedaan in dit rapport (zie paragraaf 7.2) en zullen een aantal van deze onderwerpen nader moeten worden uitgezocht. De onderwerpen die nader moeten worden uitgezocht zijn bijvoorbeeld het overzicht van de sturingscriteria voor het FSP en een overzicht van de relevante overlegvormen. De aanbevelingen die in dit rapport zijn gedaan betreffende bovenstaande onderdelen moeten met alle betrokkenen besproken worden opdat overeenstemming wordt bereikt over de opzet.

Fase 4: Opzet

Nadat is vastgesteld hoe het servicepunt eruit moet komen te zien kan er begonnen worden met het aantrekken van medewerkers en het aanschaffen van de benodigde middelen.

Het aantrekken van medewerkers kan het beste geschieden aan de hand van een profielschets en met behulp van de afdeling personeelszaken. De voorwaarden waaraan een medewerker van het FSP moet voldoen staat omschreven in de verantwoording van de adviezen. Het aanschaffen van middelen is geheel afhankelijk van het doel dat met het FSP wordt beoogd en de taken die het FSP moet vervullen. Voor het FSP is het belangrijk om te kijken welke middelen reeds in de organisatie aanwezig zijn en welke nog aan geschaft moet worden. In de kosten en baten analyse staat beschreven welke middelen er minimaal aangeschaft moeten worden. Aangezien de FD reeds een FMIS systeem in bezit heeft, is één van de belangrijkste middelen om een FSP goed en adequaat te laten functioneren aanwezig. Deze stap hoeft dus niet meer uitgevoerd te worden. Wel moet er gekeken welke aanvullende modules er eventueel aangeschaft moeten worden, om het FMIS optimaal te gebruiken binnen het FSP.

De toekomstige medewerkers van het FSP worden vanuit de FD geworven. Deze medewerkers hoeven dus niet meer aangetrokken te worden. Wel moet er uiterste zorg worden besteed aan het opleiden van deze medewerkers. Het huidige takenpakket van de medewerkers is niet gelijk aan datgene wat hun nieuwe functie inhoudt. Om deze overstap te kunnen maken, is het wenselijk dat deze medewerkers een aantal trainingen volgen. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld de training Servicedesk medewerker Facilitaire dienst en/of effectief samenwerken binnen de facilitaire organisatie van het bedrijf FMH gebruikt worden. Ook zullen deze medewerkers de nodige begeleiding moeten krijgen over het gebruik van een FMIS. De leveranciers van FMIS bieden deze begeleiding aan.

Fase 5: Implementatie

Na het doorlopen van de hier bovenstaande fasen, begint de fase van het daadwerkelijke opstarten van het FSP. Twee belangrijke onderdelen die hieronder vallen zijn promotie & voorlichting en het omgaan met weerstanden.

De promotiecampagne zal zich moeten gaan richten op twee doelgroepen. Ten eerste moet een voorlichtingscampagne worden georganiseerd voor de interne klant. De interne klant moet op de hoogte worden gesteld van het bestaan, de producten en de werkwijze van het FSP. Ook moet aan de klant duidelijk worden gemaakt hoe men het FSP kan bereiken. Onderdelen van een campagne kunnen zijn: posters, muismatjes en infobulletins en als screensaver op de PC. Op het Intranet kan ook een uitgebreide aankondiging gedaan worden. Naast algemene informatie kan ook uitgelegd worden hoe de klanten na de invoering van het FSP hun meldingen via het Intranet kunnen plaatsen.

Daarnaast moet een voorlichtingscampagne worden opgezet voor de medewerkers van de FD. Het doel van deze campagne is het wegnemen van eventuele weerstanden en het voorbereiden van de medewerkers op de nieuwe werksituatie. Om dit te kunnen bereiken kan een bijeenkomst worden georganiseerd waar men het FSP presenteert.

In de fase van de daadwerkelijke implementatie krijgt men altijd te maken met weerstand vanuit de organisatie. Door in de organisatie de vraag te stellen welke behoefte men kent ten opzichte van de implementatie van een FSP (d.m.v. gehouden klantenonderzoek) heeft de FD reeds aangegeven dat hun behoeften en verlangens serieus worden genomen. Mensen voelen zich op deze manier veiliger in de veranderende organisatie. Toch moet de FD zich ervan bewust zijn dat er altijd voor- en tegenstanders blijven en dat zij dus immer met weerstand zullen worden geconfronteerd.

Als er bij implementatie van het FSP sprake is van weerstand kan er gebruik worden gemaakt van een strategie om deze weerstand weg te nemen. Van de besproken strategieën in paragraaf 4.7 kan door de FD het beste gebruik worden gemaakt van de communicatiestrategie. Hierbij wordt geprobeerd de weerstand weg te nemen door het geven van informatie en de betrokkenen te laten kennismaken met het nieuwe gegeven (het FSP). De weerstand komt voornamelijk voort uit het feit dat de klant niet op de hoogte is van wat er speelt. Door gebruik te maken van diverse communicatiemiddelen om de klant op de hoogte te houden van de ontwikkelingen zal de weerstand minder worden.

Om alle betrokkenen te laten wennen aan de nieuwe vorm van dienstverlening is het aan te raden eerst een pilot te starten waarin het FSP wordt uitgetest. Na deze pilot kan de definitieve vorm van het FSP vastgesteld worden.

Fase 6: Beheer

Het belangrijkste onderdeel van deze fase is het toetsen of de veronderstelde en nagestreefde meerwaarde blijvend wordt gehaald. Dit is zeer belangrijk omdat door alle ondervraagden tijdens de gehouden externe interviews is aangegeven dat zij dit een zeer belangrijk punt vinden om het FSP te kunnen verantwoorden naar hun klanten toe. De nazorg moet worden gezien als de operationele inwerkperiode. De nadruk zal hierbij liggen op het verhelpen van kinderziektes, zoals het aanvullen van open-ends in procedures en het inpassen van zaken die tijdens het project over het hoofd zijn gezien of achterwege zijn gebleven in verband met tijdgebrek.

In de beheersfase staat het interactieve proces tussen de klant en de aanbieder van de FD centraal. Voor de FD geldt dat er regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken gedaan moeten worden om zo het FSP tot een succes te laten worden. Na bijvoorbeeld een half jaar is het wenselijk de gang van zaken rondom het FSP te evalueren. De evaluatie dient bij voorkeur gezamenlijk te worden uitgevoerd door de medewerkers van het FSP en de facilitaire afdelingen.

8.2. Schematisch overzicht

Hierna zal in een overzicht worden aangegeven welke fases wanneer doorlopen moeten worden en welke stappen binnen bepaalde fases vallen.

Implementatietraject	Wanneer
1. Initiatief- en besluitvormingsfase - Opstellen intentieverklaring (grotendeels gedaan middels dit adviesrapport) - Opstellen van een plan (grotendeels gedaan middels dit adviesrapport)	Juli 2005 – augustus 2005 September 2005
2. Organisatie van de backoffice - Centralisatie - Contract basis dienstverlening - Producten- en dienstencatalogus - Vastleggen processen	Oktober 2005 – maart 2006 Oktober 2006 – januari 2006 Oktober 2006 – januari 2006 Januari 2006 – maart 2006
3. Plan van aanpak - Modelkeuze (grotendeels gedaan middels dit adviesrapport) - Uitwerken modelkeuze (grotendeels gedaan middels dit adviesrapport)	Januari 2006 Februari 2006 – maart 2006
4. Opzet - Opleiden van de medewerkers en aanschaf van de benodigde middelen - Invoeren FMIS	Maart 2006 Maart 2006 – mei 2006
5. Implementatie - Promotie en voorlichting - Pilot - Start	Mei 2006 – juli 2006 Juli 2006 Januari 2007
6. Beheer - Beheer - evaluatie	maandelijks december 2006 en juli 2007

Terugkoppeling probleemstelling

Op basis van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek en de analyse kan een antwoord worden gegeven op de probleemstelling. De probleemstelling die het uitgangspunt is geweest voor dit onderzoek is de volgende:

In hoeverre kan een facilitair service punt bijdragen aan een effectieve en efficiënte dienstverlening van de sector Facilitaire Dienst van de Gemeente Haarlem?

Een FSP is weliswaar een extra schakel in het dienstverleningsproces, maar doordat deze zorgt voor beheersing, structurering en bewaking van de facilitaire dienstverlening, wordt de effectiviteit en de efficiency van deze dienstverlening verhoogd.

De effectiviteit van de dienstverlening wordt bepaald door de mate waarin datgene wat geleverd wordt aansluit op de vraag. Door gebruik te maken van een FMIS ontstaat de mogelijkheid tot het genereren van managementinformatie. Op basis van deze informatie kan het management de dienstverlening beter afstemmen op de wens van de klant. Daarnaast leidt het FSP tot een betere afstemming tussen de diverse facilitaire afdelingen, waardoor het aanbod van producten en diensten onderling op elkaar afgestemd kunnen worden.

De efficiency van de dienstverlening wordt bepaald door de juiste inzet van kennis, arbeid en middelen. Een FSP kan de dienstverlening structureren door het proces van dienstverlening te initiëren en te bewaken. Daarnaast is er door invoering van het FSP 1 aanspreekpunt voor alle meldingen. Hierdoor kan de dienstverlening beter gepland worden en kan de inzet van personeel en middelen beter beheerst worden.

De bijdrage van het FSP aan de effectiviteit en efficiency van de dienstverlening van de FD hangt dus af van de situatie waarin het FSP wordt opgezet en de inrichting van het FSP. Kortom, een FSP kan alleen bijdragen aan een effectieve en efficiënte dienstverlening als bij de opzet van het FSP de volgende aspecten worden meegenomen:

- Een goed georganiseerde backoffice is een randvoorwaarde voor het succesvol functioneren van een Facilitair Servicepunt.
- Het Facilitair Servicepunt moet kunnen voorzien in de behoefte aan managementinformatie en moet leiden tot een betere afstemming tussen de diverse facilitaire afdelingen.
- Het Facilitair Servicepunt dient de dienstverlening te structureren door het proces van aanvraag tot levering van de dienst te initiëren en te bewaken.
- Het Facilitair Servicepunt dient het aanspreekpunt te zijn voor klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen op facilitair gebied.

Afkortingenlijst

Hieronder worden de gebruikte afkortingen van vaktermen in dit rapport op alfabetische volgorde weergegeven.

AMT	Algemeen Management Team
B&W	Burgemeester en Wethouders
CDM	Centraal Dienstverlenings Meldpunt
DIV	Documentaire Informatie Voorziening
DTP	Desk Top Publishing
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
FaZa	Facilitaire Zaken
FB	Facilitair Bedrijf
FD	Facilitaire Dienst
FM	Facility Management
FMIS	Facility Management Informatie Systeem
FMP	Facilitair Meldpunt
FSP	Facilitair Service Punt
FTE	Fulltime Equivalent
FZ	Facilitaire Zaken
G&S	Gebouwen en Services
GBS	Gebouw Beheer Systeem
I&A	Informatie en Automatisering
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
KSF	Kritische Succes Factoren
P&O	Personeel en Organisatie
PDC	producten- en dienstencatalogus
PSA	Personeels- en salarisadministratie
SLA	Service Level Agreement

Geraadpleegde literatuur

Boeken

FMH Facility Management Bussum: Basis centraal dienstverleningsmeldpunt: handboek voor het inrichten van een Facilitair centraal dienstverleningsmeldpunt met geautomatiseerde gegevensverwerking. Bussum: FMH Facility Management, 1995. ISBN 9075382022.

Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, concurreren op een interne markt. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie, 1997. ISBN 9014056575.

Krimpen, J. van: Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn Kluwer, 2003. ISBN 9013000436.

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. en Vos, E. van der: Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn Samson, 2001. ISBN 9014077947.

Zwart, A. de: polyFacilitair zakboekje. Arnhem: Koninklijke PBNA, 2000. ISBN 9062283292.

Artikelen

Geertsma, C.H.: Ad hoc dienstverlening: een servicedesk. In: Ytsma, W.: De vele gezichten van facility management. 2^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 9014092725.

Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverleningsmeldpunt. In: Management van Interne en Civiele diensten. November 1996. Alphen aan den Rijn Samsom BedrijfsInformatie. ISBN 9065004122.

Rouw, L.P. de: De klant centraal: een succesvolle frontoffice in het facilitair bedrijf. In: Overheid Facilitair. Augustus/september 2003.
(http://www.fmresource.nl/publicatie/OF_augsept03.pdf)

Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. In: Handboek Facility Management. April 1999. F1310. Alphen aan den Rijn: Kluwer Documentaire Uitgaven. ISBN 9065003975.

Timmer, M.: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? In: Het Facility Management Handboek. Aflevering 7, december 1996. Artikel 3.1.3-A3. Nieuwegein: Arko. ISBN 9072047249.

Internetbronnen

Insite, het Intranet van de Gemeente Haarlem. <http://insite.haarlem.nl/smartsite.dws> 13-01-05

Website Gemeente Haarlem. <http://www.haarlem.nl> 13-01-05

Integraal management. <http://avandemaat.tripod.com/id44.htm> 18-04-05

Notitie organisatieontwikkeling.
<http://www.d66doetinchem.nl/notitie%20organisatie.htm> 18-04-05

Effectiveworld. <http://www.effectiveworld.nl> 25-02-05

Scripties

Stolze, T.: Een facilitair service meldpunt voor de gemeente Schiedam. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002. FM02.064

Oostindjer, E.: Centraal Dienstverlenings Meldpunt Gemeente Alphen aan den Rijn, op weg naar professionele en effectieve facilitaire dienstverlening. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002. FM02.052

Klapwijk, V.: De optimale inrichting van een CDM naar de behoefte van de klant, een advies over de inrichting van een Centraal Dienstverlenings Meldpunt voor het Nederlands Normalisatie-instituut. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002. FM02.042

Boot, L.: Servicebureau Faciliteiten, op weg naar een 1-loketfunctie. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2000. FD00.08

Syllabi

Heemskerk B.: Servicemanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000/2001. 4FD-vt. Code 2358.

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. Den Haag: Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management, 2004. ISBN 9073077095

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, Sector Economie en Management, opleiding Facility Management, 2003/2004, 1FM-vt. Code 2318.

Interne documenten

Taken en doelmatigheidsdiscussie, rapportage werkgroep I, wat voor gemeente willen we zijn, april 2004.

Taken en doelmatigheidsdiscussie, rapportage werkgroep II, ondersteunende functies, april 2004.

Analyse Facilitaire Dienst Gemeente Haarlem, S. Baron, mei 2004

Bedrijfsplan Facilitaire Dienst 2005-2009, S. Baron, november 2004

Toekomstvisie 2000-2010.

Facilitair Servicepunt Op weg naar effectieve en efficiënte dienstverlening

Een advies over de inrichting van een facilitair service
punt voor de facilitaire dienst van de Gemeente Haarlem

Bijlagenboek



Facilitair Servicepunt

Op weg naar effectieve en efficiënte dienstverlening

Een advies over de inrichting van een facilitair service punt voor de facilitaire dienst van de Gemeente Haarlem

Bijlagenboek

Daniëlle van Emmerik
Mei 2005

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

Docentbegeleider: Dhr. ir. J.P. de Boer

Medebeoordelaar: Dhr. drs. W.J.M. van der Es

Opdrachtgever: Gemeente Haarlem
Grote Markt 2
2011 RD Haarlem

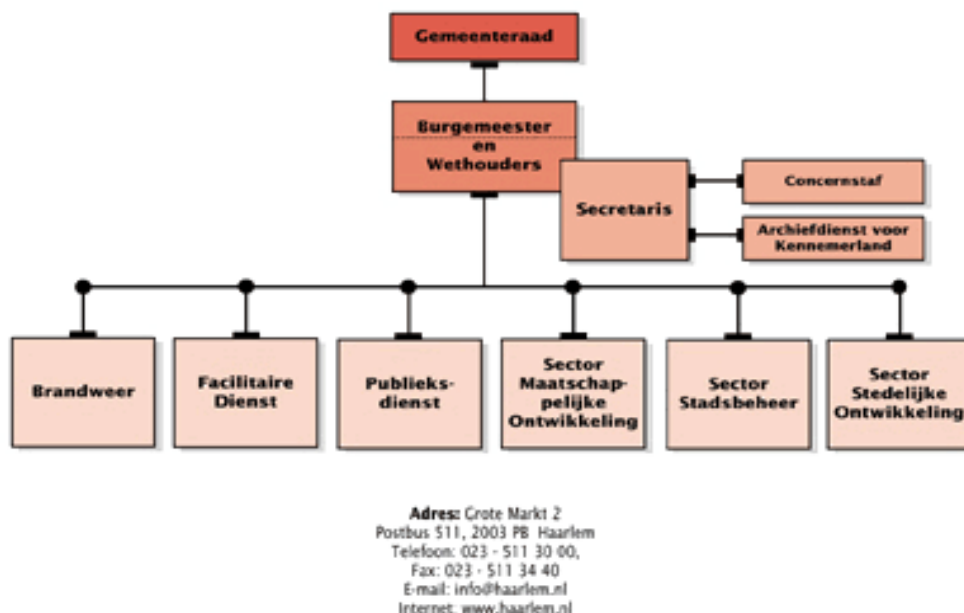
Mentor: Mw. N. Putman
Hoofd Afdeling BITS (ICT)

Periode van onderzoek: Januari – Mei 2005

Inhoudsopgave

BIJLAGE 1	ORGANIGRAM GEMEENTE HAARLEM	1
BIJLAGE 2	ORGANIGRAM FACILITAIRE DIENST	2
BIJLAGE 3	EFFECTEN VAN EEN GOED FUNCTIONEREND FSP	3
BIJLAGE 4	VRAGENLIJST EXTERN ONDERZOEK	4
BIJLAGE 5	VERSLAGEN EXTERN ONDERZOEK	6
BIJLAGE 6	RESULTATENTABEL EXTERN ONDERZOEK	25
BIJLAGE 7	TOPICLIJST INTERVIEW DIRECTEUR FD EN LEIDINGGEVENDEN VAN DE FACILITAIRE AFDELINGEN	29
BIJLAGE 8	VRAGENLIJST KLANTENONDERZOEK	30
BIJLAGE 9	VERSLAGEN VAN DE GESPREKKEN MET DE DIRECTEUR FD EN DE LEIDINGGEVENDEN VAN DE FACILITAIRE AFDELINGEN	31
BIJLAGE 10	VERSLAGEN GESPREKKEN MET DE VERANTWOORDELIJKE BIJ DE SECTOREN	42
BIJLAGE 11	PROCESSHEMA VERZOEK TOT DIENSTVERLENING	51
BIJLAGE 12	TAKENPAKKET FSP	53
BIJLAGE 13	BESCHRIJVING TAKENPAKKET MEDEWERKER FACILITAIR SERVICEPUNT	54

Bijlage 1 Organigram Gemeente Haarlem



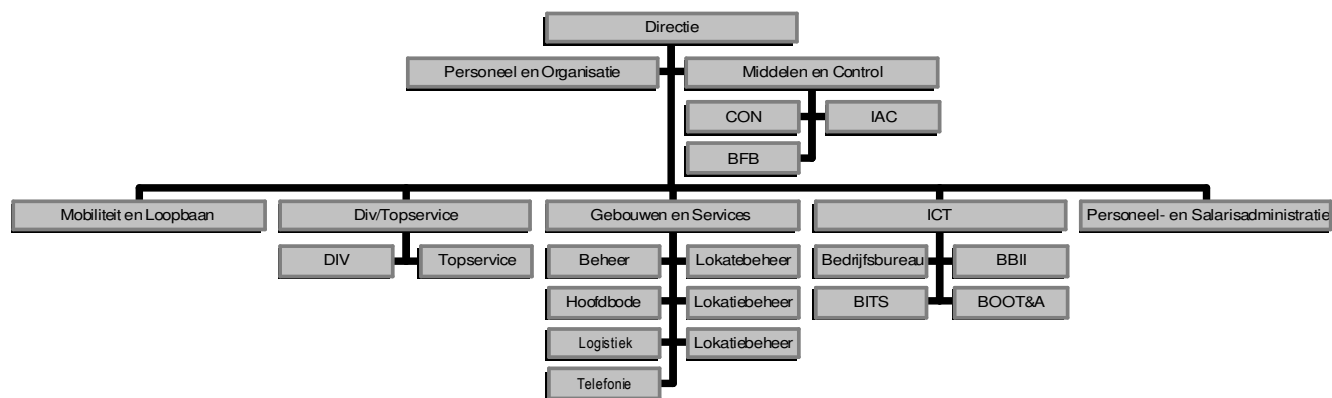
Dit organigram klopt niet helemaal met de huidige situatie. De secretaris is benoemd als Algemeen Directeur en valt hiërarchisch gezien direct onder het bestuur. De Concerntaf is als stafafdeling toegevoegd aan de lijn. De Archiefdienst voor Kennemerland (AvK) valt per 1 februari niet meer onder de gemeente Haarlem. Per die datum fuseert de AvK met het Rijksarchief van Noord-Holland.

De sector Brandweer heeft nu Hulpverleningsdienst Kennemerland (HDK) en omvat naast de regionale brandweezorg ook de Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Kennemerland (GGD) en de rampenbestrijding.

Personeelsformatie

Sector/Afdeling	Aantal FTE's	Aantal medewerkers
Algemeen directeur	1	1
Concerntaf	62,1	78
HDK/SBA	317,1	381
Facilitaire Dienst	154,5	182
Publieksdienst	433,8	498
Sector Maatschappelijke Ontwikkeling	287,8	385
Sector Stadsbeheer	442,9	473
Sector Stedelijke Ontwikkeling	308,4	349
AvK	20,8	25
TOTAAL	2027,4	2372

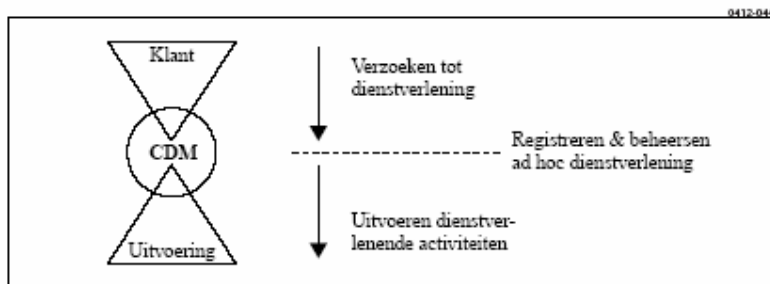
Bijlage 2 Organigram Facilitaire Dienst



Personeelsformatie

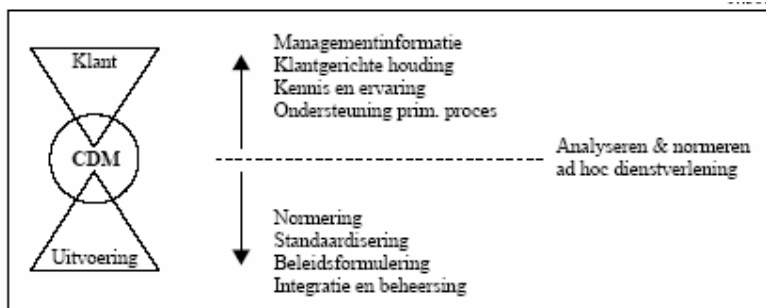
Afdeling	Aantal FTE's	Aantal medewerkers
Directie/staf	2	2
Personeel & organisatie	5,4	7
Middelen & Control	17,0	18
Mobiliteit en loopbaan	8,3	10
DIV/Topservice	27,4	33
Gebouwen & Services	47,1	62
ICT	38,2	39
Personeel & salarisadministratie	4,8	6
Voormalige afdelingen non-actief	4,1	5
TOTAAL	154,5	182

Bijlage 3 Effecten van een goed functionerend FSP



Figuur 1. Kanaliseren dienstverlening.

Figuur 1 geeft aan dat vele diverse facilitaire dienstverleningsverzoeken vanuit alle onderdelen van de organisatie centraal bij één punt worden verzameld, geregistreerd, beheerd en op systematische wijze aan de verschillende uitvoeringsprocessen wordt aangeboden. Dit betekent dat bij de klant een zekere last wordt weggenomen, omdat deze niet meer van loket tot loket hoeft te gaan in zijn poging om een bepaalde behoefte vervuld te zien. Daarnaast wordt voor de uitvoerende processen de druk verlicht, omdat niet meer in de informele sfeer van allerlei kanten aan de medewerkers getrokken wordt om „even een klusje te komen opknappen”. In dit verband wordt de term One-Stop-Shopping veelal genoemd.



Figuur 2. Effecten strategisch- en operationeel gezien.

Figuur 2 geeft aan dat door het centraal en gestructureerd aannemen en verwerken van verzoeken tot dienstverlening, het inzicht in de werkelijke omvang van de correctieve dienstverlening wordt vergroot. Dit betekent voor het operationele vlak dat het mogelijk wordt een afgemeten beleid te kunnen formuleren, waarbij normering en standaardisering de basis vormen. Op strategisch niveau wordt het mogelijk adequate managementinformatie te genereren en kan het CDM op basis van de aanwezige kennis en ervaring een meer klantgerichte houding en betere ondersteuning van het primaire proces bewerkstelligen.

Bijlage 4 Vragenlijst extern onderzoek

Algemeen

1. Wat is uw functie binnen de gemeente?

Frontoffice

2. Welke naam is er aan de frontoffice gegeven?
3. Wat was de aanleiding voor invoering van een FSP?
4. Hoe lang is het FSP nu operationeel?
5. Wat zijn de doelstellingen van het FSP?
6. Hoe is het FSP organisatorisch gezien gepositioneerd?
7. Is er één centrale frontoffice of zijn er meerdere frontoffices?
8. In welke fase bevindt de frontoffice zich op dit moment?
9. Hoe ziet de backoffice eruit?

Opstartproces

10. Is er gekozen voor een bepaald basismodel?
11. Is er volgens een bepaald stappenplan te werk gegaan?
12. Hoe verliep de implementatie van de frontoffice?
13. Tegen welke opstartproblemen zijn jullie aangelopen?
14. Hoe is er bekendheid gegeven aan het FSP?
15. Hoe is het FSP in de bestaande backoffice ingepast?
16. Hoe heeft de communicatie plaatsgevonden?
17. Was er sprake van weerstand bij de implementatie? Hoe daarmee omgegaan?

Takenpakket

18. Wat zijn de taken van de frontoffice?
19. Wat is het producten- en dienstenpakket dat aangeboden wordt via het FSP?
20. Is er een producten- en dienstencatalogus?

Proces

21. Wat voor een soort FSP is het, alleen 1^e-lijns afhandeling, ook 2^e-lijns?
22. Hoe verloopt het proces van een verzoek tot dienstverlening?
23. Hoe zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden geregeld?
24. Wie stuurt wie aan?
25. Door wie wordt de voortgang bewaakt?
26. Hoe verloopt de communicatie tussen de front- en backoffice?

- 27. Hoe verloopt de communicatie tussen de frontoffice en de klant?
- 28. Hoe is de terugkoppeling mbt de status waarin de behandeling van een verzoek zich bevindt geregeld?

Personeel

- 29. Hoeveel FTE's omvat het FSP? Hoe wordt dit ingevuld?
- 30. Wat is het takenpakket van de medewerkers?
- 31. Welke functie-eisen worden er aan de medewerkers van het FSP gesteld, o.a. qua opleidingsniveau?

Bereikbaarheid

- 32. Wat zijn de openingstijden van het FSP?
- 33. Hoe is het FSP ingericht?
- 34. Op welke wijze dient het FSP te worden benaderd?

Middelen

- 35. Van welke middelen wordt er gebruik gemaakt?
- 36. Wordt er gewerkt met een FMIS?

Functioneren

- 37. Hoe functioneert het FSP op dit moment?
- 38. Zijn er op dit moment knelpunten bij het FSP?
- 39. Wat zijn de voor- en nadelen van het huidige FSP?
- 40. Wat is de meerwaarde die het FSP levert?
- 41. Is de dienstverlening door invoering veranderd. Op welke punten?
- 42. Draagt het FSP bij aan een betere efficiency en effectiviteit?

Kwaliteit

- 43. Zijn er SLA's opgesteld om de kwaliteit van dienstverlening vast te leggen?
- 44. Hoe wordt de kwaliteit bewaakt en gemeten?

Tips

- 45. Zijn er dingen die u achteraf gezien heel anders aangepakt zou hebben?
- 46. Zijn er nog punten waar wij extra rekening mee moeten houden of op moeten letten?
- 47. Zijn er bepaalde ksf te noemen voor de implementatie?

Bijlage 5 Verslagen extern onderzoek

Gemeente Leiden

Algemeen

Dhr. E. Flapper is hoofd van de afdeling Services. Het Facilitair Bedrijf bestaat uit de afdelingen Services, Gebouwen, Drukkerij, ICT, Inkoop en Salarisadministratie. De afdeling Services is verantwoordelijk voor de schoonmaak, de beveiliging, de catering en ook de bodes. De gemeente is gehuisvest op 2 locaties.

Frontoffice

Binnen de gemeente Leiden is de naam voor de centrale frontoffice van het Facilitair Bedrijf het Facilitair Meldpunt (FMP). Een FMP wordt hier gezien als 1 centraal aanspreekpunt voor het Facilitair Bedrijf, waar alle meldingen binnen komen.

De aanleiding voor het invoeren van het FMP is de verandering die plaats gaat vinden in de taken van de bodedienst. Nu is het zo dat bij iedere medewerker koffie en thee op de kamer wordt gebracht. Hiervoor neemt iedere medewerker zelf contact op met de bodedienst. Hierdoor is de senior bode alleen maar bezig met het aannemen van reserveringen hiervoor terwijl zijn eigenlijke taak het aansturen van de bodes is. Er wordt dan nu ook overgegaan op koffieautomaten.

Om alle facilitaire meldingen te centraliseren wordt er een FMP opgezet. Nu is het zo dat iedereen altijd de bodedienst belt als ze iets nodig hebben. Het FMP zal het aanspreekpunt worden voor het gehele Facilitaire Bedrijf met uitzondering van ICT-meldingen. Het doel van het FMP is dat de medewerkers beter geholpen worden en dat ze altijd te woord worden gestaan door iemand. Men verwacht dat de service door invoering aanzienlijk verbeterd wordt. Het FMP is organisatorisch gezien gepositioneerd onder de afdeling services.

Opstartproces

Op dit moment is men nog bezig met de opzet van het Facilitair Meldpunt. Het traject is in januari van start gegaan. Hoe het opgezet gaat worden is nu duidelijk. Men is nu nog bezig met het aspect personeel. De verwachting is nu dat het per juli van start gaat.

Onlangs is het Facilitair Bedrijf samengevoegd met een ander Facilitair Bedrijf van een onderdeel van de gemeente. Dit Facilitair Bedrijf had al een soort meldpunt en dit is eigenlijk overgenomen en wordt nu aangepast aan de nieuwe organisatie.

Er wordt verwacht dat er veel weerstand zal zijn op het moment dat het ingevoerd wordt. Nu kan iedereen de bodedienst bellen en het wordt geregeld, maar in de nieuwe situatie zal dit niet gaan. Daarom wordt de bodes duidelijk uitgelegd dat ze de mensen dan door moeten verwijzen naar het FMP. Om ervoor te zorgen dat niet iedereen als nog naar de bodedienst gaat bellen, wordt het huidige telefoonnummer van de bodedienst veranderd en worden andere nummers doorgeschakeld naar het FMP.

Takenpakket

De klant kan hier terecht voor meldingen voor alle afdelingen van het Facilitair Bedrijf, behalve voor ICT gerelateerde zaken. Het FMP zal voornamelijk fungeren als "doorgeefluik". Storingen en klachten worden doorgegeven aan de backoffice. De afdeling ICT heeft een eigen helpdesk.

De taken van het FMP zijn voornamelijk het registreren van klachten en aanvragen en het aannemen van standaard reserveringen. Voor aanvragen voor de afdeling Drukkerij wordt de klant doorverwezen naar de juiste persoon in de backoffice. Reserveringen van vergaderzalen en bijbehorende voorzieningen worden via het FMP geregistreerd. Voor bijvoorbeeld een receptie wordt men doorverwezen naar de backoffice. Alle reserveringen betreffende catering lopen in principe via het FMP. Alleen het gemeentebestuur moet reserveringen voor koffie en thee direct bij de bodedienst doen. Verder moet het FMP ervoor gaan zorgen dat bij het binnenkomen of verlaten van een nieuwe medewerker er door het afdelingshoofd naar het FMP gebeld kan worden en dan alles door het FMP geregeld wordt. Er wordt nu wel gewerkt met een pdc maar deze is gedateerd en moet worden aangepast aan de nieuwe situatie.

Proces

Het proces verloopt als volgt:

Een melding komt binnen bij het FMP, vervolgens registreert het FMP de melding, afhankelijk van het soort melding wordt de melding uitgezet naar de backoffice. Voor specialistische vragen wordt de klant doorverwezen naar de juiste persoon in de backoffice. Het FMP onderhoudt hierbij het contact met de klant.

Het FMP is verantwoordelijk voor de voortgang van de melding. Als het FMP ziet dat de melding nog niet is opgelost wordt dit besproken met het hoofd van de betreffende afdeling die dit dan weer terugkoppelt aan de uitvoerende medewerkers. Tevens is het een taak van het FMP om ervoor te zorgen dat het hoofd van de afdeling Services op de hoogte wordt gehouden van de voortgang door het genereren van managementinformatie. Deze kan dan op basis hiervan de backoffice aansturen.

Personeel

De invulling van het personeel is op dit moment nog niet duidelijk. Men denkt aan 2 FTE's. Eén persoon die de telefoon bemanent en één die zich bezig houdt met andere taken. De taken bestaan voornamelijk uit het registreren van de meldingen en reserveringen en het bewaken van de voortgang. De eisen die zijn gesteld aan een medewerker voor het FMP zijn goede communicatieve vaardigheden, kunnen werken met computers, representatief overkomen en minimaal lbo-niveau. Men wil geen hoog opgeleid personeel omdat de inschaling van de medewerker dan te hoog wordt. Daarom is ervoor gekozen om de taken van de medewerker beperkt te houden tot het registreren en aannemen van meldingen.

Bereikbaarheid

Het FMP zal geopend zijn van 07.30 tot 18.00 uur. Het wordt gehuisvest op de andere locatie. Hier zal het direct bij de ingang zijn geplaatst. Hierdoor is het mogelijk om ook gelijk diverse receptietaken bij het FMP onder te brengen. Er zal 1 centraal telefoonnummer komen voor het FMP. Verder kan het benaderd worden via e-mail. Binnen de gemeente wordt nog niet gewerkt met intranet.

Middelen

Het Facilitair Bedrijf werkt al enige tijd met een FMIS, te weten Planon. Hierin worden alle reserveringen van de bodedienst en storingen geregistreerd. Wel gebeurt dit nu nog decentraal, door alle afdelingen zelf. Dit zal nu dus centraal gaan plaatsvinden.

Functioneren

Omdat het FMP nog niet is gestart valt er nog niet veel te zeggen over het functioneren.

Waar we op dit moment tegenaan lopen is welke taken je een medewerker moet geven en wat de bezetting van het FMP moet zijn. Daarvoor is het van belang dat je van te voren duidelijke afspraken maakt over welke producten en diensten het meldpunt gaat aanbieden en wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten zijn van de medewerkers.

Tips

Het is van belang dat je voordat je start met de ingebruikname van het FMP alles goed heb opgezet. In ieder geval dat deel waar de klant wat van merkt. Het FMP moet de klant direct kunnen helpen en weten waar ze terecht kunnen voor diverse zaken. Als de klant namelijk merkt dat hij veel sneller wordt geholpen als hij direct naar de backoffice gaat zal dit niet ten goede komen aan het functioneren van het FMP.

Gemeente 's-Hertogenbosch

Algemeen

Mw. M. Jagerman is beleidsmedewerker Facilitaire Zaken. De afdeling Facilitaire Zaken (FZ) valt onder de sector Bestuurszaken, waarin alle ondersteunende diensten zijn ondergebracht.

FZ regelt de coördinatie van de uitbestede diensten en verder de post, de repro, de huismeesters, de inkoop en het gebouwenbeheer. Verder is er een medewerker facilitaire service. Omdat er in het stadskantoor een flexplekkenconcept is, is deze medewerker verantwoordelijk voor het aanvullen van de kantoorartikelen en papier bij de print en kopie hoekjes.

Frontoffice

De frontoffice heet bij ons het Facilitair Meldpunt (FMP). Het is de plek waar de klant terecht kan voor al zijn meldingen m.b.t. de ondersteuning op facilitair gebied. De klant hoeft niet eerst na te denken waar hij moet zijn. Het FMP bestaat al meer dan tien jaar. Sinds de inhuizing in het nieuwe stadskantoor 3 jaar geleden, is het toen al bestaande meldpunt verder uitgebreid. Er is toen een systeem ontwikkeld waar nu mee gewerkt wordt. Het meldpunt valt organisatorisch gezien onder de afdeling Facilitaire Zaken.

De afdeling Automatiseringsbeheer heeft een eigen helpdesk waar alle ict-problemen worden afgehandeld. Er is een traject gaande waarin ingezet wordt op de integratie van helpdesk en meldpunt, zodat er uiteindelijk nog 1 meldpunt is waar de medewerkers terecht kunnen voor alle faciliteiten. Bij deze helpdesk wordt de klant te woord gestaan door een medewerker die de melding opneemt en dit doorzet naar de backoffice. De helpdesk medewerker neemt zelf geen actie op een melding.

Wat ook niet onder het meldpunt valt zijn de repro activiteiten. Als een medewerker een print of kopieeropdracht heeft nemen ze zelf contact op met de repro. Er is hiervoor gekozen omdat er voor een dergelijke opdracht veel klantencontact vereist is. En dan werkt een meldpunt alleen maar als extra tussenschakel.

Opstartproces

Er is niet echt gekozen voor een bepaald model. Omdat er al een meldpunt was is hierop door gegaan. Omdat het meldpunt niet echt geïmplementeerd is maar meer zo gegroeid is, is er niet echt een plan gevolgd. Het is beetje bij beetje meer uitgebreid. Elke keer zijn er wat meer taken bij genomen die bij de diverse afdelingen vandaan kwamen. Wel is er toen naar het nieuwe stadskantoor verhuisd is aan iedere afdeling/sector een presentatie gegeven waarin is uitgelegd wat het FMP doet, waar je het kan vinden, hoe het werkt etc.

Toen er met het informatiesysteem en het reserveringssysteem gewerkt ging worden, was er bij de medewerkers van de afdeling wel enige onrust. Ze dachten dat ze helemaal geen contact meer zouden hebben met de klant. Maar toen er eenmaal gewerkt ging worden met het systeem bleek dit allemaal heel erg mee te vallen. Het was natuurlijk even een andere manier van werken waar men aan moest wennen. Het is dus van belang dat er goed uitlegt wordt wat het precies gaat betekenen voor de medewerkers. Wij hebben geen functieveranderingen of medewerkers moeten ontslaan.

Takenpakket

Het meldpunt neemt alle klachten/opmerkingen en tips omtrent het gebouw en de daaraan verbonden faciliteiten in behandeling en handelt ze (waar mogelijk) zelf af.

Zij schakelen de leverancier in indien nodig of geven de melding door aan de huismeester. Komt het meldpunt er niet uit dan worden de meldingen doorgespeeld aan de senior medewerkers FZ, de inkoper of de beleidsmedewerker.

Daarnaast worden er oa. de volgende producten en diensten verstrekt: Toegangspasjes, lockers, treinkaartjes voor dienst- en studiereizen, uitleen van dienstfietsen laptops, audiovisuele middelen, memorysticks, dect-telefoons en gsm's. Op het intranet staat een pdc waarin ook omschreven staat wat de leveringstermijn en het prestatieniveau is.

Proces

Een melding wordt voor 80% via intranet gemeld. Hiervoor is in eigen huis een systeem ontwikkeld. De melding wordt dan door het meldpunt in behandeling genomen. Zij kijken wie er ingeschakeld moet worden. Als een melding moet worden opgelost door iemand binnen de organisatie printen zij de melding uit en doen die in het mapje voor de huismeesters. Dit omdat deze medewerkers niet gewend zijn om met de computer te werken. Er wordt toegewerkt naar een situatie waarin het meldpunt de melding via het systeem doorzet naar de backoffice en deze de melding dan op de computer lezen. Zij sturen dan de backoffice aan. Als een melding prioriteit heeft geeft het meldpunt dit aan. Het meldpunt brengt de klant op de hoogte van de in behandeling neming en de voortgang. Het meldpunt bewaakt de voortgang van de meldingen. Voor het reserveren van vergaderzalen is er een apart systeem dat via intranet geraadpleegd wordt. Iedere medewerker kan hierin zelf de reservering plaatsen. Het meldpunt bewaakt dit.

Personeel

Het meldpunt wordt dagelijks bemand door 1 à 2 medewerkers. In totaal vormen zij 2 FTE's. De eisen die wij stellen aan onze medewerkers is dat ze klantvriendelijk zijn, flexibel zijn en kunnen coördineren.

Bereikbaarheid

Het meldpunt is geopend van 8.00 – 17.00 uur. Behalve op vrijdag, dan is het tot 16.00 uur bereikbaar. De overige uren zijn niet rendabel. Het meldpunt is op de begane grond gehuisvest bij de hoofdingang. Het bestaat uit een balie en 4 werkplekken voor de medewerkers van het meldpunt, de huismeester en de medewerker facilitaire service.

De klant kan het meldpunt zowel fysiek, telefonisch, via email als via intranet benaderen. Het contact per email wordt geprobeerd zoveel mogelijk te voorkomen omdat dit toch nog vaak vergeten wordt.

Middelen

Er wordt gewerkt met een zelf ontworpen systeem. Dit werkt hetzelfde als een Planon of Heat. Het enige nadeel is dat op dit moment nog geen managementinformatie gegenereerd kan worden. De informatie staat wel in het systeem maar moet nu handmatig uit het systeem verzameld worden. Als nu informatie nodig is bijvoorbeeld over wanneer de meeste meldingen gedaan worden moet per melding gekeken worden hoe laat het gemeld is. Om dit automatisch te kunnen genereren wordt er nu een aanvulling ontwikkeld op het systeem.

Functioneren

Het meldpunt functioneert nu naar wens. Iedereen weet het te vinden en schakelt het ook in bij een melding. Het enige probleem wat er nu nog is, is dat er geen informatie gegenereerd kan worden.

Het voordeel voor de klant is dat er 1 punt is waar hij terecht kan. De klant hoeft niet zelf na te denken wie hij moet inschakelen, dat doet het meldpunt. Daarom wordt er ook gekeken naar integratie van de helpdesk voor ICT, zodat de klant helemaal niet meer hoeft na te denken over wie hij moet bellen voor zijn probleem.

Het voordeel voor de afdeling is dat er een veel beter overzicht is over wat er allemaal moet gebeuren. Ook het inzicht in wat er zoal moet gebeuren voor een bepaalde melding is nu veel groter. Hierdoor kan veel duidelijker bekeken worden wie wat doet en hoe het proces verloopt. Directe besparingen levert een meldpunt niet op. Er worden geen FTE's of middelen bespaard. Wel wordt de dienstverlening door een meldpunt veel efficiënter. Er is inzicht in wie waar mee bezig is. Hierdoor wordt voorkomen dat er dingen dubbel gedaan worden of dat er tijd verloren gaat omdat er nog geen actie is ondernomen. Alles kan beter worden gepland.

Tips

Wat van belang is, is dat de medewerkers van het meldpunt professioneel te werk gaan. Het kan niet zo zijn dat ze iemand eerder helpen omdat ze die aardig vinden. Ook moet het duidelijk zijn wie wat doet en hoe de melding moet worden aangepakt. Bepaalt het meldpunt welke melding prioriteit heeft of de afdeling, houdt het meldpunt de klant op de hoogte of de afdeling.

In ieder geval moet de backoffice op orde zijn voordat gestart wordt met het meldpunt. Ook moet het voor de klant duidelijk zijn waar hij moet zijn en wat hij daar kan krijgen.

Gemeente Dordrecht

Algemeen

Mw. A. Meyers is hoofd van de afdeling Interne dienstverlening. Alle stafafdelingen zijn geclusterd in een sector Stafdiensten. Bij de afdeling interne dienstverlening, die hier deel van uit maakt, zijn alle werkzaamheden op het gebied van facilitaire dienstverlening ondergebracht. Zij voeren werkzaamheden uit ten behoeve van 1300 werkplekken verspreid over 4 locaties. De afdeling interne dienstverlening bestaat uit zes bureaus; gebouwenbeheer, inkoop service centrum, telefonie, post, bedrijfsrestaurant, drukkerij en concerninkoop en aanbesteding.

Frontoffice

Het loket van interne dienstverlening heet Servicepunt 6009. Dit bestaat nu al meer dan 8 jaar. Er wordt nu gewerkt aan het aanbrengen van veranderingen op het gebied van digitalisering van meldingen. Dan kan men producten en diensten bestellen zonder tussenkomst van het servicepunt. Ook worden dan de meldingen direct ingevoerd in het systeem en hoeven de medewerkers dat niet nog eens te doen zodra er een aanvraag binnenkomt.

Wat niet tot de werkzaamheden behoort zijn ICT gerelateerde zaken en drukkerij activiteiten. ICT is een aparte afdeling en heeft een eigen helpdesk. Deze werkt met een 1^e, 2^e en 3^e lijn. Het bureau Drukkerij heeft ook een eigen helpdesk omdat hier het klantcontact veel intensiever is.

Takenpakket

Het servicepunt is voor wat betreft storingen de 1^e lijn. Zij nemen de melding aan en zetten die door naar de betreffende afdeling, die er dan zorg voor draagt dat er wat mee gebeurt. Verder verzorgt het servicepunt ook de reservering van vergaderzalen, sleutelbeheer en de uitgifte van dienstfietsen.

Voor de gehele sector Stafdiensten is er een gezamenlijke productencatalogus op intranet. Hierin kan de klant alle producten en diensten zien die door de diverse stafdiensten worden geleverd.

Proces

Een verzoek kan zowel telefonisch, via intranet als fysiek binnenkomen. De meeste meldingen of aanvragen worden via het intranet geplaatst. Hier is een eigen systeem voor ontworpen. Dit werkt als volgt; als de klant een verzoek wil plaatsen gaat hij via intranet naar de productencatalogus. Hierin staat per product omschreven wat het precies inhoudt, hoe de levering plaatsvindt, wat het resultaat is, wie het bevoegd gezag zijn, wat de kosten zijn, bij wie meer informatie verkregen kan worden, of er autorisatie nodig is, of het binnen of buiten het standaard pakket valt, hoe het wordt verrekend (per m2 of per medewerker etc.), hoe je het kan aanvragen en het webformulier middels welke het aangevraagd kan worden.

Deze melding, die de klant geplaatst heeft middels een webformulier, komt bij het servicepunt terecht in de vorm van een mail. Deze registreert de melding in het systeem, waarna hij doorgezet wordt naar de betreffende afdeling. Zij zien op het systeem dat er een nieuwe melding is. In principe sturen de diverse afdelingshoofden de medewerkers aan. Het servicepunt registreert de melding alleen maar. Ook de voortgang wordt door de afdelingshoofden bewaakt. Mocht het zo zijn dat een melding te lang openstaat dan wordt er nagegaan wat er aan de hand is of het wordt opnieuw aangemeld. Ook als een melding na gereedmelding niet naar tevredenheid is opgelost wordt hij weer opnieuw gemeld of geopend.

Verder moeten medewerkers ook bezoekers registreren. Dit kan ook via het systeem. Bij de receptie kunnen ze dit dan raadplegen en toegangspasjes uitgeven.

Alle communicatie verloopt dus eigenlijk via het systeem. De klanten kunnen zelf de voortgang van hun melding volgen via het intranet. Als je je verzoek hebt gemeld krijg je een callcode, waarmee je via intranet de voortgang kan volgen. Je kunt zien waar je verzoek zich bevindt, of het in behandeling is, bij wie, of het geregeld is ed. Omdat de klant de voortgang zelf kan volgen wordt hij niet meer op een andere manier op de hoogte gebracht van de voortgang.

De terugkoppeling naar de klant hoeft dus niet meer door iemand te worden gedaan, maar gebeurt middels het systeem. Hierdoor wordt het servicepunt een hoop minder belast met telefoontjes over de status.

Nu is het nog zo dat het servicepunt de meldingen die via intranet gedaan worden nog moet invoeren in het systeem. Er wordt nu gewerkt aan het opzetten van een systeem dat meldingen die via intranet gedaan worden direct in het systeem terecht komen.

Personeel

Het servicepunt wordt dagelijks bemand door 1 medewerker. De taken zijn het verzorgen van de registratie van meldingen en de uitgifte van diverse producten.

Bereikbaarheid

Het servicepunt is geopend van 07.30 – 17.00 uur. Dit zijn kantoortijden. Het servicepunt is gelegen op de 3^e etage in de vorm van een balie waar het fysiek bereikbaar is. Het servicepunt is fysiek, telefonisch en via intranet te benaderen. Fysiek komen de mensen vaak alleen voor het afhalen van sleutels, pasjes ed. De meeste verzoeken worden via intranet gedaan.

Middelen

Bij de servicedesk wordt met Prequest gewerkt. Voor het aanvragen wordt gebruik gemaakt van een eigen ontworpen systeem.

Functioneren

Het servicepunt functioneert momenteel goed. Weinig tot geen meldingen komen meer direct bij de backoffice terecht. Helemaal voorkomen kan niet. Maar als er toch iemand direct naar de afdeling gaat wordt diegene gevraagd het verzoek door te geven bij het servicepunt.

Het voordeel van een servicepunt is dat de dienstverlening veel professioneler aangepakt kan worden. Door het gebruik van de systemen kan informatie gegenereerd worden waarop gestuurd kan worden. En het werkt veel efficiënter. Door de SLA tijden die aan de meldingen gekoppeld zijn is er een termijn waarbinnen het verzoek gereed moet zijn. Hierdoor wordt er een hoop tijd bespaard, die anders gebruikt zou worden voor evenveel meldingen omdat het nu op een bepaald moment af moet zijn.

Kwaliteit

De te leveren dienstverlening is vastgelegd in SLA's. Met de directie van de gemeente is een basispakket afgesproken dat aan alle sectoren geleverd wordt. Elke sector heeft dan in SLA's verdere afspraken vastgelegd. Voor elke melding is vastgelegd binnen welke tijd hij opgelost moet zijn. Dit zijn de SLA tijden. Er is als prestatie-indicator gesteld dat 90% van alle meldingen binnen de gestelde tijd opgelost/afgerond moet zijn.

Tips

Waar voor gezorgd moet worden voordat een servicepunt opzet wordt, is dat de organisatie op orde is. De basis moet goed zijn. Alle processen moeten helder omschreven zijn. Andere punten waar rekening mee gehouden moet worden zijn:

- afspraken met de sectoren vastleggen,
- sla tijden vastleggen waarbinnen meldingen voltooid moeten zijn,
- nadenken over de verrekening van de diverse producten en diensten,
- goed alle producten en diensten omschreven hebben,
- organisatorisch duidelijk wie wat doet etc.

Als een servicepunt ingevoerd gaat worden moet er goed gekeken worden naar de communicatie. Zorg ervoor dat er een aantal figuren uit de organisatie gehaald worden die de voortrekkersrol kunnen gaan vervullen. Haal ze bij elkaar en vertel hun hoe en wat zodat zij het verder kunnen vertellen. Die mensen zijn vaak secretaresses, in ieder geval moeten het sleutelfiguren zijn die de diverse doelgroepen vertegenwoordigen.

Een servicepunt moet niet gezien worden als een doel op zich. Het is een instrument om de organisatie te professionaliseren. Het is niet zo dat door de invoering van een servicepunt de verandering plaatsvindt. Ook de backoffice zal georganiseerd moeten worden.

Gemeente Amersfoort

Algemeen

Dhr. F Joris is coördinator Helpdesk. De afdeling Gebouwen & Voorzieningen is verantwoordelijk voor alle ondersteunende diensten. Hier vallen de afdelingen automatisering, helpdesk, beheer en bodekamer onder.

Frontoffice

De helpdesk van Gebouwen & Voorzieningen is verantwoordelijk voor het centraal beheer van de gebouwen. De helpdesk bestaat al weer een aantal jaar, maar nog steeds komen er zaken bij. Het is nu sinds twee jaar een professionele helpdesk. Met de helpdesk wordt gestreefd naar 1 aanspreekpunt voor de klant. De helpdesk is een aparte afdeling binnen Gebouwen & Voorzieningen en wordt geleid door een coördinator. De afdeling Automatisering heeft een eigen helpdesk waarbij direct ondersteuning wordt geboden. Verder is er nog de bodedienst die de restauratieve voorzieningen regelt en de vergaderzaalreserveringen. Dit zal in de toekomst ook ondergebracht worden bij de helpdesk.

Opstartproces

Er is bij de opzet niet uitgegaan van een bepaald model. Vroeger was er een soort administratieve functie die al een beetje de taken van de helpdesk op zich nam. Hieruit is de huidige helpdesk voort gekomen. Het is niet volgens een bepaald traject opgezet. Ook heeft er geen implementatie plaatsgevonden. Omdat het allemaal geleidelijk zo gekomen is is er niet echt een plan gevolgd. Wel is er bij de Gemeente Breda gekeken hoe het daar werkt.

Takenpakket

De helpdesk fungeert als centraal aanspreekpunt voor facilitaire meldingen, met uitzondering van ICT meldingen. Voornamelijk meldingen m.b.t. het onderhoud van het gebouw komen hier binnen. Het is voornamelijk een doorgeefluik die de diverse meldingen doorgeeft aan de beheerders. Het takenpakket van de helpdesk bestaat uit:

- Centraal beheer van de gebouwgebonden storingen en meldingen,
- Ondersteuning van het beheer door het aanspreekpunt te zijn,
- Registratie en afhandeling van klachten,
- Uitgifte van pasjes, sleutels, dienstfietsen en de registratie hiervan,
- Uitgifte van treinkaartjes,
- Bezoekersregistratie: iedere medewerker die bezoek verwacht moet dit van tevoren melden zodat de helpdesk weet wie er komen,
- Sleutelbeheer,
- Ontvangen van bezoekers en leveranciers en de begeleiding van hen,
- Monitoren van beveiligingscamera's en het GBS via controle op monitor,
- Registratie en mutaties in het personeelsbestand; bij de komst van een nieuwe medewerker schakelt de helpdesk de andere afdelingen als automatisering in,
- En het verzorgen van de bestellingen van kantoorartikelen.

Proces

Een verzoek komt binnen bij de helpdesk. Hier wordt de melding geregistreerd. Men probeert er achter te komen wat het precieze probleem is en waar het aan kan liggen. Als het direct opgelost kan worden doen ze dat. Zo niet dan wordt de melding doorgezet naar de beheerders of wordt direct een monteur/leverancier ingeschakeld. Bij bijvoorbeeld een kapotte deurklink belt de helpdesk de leverancier. Als het dan gemaakt is wordt de melding afgemeld en de melder op de hoogte gebracht via een email.

Bij een schilderijtje dat opgehangen moet worden registreert de helpdesk de melding en schakelen ze de beheerder in. Die meldt de melding af zodra het gereed is. Zodra dit is gedaan, wordt er een mail verstuurd aan de klant. In dit geval onderhoudt de beheerder het contact met de klant.

De voortgang wordt door de helpdesk bewaakt. En als er bijvoorbeeld meubilair moet komen besteld de helpdesk dit, maar de beheerder zorgt ervoor dat het bij de klant komt.

Personeel

De helpdesk wordt door 3 FTE verzorgd. 1 coördinator, 1 medewerker frontoffice (taak is vooral het te woord staan van mensen) en 1 medewerker backoffice (taak is de telefonische afhandeling en registratie van meldingen). De eisen die er aan de medewerkers worden gesteld zijn het kunnen verrichten van administratieve werkzaamheden, klantvriendelijk en redelijk technisch inzicht.

Bereikbaarheid

De helpdesk is geopend van 07.30 – 17.00 uur. Er kan in de gebouwen gewerkt worden tot 19.00 uur. In deze tijd zitten bij de centrale recepties de bodes en deze nemen dan ook deels de taken van de helpdesk waar. De helpdesk is gehuisvest bij de ingang voor de medewerkers en leveranciers en zakelijke bezoekers. Hier is een balie waar iedere bezoeker zich moet melden. Ook worden hier de leveranciers binnen gelaten. Er is ook een ruimte met een bank om te wachten. Je kunt zowel fysiek, telefonisch als via email je melding uiten.

Middelen

Er wordt gewerkt met Planon, door zowel de helpdesk als de andere afdelingen van Gebouwen & Voorzieningen. Er wordt gewerkt met diverse modules als bezoekersregistratie, contractbeheer, sleutelbeheer, meldpunt, ruimtebeheer.

Functioneren

De helpdesk functioneert nu goed. Iedereen weet het te vinden. Dus de werking klopt. Je kunt nu ook informatie genereren m.b.t. sturing en verbeteringen. De beheerders worden nu niet meer lastig gevallen met onnozele vragen. Hierdoor bespaar je indirect tijd.

Kwaliteit

Er zijn nu klantenpanels ingesteld om de kwaliteit te bewaken. Elke sector heeft een aantal mensen die deze taak vervullen. Zij peilen in hun sector de wensen en dit komt dan weer via overleg bij de afdeling Gebouwen & Voorzieningen terecht.

Tips

Wat van belang is, is dat er goed gekeken wordt naar de terugmelding. Van groot belang is dat de melder op de hoogte gehouden wordt van de stand van zaken. Door achteraf nog eens te bellen om te vragen of alles naar tevredenheid is opgelost, wordt de tevredenheid van de klant vergroot. Als het dan een keer voorkomt dat het niet goed is, hebben de medewerkers daar meer begrip voor.

De aandacht voor de klant is erg belangrijk. Bijvoorbeeld als er net een verhuizing heeft plaatsgevonden wordt er altijd even gevraagd hoe het verlopen is. Als er dan nog dingen zijn worden die gelijk genoteerd en wordt dat gelijk doorgegeven.

Hier wordt toegewerkt naar een situatie van geen gedwongen winkelnering. Nu geldt dat ook al voor de inkoop. Men kan bijvoorbeeld zelf bepalen hoe ze hun afdeling willen inrichten. Er moet wel rekening gehouden worden met de huisstijl. Waar in een dergelijke situatie ook op gelet moet worden is of datgene wat ze willen wel werkbaar is voor degenen die het moeten onderhouden. Als iets niet te onderhouden is moet er wat anders uitgezocht worden. Men kan wel een gouden kraan willen maar dat is niet te onderhouden, dat kost teveel.

Gemeente Zaanstad

Algemeen

Mw. D. Schoonenberg is teamleider Werkplek & Ruimte. Alle ondersteunende diensten voor de gehele gemeente zijn ondergebracht in de dienst Stadsbedrijven. Zowel de ondersteunende diensten voor de organisatie zelf als de diensten die ondersteuning in de gemeente verzorgen. Hier is de sector Facilitair een onderdeel van. Deze is opgedeeld in een afdeling die zich bezig houdt met services als beveiliging en restauratieve voorzieningen en de afdeling Huisvesting & Interne dienstverlening (HID). De servicedesk is eigenlijk de spil tussen beide afdelingen. De servicedesk valt onder de afdeling HID. De gemeente Zaanstad is gehuisvest op 7 hoofdlocaties en diverse kleine locaties.

Frontoffice

De frontoffice heet hier de Servicedesk. Het bestaat nu ongeveer 3 jaar in de huidige vorm. Er wordt continu gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de Servicedesk. Zo moet er nog een FMIS geïmplementeerd worden. De Servicedesk richt zich voornamelijk op de interne klant. Externen kunnen een vergaderzaal bespreken en dit wordt ook door de Servicedesk ondersteund.

De afdeling ICT valt buiten de servicedesk. Deze hebben een eigen helpdesk. Wel is er een koppeling gemaakt met de servicedesk; er is 1 centraal nummer waar de klant de keuze krijgt om een medewerker van de servicedesk te spreken of een medewerker van de ICT helpdesk.

Takenpakket

De servicedesk is voornamelijk een centraal punt waar de diverse klachten en mededelingen op het gebied van facilitaire zaken terecht komen. De taken liggen dan ook op het gebied van het registreren van klachten en het verwerken van mededelingen. Verder ligt een grote taak op administratief gebied. Veel zaken vallen buiten het standaard dienstverleningspakket en worden doorbelast aan de betreffende afdeling. De servicedesk verzorgt hier ook de administratie voor. Op intranet staat een pdc, maar deze is nog erg summier. De klant kan globaal zien wat aangeboden wordt maar meer niet. In principe verzorgt de servicedesk alle producten die de afdeling HID levert. Hier valt dus ook de reservering van vergaderzalen onder en het aanmelden van verhuizingen. Bij verhuizingen zet de Servicedesk dit weer uit bij de diverse afdelingen. De bestellingen van kantoorartikelen gebeurt decentraal.

Proces

Er wordt een onderscheid gemaakt in twee soorten meldingen; klachten en mededelingen. Als er een klacht cq. storing gemeld wordt bij de servicedesk wordt dit geregistreerd en daarna doorgezet in de backoffice. Zij regelen dan dat het verholpen wordt. In elke gebouw is een huismeester die de meeste klachten behandelt. Zodra het gereed is meldt de backoffice dit aan de servicedesk die de klant op de hoogte brengt. In principe moet elk verzoek dat bij de servicedesk geuit wordt binnen 24 uur in behandeling zijn genomen. Er moet dan in ieder geval aan de klant meegedeeld zijn binnen welke termijn het opgelost wordt. Via het intranet kan ook een vergaderzaal gereserveerd worden of een melding worden ingediend. Dit komt dan in de vorm van een mail binnen bij de servicedesk. Zij registreren dit dan weer.

De servicedesk is degene die de communicatie met de klant onderhoudt. Zij sturen de backoffice aan. Klachten worden op volgorde van binnenkomst in behandeling genomen, tenzij een klacht prioriteit heeft i.v.m. de voortgang van het primaire proces.

De meeste verzoeken worden nu via de mail gedaan. Maar wat hierbij weer een knelpunt is, is dat er dan vaak weer een langlopende communicatie over en weer ontstaat omdat niet alles geheel duidelijk is. Dan wordt toch weer de telefoon gepakt. Omdat er niet echt standaard formulieren zijn waarop de klant alles kan aanvinken wordt er vaak nog wel wat vergeten.

Personeel

De servicedesk wordt dagelijks bemand door drie medewerkers. Er wordt zoveel mogelijk geprobeerd iedereen alles te laten doen, maar toch heeft ieder wel een taak waar hij zich voornamelijk op richt. Een persoon houdt zich voornamelijk bezig met administratieve taken die samenhangen met het doorbelasten; het opmaken van facturen ed, de tweede persoon richt zich op de reserveringen van vergaderzalen en de derde persoon behandelt de overige verzoeken. Verder neemt iedereen de telefoon aan ed.

Wat van belang is als een medewerker voor de servicedesk gezocht wordt, is dat dit in ieder geval een persoon is die de organisatie kent en er al langere tijd werkt waardoor deze persoon weet wat er al allemaal heeft plaatsgevonden. Wat erg belangrijk is, is dat de medewerkers klantgericht communiceren. Ze moeten uit de klant kunnen halen wat hij precies wil. Ook moeten ze ook al kunnen ze het verzoek niet direct oplossen toch ervoor zorgen dat de klant tevreden is, door aan te geven dat ze even uit gaan zoeken hoe en wat en de klant z.s.m. op de hoogte wordt gebracht. Als medewerker zijnde kun je niet aankomen met dat weet ik niet hoor.

Ook is het belangrijk dat de medewerkers stressbestendig zijn. Ze moeten zich niet gek laten maken door alles wat op ze af komt. Helemaal als er in de organisatie veranderingen gaande zijn wordt een servicedesk overspoeld met telefoontjes. De medewerker moet dan gewoon doen wat hij kan en rustig alles blijven overzien. Nog een karakter eigenschap die handig is voor een servicedesk medewerker, is creatieve oplossingen kunnen aandragen. Voor veel situaties is geen standaard oplossing. Hier moet dan wat voor bedacht worden om de klant toch te kunnen helpen.

Bereikbaarheid

Het servicepunt is telefonisch, via intranet en e-mail te bereiken. Er zijn een aantal vaste formulieren waarmee diverse zaken kunnen worden gemeld. Deze zijn nog niet helemaal naar wens waardoor vaak toch nog nagebeld moet worden. Omdat de servicedesk het aanspreekpunt is voor alle vestigingen zit zij niet voor iedereen centraal. De servicedesk is bereikbaar tijdens kantooruren.

Middelen

Er wordt op dit moment nog geen gebruik gemaakt van een FMIS. Dit is een erg groot gemis. Er wordt nu met allemaal excelbestanden gewerkt. Dit vergt veel tijd om alles in te voeren. Ook kan er nu geen informatie gegenereerd worden. Wel kan een tabel samengesteld worden over het aantal meldingen in een bepaalde periode, maar daaruit kan niet worden afgelezen wat voor meldingen dat dan zijn bijvoorbeeld.

Functioneren

Het grootste knelpunt is het ontbreken van een FMIS. Hierdoor kost alles veel meer tijd en wordt er niet efficiënt genoeg gewerkt. Ook kan er nu niet gestuurd worden op verbeteringen omdat er geen inzicht is in de vraag. Nu wordt alles maar een beetje naar eigen inzicht gedaan. Ook kost het een hoop tijd om dingen nu te regelen omdat de organisatie over zoveel locaties verspreid zit.

Het voordeel van 1 aanspreekpunt is dat de klant weet waar hij moet zijn en altijd met iemand te maken heeft die weet wat er speelt. De communicatie met de klant verloopt nu veel gestructureerder. Alles is wat duidelijker, zowel voor de klant als voor de afdeling. De klant hoeft niet meer te kijken waar hij nou precies moet zijn met zijn verzoek. Er is een vast aanspreekpunt en daar kan hij voor alles terecht. Omdat nu alles gestructureerder aangepakt wordt kan je veel beter plannen. Dit levert een hoop tijdsbesparing op; storingen die in hetzelfde gebouw zijn kunnen nu in één keer opgelost worden en hoeft er niet elke keer weer heen gegaan te worden. Ook kan nu beter aangestuurd worden en kan de tijd beter ingepland worden.

Tips

Waar vooral voor gezorgd moet worden wil een servicedesk goed kunnen functioneren, is dat alle processen inzichtelijk gemaakt zijn en op papier gezet zijn. Hierdoor weet iedereen welke stappen er genomen worden bij een verzoek en bij wie het terecht moet komen. Verder is het van belang dat de bemensing van de servicedesk door mensen wordt geregeld die weten wat er allemaal speelt in de organisatie en weten hoe alles in elkaar zit. In ieder geval moet er één persoon zijn die al wat langer werkt binnen de organisatie en ook weet wat er in het verleden is gepasseerd. Het kan namelijk zo zijn dat een medewerker iets op een bepaalde manier wil gaan regelen, maar dat het in het verleden ook al eens geprobeerd is en toen niet goed heeft uitgepakt. Om dit soort informatie in de toekomst te kunnen nagaan is het dus van belang dat alles geregistreerd wordt.

Ook is het van belang dat er zaken worden vastgelegd, zodat er voor een en hetzelfde verzoek niet drie verschillende oplossingen worden aangedragen. Er moet met een aantal standaarden gewerkt worden waar de medewerkers vanuit kunnen gaan. Omdat het vaak toch maatwerk is kan niet de exacte uitwerking vastgelegd worden maar wel vaste richtlijnen waar een ieder zich aan heeft te houden.

Verder denk ik ook dat een servicedesk op een centrale plek in de organisatie moet zitten. Nu is dat hier nog niet zo omdat er zoveel vestigingen zijn. De servicedesk is nu in het grootste gebouw gesitueerd, waar ook de frontoffice voor de burger is omdat hier toch de meeste verzoeken gedaan worden.

Gemeente Almere

Algemeen

Mw. C. Rietema is teamleider van de afdeling Service Management. Samen met de afdeling Documentmanagement vormen ze de afdeling Service- en Documentmanagement. Deze afdeling valt onder de Publieksdienst. Tot voor kort was het zo dat alle ondersteunende diensten in 1 dienst geclusterd waren. Maar dit bleek niet werkbaar. Toen is die dienst opgesplitst in meerdere kleinere diensten. Er is nu dus een afdeling Service- en Documentmanagement. Verder is er een afdeling ICT en een afdeling Gebouwenmanagement. Gebouwenmanagement verzorgt het onderhoud.

Frontoffice

De frontoffice die er is, is voor bovenstaande drie afdelingen. Tot voor kort was er 1 frontoffice voor alle ondersteunende diensten, maar dit is dus opgeheven. De huidige frontoffice, genaamd Servicedesk 9abc, is zowel voor alle facilitaire zaken het aanspreekpunt als ook voor ICT vragen. Het is zo dat de klant naar 1 nummer belt en hier een keuze maakt of hij een algemene vraag heeft of een ICT vraag. De servicedesk is onderdeel van de afdeling Servicemanagement. De servicedesk in zijn huidige vorm bestaat nu meer dan een jaar. Er wordt momenteel gewerkt aan de implementatie van een digitale toepassing. Wel is er een pdc.

Opstartproces

Omdat de servicedesk is voortgekomen uit de al bestaande frontoffice was het principe al bekend in de organisatie. Men wist waar men terecht kon, alleen de werkwijze is veranderd.

Takenpakket

De servicedesk is het aanspreekpunt voor alle facilitaire zaken. Ook worden hier de vergaderzalen gereserveerd en diverse zaken uitgegeven als dienstfietsen en treinkaartjes. Wat nog niet via de servicedesk verloopt zijn reproactiviteiten. Dit omdat de medewerkers hier niet genoeg van af weten en het dus alleen maar een extra tussenschakel vormt. Zodra het mogelijk is via intranet zaken aan te melden, zal ook de registratie en terugkoppeling van deze zaken via de servicedesk gaan verlopen.

Proces

Als een melding bij de servicedesk binnen komt wordt deze hier geregistreerd. Als het gaat om een reservering of een product handelt de servicedesk het verder af. Overige meldingen worden doorgezet naar de backoffice. De backoffice bestaat uit een aantal contactpersonen voor de diverse diensten en de bodedienst. De bodedienst heeft zowel beveiligingstaken, een representatieve taak bij huwelijken, het verzorgen van de post als een soort huismeester taak. In de backoffice zijn een aantal coördinatoren aangesteld voor de diverse diensten van de afdeling Service- en Documentmanagement. Zo is er een coördinator evenementen, huisvesting ed. Zij nemen de melding dan over en regelen dan alles. Enkelvoudige meldingen worden dus door de servicedesk zelf opgelost en meer gecompliceerde meldingen gaan door naar de backoffice. Zij schakelen dan weer degenen in die de melding moeten oplossen. Bijvoorbeeld bij evenementen en verhuizingen registreert de servicedesk globaal wat er moet gebeuren en onderhouden de coördinatoren het verdere contact. Zaken betreffende onderhoud en grote storingen worden door de afdeling Gebouwenmanagement verzorgd. Zij werken niet met Planon waardoor meldingen die voor hen bestemd zijn nog op papier gedaan worden. Maar de catering bijvoorbeeld werkt wel met Planon waardoor zij een reservering direct kunnen aflezen. De servicedesk is niet verantwoordelijk voor de uitvoering van de meldingen. Wel bewaken zij de voortgang. Ook verzorgen zij de terugkoppeling naar de klant.

Personeel

Dagelijks zitten er 2 à 3 medewerkers op de servicedesk. Er wordt gewerkt met een pool van 5 medewerkers. Wat deze medewerkers moeten bezitten is een goed inschattingsvermogen. Veel standaard vragen zijn vastgelegd in procedures maar veel vragen die gesteld worden zijn niet zomaar binnen een bepaald proces te plaatsen. De servicedesk medewerker zal dan moeten kunnen bepalen en inschatten wie benaderd moet worden.

Waar voor gewaakt moet worden is dat met een vast aantal mensen gewerkt wordt. Het is niet ideaal om mensen in te huren want die zitten er vaak maar tijdelijk en het kost veel tijd voordat zij de organisatie en de procedures kennen.

Bereikbaarheid

De servicedesk is geopend van 7.30 tot 17.00. De openingstijden van het gebouw zijn ruimer. De servicedesk is korter bereikbaar omdat die andere uren niet productief zijn. Na 17.00 zijn de bodes het aanspreekpunt voor belangrijke zaken. Er moet ervoor gezorgd worden dat er buiten de openingstijden van de servicedesk iemand is die het aanspreekpunt is voor belangrijke zaken. De servicedesk is zowel fysiek, telefonisch als per e-mail bereikbaar. Nu is men bezig om ook zoveel mogelijk digitaal te kunnen aanvragen.

Middelen

Er wordt momenteel gebruik gemaakt van Planon voor het registreren van de meldingen. Intranet toepassingen zijn er nog niet. Facility Net wordt binnenkort geïmplementeerd. Hierdoor zullen de klanten voor veel zaken buiten het servicepunt om kunnen.

Functioneren

Langzaam aan gaat de servicedesk steeds beter functioneren. Het voordeel voor de klant is dat er 1 punt is waar hij altijd geholpen wordt. Voor de dienstverlening is het grootste pluspunt dat de vragen nu gekanaliseerd worden. Er is maar 1 punt waar vragen binnen komen en is er dus veel meer zicht op de uitvoering. Nu kunnen er dingen nagekomen worden over een melding. Ook heeft de klant meer zekerheid dat een melding ook in behandeling wordt genomen en z.s.m. wordt opgelost. Er is veel meer grip op de dienstverlening en dus ook op het beheer van het pand. En er kan zoveel informatie uit het systeem gehaald worden.

Kwaliteit

Er wordt niet met SLA's gewerkt. Er is een basis dienstverlening en maatwerk wat geleverd wordt. Met het concern zijn er afspraken gemaakt over de basis dienstverlening. Het maatwerk wordt per afname doorberekend. Er worden nu prestatie-indicatoren vastgelegd m.b.t. de termijn waarbinnen een melding opgelost moet zijn.

Tips

Het is van belang dat de processen op orde zijn. Als niet goed is beschreven hoe de processen verlopen, moet er niet verwacht worden dat een servicedesk goed functioneert. Ook moet er van te voren goed nagedacht worden over wat er met de servicedesk bereikt moet worden, wat er vastgelegd moet worden, wat er gerapporteerd moet worden en wat er aangestuurd moet kunnen worden. Ook moet duidelijk zijn wat de servicedesk afhandelt en wat bij de backoffice terecht komt. Wat erg handig is, is binnen elk onderdeel van de organisatie een contactpersoon te hebben die voor de backoffice het aanspreekpunt is.

Gemeente Zoetermeer

Algemeen

Dhr. K. Swieringa is manager van de afdeling Interne Dienst. Dit is een van de drie afdelingen van het Facilitair Bedrijf (FB). Het FB bestaat verder uit de afdelingen Automatisering en Informatievoorziening. Het FB bestaat uit 100 FTE. Onder de afdeling Interne Dienst vallen de operationele eenheden klantenservice, bodedienst en de telefonistes. In de backoffice zit onder andere de unit Huisvesting & Services, bestaande uit 3 FTE. De gemeente Zoetermeer is gehuisvest op 2 locaties en er zijn ongeveer 1400 medewerkers werkzaam. De interne dienst ondersteunt op de hoofdlocatie (het stadhuis) 900 medewerkers en nog 200 andere interne klanten.

Frontoffice-Opstartproces

Een centrale frontoffice is er sinds 1995. Toen was er 1 medewerkster die als een soort gids fungeerde binnen het FB voor de klant. Echt professioneel was het niet. Zij wist alles en iedereen te vinden waardoor ze overal wel uit kwam. In 2000 is er een adviesbureau ingeschakeld om te kijken hoe het FB verder moest. Zij kwamen met het advies om het concept one stop shopping in te voeren. Dit om de professionaliteit te verbeteren. Dit is toen zonder erover na te denken ingevoerd. Er kwam 1 telefoonnummer voor alle ondersteunende diensten. Binnen de organisatie hebben toen ook reorganisaties plaats gevonden. Er is toen een platte organisatiestructuur ingevoerd. Voor het FB hield dit in dat er één manager aan het hoofd stond met verder allemaal zelfsturende teams. In 2001 is men hiervan terug gekomen en is de structuur weer gewijzigd. Dit betekende dat er weer afdelingen kwamen binnen het FB met een hoofd. De frontoffice werkte toen verre van ideaal. Er was geen pdc, er waren geen afspraken en de processen waren niet beschreven.

In 2003 is de frontoffice weer opgesplitst in een aparte helpdesk voor automatisering en één voor de interne dienst. Er zijn nieuwe medewerkers aangenomen die er fris tegenover stonden. Allereerst is er toen begonnen met het opstellen van een pdc. Er is 1 jaar de tijd genomen om alle processen te beschrijven. Ook is er toen gestart met de selectie van een FMIS. Planon lag sinds 2001 in de kast, maar toch is er ook gekeken naar andere mogelijkheden. Dit proces heeft 9 maanden geduurd.

Takenpakket

De klantenservice is het aanspreekpunt voor alle meldingen op facilitair gebied. Verder verzorgen ze de vergaderzaal reserveringen en geven ze een aantal producten uit als toegangspasjes en sleutels.

Proces

Een melding komt bij de klantenservice binnen. Als het gaat om een reguliere melding zet de klantenservice deze uit. Zij hebben hierin een grote verantwoordelijkheid. Voor wat complexere meldingen schakelen zij Huisvesting & Services in. Vaak stuurt de klantenservice dus bijvoorbeeld de bodedienst aan. De terugkoppeling geschiet door de klantenservice. Er is binnen de klantenservice een allround medewerkster en binnen de backoffice ook. Dit zijn medewerkers die qua niveau schaal 9 hebben. Zij weten van elkaar wat er speelt en zorgen voor de wederzijdse afhankelijkheid.

Personeel

Op de klantenservice zitten dagelijks 3 à 4 medewerkers. Van belang is dat zij deskundig zijn. Qua niveau moeten zij rond schaal 6 zitten. Als er nieuw personeel aangetrokken kan worden moet er gekozen worden voor jonge, frisse en ambitieuze mensen.

Zij zijn bereid er tegenaan te gaan. Er moet voor gezorgd worden dat er in de backoffice een fris iemand is die de relatie front/backoffice kan realiseren. Ook moet er binnen de frontoffice iemand zijn die de coördinator is voor de procesbewaking. Ook valt op dat het beter werkt als ieder zijn eigen taken heeft en verantwoordelijk is voor een bepaald onderdeel. Er wordt nu onderscheid gemaakt in de taken frontoffice en backoffice binnen de frontoffice. Voor de start moet de medewerkers een goede opleiding geboden worden op het gebied van het systeem dat gebruikt gaat worden. Ook moeten ze er constant bij betrokken worden zodat ze weten wat er speelt.

Bereikbaarheid

De klantenservice is bereikbaar van 08.00 tot 17.00. er wordt zelfs gedacht om dit nog te verkorten omdat de laatste uren erg onproductief zijn. De klantenservice is zowel fysiek, telefonisch als per e-mail bereikbaar. Er is een balie gecreëerd die goed te bereiken is.

Middelen

Er wordt gebruik gemaakt van Planon. Hiermee wordt nu bijna 1 jaar gewerkt. Er is gestart met de 2 basismodulen; persoonsgegevens en locatiegegevens, en drie aanvullende modules. Sinds 3 maanden wordt er gewerkt aan de implementatie van de module groot onderhoud. Van belang is dat er niet te voorbarig gestart wordt. Er is er hier voor gekozen om met drie modules te beginnen en de ambities niet te hoog te leggen. Er kan dan nu ook nog geen informatie over de voortgang geraadpleegd worden. Ongeveer 1 jaar na de start is er begonnen met dit te implementeren. Er zijn nog geen intranettoepassingen.

Functioneren

Op dit moment draait de klantenservice goed. Stukje bij beetje wordt alles uitgebreid. Het grote voordeel is de managementinformatie die nu gegenereerd kan worden. Er is veel meer zicht op wat er gedaan wordt en hoe dit plaatsvindt.

Tips

Het belangrijkste is dat er niet te ambitieus van start gegaan wordt. Er kunnen beter makkelijk haalbare doelstellingen opgesteld worden. Als deze doelstellingen dan ruim binnen de tijd gehaald worden, geeft dit een hoop voldoening bij de medewerkers en ziet ook de klant dat er realistisch gewerkt wordt.

Bij aanvang van een dergelijk traject moet er een projectgroep ingesteld worden met medewerkers uit de backoffice en de organisatie die betrokken zijn bij de opzet en op hbo-niveau kunnen werken. In die projectgroep moeten niet de medewerkers van de frontoffice betrokken worden want dan wordt er teveel nagedacht over de details en in problemen.

Er moet ervoor gezorgd worden dat er één iemand is binnen de facilitaire organisatie die optreedt als belangenbehartiger, iemand die zich verantwoordelijk voelt voor het creëren van het servicepunt. Dit moet iemand zijn op een redelijk niveau die er echt belang bij heeft dat het servicepunt er komt en dus ook bereid is er tijd in te steken.

Ook is het belangrijk dat de klant tijdig op de hoogte wordt gebracht van de plannen. Binnen iedere afdeling binnen de organisatie moet er iemand aangewezen worden die de taak van facilitair coördinator op zich neemt. Deze draagt dan zorg voor het creëren van draagvlak. Voordat er met dit project gestart wordt, moet de klant op de hoogte gesteld worden en op de hoogte gehouden worden.

Bijlage 6 Resultatentabel extern onderzoek

	Leiden	s-Hertogenbosch	Dordrecht	Amersfoort	Zaandstad	Zoetermeer	Almere
Benaming	Facilitair Meldpunt	Facilitair Meldpunt	Servicepunt 6009	helpdesk Gebouwen & Services	Servicedesk	Klantenservice	Servicedesk 9ABC
Aanleiding	behoefte aan 1 aanspreekpunt vanuit de backoffice	1 aanspreekpunt voor de klant	behoefte aan structuur/stroomlijn -en van de meldingen	1 aanspreekpunt voor de klant	behoefte aan structuur	verbeteren van de professionaliteit	behoefte aan structuur in de afhandeling van meldingen
Sinds	bezig met implementatie	3 jaar	8 jaar	2 jaar	3 jaar	2 jaar	1 jaar
Opzet	centrale frontoffice voor het Facilitair Bedrijf, ICT apart	centrale frontoffice op facilitair gebied, ICT en repro apart	1e lijns frontoffice op facilitair gebied, ICT en drukkerij apart	centraal aanspreekpunt voor facilitaire zaken, ICT apart, restauratieve zaken nog via bodedienst	centrale frontoffice, ict eigen helpdesk wel 1 telefoonnummer	centrale frontoffice op facilitair gebied, ICT apart	centrale frontoffice op facilitair gebied, ICT geïntegreerd door middel van 1 telefoonnummer, repro niet
Producten- en Dienstenpakket	informatiepunt	informatiepunt	informatiepunt	informatiepunt	informatiepunt	informatiepunt	informatiepunt
	registreren, initiëren en begeleiden van de dienstverlening	registreren, initiëren en begeleiden van de dienstverlening	registreren, initiëren en begeleiden van de dienstverlening	registreren, initiëren en begeleiden van de dienstverlening	registreren, initiëren en begeleiden van de dienstverlening	registreren, initiëren en begeleiden van de dienstverlening	Registreren ,initiëren en begeleiden van de dienstverlening
	aannemen van standaard reserveringen	uitgifte van toegangspasjes, lockers, treinkaartjes	aannemen van standaard reserveringen	uitgifte van pasjes, sleutels, dienstfietsen, treinkaartjes en registratie hiervan	aannemen van reserveringen	aannemen van reserveringen	aannemen van reserveringen
	uitgifte van producten	uitleen van laptops, audiovisuele middelen, memorysticks, gsm's	uitgifte van dienstfietsen ed	sleutelbeheer, bezoekersregistratie		uitgifte van toegangspasjes ed.	uitgifte van dienstfietsen, treinkaartjes ed
	receptietaken		sleutelbeheer, bezoekers registratie				
PDC	ja, gedrukt	ja, te raadplegen via intranet	ja, producten en diensten via intranet direct aan te vragen		ja, te raadplegen via intranet erg summier	ja,via intranet te raadplegen	ja

	Leiden	s-Hertogenbosch	Dordrecht	Amersfoort	Zaanstad	Zoetermeer	Almere
taken	aannemen en doorzetten van meldingen naar de backoffice	aannemen en uitzetten van opdrachten	aannemen en doorzetten van meldingen naar de backoffice	aannemen en uitzetten van opdrachten	aannemen en uitzetten van opdrachten	aannemen en uitzetten van opdrachten	aannemen en doorzetten van meldingen naar de backoffice
	reserveringen aannemen	bewaken van reserveringen	uitgeven van uitleen-artikelen	ontvangen van bezoekers	administratie voor doorbelastingen	reserveringen aannemen	reserveringen aannemen
	informatie verstrekken	informatie verstrekken	informatie verstrekken	informatie verstrekken	informatie verstrekken	informatie verstrekken	informatie verstrekken
	uitgeven van producten	uitgeven van producten		uitgeven van producten	Voortgangs controle	uitgifte van producten	uitgifte van producten
	voortgangscontrole	voortgangscontrole		voortgangscontrole		voortgangscontrole	bewaken van de voortgang
				monitoren van beveiligingscamera's en GBS			
				registraties en mutaties in personeelsbestand			
				bestellen van kantoorartikelen			
communicatie met de klant	door FMP	door FMP	door backoffice	door backoffice	door servicedek	door klantenservice	door backoffice
terugkoppeling	door FMP	door FMP	via systeem kan klant de melding volgen	door helpdesk per mail	door servicedesk	door klantenservice	door servicedesk
communicatie met de backoffice	via Planon	meldingen in mapje voor huismeester	via prequest	via Planon	via mail, telefonisch	via Planon	via Planon en via uitgeprinte werkbonnen
personeel	2 FTE	2 FTE	1 FTE	3 FTE	3 FTE	3 FTE	3 FTE
bereikbaarheid	07.30-18.00uur	8.00-17.00	07.30-17.00	07.30-17.00	07.30-17.00	08.00-17.00	07.30-17.00
	telefonische en email	fysiek, telefonisch, email, intranet	fysiek, telefonisch, intranet	fysiek, telefonisch, email	telefonisch, email, intranet	fysiek, telefonisch, email	fysiek, telefonisch, email
inrichting	receptie bij ingang	balie bij hoofdingang	balie	balie bij personeelsingang	kantoor, geen balie, wel gewenst	balie	balie

	Leiden	s-Hertogenbosch	Dordrecht	Amersfoort	Zaanstad	Zoetermeer	Almere
FMIS	Planon	zelf ontworpen registratiesysteem	Prequest voor registreren	Planon	geen systeem, losse excelbestanden	Planon	Planon
		geen management informatie mogelijk	zelf ontworpen systeem voor aanvragen				
sla's		in pdc omschreven leveringstermijn en prestatieniveau	ja met gemeentebestuur, standaardpakket	nee	standaardpakket		basis dienstverlening en maatwerk
			overige diensten worden verrekend				
			in pdc SLA tijden vermeld				
promotie			sleutelfiguren binnen de organisatie betrokken die de organisatie inlichten			klant voortdurend op de hoogte houden, per afdeling een coördinator die de communicatie binnen die afdeling verzorgt	

Bijlage 7 Topiclijst interview directeur FD en leidinggevenden van de facilitaire afdelingen

Open vraag

Hoe is uw afdeling georganiseerd?

Huidige situatie

- Vaststellen dienstverlening
- Vastleggen afspraken
- Doorbelasten
- Afhandeling van een verzoek tot dienstverlening
- Knelpunten

Gewenste situatie

- Gewenste veranderingen
- Wensen voor een frontoffice
- Verwachtingen t.a.v. nieuwe situatie
- Overige suggesties

Bijlage 8 Vragenlijst klantenonderzoek

Open vraag

- Hoe is uw afdeling georganiseerd?

Huidige situatie

- Hoe verlopen de processen nu?
- Zijn er knelpunten in de huidige situatie?

Gewenste situatie

- Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van de FD?
- Er zijn een aantal aspecten die een rol spelen bij de beoordeling van de kwaliteit. Kunt u aangeven op welke aspecten u de dienstverlening van de FD beoordeeld?
- Heeft u ideeën over hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven?

Bij de FD denkt men aan het instellen van een facilitair servicepunt waar de meldingen en aanvragen van de FD binnenkomen en indien nodig doorgestuurd worden aan de uitvoerende afdelingen.

- Hoe denkt u dat er vorm gegeven moet worden aan een FSP?
- Wat zijn uw verwachtingen van een FSP?
- Hoe ziet u het voor zich dat de afhandeling van een verzoek dan verloopt?
- Heeft u nog verdere ideeën over het op te zetten FSP?

Bijlage 9 Verslagen van de gesprekken met de directeur FD en de leidinggevenden van de facilitaire afdelingen

Directeur FD

Dhr. R. de Nieuwe

- *Vaststellen dienstverlening*

Op dit moment zijn er voor diverse diensten mantelcontracten afgesloten. Voor de meeste diensten geldt dat de FD bepaalt wat er geleverd wordt. Dit geldt o.a. voor de schoonmaak, de catering, de beveiliging en de glasbewassing. Hier heeft de klant eigenlijk geen inspraak in. Binnen sommige mantelcontracten kunnen de sectoren zelf bepalen hoe en wat. Zo zijn er mantelcontracten afgesloten voor kantoorartikelen en meubilair. Binnen deze contracten kunnen de sectoren zelf bepalen welk artikel ze nemen binnen vastgestelde richtlijnen. Zo moet er bijvoorbeeld wit meubilair gekozen worden, maar welk type maakt niet uit. Ook bij bijvoorbeeld de aanvraag van een computer kan er niet gekozen worden. De FD bepaald welke computer er binnen de gemeente gebruikt wordt. Wel is het zo dat extra opties mogelijk zijn. Hierbij geldt dat vaststaat welk merk etc maar dat de uiteindelijke vorm van het product wel gewijzigd kan worden.

- *Vastleggen afspraken*

Deze afspraken worden niet in overleg met de sectoren gemaakt. De FD bepaalt alles. Als de FD gekozen heeft voor een bepaald soort vloerbedekking en een sector wil wat anders of eerder een vervanging moet dit uit het sectorale budget komen en wordt het doorbelast. Er wordt hierover geen overleg gepleegd. Eigenlijk worden er geen verschillende klantgroepen onderscheiden. Alleen de politiek gaat altijd voor. Dat is nou eenmaal zo. Met de diverse afdelingen Facilitaire Zaken bij de sectoren wordt niet echt samengewerkt. Zij zijn meer voor de sector het aanspreekpunt die de verzoeken kenbaar maken bij de FD.

- *Doorbelasten*

De standaarddienstverlening wordt verrekend via een systeem. Dit is per facilitaire afdeling verschillend. De facilitaire dienst heeft zelf een budget voor de standaarddienstverlening. Verder hebben de sectoren een eigen budget voor de inkoop van facilitaire dienstverlening.

- *Knelpunten*

Wat een probleem vormt voor de facilitaire dienst is, is de zwakke houding bij invoering van veranderingen in de gemeentelijke organisatie. Veranderingen worden erg langzaam doorgevoerd. Binnen de facilitaire organisatie is een knelpunt de informatievoorziening. Als nu informatie nodig is, is het een kwestie van de juiste personen weten te vinden. Nergens worden gegevens over de dienstverlening vastgelegd. Klachten zullen er wel zijn, maar nu is dit niet tijdig te achterhalen. Verder is de attitude van de facilitaire dienst erg reactief. Men werkt niet proactief maar wacht te lang af waardoor kansen om de dienstverlening te verbeteren niet worden benut.

Het probleem is dat de FD niet gestructureerd te werk gaat. Sommige werken gestructureerder dan andere, maar het overzicht is er niet. Doordat er zo ongestructureerd gewerkt wordt, wordt er heel inefficiënt gewerkt. Veel zaken kunnen sneller of beter gedaan worden als er meer informatie beschikbaar zou zijn.

- *Gewenste veranderingen*

Gewenst is 1 aanspreekpunt waar alle facilitaire aanvragen terechtkomen, waardoor er managementinformatie gegenereerd kan worden. Hierdoor ontstaat er inzicht in de dienstverlening en kan de aansturing verbeterd worden. Wat er vooral mee bereikt moet worden is dat de dienstverlening wat efficiënter wordt. Nu gaat er veel geld verloren omdat er geen overzicht is. Ieder afdelingshoofd kan zich nu verschuilen door alleen maar te zeggen dat het goed gaat. Informatie kan nergens direct vandaag gehaald worden. Door het FSP zal het inzicht in de dienstverlening veel beter zijn.

- *Wensen voor een frontoffice*

Alle producten en diensten moeten in principe deel gaan uitmaken van het FSP. Wel is het voor te stellen dat er een apart nummer is voor ict-zaken. Het FSP zal de verzoeken die ze zelf kan oplossen, zelf moeten oplossen. Taken die tot het FSP kunnen behoren zijn het aannemen van klachten, reserveringen, storingen en informatievragen. Planon is aanwezig, alleen wordt het nu niet gebruikt. De middelen om een FSP op te zetten zijn al aanwezig, maar de organisatie is er niet op afgestemd. De communicatie met de klant zou voornamelijk telefonisch, via email en intranet moeten verlopen. In de toekomst moet er veel meer via intranet gaan verlopen.

Hoofd afdeling Middelen&Control

Dhr. P. Wals

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

De afdeling Middelen en Control bestaat uit vier bureaus:

- Financieel Beheer. Dit bureau zal in de toekomst niet meer onder de afdeling Middelen en Control vallen. Alle financiële afdelingen worden samengevoegd in een centraal georganiseerd financieel bedrijf.
- Planning & Control. Dit bureau verricht de planning en control werkzaamheden voor de sector FD.
- Schade en Verzekeringen. Hier worden alle verzoeken tot schadevergoeding afgehandeld.
- Inkoop, Aanbesteding en Contractbeheer (IAC). Dit bureau, bestaande uit 2 medewerkers verzorgt de richtlijnen op het gebied van inkoop en Europese aanbesteding en contractbeheer. Bij de diverse sectoren zijn de sectorale inkopers ondergebracht.

- *Doorbelasten*

De dienstverlening die de afdeling levert is eigenlijk ondersteunend aan de overige diensten. Het bureau Schade en Verzekeringen verzorgt voor de gemeente de schadeclaims. Dit wordt per zaak in rekening gebracht. Het bureau IAC zorgt voor de richtlijnen op het gebied van inkoop. Deze dienstverlening wordt aan de sectoren doorberekend in de dienstverlening.

- *Afhandeling van een verzoek tot dienstverlening*

Als klanten iets willen van de afdelingen benaderen ze direct de afdeling. Wel is het zo dat de 2 medewerkers van IAC vaak op pad zijn. Op dat moment zijn ze dus niet bereikbaar. Hier moet wel wat op gevonden worden. Mede hierom wordt er nu informatie m.b.t. inkoop op Insite gezet zodat de klant eerst zelf kan kijken op Insite of daar staat wat hij wil weten. Bureau schade en verzekeringen wordt door 3 medewerkers draaiende gehouden. Ook hier nemen de klanten direct contact op met deze afdeling.

- *Gewenste veranderingen*

Waar de FD naar toe moet is een Facilitair Bedrijf met centrale regie. Er moet marktconform geopereerd worden. Het moet zo zijn dat men niet verplicht is tot afnemen, tenzij.... Van belang hierbij is dat de afspraken worden vastgelegd in DVO's en een FSP.

- *Wensen voor een frontoffice*

Voor de afdeling Middelen en Control zal het FSP niet zoveel kunnen betekenen. Wat betreft de inkoop zijn het toch specifieke vragen. Alleen op het gebied van bereikbaarheid zou er een situatie gecreëerd kunnen worden waarin bij afwezigheid van de medewerkers het FSP het aanspreekpunt is. Voor Schade en Verzekeringen geldt hetzelfde. De andere bureaus verrichten alleen werkzaamheden voor de sector en kunnen niet bij het FSP worden ondergebracht.

- *Verwachtingen t.a.v. nieuwe situatie*

Als een FSP ingevoerd wordt, moet het niet een doorgeefluik worden. Dan is het alleen maar een extra schakel. Voor ICT en Gebouwen & Services zou je ieder een eigen aanspreekpunt kunnen opzetten. De overige afdelingen behoeven niet echt een aanspreekpunt denk ik. Ook kan je overwegen om dit in 1 punt vorm te geven.

Dan zou er bij de sectoren een of meerdere aanspreekpunten moeten zijn die de belangen van de sector betreffende de dienstverlening behartigen. Ook bij de FD moet er dan 1 aanspreekpunt, ofwel accountmanager zijn. Deze persoon heeft dan een aantal keer per jaar overleg met de sectoren. Hierin wordt dan geëvalueerd en worden verbeter voorstellen gedaan. Het is van belang dat het proces van evalueren en verbeteren continu voortgang vindt. Dit is dan ook het aanspreekpunt voor klachten. Dit gaat dan niet om wisselwasjes maar om structurele problemen die zich voordoen. De accountmanagers van de sectoren zouden dan de klanttevredenheid moeten monitoren. Dit kan dan in het overleg met de FD geëvalueerd worden. Hierdoor wordt wel de benodigde informatie verzameld, maar hoeft er niet geïnvesteerd te worden in allerlei middelen om deze informatie te verkrijgen. Deze taak zou ondergebracht kunnen worden bij de controllers. Zijn taken bestaan nu uit het monitoren van de processen. Dit komt wel overeen met het meten van de tevredenheid van de dienstverlening.

- *Overige suggesties*

Er loopt nu een aanbesteding voor een workflowsysteem en documenten registratiesysteem. Ik kan me voorstellen dat door invoering van het workflowsysteem informatie voor iedereen beschikbaar is. Hierdoor zou een FSP ook inzicht hebben in de voortgang van een schadeclaim. Voor informatie hierover zou het FSP ingeschakeld kunnen worden.

Hoofd afdeling ICT

Dhr. R. de Nieuwe

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

Afdeling ICT bestaat uit drie bureaus. De helpdesk is hierin het aanspreekpunt voor de klant. Verder zijn er bij elke sector I&A coördinatoren aangewezen die als accountmanager voor de afdeling ICT fungeren.

- *Vastleggen afspraken*

Voor de afdeling ICT worden met de diverse sectoren DVO's afgesloten. Hierin staat omschreven wat er geleverd wordt voor het contract. Deze is in principe voor alle sectoren gelijk.

In principe zijn het de I&A coördinatoren die hierin een belangrijke rol spelen. Maar dit werkt niet goed. Deze coördinatoren worden niet gezien als accountmanagers van de afdeling ICT. Ze fungeren meer als verantwoordelijk voor ICT van de sectoren.

In principe wordt dit contract jaarlijks afgesloten met de FD. Maar dit is nog steeds niet optimaal vormgegeven.

- *Doorbelasten*

Dienstverlening die buiten het contract valt wordt direct aan de betreffende sector doorberekend.

- *Afhandeling van een verzoek tot dienstverlening*

Alle vragen m.b.t. ICT komen nu binnen bij de helpdesk. Hier wordt de klant of direct geholpen of wordt er een 2^e-lijns medewerker ingeschakeld bij specifieke problemen.

- *Wensen voor een frontoffice*

Als er 1 centraal aanspreekpunt komt, kan er overgewogen worden om de ict-helpdesk daar ook onder te brengen. Ook kan er een apart nummer behouden worden voor ICT vragen. Het is voor te stellen dat dit laatste het geval is. Mede omdat dit toch een apart vakgebied is. Maar ook zou er gekozen kunnen worden om het onder te brengen bij een centraal punt. En dan voor specifieke vragen door te zetten naar de 2^elijn.

Hoofd afdeling DIV/Topservice

Dhr. R. Sweijen

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

Afdeling DIV/Topservice is verantwoordelijk voor de volgende taken:

Post, Archief, Repro, DTP, Bibliotheek, Website/ intranet.

- *Doorbelasten*

Sommige diensten die door DIV/Topservice geleverd worden zijn vastgelegd en verrekend in het systeem. Bijvoorbeeld het maken van raadsstukken, de bibliotheek, de website/ intranet en de opmaak van de huisstijl. Voor de overige diensten wordt altijd op aanvraag gewerkt. Hiervoor is een frontoffice waar de aanvragen voor druk en printwerk binnenkomen. Hier is een prijslijst voor. In principe is alles mogelijk. Ook is er sinds kort een soort accountmanager die het contact met de klant onderhoudt.

- *Wensen voor een frontoffice*

Producten en diensten van de afdeling die via het FSP kunnen worden geleverd zijn de taken die topservice heeft. Ook kan een opdracht of aanvraag via het FSP verlopen. Verder kan het ook zo zijn dat de klant daar terecht kan om een stukje op Insite te laten zetten. Bij DIV/Topservice worden zaken al geregistreerd. Er wordt bijgehouden wat er is besteld, door wie etc. Wel moeten de klanten nog altijd zoeken waar ze moeten zijn. Door invoering van een service punt is dit weggenomen. Ook voor vragen en klachten van onze afdeling kan de klant dan daar terecht.

- *Verwachtingen t.a.v. nieuwe situatie*

Het kan handig zijn om te gaan werken met accountmanagers. Als er dan klachten zijn vanuit een bepaalde afdeling komen, kan een van de accountmanagers daar over gaan praten. Ook kan hij het contact met de klanten onderhouden en afspraken maken. Dit zouden dan geen specifieke afdelingsaccountmanagers moeten zijn maar meer gericht op de klantgroepen.

Er moet er dan voor gezorgd worden dat er 1 aanspreekpunt is voor de klant en dat het voor de klant zo makkelijk mogelijk is. Als het zo is dat het FSP een aanvraag niet zelf oplost maar doorgeeft moet het zo zijn dat de klant op de hoogte wordt gehouden.

- *Overige suggesties*

Ook moet er toegewerkt worden naar een situatie waar alles digitaal kan worden aangevraagd.

Hoofd afdeling Gebouwen&Services

Dhr. F. Verhoeff

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

Afdeling Gebouwen & Services (g&s) bestaat uit:

- Bureau Beheer; beheer van de mantelcontracten voor schoonmaak, catering, automaten
- Bureau Hoofdbode; Zorg voor college van b&w, vergaderingen en personentransport. Dit bureau verzorgt de catering voor vergaderingen, bij recepties, huwelijken en voor het college. Ook zorgen zij voor het vervoer van het college indien nodig.
- Bureau Logistiek; Dit bureau verzorgt de post voor de gehele gemeente, de distributie van papier en beamers ed. De post wordt door hen naar de diverse locaties gebracht en ook in het gebouw verspreid. Wat betreft andere middelen als papier en beamers wordt dit op de locatie afgeleverd.
- Bureau Telefonie; Hier wordt het technisch beheer van de telefoons, het netwerk ed. verzorgd. Verder verzorgt zij ook de bemensing van de diverse balies op de locaties.
- Locatiebeheer; Er zijn drie bureaus locatiebeheer. Stadhuis, Westergracht en Zijlsingel. Ieder bureau is verantwoordelijk voor enkele gebouwen van de gemeente. Zo is Stadhuis ook verantwoordelijk voor de Brinkmann. En de locatiebeheerder van de Westergracht is ook verantwoordelijk voor Koningstein en Parkeerzaken ed. Zij houden toezicht op de dagelijkse schoonmaak en als dat niet goed is gedaan spreken zij de schoonmaak erop aan. Verder zorgen zij voor het onderhoud aan de panden. Ook verzorgen zij het kopieerpapier op de diverse afdelingen. En verder diverse klusjes.

- *Vaststellen dienstverlening*

Er zijn voor diverse diensten gemeentebrede mantelcontracten. Deze worden bij bureau Beheer beheerd en het contact met de leveranciers wordt ook hier verzorgd. De te leveren dienstverlening wordt bepaald door de FD. De FD stelt afhankelijk van het beschikbare budget en formatie vast wat er geleverd wordt. Dit is de standaard dienstverlening die er geleverd wordt. Deze dienstverlening is voor iedereen hetzelfde. Alleen voor de schoonmaak zijn er afspraken gemaakt met de diverse gebouwen. Welke diensten dit zijn die geleverd worden, is niet vastgelegd in overleg met de sectoren. Voor de dienstverlening op aanvraag wordt dit wel gedaan.

- *Doorbelasten*

Als een sector een extra automaat wil, wordt door dit bureau hierover gesproken met de leverancier en worden de kosten doorbelast aan de sector. De dienstverlening die standaard wordt geleverd is verrekend in een doorbelastingsstelsel in de gebouwgebonden kosten. Voor het groot onderhoud aan de panden is jaarlijks een bepaald deel van het budget vastgesteld. Dit wordt uitgevoerd door de sector Stedelijke Ontwikkeling. Dit is 1 algemeen budget. Voor het overige onderhoud is er per gebouw een budget waaruit dit gedaan wordt.

De dienstverlening wordt verrekend via een stelsel naar aantal FTE's. Wel wordt er gereageerd op vraag. Er wordt dan gekeken naar de vraag of het mogelijk is dit uit te voeren, afhankelijk van het beschikbare personeel. Als het kan worden gedaan, worden de kosten direct naar de betreffende aanvrager (sector) doorbelast. Als het niet uitgevoerd kan worden, bemiddelt de FD wel bij het aantrekken van externen.

- *Afhandeling van een verzoek tot dienstverlening*

De huidige verzoeken tot dienstverlening komen bij de desbetreffende bureaus binnen. Hierover is geen onderlinge afstemming en daardoor geen structuur. Bij bureau Hoofdbode komen de vragen betreffende het reserveren van vergaderzalen binnen of bij de receptie van het betreffende gebouw. Verzoeken voor vervoer komen ook bij het bureau Hoofdbode binnen. Bij Logistiek komen poststukken binnen en aanvragen voor papier en beamers ed. Bij bureau Beheer komen de vragen betreffende de contracten binnen. Bij Telefonie is er een helpdesk waar de diverse vragen betreffende telefonie worden geregistreerd. Ook komen hier de vragen voor de locatiebeheerder van het stadhuis binnen. Dit is zo gedaan omdat deze locatiebeheerder hierdoor niet elke keer wordt lastig gevallen door iedereen. Bureau Locatiebeheer Zijlsingel heeft 1 nummer waar naartoe gebeld kan worden voor verzoeken. Hier wordt het dan genoteerd en uitgezet onder de medewerkers. Bij bureau Westergracht is het zo dat de locatiebeheerder hier niet altijd is, zijn werkplek is niet daar. Daardoor worden hier de verzoeken bij de locatiemedewerkers neergelegd. Zij regelen dat onderling.

Nu is het wel zo dat als er bijvoorbeeld voor een verhuizing gebeld wordt naar locatiebeheer zij alle andere diensten inschakelen. Maar als hun er geen tijd voor hebben doordat het te kort van te voren is gemeld moet de aanvrager zelf naar andere bureaus toe. Bij projectmatige zaken vindt er wel coördinatie vanuit de FD plaats, maar niet zo gestructureerd als zou moeten. Vanuit de sectoren is het makkelijk als er 1 persoon is via wie het contact verloopt. Vaak zijn dit de afdelingen Faza bij de sector. De aanvrager legt zijn verzoek neer bij deze afdelingen en deze spelen dit door aan het desbetreffende bureau.

- *Knelpunten*

Op dit moment is er geen overzicht in de dienstverlening die geleverd wordt. Locatiebeheer heeft het altijd druk maar er is geen zicht op waar ze het dan druk mee hebben. Nu is het inzicht in de vraag er niet. Misschien komen sommige verzoeken regelmatig voor en zou dit ingepast moeten worden in de standaard dienstverlening. Ook is er nu geen inzicht in de klachten die er zijn. Het is vooral de managementinformatie die nu gemist wordt. Klachten komen verspreid binnen maar worden nergens vastgelegd. Hierdoor wordt er een hoop informatie mis gelopen. Door de zaken beter te structureren komt er meer inzicht in de te leveren dienstverlening. Hierdoor kan de dienstverlening naar de klant toe verbeteren. Een FSP is hier een belangrijk hulpmiddel in.

- *Wensen voor een frontoffice*

Voor de afdeling G&S zou een FSP een groter overzicht betekenen in de werkwijze. Hierdoor kan de dienstverlening verbeteren. Alles is dan veel gestructureerder wat de duidelijkheid vergroot. Voor de klant betekent het dat er 1 aanspreekpunt is waar ze heen kunnen en daar alles kunnen laten regelen.

- *Verwachtingen t.a.v. nieuwe situatie*

Als een FSP wordt ingevoerd is het erg belangrijk dat er van tevoren goed wordt vastgesteld hoe de terugkoppeling gaat verlopen en hoe om te gaan met nee-verkopen. Nu is het zo dat het soms zo is dat we iets niet zelf kunnen regelen. Dat hoort de klant dan direct bij aanvraag. Maar als de klant een dergelijke vraag neerlegt bij het FSP, moet het meteen duidelijk zijn of zo iets wel of niet kan. Want anders wordt de vraag eerst aangenomen en dan na een tijdje blijkt dat het niet kan. Dan had ondertussen al wat geregeld kunnen zijn. Hier moet dus rekening mee gehouden worden.

Wat ook van belang is wie de klant op de hoogte houdt. Is het zo dat het FSP een vraag aanneemt en doorzet naar de betreffende afdeling en dat hij/zij dan het verdere contact met de klant regelt of koppelt de backoffice terug aan het FSP hoe en wat. Er zou een situatie gecreëerd moeten worden waarbij het FSP doorgeefluik is. Er zijn voor de diverse afdelingen een aantal aanspreekpunten die contact hebben met het FSP. Hier worden de verzoeken uitgezet. Maar wie is verantwoordelijk en wie bewaakt dan de voortgang. Is het zo dat het FSP verantwoordelijk wordt gehouden of het FSP. Houdt de contactpersoon van de afdeling de voortgang in de gaten of het FSP.

Gewenst is een situatie waarin het FSP als een doorgeefluik fungeert dat de diverse verzoeken registreert en dan doorzet naar de juiste persoon. Hierbij is het belangrijk dat het FSP niet teveel aanspreekpunten heeft in de backoffice. Toegepast op de afdeling G&S zou de backoffice dan als volgt vormgegeven kunnen worden: Het FSP neemt de vraag aan. De locatiebeheerders en bureau beheer zijn de aanspreekpunten voor het FSP. Zij verzorgen de aanvraag en regelen alles. Het FSP kan eventueel nog ingeschakeld worden bij de terugkoppeling. Bureau beheer is dan het aanspreekpunt voor vragen m.b.t. de contracten.

In principe komen alle producten en diensten in aanmerking om via het service punt te lopen. Wel is het zo dat er niet verwacht moet worden dat het college hier gebruik van zal maken. Voor zaken betreffende het college zal een aparte frontoffice moeten zijn, bijvoorbeeld bij de bodedienst. Ook kan ik me voorstellen dat als een klant een lunch wil bestellen dit direct bij de catering gedaan wordt. Maar daar zou grondig naar gekeken moeten worden.

- *Overige suggesties*

Van belang is dat de voorinformatie goed is. Er moet duidelijk zijn waar de klant moet zijn voor bepaalde zaken en hoe lang het duurt voordat een verzoek is afgehandeld.

Het is ook nog van belang dat het FSP ook fysiek te bereiken is. Op dit moment worden veel vragen bij de locatiebeheerders neergelegd en zij worden daarvoor aangesproken op de gang. Ook bij de andere afdelingen komen de klanten wel eens langs om iets te vragen of regelen. Bij Logistiek komen ze even vragen of een pakje kan worden weggebracht, bij de hoofdbode lopen ze even binnen. Natuurlijk moet er 1 centraal telefoonnummer komen en moet het FSP via de e-mail te bereiken zijn.

Hoofd afdeling Personeel & Salarisadministratie (PSA)

Dhr. P. Terreehorst

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

PSA verzorgt de coördinatie van de personeels- en salarisadministratie. De sectoren hebben allemaal een medewerker psa. Deze verzorgt de personeels- en salarisadministratie van de betreffende sector. Dit gebeurt allemaal op een en dezelfde manier. PSA bepaalt de manier waarop het gebeurt en wat er wel en niet gedaan wordt. Elke maand kunnen de sectoren tot een bepaalde datum hier mutaties in aan brengen. Na die datum komt alles bij de afdeling PSA terecht en verzorgen zij de verwerking van de gegevens, de loonstroken etc.

Wat betreft de personeelsadministratie hebben de sectoren allemaal een eigen administratie. Dit wordt ook weer bij gehouden op dezelfde wijze. Waar PSA verder de coördinatie voor verzorgt zijn de declaraties en overwerk.

- *Afhandeling van een verzoek tot dienstverlening*

Als de medewerkers van de gemeente Haarlem vragen hebben betreffende hun salaris komen ze bij de sectorale afdelingen psa terecht. De afdeling PSA een soort helpdesk waar de psa-medewerkers van de sectoren terecht kunnen voor vragen. Als het gaat om vragen over uitbetaling ed komen ze weer bij de centrale afdeling terecht.

Er wordt gewerkt aan de digitalisering van een aantal zaken. Zo loopt er een traject betreffende de personeelsgegevens wat ervoor moet zorgen dat medewerkers hun adresgegevens zelf kunnen wijzigen. Hierdoor kan het niet meer voorkomen dat het wel bekend is bij de sector maar niet bij de afdeling of andersom. Ook worden de declaraties van reiskosten en andere zaken, de verwerking van overuren en het indienen van verlof gedigitaliseerd.

- *Knelpunten*

Wat voor de afdeling PSA nu het probleem is, is dat de medewerkers van de gemeente altijd maar terecht kunnen voor vragen. Er zou een situatie gecreëerd moeten worden waarin vaste tijden zijn dat ze beschikbaar zijn voor vragen. Ook komen er nu nog hele simpele vragen binnen als mijn salaris is nog niet gestort, hoe kan dit. Vaak is dit een simpel antwoord. Hiervoor moet de afdeling niet lastig gevallen worden. Ook is het nu niet altijd mogelijk om de juiste informatie te genereren. Omdat iedere sector zelf alles verzorgt, liggen de gegevens over vragen en klachten ook daar.

- *Wensen voor een frontoffice*
- *Verwachtingen t.a.v. nieuwe situatie*

Een centraal informatiepunt voor de facilitaire dienst moet er komen. Maar of de diensten van de afdeling PSA daar ook in passen valt te betwijfelen. Als het om vragen over salaris gaat zijn dit vaak toch hele persoonlijke dingen en willen mensen fysiek contact met iemand hebben. Ze willen zien bijv m.b.v. een berekening hoe ergens aan gekomen wordt. Wel kan het FSP ook voor de afdeling PSA het informatiepunt zijn.

Hoofd afdeling mobiliteit & loopbaan (M&L)

Dhr. G. Boon

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

De afdeling werkt voor de gehele gemeentelijke organisatie en verzorgt de volgende zaken:

- Mobiliteitsbegeleiding; Als iemand een andere functie wil of niet goed functioneert, begeleidt M&L het traject van het vinden van een andere geschikte functie
- Loopbaanbegeleiding; Als je je verder wil ontwikkelen door het volgen van cursussen o.i.d. kun je bij M&L terecht voor adviezen.
- Detachering; als iemand weg moet of de functie wordt opgeheven probeert M&L een passende oplossing te vinden. Er wordt dan naar mogelijke passende functies binnen de gemeente gezocht.
- Vacaturebeheer; Alle vacatures worden hier gemeld. Er wordt dan altijd eerst gekeken naar interne kandidaten. Als dit niets oplevert gaan de headhunters op zoek naar geschikte externen.
- Uitzendwerk; Voor het inhuren van uitzendkrachten wordt samengewerkt met randstad en vedior.
- Headhunting; Als een vacature niet kan worden vervuld door interne medewerkers wordt er gezocht naar geschikte externen. Er worden daarvoor geen advertenties geplaatst maar er is een bestand met werkzoekenden. Door de headhunters wordt dan een geschikte kandidaat gezocht.
- Coaching; Als iemand behoefte heeft aan coaching is er een interne pool van 5 medewerkers die gespecialiseerd zijn op dit gebied en dit naast hun reguliere baan doen.
- Trainingen; Ook worden er trainingen verzorgd voor medewerkers die hier behoefte aan hebben of dit moeten.
- Interim management; er is een pool van 5 medewerkers beschikbaar die projectbegeleiding en interimmanagement kunnen verzorgen.

- *Verwachtingen t.a.v. nieuwe situatie*

Verwacht wordt dat de afdeling M&L hier eigenlijk buiten valt. Het gaat hier om het werk zelf en niet om de ondersteuning die geboden wordt om het werk te kunnen uitvoeren. Wel zou een FSP eventueel informatie kunnen verstrekken over vacatures. Maar er moet gekeken worden of dit wel zinvol is. Als mensen bij M&L terecht komen zijn het vaak toch persoonlijke zaken en die worden niet met iedereen besproken. De afdeling zit nu ook een beetje apart van de rest en dat vinden de mensen wel prettig. Ze willen niet ergens naar toe komen waar de directie ook zit.

Bijlage 10 Verslagen gesprekken met de verantwoordelijken bij de sectoren

Hoofd afdeling middelen van de sector Stedelijke Ontwikkeling

Dhr. H. Rooijers

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

De afdeling Middelen bestaat uit vier bureaus: B&C, Fin, Digibouw (tijdelijk project) en Bureau informatievoorziening en Facilitaire Zaken (IFA). IFA bestaat uit drie clusters, te weten informatie & automatisering (I&A), DIV en Services & gebouwen (S&G).

- *Hoe verlopen de processen nu?*

Op dit moment is de dienstverlening gewoon niet goed geregeld. Er is een grote onduidelijkheid over de relatie tussen de FD en de sectorale afdelingen facilitaire zaken. IFA is het aanspreekpunt voor facilitaire vragen vanuit de sector. Als er bijvoorbeeld toegangspasjes nodig zijn, kunnen ze daar terecht terwijl eigenlijk de gebouwenbeheerder dit regelt. Maar omdat er zoveel onduidelijkheid bestaat tussen de FD en IFA worden er veel dingen maar zelf gedaan. Ook is het zo dat veel afdelingen ook eigen bedrijfsbureaus hebben die ook vaak facilitaire zaken regelen. Ik benader nog ongeveer drie tot vijf keer per dag de FD voor vragen.

- *Zijn er knelpunten in de huidige situatie?*

Het probleem is dat het niet duidelijk is wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is. Er vindt nauwelijks communicatie plaats tussen de FD en sectorale afdelingen. Er is nergens vastgelegd welke dienstverlening binnen welke termijn geleverd wordt. Er zijn geen eenduidige afspraken gemaakt. De FD bepaald wat er geleverd wordt en dit wordt niet echt in overleg gedaan. Men kan er niet van op aan dat zaken ook op tijd geleverd worden.

Het is vooral de manier waarop de dienstverlening wordt aangeboden. De instelling van de medewerkers is er niet op gericht de klant tevreden te houden. De mentaliteit van de FD is niet goed. Het komt nu zo over dat de klant blij moet zijn dat er iets geregeld wordt, maar zo is het niet. Er wordt gewoon voor betaald en het personeel zou dan ook meer een instelling moeten hebben van het alles willen doen om de klant tevreden te houden.

- *Wat zou er verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van de FD?*

De dienstverlening is op dit moment niet goed. Zowel ICT, gebouwenbeheer als telefonie verloopt nu niet goed. Een voorbeeld van ICT is dat er te vaak wordt gezegd we sturen wel iemand langs. Ook gebeurt het regelmatig dat er om 8 uur nog een bandje op staat dat ze van 7.45 bereikbaar zijn. Dit kan gewoon echt niet. Bovendien kan er vanaf 7.30 uur gewerkt worden, dus moet er dan ook iemand te bereiken zijn. De dienstverlening die door ICT geleverd wordt is niet goed. De helpdesk hangt er nu eigenlijk een beetje tussenin; veel vragen zijn of te makkelijk of te moeilijk om te beantwoorden. Dus moet er of gekozen worden voor een helpdesk die alleen doorgeeft of een helpdesk die ook specifieke problemen oplost. Ook de helpdesk telefonie is niet optimaal. De meeste klanten weten nu wel dat ze daar moet zijn voor vragen over telefonie, maar het verloopt niet goed.

Topservice gaat wel. Verder wordt ook de bemensing van de balies door de FD geregeld. Dit is meestal wel goed geregeld. Ook de inkoop verloopt goed.

Allereerst zouden er heldere afspraken gemaakt moeten worden over wat er geleverd wordt, door wie en tegen welke prijs. Dit kan in de vorm van een soort productspecificaties. Zo wordt er voor ICT al drie jaar gewerkt om DVO's op te stellen. Nu is er wel een soort contract, maar er is niet duidelijk welke dienstverlening binnen het contract valt en welke niet.

- *Er zijn een aantal aspecten die een rol spelen bij de beoordeling van de kwaliteit. Kunt u aangeven op welke aspecten u de dienstverlening van de FD beoordeelt?*

Wat de essentie van de facilitaire dienstverlening vormt, zijn tijdigheid (afspraak=afspraak), juistheid (vastleggen in productspecificaties) en planmatigheid. Hierop zou de dienstverlening beoordeeld moeten worden. Wat betreft de tijdigheid kan er nu niet van op aan gegaan worden dat verzoeken tijdig geregeld worden. Ook wordt regelmatig niet datgene geleverd wat gevraagd wordt. Ik zou graag willen zien dat er vooraf duidelijke afspraken worden gemaakt en dat men zich daar dan ook aan houdt.

- *Heeft u ideeën over hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven?*

Wat van belang is, is dat de afspraken worden vastgelegd. Wat betreft gebouwbeheer maar ook ICT. Hier moeten heldere afspraken worden gemaakt inzake geld. Wat wordt er geleverd voor het huidige contract en welke diensten vallen erbuiten. De dienstverlening van telefonie wordt via een rekening geleverd. Alles wat geleverd wordt, wordt direct een rekening van gestuurd. De bemensing van de balies wordt via een contract geleverd. De diensten van Topservice worden op basis van levering verrekend. Overige dienstverlening wordt met een verdeelsleutel verrekend.

- *Hoe denkt u dat er vorm gegeven moet worden aan een FSP?*

Zoals de dienstverlening nu is vorm gegeven is een FSP alleen maar een extra schakel en dus langere communicatielijnen. Omdat het op dit moment niet duidelijk is hoe de relatie is met het eigen cluster S&G. Een voorbeeld is natuurlijk de helpdesk van ICT. Waar goed opgelet moet worden is de telefonische bereikbaarheid.

- *Wat zijn uw verwachtingen van een FSP?*

Als een FSP opgezet gaat worden moet er wel voor gezorgd worden dat het niet een doorgeefluik wordt. Dan is het alleen maar een extra schakel in het proces. Ook moet er een onderscheidt gemaakt worden in eenvoudige leveringen en complexe opdrachten. Voor het verzorgen van eenvoudige leveringen kan een FSP goed werken. Ik vraag me af of het haalbaar is om de diensten van Topservice er ook onder kan brengen. Hier is vaak regelmatig contact nodig tussen de klant en de uitvoerenden.

Misschien is het ook mogelijk om een soort accountmanagers in te voeren vanuit de FD. Maar dan alleen als ze ook wat te zeggen hebben in het proces. Zij moeten opdrachten kunnen geven en afspraken kunnen maken. Als het zo is dat dit mensen zijn zonder zeggenschap werkt het niet. Het liefst hebben we gewoon per afdeling 1 aanspreekpunt.

In principe zou het FSP voor alle producten en diensten het aanspreekpunt moeten zijn, waar de klant terecht kan voor informatie. Maar voordat dat kan worden opgezet is het van belang dat de relatie met de sectorale taken en activiteiten duidelijk is. Bijvoorbeeld op het gebied van meubilair, gebouwgebruik, pennen/potloden en pasjes etc.

- *Hoe ziet u het voor zich dat de afhandeling van een verzoek dan verloopt?*

Ik zie het dan als volgt voor me:

De klant komt bij het FSP met zijn verzoek tot informatie of dienstverlening. Hier worden de benodigde gegevens verzameld. Het FSP zet het verzoek uit bij de backoffice. Dan onderhouden enkele aanspreekpunten van de uitvoerende afdelingen het contact met de klant.

Hoofd bureau Facilitaire Zaken (FaZa) van de sector Stadsbeheer

Mw. H. Koopman

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

Bureau FaZa is onderdeel van de afdeling Middelen&Control. Er werken in totaal dertien medewerkers, waarvan vier zich bezig houden met facilitaire zaken. Voor de gehele sector verzorgen ze alle niet gebouwgebonden zaken. De locatiebeheerder verzorgt de gebouwgebonden zaken. Daarnaast zijn ze het aanspreekpunt voor de medewerkers voor alle facilitaire zaken.

- *Zijn er knelpunten in de huidige situatie?*

Wat het grootste probleem is bij de facilitaire dienst is de terugkoppeling. Als de klant iets aanvraagt of meldt wordt er nooit terug gemeld of het kan. er moet altijd zelf achteraangegaan worden. De FD ziet zichzelf meer als een aparte sector terwijl ze er juist voor de organisatie zijn. Nu lijkt het net alsof de klant er voor hen is terwijl het zo zou moeten zijn dat zij klaar staan voor de klant.

- *Wat zou er verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van de FD?*

Wat er zeker verbeterd moet worden is de terugkoppeling en de reactietijd. Wat ik net al zei dat de klant nooit te horen krijgt of zijn verzoek in behandeling is genomen of dat het niet kan. Ook duurt het vaak erg lang voordat er iets gebeurt. Alles is gebonden aan personen. En als die persoon toevallig ziek is blijft de vraag liggen en wordt er niet door iemand anders naar gekeken. Maar dit wordt dan ook niet gemeld, waardoor de klant maar moet afwachten. Ook zouden ze meer moeten letten op wat prioriteit zou moeten krijgen. Daar wordt te weinig naar gekeken.

- *Er zijn een aantal aspecten die een rol spelen bij de beoordeling van de kwaliteit. Kunt u aangeven op welke aspecten u de dienstverlening van de FD beoordeelt?*

Als ik de dienstverlening moet beoordelen zou ik kijken naar de snelheid waarmee het geleverd wordt.

- *Heeft u ideeën over hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven?*

Ik denk dat er voor alle diensten een centraal aanspreekpunt gecreëerd moet worden. Ook denk ik dat alle locatiebeheerders en technisch medewerkers op 1 hoop gegooid moeten worden en ze vanuit een centrale plek moet laten werken. Als er dan ergens een storing is gaan ze daar heen. Dit geldt ook voor de ICT medewerkers die op iedere locatie zitten. Waarom worden ze niet centraal gelokaliseerd en dat ze dan vanuit daar aan het werk gaan. Nu is het zo dat de FD in principe bepaalt wat er geleverd wordt. Wel kunnen wij de contracten en dergelijke inzien zodat we weten wat er speelt. In onze huurprijs die we per vierkante meter betalen aan de FD zit een bedrag voor facilitaire dienstverlening berekend. Dit is een bedrag aan overhead.

- *Wat zijn uw verwachtingen van een FSP?*

Van een FSP verwacht ik dat er daar naartoe gebeld kan worden en dan een storing of klacht kan melden en dat de klant er dan verder geen omkijken meer naar heeft. Dit gaat dan vooral om gebouwgebonden zaken. Ik denk dat ICT en repro apart gehouden moeten worden. Ook moet het bestellen van kantoorartikelen bij de sector gelaten worden.

Het FSP moet in ieder geval telefonisch en via de email en intranet te bereiken zijn. Fysieke bereikbaarheid is niet echt noodzakelijk denk ik omdat andere zaken die eventueel ook bij het FSP kunnen worden ondergebracht nu nog per locatie geregeld zijn. Wel moet het bereikbaar zijn tijdens de openingstijden van de gebouwen.

Het voordeel is dat de klant 1 aanspreekpunt heeft voor al zijn storingen/klachten. Voor de klant is het niet belangrijk wie de melding uitvoert, als het maar gebeurt. Daarom zou je ook via het FSP op de hoogte gehouden moeten worden van de voortgang. Het is wel belangrijk dat er bekend is binnen welke termijn iets opgelost kan worden. Ook moet het duidelijk zijn wat er te krijgen is. Nu is dat lang niet bij iedereen bekend. Ik denk dat er dan ook veel meer gebruik gemaakt wordt van de diensten.

Hoofd afdeling Middelen van de sector Publieksdienst

Dhr. R. van Mil

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

Afdeling Middelen bestaat uit vier bureaus; Financieel Beheer, Financieel Beleid, Control en DIV en 2 losse medewerkers de I&A coördinatoren.

- *Hoe verlopen de processen nu?*

In principe regelen wij alles zelf behalve op ICT gebied en gebouwenbeheer. Het overige heeft veel betrekking op financiële zaken. Het contact met de sectoren verloopt via de diverse platforms die er zijn. Het gaat hier dan om de dwarsverbanden tussen de diverse onderdelen van de organisatie.

- *Zijn er knelpunten in de huidige situatie?*

De dienstverlening verloopt redelijk momenteel. Er is altijd wel wat onenigheid, maar ik denk dat hier de 80-20 regel opgaat. 80% van de dienstverlening verloopt goed en wordt nooit over gesproken en over 20% hebben we wel eens woorden.

Het enige wat niet geheel goed geregeld is, is wie nou precies wat doet. Vaak is het niet precies duidelijk wat nou in het budget zit en waarvoor we zelf budget moeten vrij maken. Dit zou verbeterd kunnen worden door in DVO's vast te leggen wat nou door de FD geregeld wordt en waar we als sector zelf achteraan moeten. Zo regelt de locatiebeheerder nu de inkoop van ons meubilair, maar we weten eigenlijk niet of dit eigenlijk wel door hem gedaan moet worden.

Verder heb ik eigenlijk weinig op de dienstverlening van de FD aan te merken. Er is goed zaken te doen met ze, er wordt collegiaal en netjes gewerkt.

- *Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van de FD?*

Momenteel wordt er veel gesproken over het centraliseren van de diverse ondersteunende diensten. Ik denk dat dit zeer goed mogelijk is op financieel gebied. Want of je nou de administratie voor de ene sector doet of voor de andere, dit maakt niet uit. J

Bij alles wat de organisatie doet moet de burger en de stad als uitgangspunt genomen worden. Want alle processen die uitgevoerd worden zijn weer van invloed op de burger. Ik denk dat het beleid bij de sectoren gelaten moet worden en het beheer en de daaraan gekoppelde uitvoering centraal geregeld moet zijn.

- *Wat zijn uw verwachtingen van een FSP?*

Een FSP zie ik als een centrale frontoffice voor alle vragen ed. Ook moet de klant hier deskundig te woord worden gestaan. Vaak wordt er voor wat lager geschoold personeel gekozen, maar ik denk dat er juist wat hoger geschoold personeel moet worden ingezet. Hierdoor wordt de deskundigheid van het servicepunt vergroot.

Momenteel denk ik niet dat een servicepunt al kan functioneren. Eerst zal er een centralisatieslag moeten plaatsvinden. Er moet duidelijk zijn wie wat doet en hoe de processen verlopen. Als alles gecentraliseerd gaat worden, moet er goed worden vastgelegd wat verwacht kan worden van de FD en wat tegen extra kosten verricht kan worden. Bij de centralisatie van de ICT-afdeling hebben we het namelijk meegemaakt dat een hoop dingen niet gedaan konden worden met de middelen die de FD toen tot zijn beschikking kreeg.

- *Heeft u nog verdere ideeën over het op te zetten FSP?*

Ook moet er van te voren goed worden nagedacht over de leveringstijd en prioriteit van bepaalde zaken. Het moet niet zo zijn dat iemand op de helpdesk nog moet bepalen of iets prioriteit heeft. Als een server uitvalt waarop het systeem staat voor registratie van paspoorten voor de burger heeft dit een grote prioriteit. Dit moet wel van te voren zijn vastgelegd.

Hoofd afdeling Interne Zaken en Communicatie van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) en beleidsmedewerker projectmanagement afdeling Interne Zaken en Communicatie

Dhr. D. Kappetein en Mw. A. Boerkoel

- *Hoe is uw afdeling georganiseerd?*

Afdeling Interne Zaken en Communicatie verzorgt onder andere de facilitaire zaken. Wij zijn het aanspreekpunt voor de medewerkers van de sector MO op facilitair gebied. Verder verzorgen wij de inkoop van kantoormeubilair en kantoorartikelen, regelen we verhuizingen en verzorgen we het beheer van de parkeerplaatsjes.

- *Hoe verlopen de processen nu?*

Als een medewerker iets nodig heeft op facilitair gebied schakelen ze mij in. Ze nemen nooit zelf contact op met een afdeling maar komen altijd bij mij terecht. Ik schakel dan weer de benodigde facilitaire afdelingen in. Daarnaast verzorg ik het beheer van diverse zaken. Zo hebben we een systeem bedacht voor het beheer van de parkeerplaatsjes, we beheren het meubilair.

- *Zijn er knelpunten in de huidige situatie?*

Het grootste punt is de communicatie. Er wordt nauwelijks overleg gepleegd met ons. Als er een bepaalde ontwikkeling is, worden we aan het begin van het traject op de hoogte gebracht en horen er dan vervolgens niets meer van totdat we opeens te horen krijgen dat er iets veranderd is. Er wordt nauwelijks overleg gepleegd met ons. Wat voor ons ook een probleem is, is het ontbreken van afspraken. Nergens is vastgelegd wat er geleverd wordt. Ook zijn er geen standaard afspraken over bijvoorbeeld het aantal vierkante meters per persoon.

Als nu naar twee gelijke functies gekeken wordt bij verschillende sectoren heeft de een een grotere kamer dan de ander. Wij hebben hier als sector nu zelf een standaard voor bepaald.

- *Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van de FD?*

Aansluitend op het vorige, kan vooral de communicatie en de klantgerichtheid verbeterd worden. Daarnaast moeten er organisatiebrede afspraken worden gemaakt. De houding van de FD is niet klantgericht. Men is al gauw tevreden en probeert niet het hoogst haalbare eruit te halen. Het komt over van een 6 is toch ook genoeg, waarom zouden we meer doen. Maar juist dat beetje extra wat een dienstverlener kan bieden, vergroot de klanttevredenheid.

Waar wij verder tegen aan lopen is de doorbelasting van kosten. Dit is zo ingewikkeld en omslachtig georganiseerd. Bijvoorbeeld bij kopieerkosten; wij krijgen een rekening van het aantal gemaakt kopieën, hiermee moeten we dan weer langs de diverse sectorale afdelingen om dit te accorderen. Hetzelfde geldt voor de catering. Wij krijgen een rekening van de bestelde broodjes, waarmee we weer naar de afdelingshoofden moeten die dan weer vervolgens moeten achterhalen wie het besteld heeft. Misschien kunnen de budgetten gecentraliseerd worden.

- *Heeft u ideeën over hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven?*

Ik denk dat alles veel efficiënter kan door het beheer en de uitvoering te centraliseren.

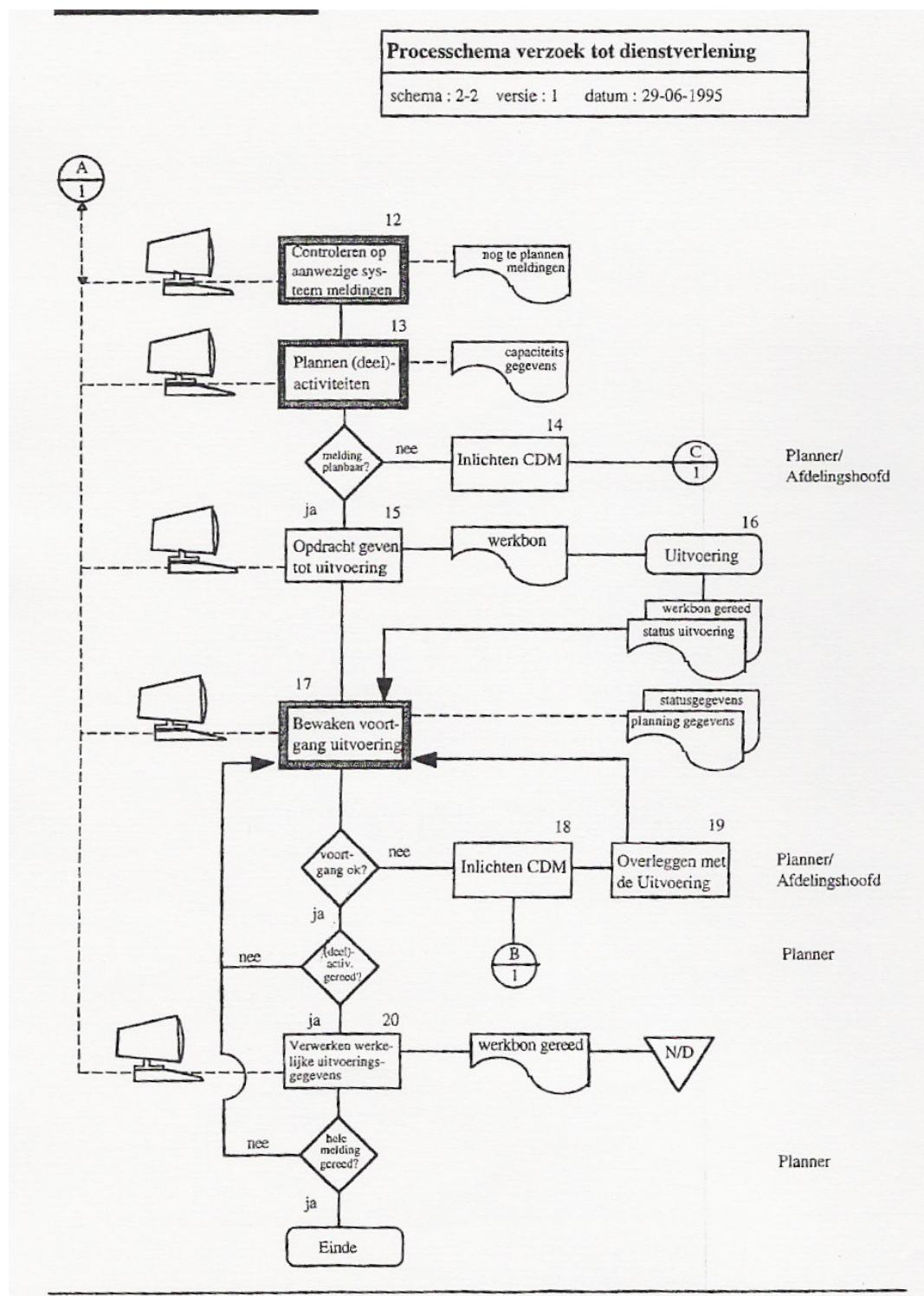
- *Hoe denkt u dat er vorm gegeven moet worden aan een FSP?*

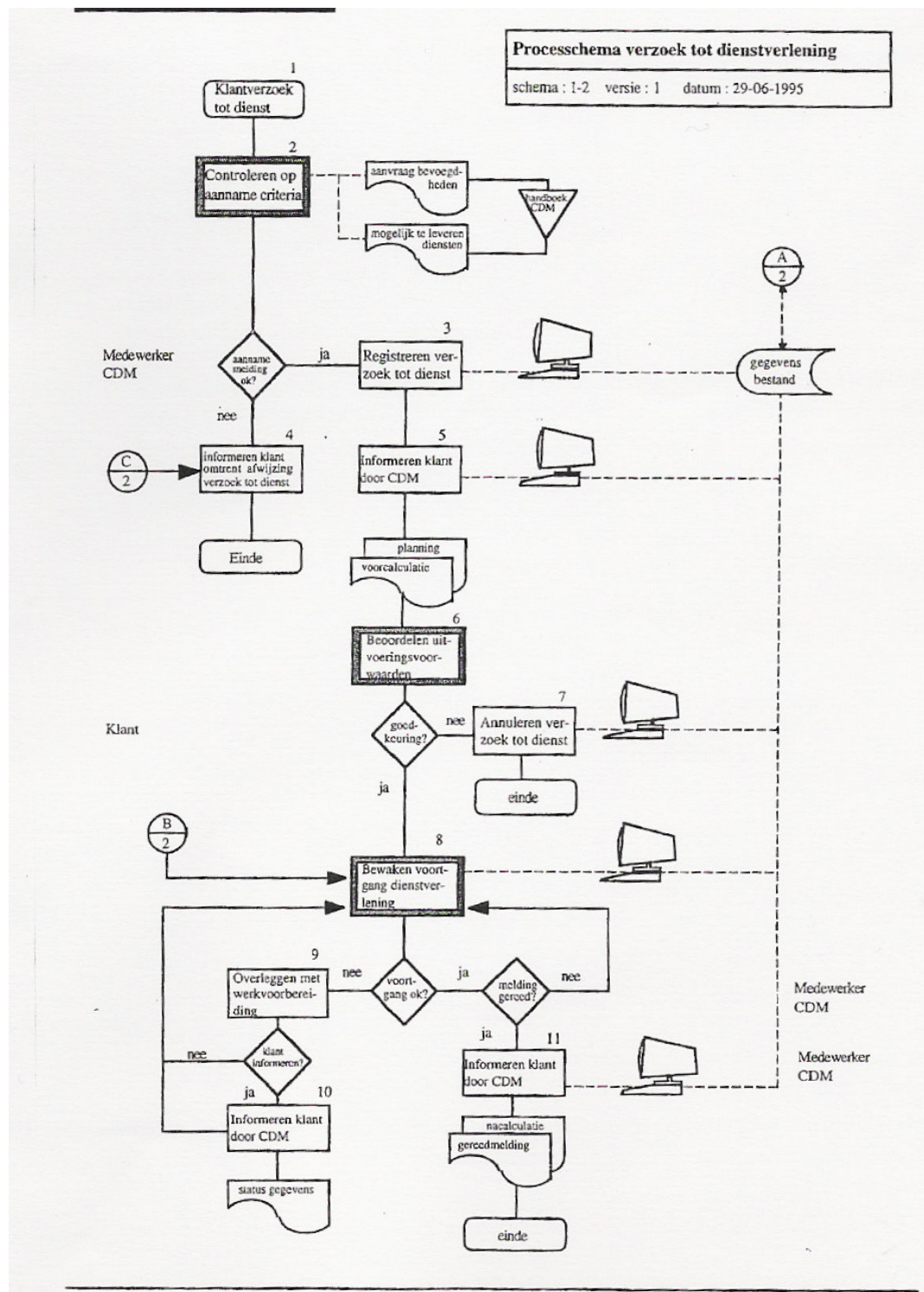
Een FSP zou het aanspreekpunt moeten zijn voor alle producten en diensten. Ik denk dat dit heel goed kan werken, als er maar duidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is en wat de FD doet en wat de sectoren zelf moeten doen. Er moet dan gebruik gemaakt worden van een FMIS. Wij gebruiken zelf Planon al om alles te registreren. We hebben hierin bijvoorbeeld het meubilair geregistreerd. Verder denk ik dat er ook een koppeling gemaakt moet worden met andere diensten als personeelszaken. Neem nou iemand die uit dienst gaat. Deze persoon bezit een aantal zaken die moeten worden ingeleverd als een toegangspas, een telefoon, zijn werk moet worden overgedragen, de computer moet worden leeggehaald. Al dat soort dingen zouden dan in één keer geregeld kunnen worden. Door dit alles centraal te registreren en beheren, is er veel meer overzicht.

- *Heeft u nog verdere ideeën over het op te zetten FSP?*

Als een FSP opgezet gaat worden, is het van belang dat er kwaliteitsgaranties gegeven kunnen worden. Men moet er van op aan kunnen dat wat gevraagd wordt ook geleverd wordt en ook op tijd. Daarbij moet de dienstverlening dan worden vastgelegd in standaarden.

Bijlage 11 Processchema verzoek tot dienstverlening





Bijlage 12 Takenpakket FSP

Het FSP kan de volgende taken vervullen:

Informatie:

- informatieverstrekking aan alle klanten;
- het actief verzamelen van relevante informatie omtrent ontwikkelingen en activiteiten van de FD;
- het zorg dragen voor de opvang en behandeling van de klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen aangaande de FD.

Registratie, initiatie en begeleiding van de dienstverlening:

- het overzichtelijk registreren, systematisch behandelen en overdragen van verzoeken richting uitvoerende afdelingen;
- het bijhouden van een gestructureerde voortgangsbewaking als informatie-instrument richting management en uitvoerende afdelingen;
- het inzichtelijk maken van gewenste dienstverlening;
- het genereren en periodiek inzichtelijk maken van relevante managementinformatie.

Services:

- registreren van reserveringen van vergaderzalen en audiovisuele middelen;
- het beheren en beheersen van de informatie omtrent de beschikbaarheid van de faciliteiten;
- het bewerkstelligen van de zorgvuldige informatieoverdracht richting uitvoerende afdelingen;
- het voeren van een gestructureerd uitgifte- en innamebeleid voor facilitaire artikelen;
- controle op uit te geven en retour te ontvangen producten.

Andere taken die het FSP kan vervullen zijn:

- verzorgen van de BHV;
- Schrijven bedrijfscalamiteitenplan;
- Registratie aanwezige middelen;
- Ontruimingsplannen (in samenwerking met lokale beveiliging);
- Brandbeveiliging opzetten (in samenwerking met regio hoofd en lokale beveiliging);
- Schrijven/ samenvoegen van managementrapportages;
- Bezoekersregistratie;
- Sleutelbeheer;
- Personeelsadministratie;
- Uitgifte van sleutels en toegangspasjes;
- Verzorgen van de registratie van nieuwe medewerkers en bijbehorende middelen.

Bijlage 13 Beschrijving takenpakket medewerker Facilitair Servicepunt

Het binnen het kader van nauwkeurige algemene voorschriften/instructies c.q. richtlijnen verrichten van de navolgende werkzaamheden:

- Telefonische, mondelinge en digitale intake van alle verzoeken, meldingen en klachten; met name over het gebruik en de onderhoudstoestand van het gebouw, terrein, technische installaties, serviceruimten, meubilair en overige inrichting, catering, schoonmaak e.d.
De volgende deeltaken zijn daarbij te onderscheiden:
 - het registreren en coderen van de meldingen middels een geautomatiseerd systeem;
 - het uitzetten van de klacht bij de behandelaar en dit registreren;
 - bewaken van de afdoening van opdrachten m.b.v. het registratiesysteem;
 - het verzorgen van de terugkoppeling en nazorg naar de klant: informeren over overdracht aan de behandelaar en/of de wijze van afhandeling.
- Uitgifte van indiensttredingpakket nieuwe medewerkers en inname van faciliteiten bij uitdiensttreding en dit op de voorgeschreven wijze melden bij de leidinggevende. Betreft o.a.:
 - Toegangspasje;
 - Dienstkleding;
 - Parkeerpassen;
 - GSM;
 - NS kaarten: abonnementen.
- Afleveren, reserveren en registreren producten als:
 - Treinkaartjes;
 - (dienst)fietsen;
 - laptops;
 - audiovisuele apparatuur als beamers, flipovers, e.d.;
 - memorystick;
 - registreren verloren/gevonden voorwerpen.
- Registratie klachten over schoonmaak in het logboek.
- Up to date houden registratie telefoonnummers in telefoongids .
- Up to date houden van de producten- en dienstencatalogus van FD/ signaleren behoeftes.
- Innemen poststukken voor verzending.
- Uit/afgifte ontvangen/ af te halen post.
- Bijhouden intranet voor wat betreft (o.a.) menu (wekelijks, ook bewaken dat het menu ontvangen is voor de afgesproken tijd).
- Aanspreekpunt voor leveranciers betreffende oa. meubilair.

- Het verrichten van ondersteunende en administratieve taken op facilitair gebied. De volgende deeltaken zijn daarbij te onderscheiden:
 - Het registreren van de uitgifte en ontvangst van goederen en diensten en het ter zake bewaken van de termijnen,
 - het doorleiden van opdrachten aan de medewerkers huishoudelijke dienst en
 - Het monitoren van het vergaderreserveersysteem: bemiddelen bij klachten t.a.v. beschikbaarheid van de ruimtes. Intermediair tussen klant en cateraar.
- De controle op het functioneren van (facilitaire) materialen in het gebouw en bij inname. Door bij inname de apparatuur altijd visueel te controleren en periodiek op werking te testen.
- Controle werking apparatuur in de vergaderkamers en andere publieke ruimten.
- Uitbreiden autorisaties op toegangspas

