

Ministerie van Economische Zaken
Directie Interne Zaken

‘Van meerdere servicepunten naar één frontoffice’



Esther Siliakus
22 mei 2007

Ministerie van Economische Zaken

Directie Interne Zaken

‘Van meerdere servicepunten naar één frontoffice’

Esther Siliakus

22 mei 2007

Docentbegeleider

Mevr. L.C.P. Rijnja

Studentnummer

20041931

Medebeoordelaar

Mevr. B.A. Heemskerk-Nooij

Klas

3 Compact

Opdrachtgever

Ministerie van Economische Zaken

Directie Interne Zaken

Bezuidenhoutseweg 50

2500 EC Den Haag

Instelling

De Haagse Hogeschool

Academie voor Facility Management

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Mentor

Dhr. R. Houwaard

Onderzoekperiode

februari 2007 – mei 2007



Auteursreferaat

In dit rapport wordt een **advies** gegeven en een mogelijke **fasering** beschreven m.b.t. de invoering van een **frontoffice/backoffice organisatie** van de **directie Interne Zaken** van het **Ministerie van Economische Zaken** in zowel de **huidige, tijdelijke** als **definitieve huisvestingssituatie**. De visie rondom de frontoffice/backoffice organisatie is het **'one-stop-shopping'-principe**. De onderzoeksvraag luidt: Volgens welke fasering kan **de visie, rol en positie** van de frontoffice/backoffice organisatie van de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken aan de hand van het speerpunt uit de strategienota 2006-2010, zowel in de huidige, voorlopige als in de definitieve huisvestingssituatie vormgegeven en geoptimaliseerd worden, waarbij rekening wordt gehouden met zowel de **interne en externe ontwikkelingen**? Het onderzoek is erop gericht de opdrachtgever een mogelijke fasering te bieden om tot de gewenste frontoffice/backoffice organisatie kan komen, waardoor de **kwaliteit** van de **dienstverlening verhoogd** en **geoptimaliseerd** wordt.

Indexreferaat

Facility Management, Ministerie van Economische Zaken, advies, frontoffice, backoffice, frontoffice/backoffice organisatie, fasering, reorganisatie, herhuisvesting, FMIS, groeimodel



Managementsamenvatting

De steeds toenemende druk op personele en materiële bezetting bij de Rijksoverheid dwingt de directie Interne Zaken (IZ) van het Ministerie van Economische Zaken (EZ) tot een meer doelmatige en efficiëntere inrichting van de bedrijfsvoering. IZ wil de dienstverlening naar de klant verbeteren door het aanbod van producten en diensten te verhelferen en de klantvraag door één frontoffice, in de vorm van een servicedesk, te laten verzorgen. Concreet betekent dit het samenvoegen en uiteindelijk integreren van alle huidige servicepunten tot één frontoffice/backoffice organisatie (FBO).

De overgang naar een FBO is onderdeel van het strategische verandertraject dat IZ heeft ingezet. Dit verandertraject gaat samen met een grootschalige reorganisatie en de implementatie van het FMIS Planon. Vanaf de zomer zal de directie IZ de naam directie Facilitair Management dragen. De organisatie zal dan worden gekanteld naar een procesgerichte organisatie, waarbij de scheiding front- en backoffice is aangebracht in de organisatiestructuur.

De gewenste FBO is gebaseerd op het 'one-stop-shopping'-principe, waarin de klant en de klantvraag centraal staan. De frontoffice zal een 'skilled' frontoffice zijn. De medewerkers van de frontoffice zullen een combinatie vormen van specialisten (skilled frontoffice medewerker vanuit de backoffice) en generalisten (de skilled allround frontoffice medewerkers).

Momenteel beschikt IZ over 11 verschillende operationele en tactische servicepunten. Al deze servicepunten bevinden zich los van elkaar en zowel fysiek als organisatorisch dwars door de organisatie heen. Deze huidige situatie brengt een groot aantal knelpunten met zich mee, zowel voor de klant als voor de eigen organisatie. Zo is het voor de klanten van IZ niet altijd duidelijk bij welk servicepunt men terecht kan voor welke facilitaire producten en diensten. Door (sub)optimalisatie bij de verschillende servicepunten is er verlies aan materiële en personele capaciteit. Daarnaast kan er niet worden voorzien in de gewenste eenduidige managementinformatie.

Om uiteindelijk te komen tot de gewenste FBO is er gekozen voor een fasering in drie stappen. De fases zijn ingedeeld volgens een groeimodel, waarbij de kennis m.b.t. de klantvragen van de oorspronkelijke servicepunten volgens een natuurlijk groeiend proces bij de servicebalie worden gelegd. Bij het opstellen van het tijdspad voor de fasering heeft het herhuisvestingstraject een leidende rol gespeeld. Concreet betekent dit het volgende; fase 1: oktober 2007 – februari 2008, fase 2: februari 2008 – april 2010, fase 3: vanaf april 2010.

In fase 1 wordt er digitaal en telefonisch al één frontoffice gevormd m.b.v. FacilityNet (Planon) en een telefonisch keuzemenu. Er bestaan in deze fase nog wel 3 plaatsen waar de klant fysiek zijn producten en diensten kan afnemen, namelijk de balies van Bureau Reizen, Infodesk 8555 en het Bedrijfsbureau. In fase 2 worden alle medewerkers met een frontoffice functie fysiek bij elkaar geplaatst. Hierdoor kan begonnen worden met de kennisoverdracht van de diverse klantvragen tussen de verschillende frontoffice medewerkers. De frontoffice zal in deze fase geplaatst worden in de tijdelijke huisvesting van het Centre Court. In fase 3 zal de gewenste FBO gerealiseerd zijn. In deze fase is ook de mogelijkheid tot interdepartementale samenwerking optimaal. De frontoffice zal uiteindelijk worden geplaatst in het gerenoveerde pand aan de Bezuidenhoutseweg 30.

Door de gefaseerde invoering van de FBO zijn er een aantal bedrijfskundige consequenties op zowel korte - als lange termijn te benoemen. Naast de financiële voordelen en betere sturingsmogelijkheid door het nieuwe FMIS, zijn er ook consequenties te noemen die het 'zachte' vlak betreffen. Op bedrijfseconomisch gebied liggen misschien wel de belangrijkste consequenties, namelijk dat de beleving van de klant en de kwaliteit van de dienstverlening gedurende het gehele veranderproces omhoog zal gaan.

Op basis van onderzoeksbevindingen kunnen er ook nog een aantal aanbevelingen worden gedaan m.b.t. de FBO van IZ. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- het opstellen van een communicatieplan;
- het vaststellen van de scheiding tussen de front- en de backoffice;
- het vaststellen van het takenpakket van de frontoffice;
- het opstellen van heldere procedures en het maken van duidelijke afspraken tussen de front- en backoffice;
- het tegengaan van bypassing van de frontoffice;
- het opstellen van een klachtenprocedure/ het implementeren van integraal klachtenmanagement.



Voorwoord

Na twee en een half jaar studeren aan De Haagse Hogeschool aan de Academie voor Facility Management was het tijdstip aangebroken om te starten met afstuderen. Het begin van het einde, zo te zeggen. Dit adviesrapport is het resultaat van een interessante en vooral leerzame stageperiode bij het Ministerie van Economische Zaken in Den Haag. Een leuke organisatie, met vriendelijke, behulpzame medewerkers, waar ik met plezier heb gewerkt.

De afgelopen periode zal ik blijven herinneren als een leuke, soms moeilijke, maar vooral leerzame periode. Naast het feit dat ik veel heb geleerd op professioneel vlak, heb ik veel geleerd over mijzelf.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleiders bedanken. Rene Houwaard en John van Schendelen, voor de begeleiding vanuit het Ministerie van Economische Zaken. Beiden hebben mij geholpen het onderzoek steeds van een andere kant te kunnen bekijken. Daarnaast Laura Rijnja, voor haar begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool. Zij stond voor mij klaar wanneer ik vragen had en gaf mij moed wanneer ik het even niet zag zitten. Daarnaast Bernadette Heemskerk-Nooij als medebeoordelaar.

Natuurlijk wil ik ook alle medewerkers van de directie Interne Zaken bedanken voor al hun hulp en tijd, met speciale vernoeming van Gerard Sinke.

En als laatste wil ik mijn vriend en mijn ouders bedanken, voor al hun steun en geduld de afgelopen periode.

Esther Siliakus

Den Haag,
22 mei 2007



Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Onderzoekopzet	3
1.1 Probleemstelling	3
1.2 Subprobleemstellingen	3
1.3 Opzet van het onderzoek	3
1.4 Verantwoording onderzoeksmethoden.....	4
1.5 Samenvatting.....	5
2. Ministerie van Economische Zaken	6
2.1 Organisatiekenmerken van het Ministerie van Economische Zaken	6
2.2 Directie Interne Zaken	7
2.2.1 Doelgroep	7
2.2.2 Missie en strategie.....	7
2.3 Organisatiecultuur en veranderingsbereidheid	7
2.4 Branche	8
2.4.1 Brancheontwikkelingen.....	8
2.5 Samenvatting.....	9
3. Huidige situatie (Ist)	10
3.1 Huidige indeling servicepunten	10
3.2 Klanttevredenheidsonderzoek.....	11
3.3 Huidige FMIS.....	11
3.4 Knelpunten huidige situatie	11
3.5 Samenvatting.....	12
4. Gewenste situatie (Soll) en huidige ontwikkelingen	14
4.1 Gewenste situatie (Soll): Het procesmodel 'frontoffice en backoffice voor EZ'	14
4.2 Intradepartementale samenwerking	15
4.3 Reorganisatie, van directie IZ naar directie FM	15
4.4 Implementatie Planon.....	16
4.5 Huidige, tijdelijke en definitieve huisvestingsituatie.....	17
4.6 Samenvatting.....	18
5. Frontoffice/backoffice organisaties in de literatuur en de praktijk	19
5.1 Definities.....	19
5.2 Doelstellingen FBO.....	20
5.3 Organisatiemodellen.....	20
5.4 Werkwijze en organisatie van de frontoffice.....	23
5.4.1 Positionering binnen de organisatie	23
5.4.2 De positionering binnen de facilitaire organisatie.....	23
5.4.3 Het takenpakket.....	23
5.4.4 De informatiestromen	25
5.5 Scheiding front- en backoffice	25
5.6 Opleidingsniveau frontoffice medewerkers en rolverdeling.....	26
5.6.1 Skilled of unskilled	27
5.7 Centraal of decentraal	28
5.7.1 Lokatiekeuze	28
5.8 Kritische Succesfactoren van een frontoffice	29
5.9 Implementatie van een frontoffice	29
5.10 Ondervonden knelpunten	30
5.11 Samenvatting.....	31



6.	Verandermanagement	32
6.1	Fasering van organisatorische en persoonlijke veranderingen.....	32
6.2	Veranderingsvermogen & veranderingsbereidheid.....	33
6.3	Weerstand in de organisatie.....	34
6.4	Cultuurveranderingen.....	35
6.5	Samenvatting.....	35
7.	Fasering: ‘het drie fasen groeimodel’	36
7.1	Voorwaarden fasering	36
7.2	Groeimodel	37
7.2.1	Randvoorwaarden start fase 1	37
7.3	Fase 1 ‘Unfreezing’.....	37
7.3.1	Locatie	39
7.3.2	Randvoorwaarden overgang fase 1-2.....	39
7.4	Fase 2 ‘Moving’	39
7.4.1	Locatie	40
7.4.2	Randvoorwaarden overgang fase 2-3.....	41
7.5	Fase 3 ‘Freezing’	41
7.5.1	Locatie	42
7.6	Samenvatting.....	42
8.	Bedrijfskundige consequenties	43
8.1	Personele consequenties	43
8.2	Bedrijfseconomische consequenties	44
8.3	Organisatorische consequenties	45
8.4	Knelpunten die worden opgelost door de invoering van de FBO.....	45
8.5	Samenvatting.....	45
9.	Conclusies en aanbevelingen	47
9.1	Organisatie	47
9.2	De klant	49
9.3	Verandertraject.....	50
9.4	Samenvatting.....	52
	Afkortingen en begrippen	53
	Literatuurlijst	54



Inleiding

In dit adviesrapport staan de resultaten beschreven van een onderzoek naar de fasering waarmee de directie Interne Zaken (IZ) van het Ministerie van Economische Zaken (EZ) kan komen tot een nieuwe frontoffice/backoffice organisatie (FBO). Bij de fasering is rekening gehouden met zowel de huidige, tijdelijke als uiteindelijke huisvestings situatie van het ministerie en de verschillende interne en externe ontwikkelingen die momenteel gaande zijn.

Dit ter afsluiting van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool, waar iedere student in opdracht van een organisatie een adviesrapport schrijft over een facilitair vraagstuk op beleidsmatig niveau.

Aanleiding en verantwoording

Organisaties zijn voortdurend in beweging en op zoek naar verbetering en vernieuwing. Deze noodzaak tot verbetering en vernieuwing is enerzijds het gevolg van veranderingen binnen de organisatie en anderzijds het gevolg van veranderingen buiten de organisatie.

De steeds toenemende druk op personele en materiële bezetting bij de Rijksoverheid dwingt ministeries tot een doelmatige en effectieve inrichting van de bedrijfsvoering. IZ ambieert een hoge mate van kwaliteit, klantgerichtheid en professionaliteit waarbij doelmatigheid, efficiency en een eenduidige klantbenadering de speerpunten vormen. IZ wil de dienstverlening naar de klant verbeteren door het aanbod van producten en diensten te verhelderen en de klantvraag door één frontoffice, in de vorm van een servicedesk, te laten verzorgen. Dit betekent concreet het samenvoegen en uiteindelijk integreren van alle huidige diverse servicepunten tot één FBO.

In de afgelopen maanden is de directie IZ bezig geweest met de voorbereidingen om te komen tot één FBO. Zo heeft de werkgroep Frontoffice/Backoffice een frontoffice/backoffice model ontwikkeld passend bij IZ. Daarnaast is men bezig met het voorbereiden van een grootschalige reorganisatie, waardoor een kanteling van de organisatie gerealiseerd moet worden. Door deze kanteling wil de directie bereiken dat bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen de wensen en eisen van de klant centraal komen te staan. Er zal klantgericht en efficiënter gewerkt gaan worden. Sleutelbegrippen hierbij zijn advisering, regievoering en uitvoering. Naast deze reorganisatie wordt er ook een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) van Planon geïmplementeerd. Dit FMIS zal ondersteuning bieden om de klantvraag door één herkenbaar frontoffice te kunnen laten verzorgen.

Om tot een goede fasering van de invoering van de gewenste FBO te komen, moet er tevens rekening worden gehouden met een grootschalig herhuisvestingsproject binnen EZ. De komende tijd zullen er een aantal van de huidige 7 panden worden afgestoten en zal er een grootschalige renovatie plaatsvinden van de hoofdzetel aan de Bezuidenhoutseweg 30. De medewerkers van deze locatie en de afgestoten locaties zullen tijdelijk geherhuisvest worden. Uiteindelijk zullen al deze medewerkers in 2010 terugkeren naar het gerenoveerde pand op de Bezuidenhoutseweg 30. Juist de tijdelijke dislocatie van de medewerkers en de dienstverlening veroorzaakt dat de invoering van de FBO gefaseerd zal moeten verlopen. Uitgangspunt voor de dienstverlening tijdens de tijdelijke herhuisvesting is dat deze moet worden gecontinueerd en uiteindelijk moet worden geoptimaliseerd.

Doelstelling van het adviesrapport

Het doel van dit onderzoek is een advies uitbrengen over de mogelijke fasering waarop de directie Interne Zaken de komende jaren gedurende de huidige, tijdelijke en uiteindelijke huisvestings situatie kan komen tot de gewenste FBO, waarin de klant centraal staat en optimaal wordt bediend.

Doelgroep

Dit rapport is in eerste instantie bestemd voor de opdrachtgever; het management van de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken. Zij kan de adviezen gebruiken om te komen tot de gewenste FBO. DE mogelijkheid bestaat dat de adviezen tevens bruikbaar kunnen zijn voor andere organisaties die met hetzelfde probleem worstelen.



Probleemstelling en subprobleemstellingen

Naar aanleiding van de hierboven gestelde doelstelling is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Volgens welke fasering kan de visie, rol en positie van frontoffice/backoffice organisatie van de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken aan de hand van het speerpunt uit de strategienota 2006-2010, zowel in de huidige, tijdelijke als in de definitieve huisvestigings situatie vormgegeven en geoptimaliseerd worden, waarbij rekening wordt gehouden met zowel de interne en externe ontwikkelingen?”

De visie kan omschreven worden als het ‘one-stop-shopping’-principe.

De interne en externe ontwikkelingen evenals de speerpunten uit de strategienota 2006-2010 zullen later in het adviesrapport worden beschreven.

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

- *Op welke manier is de huidige frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven en wat zijn daarbij de knelpunten?*
- *Wat is de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken en wat zijn de daarbij belangrijkste interne en externe ontwikkelingen?*
- *Welke manieren voor het organiseren van frontoffice/backoffice organisaties worden in de literatuur beschreven?*
- *Op welke wijze is de frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven bij andere organisaties?*
- *Wat is de meest geschikte fasering om te komen tot de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken, waarbij de rol van frontoffice/backoffice organisatie gedurende het gehele traject naadloos overgaat?*
- *Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de fasering op zowel korte- als lange termijn?*

Opbouw van het adviesrapport

Om de opdracht te kunnen plaatsen binnen zijn context is ten eerste informatie verzameld en bestudeerd over het Ministerie van Economische Zaken en de directie Interne Zaken. Hierbij is gekeken naar de kenmerken, de structuur, plaats van de directie Interne Zaken in de gehele organisatie, de cultuur en de veranderingsbereidheid. In hoofdstuk 2 vindt u hiervan een weergave.

Aansluitend is in hoofdstuk 3 de huidige situatie in kaart gebracht met de daarbij behorende knelpunten. Deze knelpunten en de huidige situatie dienen als uitgangssituatie voor het verdere onderzoek.

In hoofdstuk 4 wordt de gewenste FBO vanuit IZ besproken. Hierbij worden ook de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen behandeld. Met deze ontwikkelingen, zoals de reorganisatie, tijdelijke herhuisvesting en de implementatie van Planon, is rekening gehouden bij het vaststellen van de fasering.

Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor het opzetten en inrichten van een frontoffice is er een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn onder andere de begrippen front- en backoffice nader gedefinieerd. Daarnaast is er gekeken naar de verschillende bestaande werkwijzen en manieren van organiseren van een FBO. Om niet alleen op basis van theorie een advies uit te brengen is er ook in de praktijk gekeken naar de mogelijkheden van een FBO. Met zowel andere ministeries als commerciële organisaties zijn er gesprekken gevoerd over de opzet en werking van de FBO. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van zowel het theoretische kader als de externe oriëntatie besproken.

In hoofdstuk 6 komt het aspect verandermanagement aanbod. Er wordt o.a. ingegaan op de factoren die bepalend zijn voor het succes van een verandering binnen een organisatie.

Hoofdstuk 7 beschrijft de gekozen fasering met het daaraan verbonden tijdspad. In hoofdstuk 8 worden de bedrijfskundige consequenties, die het gevolg zijn van de gekozen fasering en de uiteindelijke FBO, beschreven. Tenslotte worden in hoofdstuk 9 nog een aantal aanbevelingen gedaan met betrekking tot de nieuwe FBO van IZ.



1. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderbouwing van het onderzoek beschreven. Als eerste wordt ingegaan op de probleemstelling en de bijbehorende subprobleemstellingen. Vervolgens zullen de opzet van het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethoden de revue passeren.

1.1 Probleemstelling

Zoals eerder aangegeven in de inleiding, wil de directie IZ onderzoeken op welke manier men tot de gewenste FBO kan komen. De geformuleerde probleemstelling beoogt antwoord te geven op deze vraag en luidt als volgt:

“Volgens welke fasering kan de visie, rol en positie van frontoffice/backoffice organisatie van de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken aan de hand van de speerpunten uit de strategienota 2006-2010, zowel in de huidige, tijdelijke als in de definitieve huisvestingssituatie vormgegeven en geoptimaliseerd worden, waarbij rekening wordt gehouden met zowel de interne en externe ontwikkelingen?”

Deze probleemstelling dient als uitgangspunt tijdens het onderzoek.

1.2 Subprobleemstellingen

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdprobleemstelling zijn enkele subprobleemstellingen, specifieke deelgebieden van het onderzoek behandelen, opgesteld. Deze zijn als volgt:

- *Op welke manier is de huidige frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven en wat zijn daarbij de knelpunten?*
- *Wat is de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken en wat zijn de daarbij belangrijkste interne en externe ontwikkelingen?*
- *Welke manieren voor het organiseren van frontoffice/backoffice organisaties worden in de literatuur beschreven?*
- *Op welke wijze is de frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven bij andere organisaties?*
- *Wat is de meest geschikte fasering om te komen tot de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken, waarbij de rol van frontoffice/backoffice organisatie gedurende het gehele traject naadloos overgaat?*
- *Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de fasering op zowel korte- als lange termijn?*

1.3 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek betreft een beschrijvend onderzoek dat kwalitatief en empirisch van aard is.

De hoofdwerkzaamheden van het onderzoek bestonden uit deskresearch, het verzamelen van literatuur, het afnemen van interviews, het houden van een externe oriëntatie, het in kaart brengen van de verschillende interne en externe ontwikkelingen, het vaststellen van de verschillende klantvragen voor de servicepunten en het constateren van de knelpunten in de huidige situatie. Vervolgens zijn de gegevens geanalyseerd en zijn de mogelijke fasering en de adviezen geformuleerd.

In tabel 1 zijn de toegepaste onderzoeksmethodes per subprobleemstelling weergegeven.



subprobleemstelling	onderzoeksmethoden				
	literatuuronderzoek	documentatieanalyse	observatie	interviewen	Externe oriëntatie
Op welke manier is de huidige frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven en wat zijn daarbij de knelpunten?		X	X	X	
Wat is de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken en wat zijn de daarbij de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen?		X	X	X	
Welke manieren voor het organiseren van frontoffice/backoffice organisaties worden in de literatuur beschreven?	X	X		X	
Op welke wijze is de frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven bij andere organisaties?				X	X
Wat is de meest geschikte fasering om te komen tot de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken, waarbij de rol van de frontoffice/backoffice organisatie gedurende het gehele traject naadloos overgaat?	X	X	X	X	X
Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de fasering op zowel kort- als lange termijn?	X	X	X		

Tabel 1. onderzoeksmethoden per subprobleemstelling¹

1.4 Verantwoording onderzoeksmethoden

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van een groot aantal verschillende onderzoeksmethoden. Hieronder wordt een korte verantwoording gegeven van de toegepaste onderzoeksmethoden.

Literatuuronderzoek

Voor het beantwoorden van meerdere subprobleemstellingen is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode literatuuronderzoek. Hiervoor zijn een groot aantal boeken op het gebied van organisatiekunde, facilitaire management, verandermanagement en FBO's gebruikt. Daarnaast zijn vakbladen en artikelen op facilitair gebied geraadpleegd. Bij het selecteren van de gebruikte bronnen is gelet op relevantie en datum van uitgifte.

Documentatieanalyse

Ook de onderzoeksmethode documentatieanalyse is bij de beantwoording van verschillende subprobleemstellingen toegepast. Zo is voor het in kaart brengen van de huidige situatie en de daarbij behorende knelpunten gebruik gemaakt van het rapport van de werkgroep Frontoffice/Backoffice van IZ, en de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek uit 2004 en 2006. Verder is voor de beantwoording van andere subprobleemstellingen, waaronder het in kaart brengen van de verschillende interne en externe ontwikkelingen, gebruik gemaakt van documentatie afkomstig uit de organisatie zelf.

Observatie

De onderzoeksmethode observatie is voornamelijk toegepast om een idee te krijgen van een bepaalde manier van denken, werken en het herkennen van gedragspatronen van de medewerkers van IZ. Het gaat hier voornamelijk om ongestructureerde open observatie en participerende observatie om een indruk te krijgen van de knelpunten in de huidige situatie en de veranderingsbereidheid van de medewerkers.

¹ Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken, 3^e druk. Houten: Stenfert Kroese, 2006. ISBN 90 20 73315 X



Interviewen

Deze onderzoeksmethode is gebruikt om informatie te verkrijgen over uiteenlopende onderwerpen bij de ondervraagden. Er is gekozen voor zowel open als halfgestructureerde interviews. Voor het in kaart brengen van de huidige situatie zijn 5 oriënterende, halfgestructureerde, interviews gehouden met medewerkers en leidinggevende van de servicepunten die het meeste klantcontact onderhouden. De uitwerkingen van deze oriënterende interviews zijn toegevoegd in bijlage 4.

Daarnaast zijn open interviews gehouden om meer te weten te komen over onderwerpen als de implementatie van Planon en de stand van zaken rondom de interdepartementale samenwerking. Hiervoor is gesproken met een vertegenwoordiger van Planon, de projectleider 'Implementatie Planon' en de ontwerpster van het 'Model voor een facilitaire frontoffice bij Kerndepartementen'.

Externe oriëntatie

Het doel van de externe oriëntatie was het verkrijgen van inzicht over de opzet en werking van FBO's bij andere organisaties. Voor de externe oriëntatie zijn zes organisaties bezocht, waarvan twee commerciële organisaties (Interpolis en Bloemenveiling Aalsmeer) en vier andere ministeries (Ministerie van Defensie, Ministerie van Justitie / Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Onderwijs Cultuur & Wetenschap en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport). Deze bezochte organisaties zijn gekozen omdat zij net een nieuwe FBO hadden geïmplementeerd of op het punt stonden dit te doen. Daarnaast zijn enkele organisaties geselecteerd, omdat zij een bijzondere opzet van hun FBO hanteren. De gehele uitwerking van deze interviews zijn opgenomen in de bijlage 15.

Betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek

Na elk interview zijn de uitwerkingen hiervan verstuurd naar de desbetreffende geïnterviewde. Zo kon worden nagegaan of de bewoordingen van de geïnterviewde juist waren geformuleerd en geïnterpreteerd.

In sommige gevallen zijn er aannames gedaan m.b.t. zaken die op moment van het onderzoek nog niet volledig bekend waren. Een voorbeeld hiervan in de kwaliteit van het dienstenpakket dat de Rijksgebouwendienst gaat aanbieden in de tijdelijke huisvestingslocatie Beatrixpark.

1.5 Samenvatting

Dit onderzoek betreft een beschrijvend onderzoek dat kwalitatief en empirisch van aard is.

Voor de beantwoording van de probleemstelling zijn meerdere subprobleemstellingen opgesteld, die specifieke deelgebieden van het onderzoek omvatten. Bij de beantwoording van de verschillende subprobleemstellingen is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek, documentatieanalyse, observatie, interviews en externe oriëntatie. Door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden per subprobleemstelling is ervoor gezorgd dat de informatie niet eenzijdig is verkregen om zo de betrouwbaarheid hiervan te waarborgen.



2. Ministerie van Economische Zaken

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het EZ en de directie IZ. Hierbij wordt ingegaan op de organisatiekenmerken, de heersende bedrijfscultuur en de branche waarin wordt geopereerd en veranderingsbereidheid. Al deze aspecten zijn van invloed geweest op het vervolg van het onderzoek.

2.1 Organisatiekenmerken van het Ministerie van Economische Zaken

EZ is één van de huidige dertien ministeries. De kerntaak van EZ is het stimuleren van duurzame economische groei.² In haar missie geeft de organisatie aan, deze duurzame groei te willen scheppen door het stimuleren van een sterke markt en een sterke overheid; het creëren van ruimte om te ondernemen; en door het stimuleren van innovatie.³ EZ schept voorwaarden voor een economie die hierdoor kan groeien, zowel nationaal als internationaal. Zij doet dit bijvoorbeeld door het opheffen van handelsbelemmeringen, het optreden als marktmeester, het opheffen van tegenstrijdige regelgeving of door te bemiddelen tussen bedrijven die kennis zoeken en aanbieden.

Het ministerie bestaat uit het kerndepartement (bestaande uit 4 directoraten-generaal, ook wel beleidsafdelingen genoemd en 8 stafdirecties) en 12 buitendiensten. Deze buitendiensten zijn belast met uitvoerende taken en opereren min of meer zelfstandig. De politieke leiding is in handen van Minister van der Hoeven en Staatsecretaris Heemskerk. De Secretaris-Generaal (SG) en de plaatsvervangende Secretaris-Generaal (pSG) zijn verantwoordelijk voor de ambtelijke leiding. Samen besturen zij het ministerie.

De 4 directoraten-generaal zijn:

- het directoraat-generaal Ondernemen en Innovatie;
- het directoraat-generaal Energie en Telecom;
- het directoraat-generaal Economische Politiek;
- het directoraat-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen.

De kernactiviteiten van de acht stafdirecties is ondersteuning bieden en advies geven aan de vier directoraten-generaal op het gebied van personeel, voorlichting, facilitaire zaken, organisatie, financiën en informatievoorziening. Directie Interne Zaken is één van de acht stafdirecties. De overige zeven stafdirecties zijn:

- auditdienst (AD);
- bureau Secretaris-Generaal (BSG);
- directie Communicatie (DC);
- directie Wetgeving en Juridische Zaken (WJZ);
- directie Personeel en Organisatie (P&O);
- directie Financieel-Economische Zaken (FEZ);
- directie Informatiemanagement en Automatisering (I&A).

Bij EZ werken ongeveer 4.000 medewerkers, verdeeld over de directoraten-generaal, de stafdirecties en de buitendiensten. Op het kerndepartement in Den Haag werken ongeveer 1.500 mensen. In vergelijking met andere ministeries komt EZ hiermee terecht in de middenmoot.

Voor de totale organigram van EZ wordt verwezen naar bijlage 1.

De EZ organisatie toont kenmerken van zowel een machinebureaucratie als een professionele bureaucratie⁴. De omvang van de organisatie, de aanwezigheid van stafdirecties en de hiërarchische opbouw passen bij de machinebureaucratie. De zelfstandigheid van het personeel, het accent op vaardigheden en kennis en standaardisatie van bekwaamheden behoren bij een professionele bureaucratie.

² <http://www.minez.nl>.

³ VROM Rijksgebouwendienst: Behouden en vernieuwen in B30. Den Haag: juni 2006.

⁴ Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90 01 86039 7



2.2 Directie Interne Zaken

IZ is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening binnen het ministerie. De stafdirectie draagt zorg voor optimale voorzieningen c.q. beheer hiervan. Zo is IZ verantwoordelijk voor het verzenden van post, het verzorgen van vervoer en dienstreizen, het beheer en de inrichting van gebouwen, de regie van diensten zoals beveiliging, catering en schoonmaak, en het verzorgen van vormgeving en drukwerk.

IZ bestaat uit 4 stafafdelingen (CoördinatiePunt Inkoop, Directie-secretariaat, Financiën en een Beveiligingsambtenaar) en 3 lijnafdelingen (Post en Grafische faciliteiten, Gebouwzaken en Diensten). In totaal zijn 121 fte's werkzaam bij IZ⁵. Voor de totale organigram van IZ wordt verwezen naar bijlage 2.

De directie IZ is houder van het centrale materiële budget en belast geen van de afgenomen producten en diensten door aan haar klanten. Dit met uitzondering van de buitendiensten.

2.2.1 Doelgroep

De primaire doelgroep van IZ is het kerndepartement. Voor deze primaire doelgroep biedt IZ haar complete dienstenpakket aan, van beleidsvorming tot daadwerkelijke uitvoering. De secundaire doelgroep bestaat uit de buitendiensten van het departement. Deze doelgroep wordt een beperkt dienstenpakket aangeboden bestaande uit reprografische faciliteiten, huisvestingsadviezen en inkoop.

2.2.2 Missie en strategie

In de strategienota 'Berekend op de toekomst' heeft IZ haar strategie voor de jaren 2006-2010 uiteengezet. Vanuit het kabinet is de vraag gekomen om tot een meer doelmatiger en effectieve bedrijfsvoering te komen. Op basis van deze vraag heeft de directie IZ zowel haar missie als strategie voor de komende jaren aangepast.

De nieuwe missie van IZ luidt als volgt:

*IZ wil verder doorgroeien naar een professioneel facilitair bedrijf dat klantgericht opereert en op efficiënte wijze zorgdraagt voor een excellente en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van haar taken.*⁶

Op basis van de missie, waarin de klant centraal staat, zijn de volgende strategische uitgangspunten geformuleerd⁷:

- IZ werkt met een besturingsmodel waarin de rollen en verantwoordelijkheden van opdrachtgever, de klant en de directie duidelijk zijn belegd.
- IZ hanteert een integrale bedrijfsmatige aanpak waarbinnen een transparant aanbod van producten en diensten door middel van een producten- en dienstencatalogus tot stand komt.
- IZ hanteert een frontoffice/backoffice-model waarin het mogelijk is dat andere stafdirecties met een frontoffice aansluiten.
- IZ ontwikkelt een strategische functie om in te spelen op interdepartementale en facilitaire ontwikkelingen waarbij de inkoop- en huisvestingsfunctie een centrale positie innemen.

2.3 Organisatiecultuur en veranderingsbereidheid

Het werkveld van IZ is het terrein van het klassieke facility management, gebouwbeheer en de dienstverlening daar omheen. In het verleden werd dit werk niet hoog aangeslagen binnen het ministerie. Als gevolg daarvan scoort IZ laag binnen de bedrijfshiërarchie.⁸ De IZ cultuur beweegt zich tussen een rollen- en machtscultuur⁹. Kernbegrippen die bij deze cultuurtypen horen zijn stabiliteit, status en macht. Per definitie zijn organisaties met deze kenmerken niet erg flexibel, hetgeen voor een dienstverlenende organisatie in een veranderende omgeving een risico is.

In het rapport 'behouden en vernieuwen van B30' wordt de bedrijfscultuur binnen EZ bestempeld als 'schipperend tussen de drang tot vernieuwing en de neiging tot behoud'. EZ is hierin niet uniek. Veel grote

⁵ Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Formatie-Bezettingsoverzicht stand per 31 januari 2007, Den Haag, januari 2007

⁶ Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Strategienota 2006-2010 "Berekend op de toekomst". Den Haag, maart 2006

⁷ Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Strategienota 2006-2010 "Berekend op de toekomst". Den Haag, maart 2006

⁸ Rijn, P. van: Houding & gedrag in het Front Office. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, mei 2006

⁹ Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90 01 86039 7



organisaties hebben te maken met dit verschijnsel. Aangezien het ministerie innovatie als een centraal beleidsterrein onder haar hoede heeft, is het wel van groot belang dat EZ ook in de eigen organisatie innovatief blijft. Opvallend is dat de genoemde drang tot vernieuwing en neiging tot behoud terug te vinden is in de missie van EZ, want het begrip 'duurzame groei' kent zowel een conserverende als een innoverende kant.

Ook naar aanleiding van oriënterende gesprekken en interviews in het kader van dit onderzoek bleek het enthousiasme tot verandering binnen IZ gematigd. Men begreep dat één frontoffice efficiënter en effectiever zou werken, maar had altijd wel een reden waarom juist zijn of haar afdeling niet mee kon gaan in deze gezamenlijke frontoffice. Dit vormt een risico en verdient aandacht bij het aangaan van veranderingen binnen de organisatie. De veranderingsbereidheid binnen IZ zou bestempeld kunnen worden als welwillend, maar behoudend.

2.4 Branche

EZ maakt onderdeel uit van de Rijksdienst, wat op zijn beurt weer onderdeel uitmaakt van de Rijksoverheid. De Rijksoverheid behoort met circa 120 duizend medewerkers tot de grootste werkgever van Nederland. De Rijksdienst is een specifiek gedeelte binnen de branche 'overheid'. Meer dan zestienhonderd organisaties maken deel uit van de overheid. Daartoe behoren onder andere 13 ministeries, 12 provincies en 489 gemeenten, de politie, verscheidene adviescolleges en regionale samenwerkingsorganen.¹⁰

Nederland is een zogenaamde parlementaire democratie. Dit houdt in dat de bevolking wordt vertegenwoordigd door verkozen parlementsleden. De overheid is het hoogste gezag. De volksvertegenwoordiging, het parlement, heeft hierin het laatste woord. Op tal van terreinen neemt de overheid maatregelen, vervaardigt wetten en ziet toe op naleving van deze wetten. Op vele andere terreinen speelt de overheid een meer terughoudende rol en stelt hierbij slechts algemene voorwaarden.

2.4.1 Brancheontwikkelingen

Binnen de Rijksoverheid zijn tal van ontwikkelingen te benoemen. Hieronder volgen een drietal brancheontwikkelingen die van invloed zijn op dit onderzoek.

Taakstelling

In onder andere het pas vastgestelde regeerakkoord zijn een aantal punten naar voren gekomen die van groot belang zijn voor zowel het ministerie als de directie IZ. Het huidige kabinet wil toe naar een meer efficiënte en effectieve Rijksdienst. Dat betekent volgens het regeerakkoord een structurele besparing van 750 miljoen euro. In het kader van deze zogenaamde taakstelling, wordt voorlopig uitgegaan van een bezuiniging van 20% voor de beleidsafdelingen, 25% voor de centrale staven, waar IZ toe behoort, en 10 tot 20% voor de buitendiensten.¹¹

Interdepartementale samenwerking: Programma Andere Overheid

Eind 2003 heeft het kabinet Balkenende-II het 'Programma Andere Overheid' (PAO) geïntroduceerd in het verlengde van het motto uit het Hoofdlijnenakkoord: "'Meedoen, meer werk, minder regels". De acties in het kader van deze Andere Overheid zijn bedoeld om te komen tot een krachtige overheid, die de samenleving centraal stelt en die slagvaardig is. Naast de visie is er een actieprogramma geformuleerd dat is opgebouwd rondom vier actielijnen¹²:

- De overheid gaat haar dienstverlening aan de burger verbeteren;
- De overheid gaat minder en anders regelen;
- De Rijksoverheid gaat zichzelf beter organiseren;
- De Rijksoverheid gaat haar relaties met provincies en gemeenten vernieuwen.

In de derde actielijn staat interdepartementale samenwerking op Rijksniveau centraal. Ministeries moeten meer samenwerken om zo tot een efficiëntere en effectievere inzet van capaciteit en werkwijze te komen. Hierbij gaat het niet alleen om samenwerking tussen de verschillende SG's, maar ook tussen de

¹⁰ <http://www.overheid.nl>

¹¹ EZ-web, 'Regeerakkoord van groot belang voor EZ', (19-2-2007)

¹² Actieprogramma 'Andere Overheid'



verschillende ondersteunende diensten. Door ondersteunende diensten van verschillende ministeries onder te brengen in een Shared Service Center (een gebundelde uitvoering voor de gehele rijksdienst) verwacht de regering op termijn (2004-2015) aanzienlijk te kunnen besparen op de personeelskosten van het Rijk, terwijl ook de dienstverlening wordt verbeterd.

Uitgangspunt Rijksbreed is zoveel mogelijk te streven naar Shared Service constructies, met name op uitvoerend niveau. Het kan hierbij ook gaan om samenwerking tussen één of enkele andere departementen, wanneer dit tot een efficiëntere en effectievere inzet van de capaciteit en werkwijze kan leiden. Daarvoor zijn een aantal verkenningen gestart waarin alle ondersteunende en uitvoerende diensten onder de loep worden genomen, zoals voorlichting, ICT, financiën, facilitaire diensten en inning van bestuurlijke boetes. Momenteel vormen het facilitair bedrijf van zowel het Ministerie van Justitie en het Ministerie van Binnenlandse Zaken al één gezamenlijke front- en backoffice voor hun facilitaire dienstverlening.

Er bestaat sinds enige tijd een interdepartementale blauwdruk 'frontoffice bij kerndepartementen'. In maart 2007 zijn de ontwikkelingen rondom deze blauwdruk gepresenteerd aan het Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren (IOFD) in samenwerking met FMWEB, beiden netwerkorganisaties binnen de Rijksoverheid. Vanuit het IOFD is er de opdracht gegeven om deze blauwdruk te vergelijken met de huidige manier waarop de frontoffice is georganiseerd bij de verschillende ministeries.

Daarnaast zijn diverse partijen bezig met een onderzoek naar de mogelijkheid tot het opstarten van samenwerkingsverbanden op het gebied van backoffice-activiteiten. Concrete samenwerkingsproducten op facilitair gebied die op dit moment lopen of in een vergevorderd stadium zijn, zijn drukwerk onder de naam 'We print together' (WPT) en de interdepartementale post- en koeriersdienst (IPKD).

Sociaal Cultureel Rapport 2004

De vijf dominante langetermijn trends, de vijf i's, die in het Sociaal Cultureel Rapport 2004 werden genoemd zijn:

- individualisering – meer keuzevrijheid voor het individu, minder afhankelijkheid;
- informalisering – losser worden van maatschappelijke verbanden, opkomst van netwerkorganisaties, minder gezag autoriteiten;
- informatisering – verandering van de communicatie en interactie door steeds verdergaande ICT;
- internationalisering Europese integratie, migratiebewegingen, modalisering van de economie, internationale cultuur;
- intensivering – hoge waardering van beleving en gevoel, behoefte aan variatie en verandering.

2.5 Samenvatting

Het Ministerie van EZ is onderdeel van de Rijksoverheid en is één van de huidige dertien ministeries. EZ heeft als kerntaak het stimuleren van duurzame economische groei.

Directie IZ vormt één van de acht stafdirecties van het ministerie en is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening binnen het ministerie. De missie van de directie voor de komende jaren luidt als volgt: *IZ wil verder doorgroeien naar een professioneel facilitair bedrijf dat klantgericht opereert en op efficiënte wijze zorgdraagt voor een excellente en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van haar taken.*¹³

Een frontoffice/backoffice-model is één van de strategische uitgangspunten die moet voorzien in het vervullen van de geformuleerde missie.

Uit verschillende bronnen en uit opgedane ervaringen in het kader van dit onderzoek is te concluderen dat de bedrijfscultuur van EZ en dus ook van IZ te bestempelen is als welwillend, maar behoudend. Met deze bevindingen is rekening gehouden bij de geformuleerde fasering en adviezen in hoofdstuk 7 en 9.

¹³ Ministerie van Economische Zaken, directie Interne Zaken: Strategienota 2006-2010 "Berekend op de toekomst". Den Haag, maart 2006

3. Huidige situatie (Ist)

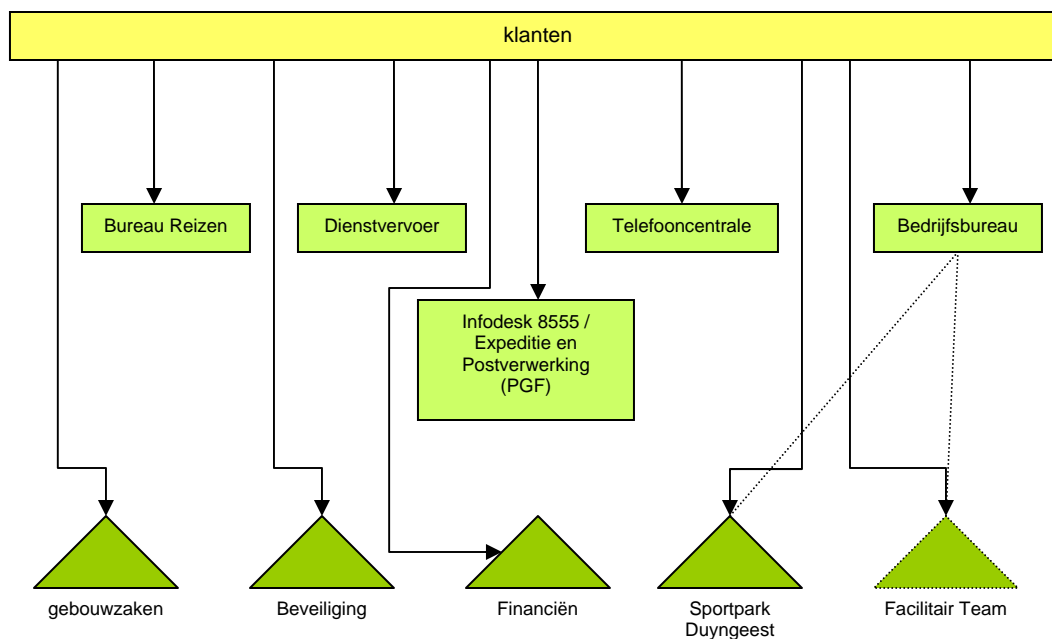
In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de subprobleemstelling:

‘Op welke manier is de huidige frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven en wat zijn daarbij de knelpunten?’

Observeren, interviewen en deskresearch zijn als onderzoeksmethoden gehanteerd bij het eenduidig beantwoorden van deze subprobleemstelling.

3.1 Huidige indeling servicepunten

Op dit moment bestaat er een veelvoud aan servicepunten binnen de directie IZ. In de huidige de situatie is het zo dat de EZ-medewerker met (aan)vragen rondom bedrijfsvoeringszaken bij verschillende stafdirecties en zich dus bij verschillende servicepunten moet melden. Tijdens de inventarisatie binnen IZ¹⁴ bleek dat er binnen de directie in totaal 11 verschillende operationele en tactische servicepunten te benoemen zijn. Al deze servicepunten bevinden zich los van elkaar en zowel fysiek als organisatorisch dwars door de organisatie heen. Hieronder ziet u een overzicht van de geïnventariseerde servicepunten gezien vanuit het klantperspectief.



Figuur 1. Huidige situatie IZ¹⁵

De oorsprong van deze wijze van dienstverlening is terug te vinden in de huidige organisatiestructuur van IZ. De wens, om steeds meer maatwerk te kunnen bieden aan de klant, heeft in de loop van de tijd geleid tot een steeds verder gaande specialisatie en ontwikkeling van specifieke werkprocessen. Een voordeel van de huidige situatie is dat bij de meeste servicepunten specialistische kennis met betrekking tot de aangeboden producten en diensten aanwezig is. Eén van de nadelen van het hebben van meerdere servicepunten is dat het aantal medewerkers dat continue met een frontoffice-taak bezig is, veel groter is dan bij een kleiner aantal servicepunten. Het gevolg hiervan is dat de kennis verspreid is over de gehele directie. Daarnaast is het voor IZ onmogelijk op deze manier één gezicht te presenteren naar de klant toe.

¹⁴ Uitgevoerd door werkgroep Frontoffice/Backoffice, directie Interne Zaken, Ministerie van Economische Zaken.

¹⁵ Gebaseerd op Ministerie van Economische Zaken, directie Interne Zaken, werkgroep FOBO: Eindrapport FOBO. Den Haag: juni 2006



Helemaal wanneer de diverse servicepunten mogelijk verschillende vormen van klantgerichtheid en dienstverlening aanbieden.

Het Bedrijfsbureau, Bureau Reizen, Dienstvervoer en afdeling Post & Reprografische faciliteiten (PGF, in figuur 1 gerepresenteerd door Infodesk 8555 en Expeditie en Postverwerking) kunnen genoemd worden als servicepunten met de grootste frontoffice functie. Bij deze servicepunten vindt het meeste klantcontact plaats en het Bedrijfsbureau, Bureau Reizen en de afdeling PGF beschikken tevens over een balie. De overige servicepunten hebben voornamelijk telefonisch klantcontact of via de mail. Een overzicht van de verschillende klantvragen die worden behandeld door de verschillende servicepunten is te vinden in bijlage 3.

3.2 Klanttevredenheidsonderzoek

In de periode van 20 november tot en met 8 december 2006 heeft de directie IZ in samenwerking met de directie I&A een intern klanttevredenheidsonderzoek (KTO) gehouden onder alle medewerkers van het ministerie. Het daarvoor gehouden onderzoek dateerde uit 2004.

Zowel uit de tevredenheidsmetingen van 2004 als 2006 kwam naar voren dat de klanten over het algemeen tevreden zijn met de facilitaire dienstverlening van IZ. In 2004 scoorde IZ gemiddeld een 7,1¹⁶. Het Bedrijfsbureau en Bureau Reizen scoorde zelfs respectievelijk een 7,4 en een 8,1.

Uit het onderzoek gehouden in 2006 kwam opnieuw naar voren dat de klant tevreden is over de dienstverlening¹⁷. 84% van de ondervraagden gaf aan tevreden te zijn over het totale aanbod van facilitaire producten en diensten. De tevredenheid m.b.t. de informatieverstrekking over de facilitaire producten en diensten blijkt lager te liggen, op 63%. 87% van de geënquêteerden gaf een positief oordeel over het Bedrijfsbureau. De bereikbaarheid, informatieverstrekking, het informeren over stand van zaken en doorlooptijden worden wel genoemd als aandachtspunten. Maar liefst 93% gaf aan de medewerkers van het Bedrijfsbureau behulpzaam te vinden.

Ook de afdeling PGF werd door 75% van de ondervraagden positief beoordeeld. Maar ook deze afdeling had als aandachtspunt het beter informeren over de stand van zaken. Over de boeking van buitenlandse dienstreizen was 78% van de ondervraagden positief gestemd. Daarnaast gaf 73% aan dat de medewerkers van Financiën goed bereikbaar zijn.

3.3 Huidige FMIS

Het softwaresysteem VFR/IRM (Vergaderzalen Faciliteiten Registratie/Informatie Registratie Meldingen) dat zowel door het bedrijfsbureau, het facilitair team, Albron (catering) als ISS (schoonmaak) wordt gebruikt, kan gezien worden als het momenteel werkzame FMIS. Het systeem wordt o.a. gebruikt voor het verwerken van meldingen en het reserveren van vergaderzalen en parkeerplaatsen. Naast dit softwaresysteem wordt er door de overige servicepunten gewerkt met andere programma's zoals BDR (Bureau Reizen), Docuttraffic (PGF) en SAP (Financiën).

De servicesite van IZ kan gezien worden als de eerste vorm van digitaal aanbieden van facilitaire producten en diensten van de directie. Via deze servicesite is het voor EZ-medewerkers mogelijk zelf parkeerplaatsen te reserveren, storingen te melden, vergaderzalen te boeken en visitekaartjes of publicaties te bestellen. Deze verschillende aanvragen en/of meldingen komen via de mail binnen bij de desbetreffende servicepunten. Alleen de afdeling PFG heeft de aanvragen gekoppeld aan hun softwaresysteem, waardoor de aanvragen direct worden ontvangen door de backoffice. Alle andere servicepunten moeten de aanvragen en/of meldingen overtypen in het softwaresysteem dat men gebruikt.

3.4 Knelpunten huidige situatie

Naar aanleiding van documentatieonderzoek, de gehouden oriënterende interviews (bijlage 4), eigen observatie en de SWOT-analyse (bijlage 5) zijn de volgende knelpunten in de huidige situatie, op zowel operationeel als tactisch niveau, naar voren gekomen.

Knelpunten bij de klant

- Het is voor de klanten van IZ niet altijd duidelijk bij welk servicepunt men terecht kan voor welke facilitaire producten en diensten. De bestaande digitale brochure en servicesite van IZ

¹⁶ Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Rapportage KTO 2004. Den Haag, januari 2005.

¹⁷ Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Rapportage KTO 2006. Den Haag, januari 2007.



verschaffen onvoldoende duidelijkheid. Bij raadpleging van deze communicatiemiddelen treft men opnieuw een reeks servicenummers en/of doorverwijzingen aan. Daarnaast zijn de communicatiemiddelen niet altijd duidelijk te vinden op intranet.

- Los van enkele bilaterale overlegvormen en afspraken vindt er geen gestructureerd overleg plaats met de klant. Bovendien zijn er ook geen afspraken vastgelegd over het niveau en de kwaliteit van de dienstverlening. Het contact met de klanten vindt voornamelijk ad-hoc plaats en alleen op het moment dat de klant een beroep doet op de dienstverlening.
- Er vindt niet altijd voldoende terugkoppeling naar de klant plaats met betrekking tot het afronden van meldingen en klachten of de stand van zaken ten aanzien van bijvoorbeeld reprografische faciliteiten.
- Met name de doorschakeling van de klant naar het antwoordapparaat wanneer de medewerkers van het Bedrijfsbureau in gesprek zijn, wordt als onprettig ervaren
- Versnippering van samengestelde diensten over verschillende servicepunten zorgt ervoor dat klanten zich bij verschillende servicepunten moeten melden. Zo kan men voor het boeken van een buitenlandse dienstreis terecht bij het Bureau Reizen, maar moet men voor een treinticket naar Schiphol contact opnemen met het Bedrijfsbureau.

Knelpunten binnen IZ

- Dankzij de huidige organisatiestructuur van IZ en het feit dat er sprake is van een uiteenlopend aanbod van facilitaire producten en diensten, werken de verschillende afdelingen als losse eilandjes.
- Er is geen onderlinge samenhang tussen de servicepunten van IZ.
- Het ontbreekt aan voldoende teamgeest binnen de directie.
- Door (sub)optimalisatie bij de verschillende servicepunten is er veel verlies van materiële en personele capaciteit. Deze materiële en personele capaciteit zou efficiënter en effectiever kunnen worden benut wanneer men meer zou gaan samenwerken.
- Mede dankzij de verschillende en deels verouderde softwaresystemen die worden gebruikt door de diverse servicepunten, kan er te weinig worden voorzien in het genereren van duidelijke managementinformatie. Het bepalen van de strategie op lange termijn door het management wordt hierdoor bemoeilijkt.
- Momenteel worden door de beperkte mogelijkheden van de verschillende softwaresystemen nog veel gegevens dubbel ingevoerd. De systemen werken onderling niet samen, waardoor er veel tijd verloren gaat in het overtypen van gegevens. Dit is onder andere het geval bij het Bedrijfsbureau en Bureau Reizen.
- Voor veel facilitaire producten en diensten moeten de medewerkers van EZ beschikken over een handtekening ter goedkeuring van zijn of haar leidinggevende. Hierdoor komen de meeste aanvragen hardcopy binnen bij de servicepunten van IZ, in plaats van digitaal. Dit knelpunt wordt mede veroorzaakt doordat de Accountantsdienst deze eisen oplegt.
- Als gevolg van deconcentratie en versnippering van de diverse servicepunten is er soms sprake van onvoldoende personele capaciteit.
- IZ opereert overwegend reactief in plaats van proactief
- De veranderingsbereidheid van de medewerkers van EZ is te typeren als welwillend, maar behoudend. De mogelijkheid tot interdepartementale samenwerking wordt door sommigen onvoldoende als een kans ervaren.
- Budgetbeheer vs. klantvriendelijkheid. Facilitaire producten en diensten worden momenteel niet doorbelast aan de klant. De klant bepaald, maar IZ betaald. Budget zou eigenlijk bij de klant neergelegd moeten worden.

3.5 Samenvatting

Op dit moment bestaat er een veelvoud aan servicepunten binnen de directie Interne Zaken. Tijdens een inventarisatie binnen IZ¹⁸ bleek dat er binnen de directie in totaal 11 verschillende operationele en tactische servicepunten te benoemen zijn. Het Bedrijfsbureau, Bureau Reizen, Dienstvervoer en afdeling

¹⁸ Uitgevoerd door werkgroep Frontoffice/Backoffice, directie Interne Zaken, Ministerie van Economische Zaken.



PGF zijn de servicepunten waar het meeste klantcontact plaatsvindt. Het Bedrijfsbureau, Bureau Reizen en de afdeling PGF beschikken tevens over een balie. De overige servicepunten hebben voornamelijk telefonisch of via de mail klantcontact. Het onderzoek naar de huidige situatie heeft een groot aantal knelpunten naar voren gebracht. Deze knelpunten liggen zowel aan de kant van de klant als aan de kant van de directie IZ zelf.

4. Gewenste situatie (Soll) en huidige ontwikkelingen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende subprobleemstelling:

“Wat is de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken en wat zijn de daarbij belangrijkste interne en externe ontwikkelingen?”

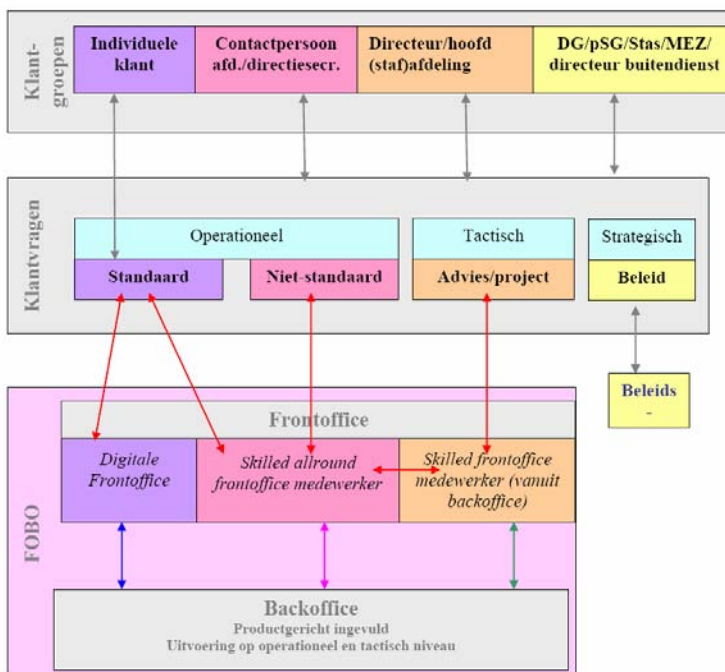
De overgang naar een FBO is onderdeel van het strategische verandertraject dat IZ heeft ingezet. Dit verandertraject gaat samen met de reorganisatie en de implementatie van Planon. Het doel van het verandertraject spits zich toe op het realiseren van een meer professionele, doelmatige en klantgerichte dienstverlening.

Als eerste wordt het procesmodel ‘frontoffice/backoffice voor EZ’ beschreven. Vervolgens zullen de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen de revue passeren.

Om antwoord te kunnen geven op deze subprobleemstelling is voornamelijk gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode deskresearch, interviews en observeren.

4.1 Gewenste situatie (Soll): Het procesmodel ‘frontoffice en backoffice voor EZ’¹⁹

De werkgroep Frontoffice/backoffice heeft in juni 2006 een eindrapport gepresenteerd met daarin aanbevelingen rondom de gewenste FBO voor de directie IZ. Het management van de directie heeft deze aanbevelingen overgenomen. Het procesmodel ‘frontoffice en backoffice voor EZ’ dat door de werkgroep is opgesteld, zal daarom in dit adviesrapport als uitgangspunt dienen voor de gewenste situatie (Soll).



Figuur 2. procesmodel 'frontoffice en backoffice voor EZ'

Bij het modelleren van het procesmodel ‘frontoffice en backoffice voor EZ’ heeft de werkgroep gebruik gemaakt van de interdepartementale blauwdruk ‘frontoffice bij kerndepartementen’. Dit model is bijgevoegd in bijlage 6.

¹⁹ Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken, werkgroep FOBO: Eindrapport FOBO. Den Haag: juni 2006



De voorkant van het procesmodel en de visie rondom dit model is gebaseerd op het 'one-stop-shopping'-principe. Met andere woorden, strikt gezien behoeft de klant maar één keer contact op te nemen met één centraal punt, die vervolgens het verzoek om dienstverlening (order) aanmaakt en vastlegt in het FMIS Planon.

In het gekozen procesmodel staat de klant en de klantvraag centraal. De frontoffice zal een 'skilled' frontoffice zijn. Dat wil zeggen dat de frontoffice meer zal zijn dan een doorgeefluik naar de backoffice. De standaard- en niet-standaard (operationele) vragen worden direct afgehandeld. Vragen op tactisch niveau worden door de frontoffice vertaald, door middel van een intake, naar een opdracht voor de backoffice. Door de regie op de klantcontacten en klantvragen (operationeel en tactisch accountbeheer, intake, voortgangsbewaking) te leggen bij de frontoffice ontstaat de mogelijkheid om de klant eenduidige informatie te verstrekken.

Daarnaast is het gevolg hiervan dat het verder niet uitmaakt of de backoffice activiteiten in eigen beheer worden uitgevoerd of zijn uitbesteed. Wanneer er sprake is van uitbesteding zal de nadruk meer komen op de regiefunctie.

De medewerkers van de frontoffice zullen een combinatie vormen tussen specialisten (de skilled frontoffice medewerker vanuit de backoffice) en generalisten (de skilled allround frontoffice medewerkers). Door medewerkers uit de backoffice te betrekken in de frontoffice is het mogelijk het kennisniveau in de frontoffice op peil te houden.

4.2 Intradepartementale samenwerking

Ook intradepartementaal heeft EZ ambities. Binnen het ministerie heeft men de wens uitgesproken meer samenwerking tussen de verschillende stafdirecties te willen stimuleren. Toch is het tot op heden (nog) niet gelukt om deze wens daadwerkelijk gedaante te geven.

Tussen IZ en I&A bestaan raakvlakken op het gebied van de digitalisering (scannen) van de post, telefonie en het beheer van de kopieerapparatuur/printers, werkplekinrichting en audiovisuele middelen en vergaderfaciliteiten. Hierdoor is er besloten vanaf de zomer de dienst post over te dragen aan de directie I&A. De bezorging van de post (het logistieke proces) zal nog wel worden uitgevoerd door het facilitaire team (backoffice) van IZ. Tussen IZ en P&O bestaan raakvlakken op het gebied van het vervoermanagementplan en Arbo. Vervoersmanagementabonnementen worden aangevraagd en uitgegeven via de afdeling Financiën van IZ.

4.3 Reorganisatie, van directie IZ naar directie FM²⁰

Gelet op de brancheontwikkelingen heeft IZ besloten te reorganiseren. Door middel van deze reorganisatie wil men verder professionaliseren en de klant meer centraal stellen. Ook de wens om de bedrijfsvoering van de directie efficiënter in te richten speelt een rol. Om de verandering in de organisatie en de professionalisering van het facilitaire bedrijf tot uiting te laten komen is ervoor gekozen de naam van de directie te veranderen in de directie Facilitair Management (dFM). In het verdere rapport zal de momenteel nog geldende naam directie Interne Zaken gehanteerd worden.

Uitgangspunt bij de reorganisatie is het ambitieniveau om binnen vijf jaar tot de drie 'beste' facilitaire bedrijven binnen de Rijksdienst te behoren. Dit is door de pSG als wens uitgesproken. Aspecten die belangrijk zijn bij het realiseren van deze gestelde doelstelling zijn: klanttevredenheid en vraaggestuurd werken, maar ook kwaliteit (proactief, professioneel en afgestemd op klantwensen maar met eigen inhoudelijke verantwoordelijkheid en kwaliteitsnormen), kostenbewust (effectiviteit en efficiency, suboptimalisatie) en dit alles in interdepartementale context. Denken vanuit de klant staan hierbij centraal.

Bij de reorganisatie wordt uitgegaan van de organisatie en formatie per 2007/2008, met een doorkijk naar de gewenste formatie in 2010. Dit laatste betekent, dat voor zover mogelijk, bij de inrichting van de organisatie en formatie rekening wordt gehouden met de ontwikkelingen op het gebied van de interdepartementale samenwerking en uitbesteding. Hierdoor wordt naar verwachting de omvang van de uitvoerende taken minder en zal meer accent komen te liggen op de regie en coördinatie van de uitvoering.

²⁰ Ministerie van Economische Zaken, directie Interne Zaken: Kadernotitie ten behoeve van de reorganisatie van de Directie Facilitair Management (dFM), concept versie 3, Den Haag, oktober 2006



Hoofdstructuur dFM na reorganisatie

Het voorlopig organigram van de directie Facilitair Management is toegevoegd in bijlage 7.

In de hoofdstructuur zijn twee hoofdprincipes toegepast: de scheiding tussen beleid en uitvoering (in de twee afdelingen) en de inrichting van een FBO.

De nieuwe inrichting is in tegenstelling tot de huidige functionele inrichting meer procesmatig. De organisatiestructuur sluit goed aan bij de wens de klant centraal te stellen. Op deze manier kan er ook voorzien worden in de integrale dienstverlening en aan het leveren van diensten en producten aan diverse, en mogelijk interdepartementale, klantgroepen. Wanneer er wordt gekozen voor integrale dienstverlening, is het mogelijk d.m.v. het nieuwe FMIS in de toekomst te komen tot een integrale doorbelasting.

De afdeling Beleid, Advies, Accountmanagement en Regie (BAR) is een relatief kleine eenheid, die zich richt op (beleids)advisering, strategisch accountmanagement, projectleiding en regievoering en control.

De afdeling Uitvoering is, gelet op de omvang van de afdeling en het frontoffice/backoffice principe, wel onderverdeeld in eenheden. Er is gekozen voor een centrale Servicedesk (frontoffice) die wordt geleid door een Hoofd Frontoffice en meerdere backoffice-eenheden die worden geleid door een Hoofd backoffice. De verschillende backoffice-eenheden zijn ingedeeld naar de te onderscheiden taakgebieden. Dit heeft als voordeel dat kan worden geanticipeerd op de interdepartementale samenwerking en/of uitbesteding.

Momenteel staat de interdepartementale samenwerking en/of uitbesteding van een aantal diensten al op de planning. Deze samenwerking en/of uitbesteding is hieronder schematisch weergegeven.

Dienst	Uitbesteding/samenwerking	Streefdata
Dienstvervoer	Pilot chauffeurspool, uitbesteding/samenwerking tussen EZ en Ministerie van Buitenlandse Zaken, Justitie, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.	September 2007
Bureau Reizen	Uitbesteding/samenwerking tussen EZ en Ministerie van Buitenlandse Zaken en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.	Januari 2008
Expeditie en Postverwerking	Uitbesteding aan stafdirectie I&A	September 2007
Reprografie	Inbesteed aan interdepartementaal samenwerkingsverband 'We print together'. IZ behoudt Quickservice.	Januari 2008

Tabel 2. (Inter)departementale samenwerking en/of uitbesteding van diensten IZ

4.4 Implementatie Planon

In 2006 is de directie IZ in het kader van de reorganisatie en de invoering van de nieuwe FBO begonnen met de implementatie van het FMIS Planon. Het is de bedoeling dat vanaf oktober 2007 IZ op iedere locatie in de facilitaire bedrijfsprocessen wordt ondersteund door dit FMIS. Voor de totale planning van de implementatie van Planon wordt verwezen naar bijlage 8.

Met de implementatie van Planon wordt voorzien in de realisatie van een digitaal en interactief frontoffice. In Planon werkt men met meldingen volgens het KWIS principe. KWIS staat voor het type melding; klacht, wens, informatie of storing. Aan ieder melding wordt één van deze typeringen gekoppeld alvorens de melding wordt doorgezet tot een werkorder.

Het invoeren van een melding kan op verschillende wijze plaatsvinden:



- door een melding via FacilityOffice (door de frontoffice medewerkers.);
- door een melding via FacilityNet (door gebruiker zelf, selfservice).

IZ heeft bewust gekozen voor Planon als FMIS. De meeste departementen werken namelijk al met dit informatiesysteem, waardoor de weg naar interdepartementale samenwerking vrij wordt gemaakt.

4.5 Huidige, tijdelijke en definitieve huisvestingsituatie

Momenteel is het kerndepartement van het EZ, de primaire doelgroep van IZ, gehuisvest op 7 verschillende locaties. Door de afstoting van enkele locaties met het oog op bezuinigingen en een grootschalige renovatie van het pand aan de Bezuidenhoutseweg 30 (B30), zullen in de komende jaren een aantal herhuisvestingen gaan plaatsvinden binnen het kerndepartement.

In tabel 3 is in grote lijnen de huisvesting voor de komende jaren weergegeven.

Voor een meer gedetailleerde planning van het tijdelijke herhuisvestingsproject en een overzicht van de ligging van alle genoemde locaties wordt verwezen naar bijlage 9 en 10. In bijlage 11 vindt u een overzicht van het aantal medewerkers per locatie in zowel de huidige, tijdelijke en definitieve huisvestingssituatie en de prijzen per m² BVO/locaties.

Huisvestingssituatie Ministerie van Economische Zaken		
Huidige situatie	Tijdelijke situatie (2008-2010)	Definitieve situatie (2010)
Bezuidenhoutseweg 16 (B16)	Bezuidenhoutseweg 20 (B20)	Bezuidenhoutseweg 20 (B20)
Bezuidenhoutseweg 20 (B20)	Bezuidenhoutseweg 50 (B50)	Bezuidenhoutseweg 30 (B30)
Bezuidenhoutseweg 30 (B30)	Bezuidenhoutseweg 105 (B105)	Bezuidenhoutseweg 50 (B50)
Bezuidenhoutseweg 50 (B50)	Centre Court (CC)	Bezuidenhoutseweg 105 (B105)
Bezuidenhoutseweg 105 (B105)	Beatrixpark (BP)	
Bezuidenhoutseweg 153 (B153)		
Prinses Beatrixlaan 5-7 (PB5-7)		

Tabel 3. Huisvestingssituatie EZ

Beatrixpark en Centre Court

Het Beatrixpark is een zogenaamd Rijksverzamelkantoor, dat momenteel wordt gebouwd door de Rijksgebouwendienst (RGD). De RGD gaat dit gebouw in de vorm van kant-en-klare kantooromgeving aanbieden aan de Rijksoverheid. Verschillende ministeries, waaronder dus EZ, zullen zich in deze kantooromgeving gaan vestigen. De RGD biedt zijn klanten de huisvesting aan inclusief werkplekken en alle facilitaire dienstverlening. Het serviceniveau van deze facilitaire dienstverlening is nog niet bekend. In dit rapport zal worden uitgegaan dat dit serviceniveau niet zal afwijken van het serviceniveau dat IZ momenteel en in de toekomst gaat aanbieden aan zijn klanten.

Momenteel wordt het Centre Court bewoond door SenterNovem (buitendienst van EZ), Voedsel & Warenautoriteit en Inspectie Werk en Inkomen (IWI). IWI gaat het pand verlaten en verhuizen naar het nieuwe Beatrixpark, waardoor EZ zijn intrek kan nemen in dit pand gelegen in het centrum van Den Haag. Op dit moment worden de verschillende faciliteiten van het Centre Court, zoals vergaderzalen, gedeeld door de drie huidige bewoners. Al het onderhoud aan gebouwgebonden installaties, de groenvoorziening rondom het pand en de glasbewassing is in handen van de externe facilitaire organisatie Facilicom. Gezamenlijk hebben de drie bewoners contracten afgesloten voor de catering, schoonmaak en koffieautomaten. Daarnaast regelen de bewoners nog een groot aantal zaken zelf, zoals bijvoorbeeld het beheer van de kopieerapparatuur. EZ zal hoogstwaarschijnlijk de lopende contracten van IWI overnemen. Daarnaast zal IZ de overige dienstverlening, die IWI op dit moment zelf regelt, ook zelf gaan regelen. Exacte afspraken tussen IWI en EZ zullen de komende maanden gemaakt worden.

Plaatsing politieke en ambtelijke top

Op het moment dat dit rapport is geschreven, was er nog weinig bekend over de plaatsing van de verschillende beleidsafdelingen en stafdirecties in de tijdelijke huisvesting. Waar wel uitspraak over gedaan kon worden was de plaatsing van de politieke en ambtelijke leiding. In de tijdelijke situatie zullen zij zich vestigen in het Centre Court en in 2010 zullen zij terugkeren in het pand aan de Bezuidenhoutseweg 30.



4.6 Samenvatting

Het procesmodel 'frontoffice en backoffice voor EZ', dat door de werkgroep Frontoffice/Backoffice van IZ in 2006 is opgesteld, geldt als uitgangspunt voor gewenste Soll-situatie. In het procesmodel staat de klant en de klantvraag centraal. De visie rondom dit model is gebaseerd op het 'one-stop-shopping'-principe. De medewerkers van de frontoffice zullen een combinatie vormen tussen specialisten (de skilled frontoffice medewerker vanuit de backoffice) en generalisten (de skilled allround frontoffice medewerkers). Bij het vaststellen van de fasering om vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen dient rekening gehouden te worden met een aantal interne en externe ontwikkelingen. Dit zijn ontwikkelingen op het gebied van inter- en intradepartementale samenwerking, de implementatie van Planon, de reorganisatie van IZ en de tijdelijke herhuisvesting.



5. Frontoffice/backoffice organisaties in de literatuur en de praktijk

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het theoretische kader en de externe oriëntatie beschreven. De resultaten van beide onderzoeken zijn gecombineerd, om op deze manier de overeenkomsten en verschillen tussen de literatuur en praktijk overzichtelijk weer te geven.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende subprobleemstellingen:

'Welke manieren van het organiseren van frontoffice/backoffice organisatie worden in de literatuur beschreven?', en

'Op welke wijze is de frontoffice/backoffice organisatie vormgegeven bij andere organisaties?'

Het doel van de externe oriëntatie was een blik in de keuken te werpen bij andere ministeries en organisaties, op zoek naar nieuwe ideeën voor de mogelijke fasering om te komen tot de gewenste FBO van IZ. De organisaties die zijn betrokken bij de externe oriëntatie zijn: Ministerie van Defensie, Ministerie van Justitie / Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Ministerie van Onderwijs Cultuur & Wetenschap (OCW), Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport (VWS), Interpolis en Bloemenveiling Aalsmeer. Er is bewust gekozen om zowel commerciële als overheidsorganisaties te bezoeken. Het aantal medewerkers van de onderzochte facilitaire afdelingen varieert van 103 tot 200 fte. Over het algemeen bestaat de klantgroep uitsluitend uit interne klanten, met uitzondering van OCW en de Bloemenveiling Aalsmeer. Deze organisaties rekenen ook externe klanten, zoals overige gebouwbewoners, kopers en kwekers tot hun klantengroep. Het aantal klanten varieert van 2700 (OCW) tot 10300 (Bloemenveiling Aalsmeer). De meeste FBO's zijn sinds 2005/2006 operationeel.

Tijdens de externe oriëntatie is voornamelijk informatie verzameld omtrent de wijze van organisatie van de FBO, de producten en diensten die worden aangeboden via de frontoffice en de knelpunten die de organisaties zijn tegengekomen bij de implementatie van hun FBO.

De vragenlijst ten behoeve van het externe onderzoek en de uitwerkingen hiervan zijn opgenomen in bijlage 14 en 15. Om de resultaten van de externe oriëntatie makkelijk met elkaar te kunnen vergelijken en overzichtelijk te kunnen weergeven zijn de resultaten gerangschikt in een tabel die is opgenomen in bijlage 16. De belangrijkste conclusie n.a.v. de externe oriëntatie zijn opgenomen in dit hoofdstuk.

5.1 Definities

'Frontoffice' is van oorsprong een Angelsaksisch begrip, dat het gezicht waarmee een organisatie zich aan de buitenwereld presenteert, aanduidt²¹. Tegenwoordig worden in de literatuur verschillende definities gegeven voor de termen frontoffice en backoffice. Zo worden de frontoffice en backoffice gedefinieerd als:

*"De frontoffice is dat deel van de organisatie dat primair verantwoordelijk is voor het contact met klanten en afnemers. Dit is in tegenstelling tot de backoffice, waar productie van goederen en diensten op basis van de klantvraag plaatsvindt. Men kan dus concluderen dat de front- en backoffice onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn"*²².

en

*"De frontoffice is dat gedeelte van de organisatie waar het contact met de klant tot stand komt. De frontoffice kan een fysieke balie zijn, een contactpersoon of een centraal telefoonnummer. De backoffice onderhoudt geen contacten met de klant, maar ondersteunt de frontoffice bij de levering van producten en/of diensten"*²³.

en

"Een facilitaire frontoffice verzorgt alle eerstelijns contacten met klanten en opdrachtgever over facilitaire producten en diensten. Er zijn drie belangrijke activiteiten:

- *de digitale frontoffice voor allerlei gestandaardiseerde processen;*

²¹ Timmer, M: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? Handboek Facility Management, Samsom, december 1996

²² Timmer, M: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? Handboek Facility Management, Samsom, december 1996

²³ ZBC Consultants BV. Het zwarte gat: de backoffice. <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2079> (26/02/07)



- *de persoonlijke contacten (via de servicebalie en telefonisch);*
- *het relatiebeheer oftewel het accountmanagement.*²⁴

Bovenstaande definities geven weer dat de frontoffice een afdeling is waarbij medewerkers van de facilitaire afdeling direct contact hebben met de klant. De zogenaamde ontvangen KWISsen (klacht, wens, informatie aanvraag en storingsmelding) worden doorgespeeld naar de backoffices, de afdelingen waar de productie van de facilitaire producten en diensten op basis van de klantvraag plaatsvindt.

De verschillende definities zeggen echter niets over het kwaliteitsniveau van de dienstverlening. Aangezien EZ wil groeien naar een skilled frontoffice is er in het kader van dit onderzoek de volgende definitie geformuleerd:

'Een skilled frontoffice verzorgt de intake en alle eerstelijns contacten met klanten en opdrachtgevers over facilitaire producten en diensten, waarbij de standaard- en niet-standaard (operationele) vragen direct worden afgehandeld. Vragen op tactisch niveau worden door de frontoffice vertaald, door middel van een intake, naar een opdracht voor de backoffice'.

In de literatuur worden een tal van benamingen voor de frontoffice gehanteerd. Enkele veelvoorkomende benamingen zijn: servicedesk, servicebalie, facilitydesk, (centraal) dienstverleningsmeldpunt (CDM), klantendesk en klantenservice. Hoewel het allemaal verschillende namen zijn, is de functie in principe hetzelfde. De backoffice wordt ook wel productieafdeling genoemd.

Tijdens de externe oriëntatie kwam al snel naar voren dat ook hier bijna iedere organisatie een andere definitie van frontoffice hanteert. Niet alleen qua naam, maar ook qua omvang. Bij de meeste organisaties, zoals bij Defensie en de Bloemenvelding Aalsmeer, viel alleen de servicebalie of het servicepunt onder de noemer frontoffice. Bij Interpolis en VWS had ook accountmanagement een plek verworven in de frontoffice. OCW gaat nog verder en benoemt alle plaatsen waar eerstelijns contact plaatsvindt met de klant frontoffice. Hier wordt de kassa bij het bedrijfsrestaurant dus ook beschouwd als frontoffice.

5.2 Doelstellingen FBO

Een frontoffice heeft vaak als doelstelling de 'klant centraal' te stellen. Maar wat betekent dat nu eigenlijk? Met 'klant centraal' wordt er voornamelijk gestreefd naar²⁵:

- een vraaggestuurde dienstverlening;
- een herkenbaar aanbod van dienstverlening, waarin de klant zijn weg weet te vinden en waarin hij zich centraal voelt staan;
- een bedrijfsvoering waarin medewerkers de klant optimaal kunnen bedienen.

Om dit alles te kunnen realiseren moet de facilitaire organisatie weten wie haar klant / opdrachtgever is.

De redenen en doelstellingen m.b.t. het opzetten van een FBO kwamen vrijwel bij alle bezochte organisaties overeen. Het vormen van één aanspreekpunt voor de klant en de daarmee verbonden kwaliteitsverbetering van de dienstverlening vormden de voornaamste reden. Daarnaast werd het behalen van synergievoordeel en kostenbesparing ook genoemd als een belangrijke reden om de bedrijfsvoering drastisch te veranderen. Bij alle onderzochte frontoffices was een reorganisatie het startpunt geweest voor de overgang naar een FBO.

5.3 Organisatiemodellen

De scheiding tussen de front- en backoffice is in veel bedrijven een bekend verschijnsel. De frontoffice fungeert als eerste aanspreekpunt voor de klanten van de desbetreffende facilitaire organisatie en vormt aldus een onmisbare schakel tussen de vraag en aanbod van de facilitaire organisatie. De vorm en inhoud van de relatie alsmede de communicatie tussen de front- en backoffice zijn essentieel voor het functioneren van de organisatie.

²⁴ Abbink, A.: Model voor een facilitaire frontoffice bij kerndepartementen. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, mei 2004.

²⁵ Veen, R. van: Organisatiestructuur; Een frontoffice alleen is niet voldoende. Facility Management Magazine, November 2001, p.29-32

Voor de organisatie van de frontoffice zijn 3 verschillende basismodellen te onderscheiden; het informatiecentrummodel, het accountmanagermodel en het clustermodel²⁶.

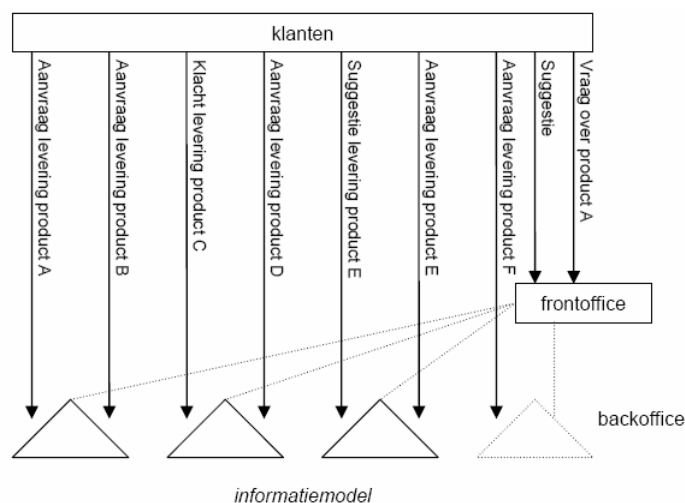
De keuze voor een bepaald organisatie-model is afhankelijk van²⁷:

- de omvang en structuur van de gehele organisatie. Met andere woorden het primaire proces en het verzorgingsgebied van de facilitaire organisatie;
- de omvang en structuur van de facilitaire organisatie zelf;
- de klantorganisatie.

Om een organisatie-model te kiezen die past bij de organisatie kan er gebruik worden gemaakt van een zogenaamde keuzematrix. Deze matrix is terug te vinden in bijlage 12.

Het informatiecentrummodel

Het informatiecentrummodel is van de drie genoemde organisatie-modellen het meest beperkt in opzet. In dit model bestaat de functie van de frontoffice grotendeels uit het verstrekken van algemene facilitaire informatie en het beantwoorden van vragen van klanten. Voor klachten over en aanvragen van facilitaire producten en diensten moeten klanten zich alsnog richten tot de verschillende productieafdelingen van de facilitaire organisatie.



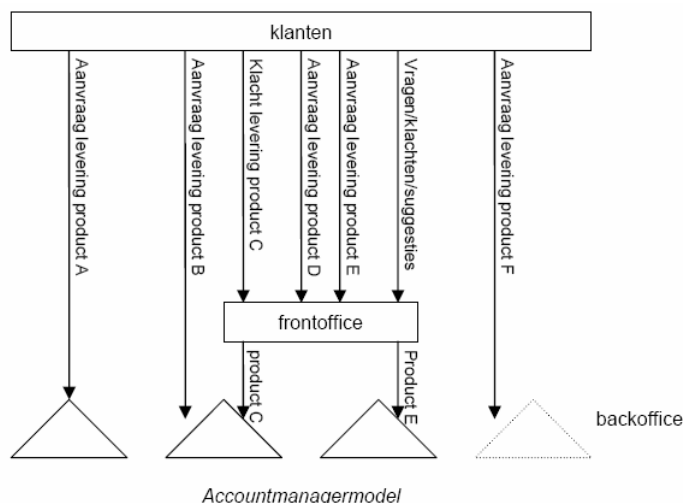
Figuur 3. informatiecentrummodel

Het accountmanagermodel

Het accountmanagermodel gaat een stap verder en is in feite een gemengd model. Klanten kunnen bij de frontoffice naast het stellen van vragen en het uiten van klachten over alle aspecten van de facilitaire dienstverlening, ook terecht voor het indienen van aanvragen voor het leveren van bepaalde geselecteerde facilitaire producten en diensten. Buitenom de frontoffice kunnen klanten ook rechtstreeks terecht bij de productieafdelingen voor het verkrijgen van andere geselecteerde facilitaire producten en diensten. De frontoffice fungeert in dit model dus als het ware als de accountmanager van de productieafdelingen van de facilitaire organisatie.

²⁶ Timmer, M: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? Handboek Facility Management, Samsom, december 1996, en Maas, G.W.A, en J.W. Pleumis: Facility Management; Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14 07794 7

²⁷ Timmer, M: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? Handboek Facility Management, Samsom, december 1996

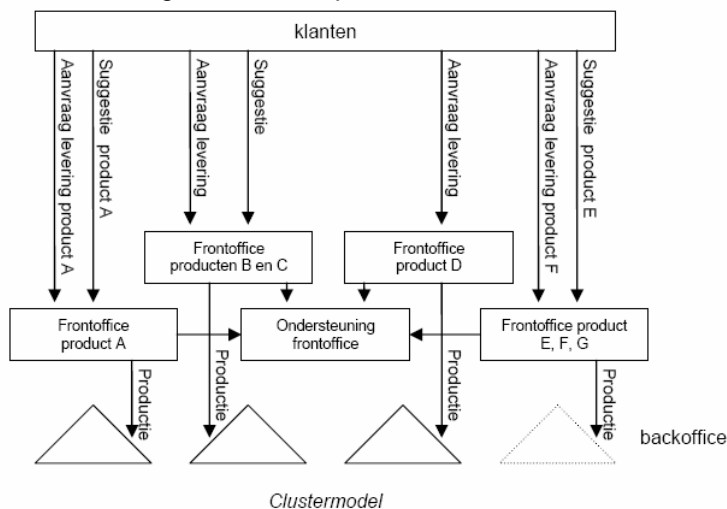


Figuur 4. accountmanagermodel

Het clustermodel

Het clustermodel is het meest uitgebreide model. De klant kan met alle vragen, klachten en aanvragen voor alle vormen van facilitaire dienstverlening terecht bij de frontoffice. De frontoffice bestaat in dit model uit zichtbare 'winkeltjes' of eigenlijk diverse kleine frontoffices. Deze diverse kleine frontoffices zijn voorposten van de productieafdelingen die tot de backoffice behoren. De kleine frontoffices zijn meestal verbonden met een centrale frontoffice, die verantwoordelijk is voor het genereren van de gewenste managementinformatie.

De huidige situatie van de directie IZ lijkt veel op dit clustermodel. Het bedrijfsbureau, infodesk 8555, Bureau Reizen zijn enkele voorbeelden van de huidige frontoffices. Een centrale frontoffice ontbreekt echter. Daarnaast kunnen klanten nog rechtstreeks producten en diensten bestellen bij de backoffices.



Figuur 5. Clustermodel

De organisatiestructuur van de meeste bezochte FBO's was volgens het accountmanagementmodel. De organisatiestructuur van Bloemenveiling Aalsmeer is het beste te typeren als een organisatie met een frontoffice, midoffice en backoffice.



5.4 Werkwijze en organisatie van de frontoffice

De werkwijze en de organisatie van de frontoffice is afhankelijk van het doel dat met de frontoffice wordt nagestreefd. Het functioneren van de frontoffice wordt voor een belangrijk deel bepaald door een viertal aspecten:

- de positionering binnen de organisatie;
- de positionering binnen de facilitaire organisatie;
- het takenpakket;
- de informatiestromen.

Deze vier aspecten worden in de volgende subparagrafen verder toegelicht.

5.4.1 Positionering binnen de organisatie

Kenmerken van de gehele organisatie waarvan de facilitaire organisatie deel uit maakt zoals omvang, opbouw, werkwijze en cultuur zijn van invloed op de meest geschikte werkwijze en organisatie van de frontoffice. De positionering van de frontoffice binnen de organisatie is van groot belang voor het succesvol opereren. Twee elementen waar rekening mee moet worden gehouden bij het bepalen van de positie van de frontoffice zijn de profilering en de organieke plaats binnen de organisatie.

De plaats van de frontoffice binnen de organisatie wordt in principe bepaald door de organieke plaats van de facilitaire organisatie. Indien er binnen de gehele organisatie meer eenheden zijn die contacten met klanten onderhouden, kan ervoor worden gekozen de frontoffice elders binnen de organisatie of bij een andere eenheid onder te brengen. Leidraad hierbij moeten de aard en de hoeveelheid van de contacten met interne of externe klanten zijn.

Het element profilering is van essentieel belang voor het correct functioneren van een frontoffice. De klanten van de facilitaire organisatie moeten immers weten waar zij terecht kunnen met al hun (aan)vragen en meldingen. Wanneer de profilering van de frontoffice niet goed geregeld is, is zij gedoemd te mislukken. Het profileren van de frontoffice binnen een organisatie kan op verschillende manieren gestalte krijgen: een mooie, tactische geplaatste huisvesting, één centraal telefoonnummer, verwijsborden en affiches in het gebouw, vermeldingen in de PDC, enzovoort.

Alle bezochte frontoffices zijn geprofileerd door middel van een eenvoudig telefoonnummer en/of emailadres. Daarnaast maken enkele organisaties gebruik van andere middelen om hun organisatie kenbaar te maken bij de klant. Zo heeft Defensie m.b.v. flyers en kennismakingsfolders de klant op de hoogte gesteld van de veranderingen rondom hun organisatie. Bloemenveiling Aalsmeer publiceert regelmatig artikelen in het magazine van de bloemenveiling genaamd 'Bladeren', om hun Servicepunt nog meer naamsbekendheid te geven bij zowel de interne als externe klant.

5.4.2 De positionering binnen de facilitaire organisatie

De positionering van de frontoffice binnen de facilitaire organisatie kan verschillende verschijningsvormen aannemen: als aparte facilitaire afdeling, als stafeenheid, als onderdeel van een facilitaire afdeling of stafeenheid, enzovoorts. De meest geschikte verschijningsvorm hangt af van het takenpakket en het beoogde doel. Het is wel van groot belang dat er voldoende coördinatie en communicatie blijft bestaan tussen de frontoffice en de backoffice. Er zou onder andere gekozen kunnen worden voor het benoemen van een aanspreekpunt binnen de backoffice. Er moeten heldere organisatorische procedures en goede afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld levertijden en het afmelden van werkorders.

Dit werd bevestigd tijdens de externe oriëntatie. Veel organisaties, waaronder VWS, gaven de communicatie tussen de frontoffice en backoffice aan als knelpunt in hun FBO.

5.4.3 Het takenpakket

De doelstelling van de frontoffice heeft direct invloed op het takenpakket. Een uitgebreide skilled frontoffice zal meer taken hebben dan een kleine frontoffice in de vorm van een helpdesk.

Het takenpakket van een frontoffice bestaat over het algemeen uit de volgende onderdelen²⁸:

²⁸ Maas, G.W.A, en J.W. Pleumis: Facility Management; Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14 07794 7



- het aanbieden van verschillende facilitaire producten en diensten;
- het genereren van managementinformatie t.b.v. de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie;
- het registreren van klachten, het beantwoorden van vragen en het aannemen van suggesties voor verbeteringen van klanten en het bewaken van de voortgang hieromtrent;
- het assisteren of zelf verrichten van activiteiten zoals het opstellen van SLA's of de PDC;
- het uitoefenen van de public relationsfunctie, zoals het uitgeven van informatiebulletins of het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek.

Uit een recent benchmarkonderzoek uitgevoerd door het Nationaal Front Office Benchmark Platform (NFOBP) is gebleken dat naar verwachting het takenpakket van de frontoffice de komende jaren flink zal stijgen²⁹.

Het kiezen van producten en diensten die door de frontoffice worden aangeboden dient weloverwogen te gebeuren. Niet alle facilitaire producten en diensten lenen zich ervoor aangeboden te worden via de frontoffice. Dit bijvoorbeeld omdat de productie ervan elders plaatsvindt of omdat men niet beschikt over de vereiste kennis. Het aanbieden van bijvoorbeeld DTP-werk door de frontoffice is niet altijd aan te bevelen. De productie ervan vindt op een andere plek plaats en de kans op fouten vanwege de mogelijke complexiteit van de klantvraag is groot. Wanneer er toch voor wordt gekozen om dit soort producten en diensten aan te bieden via de frontoffice, moet ervoor worden gezorgd dat de frontoffice medewerkers over voldoende kennis bezitten.

Zogenaamde samengestelde producten en diensten, zoals verhuis- en vergaderservice, lenen zich daarentegen uitstekend om door de frontoffice te worden aangeboden. Dit omdat er meerdere productieafdelingen betrokken zijn bij deze processen en op deze manier het verkrijgen van het product vergemakkelijkt wordt voor de klant. Bovendien kan de uitvoering van de werkzaamheden binnen de facilitaire organisatie door de centrale aansturing via de frontoffice efficiënter plaatsvinden.

Alle onderzochte organisaties waren bezig met of hadden ondertussen alle facilitaire processen in kaart gebracht. Daarnaast waren alle organisaties al in het bezit van een PDC of waren deze momenteel aan het opstellen. Alle reeds parate PDC's waren enkel digitaal te raadplegen.

Over het algemeen bestonden de hoofdactiviteiten van de bezochte frontoffices uit hetzelfde: het onderhouden van het klantencontact, bestaande uit het registreren en verwerken van klachten, storingen, meldingen, reserveringen, aanvragen en informatieverstrekking over de verschillende facilitaire producten en diensten. Bij de organisaties die tevens accountmanagement onder de noemer frontoffice hadden waren deze activiteiten nog enigszins uitgebreid.

In eerste instantie verkondigden de onderzochte organisaties dat zij alle facilitaire producten en diensten aanboden via één loket. Bij nader onderzoek bleek dit echter niet te kloppen. Uit de praktijk bleek ook dat niet alle facilitaire producten en diensten zich lenen om aangeboden te worden via de frontoffice. Alle standaard producten en diensten, zoals vergaderfaciliteiten, toegangspassen etc. worden bij zowel de bezochte ministeries als de commerciële organisaties aangeboden via de frontoffice. Grote verschillen zijn echter te ontdekken bij de post & reprografische faciliteiten en het vervoersmanagement. Geen van de ministeries biedt post & reprografische faciliteiten aan via de frontoffice. Hier is meestal een apart loket voor ingericht. De redenen om deze producten en diensten buiten de frontoffice te plaatsen zijn het feit dat er onvoldoende specialistische kennis aanwezig is in de frontoffice of dat de dienst is uitbesteed. De twee commerciële organisaties, Bloemenveiling Aalsmeer en Interpolis bieden post en & reprografie wel aan via de frontoffice, dan wel via het digitale portaal van de frontoffice.

Vervoersmanagement (Dienstvervoer en Bureau Reizen) is alleen bij VWS ondergebracht in de frontoffice. De klant kan daar via het digitale portaal van de facilitaire dienst een reis boeken. De overige ministeries hebben vervoersmanagement buiten de frontoffice gehouden. Als redenen om Dienstvervoer buiten de frontoffice te houden worden met name de specifieke klantgroep en flexibiliteit genoemd. Bij Bureau Reizen is het voornamelijk te wijten aan het feit dat er gewerkt wordt met een extern reisbureau en dat er specialistische kennis nodig is voor de uitgifte van deze producten en diensten.

OCW en Interpolis bieden klanten via de frontoffice een totaal pakket voor in-, door-, en uitdiensttreding. Klanten kunnen op deze manier allerlei zaken, zoals aanvraag van toegangspasjes, werkplek en telefoon via één loket regelen. Deze zeer klantvriendelijke manier van dienstverlening vraagt wel om

²⁹ Groenewoud, K. en Willemsse, H.: Flinke groei taken facilitaire frontoffice voorzien. FMI, maart 2007, p.38-41.



samenwerking met andere afdelingen zoals P&O, ICT en beveiliging, maar zorgt ervoor dat de klant makkelijk en snel zijn zaken kan regelen.

5.4.4 De informatiestromen

Het genereren van managementinformatie is het makkelijkst wanneer er wordt gewerkt met een speciaal daarop toegesneden software, zoals een FMIS. De managementinformatie die door een frontoffice gegenereerd wordt, is doorgaans niet financieel van aard. De informatie heeft vaak betrekking op de volgende aspecten³⁰:

- de aard en hoeveelheid van de door de klanten geuite vragen, klachten en suggesties voor verbeteringen;
- de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar facilitaire producten en diensten;
- de wensen van klanten op het gebied van facilitaire dienstverlening;
- het kwaliteit- en prijsoordeel van klanten over deze facilitaire producten en diensten;
- de responstijd die gemoeid is met bijvoorbeeld het beantwoorden van de klantvraag of het verhelpen van storingen.

Alle onderzochte organisaties, m.u.v. VWS en Justitie, werken met het FMIS-systeem Planon. VWS werkt nog met een eigen systeem, maar is in de toekomst wel van plan over te gaan op Planon. Dit in het kader van de interdepartementale samenwerking.

Vier van de zes onderzochte organisaties werken met de selfservice module van Planon genaamd FacilityNet. D.m.v. FacilityNet kunnen klanten eenvoudig digitaal zelf producten en diensten aanvragen of meldingen doorgeven. VWS werkt met een ander softwaresysteem genaamd Teamcenter, dat in principe hetzelfde werkt als FacilityNet. De mogelijkheden die de klant worden aangeboden door de verschillende frontoffices via selfservice varieerde van het enkel melden van storingen en het reserveren van vergaderzalen eventueel inclusief cateringfaciliteiten, tot het boeken van buitenlandse dienstreizen en het aanvragen van evenementen, fietsvergoedingen en toegangspassen.

Alle bezochte organisatie die selfservice aanbieden belasten door aan de klant. Het aanbieden van een groot aantal producten en diensten via zogenaamde selfservice heeft als gevolg dat het werk dat moet worden verricht door de medewerkers van de frontoffice drastisch afneemt. De klant regelt een groot aantal zaken immers zelf. De mate waarin een facilitaire organisatie selfservice kan aanbieden staat in nauw verband met de mate waarin met de producten en diensten worden doorbelast naar de klant. Wanneer de klant niet zelf hoeft te betalen voor de aangevraagde producten en diensten zullen de kosten sneller oplopen. Wanneer de klant echter moet betalen voor de producten en diensten zal er verantwoordelijker mee worden omgegaan. In dat opzicht geldt: 'wie bepaald, die betaalt'.

5.5 Scheiding front- en backoffice

Er dient zorgvuldig nagedacht te worden over het aanbrengen van de knip in de werkzaamheden tussen de front- en backoffice. Bij het bepalen waar de knip tussen de front- en backoffice moet worden gelegd is inzicht in de volgende aspecten van belang:

- het bestaande producten- en dienstenpakket;
- het gewenste dienstverleningsniveau binnen de frontoffice;
- de specifieke taken van de front- en backoffice.

Het bepalen van de knip kan vervolgens gebeuren op basis van de gemaakte procesbeschrijvingen geënt op het vraagpatroon van de klant. Aan de hand van de procesbeschrijvingen kan het gewenste dienstverleningsniveau in de frontoffice worden bepaald en wordt duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is.

Het samenbrengen van alle producten in één frontoffice gericht op de vraag van de klant, kantelt de organisatie van een functionele naar een vraaggestuurde organisatie. Een vraaggestuurde dienstverlening vereist een procesgerichte organisatie. De nieuwe organisatiestructuur van IZ is dan ook

³⁰ Timmer, M: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? Handboek Facility Management, Samsom, december 1996



procesgericht. De bedrijfsprocessen moeten op de frontoffice en de backoffice zijn afgestemd. Alleen dan is het mogelijk de knip te bepalen³¹.

De kwaliteit van de dienstverlening is in hoge mate afhankelijk van de beschikbare kennis, en dit heeft direct gevolgen voor het punt waar de knip gelegd wordt. Hierbij kan de inzet van ICT invloed hebben.

Een vraaggestuurde organisatie die geïntegreerde diensten aanbiedt, heeft een aantal kenmerken. Zo bestaat deze uit diverse met elkaar samenwerkende organisatieonderdelen die bepaalde producten en diensten aanbieden. Aan elkaar gerelateerde producten en diensten bevinden zich onder één dak en zijn bereikbaar via verschillende wegen, zoals telefonisch of digitaal. Dit vereist veel onderlinge coördinatie. De organisatie vraagt daarnaast een zelflerend karakter. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie continu haar diensten blijft afstemmen op de veranderende vraag. Hierdoor dient zij enerzijds in staat te zijn de vraag te monitoren en anderzijds flexibel wijzigingen in het dienstenaanbod te kunnen doorvoeren. Hiermee wordt de 'time-to-market' geminimaliseerd.³²

Bij alle bezochte organisatie vindt communicatie tussen de frontoffice en de backoffice hoofdzakelijk plaats d.m.v. het FMIS-systeem. Alleen in het geval van spoed of bij specialistische gevallen neemt de frontoffice contact op met de backoffice via e-mail of telefoon.

De plaats waar de eindverantwoordelijkheid ligt m.b.t. de uitvoering van meldingen verschilt per organisatie. Alleen bij Defensie ligt de verantwoordelijkheid bij de frontoffice. Bij zowel Justitie/BKZ, als OCW en Interpolis is deze verantwoordelijkheid neergelegd bij de backoffice. Bij Bloemenveiling Aalsmeer is de eindverantwoordelijkheid afhankelijk van de soort melding.

5.6 Opleidingsniveau frontoffice medewerkers en rolverdeling

Het werk- en denkniveau van de frontoffice medewerkers van de bezochte organisaties verschilt van LBO+ niveau bij de Bloemenveiling Aalsmeer tot HBO niveau bij en Justitie/BZK. Er kan geconcludeerd worden dat het opleidingsniveau van de medewerkers van de commerciële organisaties lager ligt dan het opleidingsniveau van de frontoffice medewerkers van de verschillende ministeries. Dit in tegenstelling tot wat men misschien had verwacht.

Er is niet in alle gevallen een duidelijk verband te leggen tussen het werk- en denkniveau en de mate waarin de medewerkers skilled/unskilled zijn. Toch kan er voorzichtig geconcludeerd worden dat een hoger werk- en denkniveau gepaard gaat met een hogere mate van deskundigheid (het skilled zijn) van de medewerkers.

	Werk- en denkniveau	Skilled/unskilled	Generalisten/specialisten
Ministerie van Defensie	MBO/MBO+	unskilled	Generalisten
Ministerie van Justitie/BZK	HBO	Skilled	Generalisten
Ministerie van OCW	MBO+/HBO (commerciële achtergrond)	Skilled	Generalisten/specialisten
Ministerie van VWS	Servicebalie: MBO Accountmanagers: HBO	Skilled	Generalisten (facilitaire consultants: specialisten)
Bloemenveiling Aalsmeer	LBO+ (ervaring als receptioniste/telefoniste en tweetalig)	Skilled	Generalisten
Interpolis	MBO/MBO+	unskilled	Generalisten

Tabel 4. niveau frontoffice medewerkers van de bezochte organisatie

In alle gevallen worden de medewerkers van de frontoffice betiteld als generalisten. Alleen bij OCW worden de medewerkers benoemd als generalisten/specialisten. Dit heeft te maken met het feit dat elke

³¹ Project Loket Bouwen en Wonen: 'Front- en backoffice, hier wordt geknipt'. Startcongres Bouwen en Wonen, augustus 2000.

³² Verheij, P e.a.: Nooit meer volgend loket. Computable, juni 2000. p.42-45

medewerker van de frontoffice een zogenaamde kernspecialisme toegewezen heeft gekregen. Het kernspecialisme houdt in dat de desbetreffende medewerker verantwoordelijk is voor één of meerdere processen binnen de frontoffice. Diegene die verantwoordelijk is voor een bepaald proces is dus ook van 100% op de hoogte van alle aangaande zaken rondom dit proces. Wanneer er veranderingen plaatsvinden in het proces zijn zij verantwoordelijk om deze kennis over te dragen naar de andere medewerkers van de frontoffice. Er wordt verwacht van de medewerkers dat ze van de andere processen 40%-60% op de hoogte zijn. Bij gedetailleerde vragen wordt de klant doorverwezen naar de specialist in de backoffice of de kernspecialist in de servicebalie zelf. De kennis ligt bij OCW dus laag in de organisatie.

Bij de frontoffice van Justitie/BZK heeft men een scheiding gemaakt in de taakverdeling tussen de verschillende medewerkers. De frontoffice is opgedeeld in een aantal baliewerkplekken en niet-baliewerkplekken. De medewerkers achter de balie houden zich uitsluitend bezig met het klantcontact via de balie. De overige medewerkers houden zich bezig met of klantcontact via de mail of via de telefoon. De verschillende medewerkers rouleren dagelijks van werkplek.

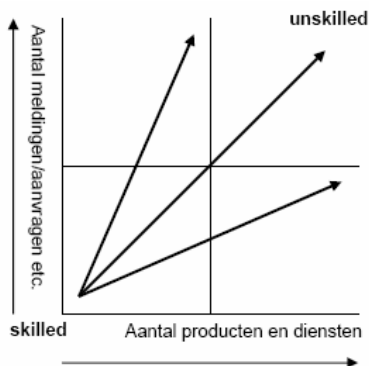
Het aantal medewerkers dat werkzaam is in de frontoffice verschilt, evenals de wijze waarop dit aantal is vastgesteld, per bezochte organisatie. Een aantal organisaties, zoals Defensie en Justitie/BZK heeft geen gebruik gemaakt van kengetallen of andere methoden om dit aantal vast te stellen. OCW heeft daarentegen het aantal medewerkers bepaald door te kijken naar het aantal klanten en naar de handelingen die moeten worden verricht bij het openen en sluiten van de frontoffice. Hierbij gaat het o.a. om het tellen van geld en de mogelijke gevolgen wanneer iemand vast komt te zitten in het openbaar vervoer of ziek is. Bloemenveiling Aalsmeer heeft het aantal medewerkers bepaald a.d.h.v. het aantal calls en de tijd die de behandeling van een call gemiddeld in beslag neemt. Als laatste heeft Interpolis de hoeveelheid medewerkers vastgesteld n.a.v. het aantal telefoontjes dat dagelijks in de piektijden worden behandeld. De uitgangsgedachte bij deze methodieken is dat de klant niet of zo kort mogelijk hoeft te wachten voordat hij of zij geholpen wordt.

De bevoegdheden van de frontoffice medewerkers verschilt per onderzochte organisaties. Zo zijn de bevoegdheden bij OCW, mede dankzij de kernspecialisatie, laag in de organisatie gelegd. Voordeel hiervan is dat de medewerkers over het algemeen erg betrokken zijn bij hun werk. Bij andere organisaties, zoals Defensie, is de bevoegdheid van de medewerkers minimaal. De frontoffice vormt hierin niet meer dan een doorgeefluik van de verschillende aanvragen en meldingen naar de backoffice.

De taken en bevoegdheden kunnen in verband worden gebracht met het opleidingsniveau van de medewerkers.

5.6.1 Skilled of unskilled

Een frontoffice kan op vele manieren worden opgezet. Welke manier wordt gekozen is ondermeer afhankelijk van de binnen de frontoffice aanwezige ervaring en kennis. Binnen een facilitaire organisatie moet besloten worden welk serviceniveau aan de klant wordt geboden. Naast het gewenste serviceniveau spelen het aantal meldingen, aanvragen e.d. en de hoeveelheid aangeboden producten en diensten ook een rol bij de keuze van een skilled of unskilled frontoffice. Een drukke frontoffice die daarnaast ook een grote hoeveelheid complexe producten en diensten aanbiedt zal eerder unskilled dan skilled zijn.



Figuur 6 Keuzemodel skilled of unskilled frontoffice

Bij een unskilled frontoffice is er weinig tot geen kennis van de verschillende facilitaire producten en diensten aanwezig. De unskilled frontoffice kan gezien worden als niet meer dan een doorgeefluik van klachten, wensen, informatie aanvragen en meldingen naar de backoffice. Een skilled frontoffice is daarentegen in staat zelf standaard producten en diensten te leveren en daarnaast te zorgen voor een duidelijke intake van de maatwerk dienstenverlening, waardoor de backoffice eenvoudig en snel het product of de dienst alsnog kan leveren.

In veel gevallen wordt er door facilitaire organisaties gekozen voor een zogenaamde unskilled frontoffice, omdat er alleen naar de directe kosten wordt gekeken. Het is immers goedkoper om



onervaren krachten in te huren. Kwaliteit wordt minder van belang gevonden. Door bij de opzet van een frontoffice meer tijd en geld te investeren in de kwaliteit van de frontoffice en de medewerkers ervan zullen op den duur de kosten beperkt kunnen blijven. Zo kan door het beter inrichten van het 'intake'-proces de efficiency van de organisatie verbeterd worden. Door efficiencyverbeteringen kunnen diensten uiteindelijk goedkoper en sneller worden geleverd.

Naast de keuze skilled of unskilled moet er een keuze worden gemaakt tussen generalisten of specialisten in de frontoffice. Met generalisten kan men veel mensen helpen. Met specialisten bestaat de mogelijkheid dat er toch weer verschillende loketten ontstaan.

Roulatie, waarbij alle uitvoerende medewerkers (backoffice) meedraaien in de frontoffice is ook een optie. Hierdoor wordt meer draagvlak en kennis gecreëerd.

5.7 Centraal of decentraal

Een frontoffice moet binnen een organisatie een bepaalde plaats gaan innemen. Niet alleen moet bepaald worden waar de frontoffice organisatorisch wordt geplaatst, maar ook of de frontoffice uit meerdere frontoffices bestaat of dat één centraal punt voldoende is. De keuze zal dus moeten worden gemaakt tussen centraal of decentraal inrichten. Een centrale frontoffice bevindt zich op één locatie. Een decentraal georganiseerde frontoffice houdt in dat binnen de organisatie meerdere frontoffices op verschillende locaties aanwezig zijn. Deze kunnen eventueel weer gekoppeld worden aan één centrale frontoffice. De verschillende voordelen van centrale en decentrale inrichting van de frontoffice is te zien in tabel 5. Voordelen van een centrale frontoffice liggen voornamelijk op het organisatorische en financiële vlak. De voordelen van een decentrale frontoffice zijn beperkt, maar zijn wel van groot belang voor de klant.

Voordelen centrale frontoffice	Voordelen decentrale frontoffice
<ul style="list-style-type: none">• Één locatie, één inrichting• Minder werknemers nodig• Betere verdeling van werklast• Minder resources/apparatuur• Alle kennis op één plaats	<ul style="list-style-type: none">• Dichtbij de klant• Snellere afhandeling mogelijk

Tabel 5. De voordelen van een centrale en decentrale frontoffice³³

Er kan geconcludeerd worden dat bijna alle bezochte organisatie streven naar een centrale frontoffice, met het oog op financiële en efficiency voordelen. Wanneer er toch is gekozen voor een decentrale frontoffice, zoals bij Interpolis en Defensie, heeft dit te maken met de fysieke afstand tussen verschillende locaties waarin de organisaties gehuisvest zijn. De grote fysieke afstanden maakt het onmogelijk dan wel onwenselijk een centrale frontoffice te exploiteren. Tussen de verschillende decentrale frontoffices van de twee genoemde organisatie is wel een mate van samenwerking aanwezig. Zo zijn de FMIS systemen van verschillende locaties aan elkaar gekoppeld, zodat vanaf locatie A een vergaderzaal gereserveerd kan worden op locatie B. Daarnaast fungeert bij Interpolis de frontoffice van het hoofdkantoor in Tilburg als hoofdlocatie dat tevens als uitvalsbasis dient voor 'calls' afkomstig van de andere 'dependance'-locaties. Denk hier bijvoorbeeld aan 'calls' die niet beantwoord kunnen worden, wanneer de medewerkers op de desbetreffende dependance-locatie bezet zijn. Als voordeel van een decentrale frontoffice wordt genoemd dat er meer binding met de klant en locatie ontstaat, wat weer een betere klantwaardering tot gevolg heeft.

5.7.1 Lokatiekeuze

Bij het vaststellen van een centrale of decentrale inrichting werd het aspect locatie al genoemd. Met deze locatie wordt de vestigingsplaats bedoeld, dus waar de frontoffice fysiek wordt geplaatst. Voor het fysiek plaatsen van een frontoffice moet voldoende ruimte beschikbaar zijn en het management moet de noodzaak inzien van een goed ingerichte frontoffice op de juiste plaats. Bij het vaststellen van de juiste locatie moet naar de volgende aspecten gekeken worden:

³³ Alofs, T. en Korvaar, H.: Van helpdesk naar servicedesk; De klant centraal. 2^e druk. Den Haag, 2000, ISBN 90 44 00151 5



- waar de klant is gevestigd;
- hoe de klant de frontoffice benadert (digitaal, telefonisch, fysiek);
- het facilitaire producten en dienstenaanbod dat de frontoffice hanteert.

Alle bezochte organisaties hebben de frontoffice op een weloverwogen en tactische plek binnen de organisatie geplaatst. Over het algemeen is er gekozen om de frontoffice te vestigen in de buurt van de facilitaire faciliteiten, zoals het bedrijfsrestaurant of de vergaderzalen. Naast de locatie van de facilitaire faciliteiten heeft de locatie van de klanten ook een belangrijke rol gespeeld bij de locatiekeuze. De frontoffice is over het algemeen altijd gevestigd op een centraal, makkelijk te bereiken plek voor de klanten.

5.8 Kritische Succesfactoren van een frontoffice

Kritische succesfactoren (KSF) zijn randvoorwaarden die van cruciaal belang zijn voor het slagen van het implementeren van een FBO en het succes dat het na de implementatie zal hebben. De mate van belang dat aan de KSF wordt toegerekend kan per organisatie verschillen. De KSF zijn³⁴:

- veranderingsbereidheid;
- communicatie;
- marketing (duidelijke positionering);
- commitment / draagvlak;
- cultuur;
- administratie;
- een producten- en dienstencatalogus (PDC);
- professionele inrichting en uitstraling;
- Service Level Agreements (SLA's);
- softwareondersteuning;
- competente medewerkers en management.

Daarnaast gaat het niet alleen om één op allerlei manieren handig bereikbaar loket voor alle bestellingen, wensen, problemen en klachten. De klant moet, vooral in de rol van eindgebruiker, aandacht, service en een positief gevoel krijgen. Dit wordt niet alleen bereikt in het indirecte contact, maar vooral in de nazorg: krijgt de klant wat hij heeft gevraagd en wat hij verwacht, in de juiste kwaliteit, op tijd en op een prettige manier? De manier waarop fouten en klachten worden afgehandeld, is daarin vaak doorslaggevend dan de fout op zich. Dit is meteen het tere punt: het hangt niet alleen af van de frontoffice zelf, maar vooral van de kwaliteit van de uitvoering, de backoffice, en de vlotte aansturing daarvan vanuit de frontoffice. En als de uitvoering nog specialistisch versnipperd is, ontstaan daar nu juist (organisatorische) knelpunten en regieproblemen³⁵.

Bij de inzet van ICT binnen de frontoffice moet ervoor worden gezorgd dat die technologie geen beperkende factor gaat vormen. Het systeem moet voldoende flexibiliteit bieden, zodat zowel tijdens de implementatie van de frontoffice als in de toekomst kan worden voldaan aan alle eisen die de klant en de facilitaire organisatie stellen.

Tevens moet er worden opgepast dat het aanbod van facilitaire producten en diensten via de frontoffice niet beperkt blijft tot de meest gevraagde of standaard dienstverlening. Hierdoor ontstaat namelijk het risico dat bepaalde producten en diensten nog steeds rechtstreeks door de uitvoerende afdelingen worden aangeboden. De klant blijft daarmee nog steeds gedeeltelijk versnipperde dienstverlening ervaren.

5.9 Implementatie van een frontoffice

Het implementeren van een frontoffice is een gecompliceerd en intensief proces. Een dergelijk implementatieproject 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 facilitaire organisatie.

³⁴ Kok, H.B.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 90 39 52355 X

³⁵ Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00043 6



De implementatie van een frontoffice kan in zeven stappen worden ingedeeld³⁶:

1. intentieverklaring; deze verklaring is ervoor bedoeld betrokkenheid binnen de facilitaire organisatie te creëren en het doel van de toekomstige frontoffice vast te stellen.
2. projectopdracht en onderzoek;
3. modelkeuze;
4. uitwerking modelkeuze;
5. aantrekken medewerkers en aanschaffen van middelen;
6. voorlichting en promotie;
7. evaluatie.

De uitgebreide uitwerking van deze zeven stappen is te vinden in bijlage 13.

Bij de daadwerkelijke implementatie van de frontoffice moet worden bepaald in welk tempo men het proces wil laten verlopen. Wordt er gekozen voor een plotselinge start of voor een gefaseerde aanpak. Over het algemeen wordt er vaak gekozen voor een gefaseerde invoering. Het aanbod van de facilitaire producten en diensten via de frontoffice kan in een gefaseerde invoering langzaam worden verbreed en geoptimaliseerd. Het vraagpatroon van de klant, dat aan verandering onderhevig is, kan als uitgangspunt worden genomen bij het bepalen van het aanbod van dienstverlening via de frontoffice.

De FBO bij Defensie is in één keer opgezet. De frontoffices op alle 5 de locaties zijn gelijktijdig van start gegaan. Het totale proces heeft maar een half jaar in beslag genomen.

De implementatie van de gezamenlijke FBO van Justitie en BZK en het Aalsmeer Servicepunt van Bloemenveiling Aalsmeer zijn beide gefaseerd verlopen. De facilitaire frontoffice van beide ministeries hebben in het begin fysiek naast elkaar gewerkt. In de loop der tijd zijn verschillende processen samengevoegd. In het begin werkte de frontoffice medewerkers bijvoorbeeld met twee telefoons, één voor inkomende telefoontjes van Justitie en één van BZK. Nu is dit sinds kort teruggebracht naar één telefoon. Bloemenveiling Aalsmeer heeft zijn Shared Service Center geïmplementeerd in 5 stappen, waarbij telkens een servicebalie van een nieuwe afdeling werd toegevoegd aan het servicepunt.

6.10 Ondervonden knelpunten

Als laatste zijn de knelpunten die de bezochte organisaties ondervonden hebben bij het opzetten van hun FBO nog op een rijtje gezet. De knelpunten zijn als volgt:

- Het samenvoegen van meerdere servicepunten naar één servicebalie bleek soms toch ingewikkelder dan in eerste instantie was gedacht. Zo was het moeilijk de verschillende bestaande softwaresystemen samen te voegen en te koppelen.
- Het ontbreken van een eenduidige PDC zorgt voor verwarring bij zowel frontoffice medewerker als klant. Aangezien er volgens de 'één-loket-gedachte' veel verschillende producten en diensten worden aangeboden via één loket aan de klant is het voor medewerkers van de frontoffice van groot belang duidelijkheid te hebben over alle aangeboden producten en diensten. Denk daarbij aan levertijd, leveringsvoorwaarden e.d.
- Bypassing (het overslaan van de frontoffice en direct contact te zoeken met de backoffice door de klant) heeft tot gevolg dat de frontoffice/backoffice gedachte verloren gaat. De klant moet telkens terugverwezen worden naar de frontoffice wanneer dit gebeurt.
- De klant moet wennen aan de nieuwe situatie. Hij/zij moet als het ware opnieuw worden opgevoed.
- Er is een cultuuromslag nodig bij de medewerkers van de facilitaire organisatie. Medewerkers moeten wennen aan de nieuwe manier van werken. De cultuur van de verschillende servicepunten moet samensmelten. Er moet saamhorigheid ontstaan. Vooral na iets als een reorganisatie kan dit lastig zijn. Tijdens de reorganisatie zag men elkaar in sommige gevallen als concurrent en in de FBO moest men plots samenwerken.
- Er moet binnen het management, maar ook bij de medewerkers van de facilitaire organisatie voldoende draagvlak voor de nieuwe organisatievorm aanwezig zijn. Dit draagvlak kan het beste gecreëerd worden door de voordelen van een FBO te tonen. Dit kan onder andere worden

³⁶ Timmer, M: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? Handboek Facility Management, Samsom, december 1996



gerealiseerd door het tonen van resultaten, zoals kwaliteitsverbeteringen, bij andere organisaties of te starten met 'quick wins'.

- Alle onderzochte organisaties gaven aan dat goede communicatie tussen front- en backoffice cruciaal is voor het slagen van een FBO. Er dienen duidelijke afspraken geformuleerd te worden omtrent het takenpakket van zowel de frontoffice en de backoffice. Er moet duidelijk worden vastgelegd wie verantwoordelijk is voor wat, zodat de klant niet de dupe wordt van miscommunicatie. Als het takenpakket van zowel de front- als de backoffice duidelijk is geformuleerd en de processen goed op elkaar aansluiten, kan de FBO pas goed functioneren.
- De intake, die plaatsvindt bij de frontoffice, moet volledig zijn. Hier komt het nut van een eenduidig PDC nogmaals naar voren. Wanneer de intake niet volledig gebeurt, zal de backoffice niet in staat worden gesteld het product of de dienst goed te leveren. Dit met het gevolg dat of de backoffice of de frontoffice nogmaals contact moet op te nemen met de klant.

5.11 Samenvatting

Zowel in de theorie als in de praktijk worden er een groot aantal definities gegeven voor het begrip frontoffice. In het kader van dit onderzoek is er speciaal een definitie voor een skilled frontoffice geformuleerd. Het vormen van één aanspreekpunt voor de klant en de daarmee verbonden kwaliteitsverbetering van de dienstverlening is de voornaamste reden voor het opzetten van een FBO.

Voor de organisatie van een frontoffice zijn een drietal basismodellen te onderscheiden; het informatiecentrummodel, het accountmanagermodel en het clustermodel. Het functioneren van de frontoffice wordt voor een belangrijk deel bepaald door een viertal aspecten: de positionering binnen de organisatie, de positionering binnen de facilitaire organisatie, het takenpakket en de informatiestromen. Goede communicatie tussen de front- en backoffice is cruciaal voor het slagen van een FBO. Bij het opzetten van een FBO moet besloten worden welk serviceniveau aan de klant geboden wordt. Dit heeft direct gevolgen of een frontoffice skilled of unskilled wordt. Daarnaast moet er ook een keuze worden gemaakt over de locatie van de frontoffice en of deze centraal of decentraal wordt ingericht. Als laatste zijn er nog een achttal knelpunten te benoemen die de bezochte organisaties hebben ondervonden bij het opzetten van hun eigen FBO. Deze knelpunten liggen veelal op het gebied van communicatie zowel binnen de eigen organisatie als met de klant.



6. Verandermanagement

Veranderingen doorvoeren in een organisatie is niet eenvoudig. In praktijk mislukt menig veranderproject. Het tijdschrift 'Management en Rendement' (8 september 2004) meldde dat driekwart van de veranderprojecten ondanks grote investeringen geheel of gedeeltelijk mislukken.

Vandaar dat het belangrijk is bij grootschalige veranderingen, zoals de invoering van een FBO, rekening te houden met de factoren die veranderingen kunnen belemmeren. In dit hoofdstuk wordt eerst de fasering van organisatorische en persoonlijke veranderingen besproken. Vervolgens worden twee factoren besproken die bepalend zijn voor het succes van een verandering. Als laatst wordt er nog aandacht besteed aan de manier waarop weerstand in een organisatie kan worden tegengegaan en de manier waarop cultuurveranderingen vorm kunnen worden gegeven.

6.1 Fasering van organisatorische en persoonlijke veranderingen

Elk veranderproject wordt op een bepaalde manier in tijd vormgegeven. Succesvol veranderen gaat nu eenmaal niet van de ene op de andere dag. Veranderingen beginnen bij evenwichtsverstoringen en eindigen met een evenwichtsherstel. In de jaren vijftig van de vorige eeuw is door K. Lewin vanuit de sociaal psychologische invalshoek een model ontwikkeld dat beschrijft hoe een organisatie van de oude naar de nieuwe situatie komt. Volgens K. Lewin kenmerkt elke verandering zich in hoofdlijnen door de volgende fasen:

1	Unfreezing	de fase van losmaken van de oude situatie en het kweken van veranderingsbereidheid.
2	Moving	de fase van het invoeren van de nieuwe situatie
3	Freezing	de fase van het handhaven van de nieuwe situatie

Tabel 6. Het drie-fasemodel van Lewin³⁷.

Organisatieveranderingen hebben gevolgen voor het individu. Naarmate iemand minder zeker is over de gevolgen van de veranderingen voor zijn of haar functie, bijvoorbeeld of de functie wel zal blijven bestaan, zal hij/zij zich er des te meer tegen verzetten. Niet zelden blijven mensen uit angst voor het onbekende vasthouden aan het oude vertrouwde, aan de ingewortelde denkwijzen en gewoonten.

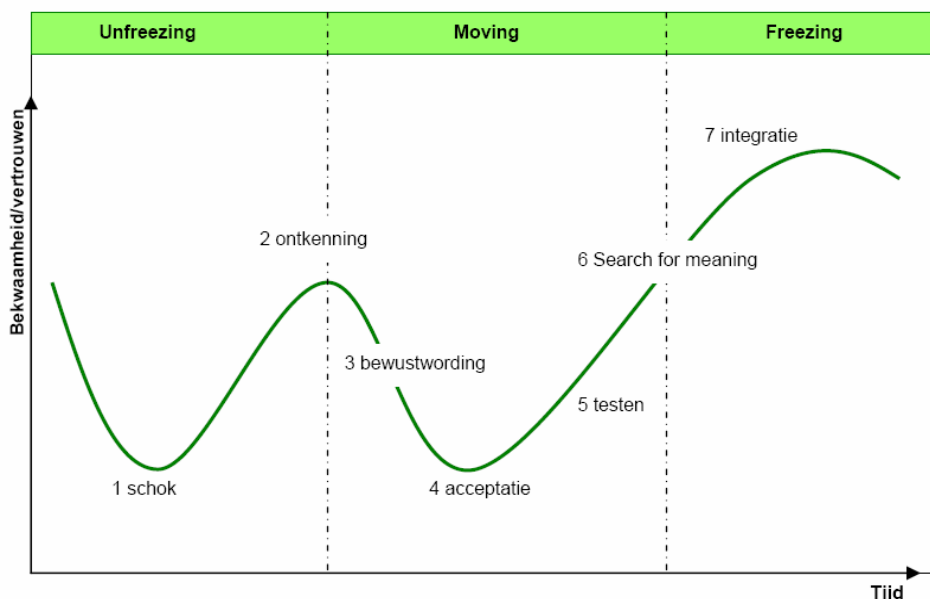
Voor het inzichtelijk maken van emotionele fasen die mensen doormaken in een proces van verandering kan er gebruik worden gemaakt van de zogenaamde 'transition curve'. In deze curve onderscheidt men zeven fasen:

1. Wanneer iemand hoort dat er een verandering van hem/haar wordt verwacht, is er sprake van een schok. Er ontstaat een terugval in zelfvertrouwen.
2. In de tweede fase is er sprake van ontkenning. Men ontkent dat de verandering voor hem/haar bedoeld is. 'Het mag dan wel veranderen, maar niet voor mij.' De kenmerken van deze fase waren duidelijk te herkennen tijdens de verschillende gehouden oriënterende interviews onder de medewerkers van IZ.
3. In de derde fase wordt men ervan bewust dat de verandering noodzakelijk is.
4. In de acceptatiefase heeft men geaccepteerd dat het verleden verlaten moet worden, waardoor men in staat is nieuw gedrag en attitudes aan te leren. Leren in de organisatie moet worden ingebed, bijvoorbeeld door gezamenlijk te leren in workshops, tijdens het afdelingsoverleg, in training on the job, e.d.
5. In de vijfde fase probeert men het nieuwe gedrag uit. Wanneer men merkt dat dit nieuwe gedrag resultaten afwerpt, begint het zelfvertrouwen weer te groeien.
6. In de fase van 'search of meaning' leert men al doende van de eigen fouten en successen.
7. De laatste fase is bereikt als het nieuwe gedrag is geïntegreerd in het dagelijks werk.

In figuur 7 zijn de drie fasen van Lewin en de zeven fasen van de 'transition curve' met elkaar in verband gebracht.

³⁷ Lievers, B. en Lubberding, J.B.: Change Management. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 90 01 50488 4

Uit het figuur blijkt dat de schok- en ontkenningsfase die men moet doorlopen om zich bewust te worden van de nieuwe situatie overeen komt met de unfreezing-fase van Lewin. Er kan gesteld worden dat de medewerkers van IZ zich momenteel in de ontkenningsfase, dus in de unfreezing-fase, bevinden. Om door te kunnen gaan naar de volgende fase is het van belang dat het management de reden tot verandering goed onder woorden weet te brengen en dit positief weet over te dragen. Daarnaast is het eerlijk, helder en overtuigend verspreiden van informatie van groot belang. Informeren en communiceren is trouwens een aspect dat tijdens het gehele veranderingsproces van belang is. Daarom is het aan te bevelen een communicatieplan te ontwikkelen. In dit plan kan in grote lijnen worden aangegeven welke informatie naar welke doelgroep gaat en op welke wijze gedurende het proces wordt gecommuniceerd.

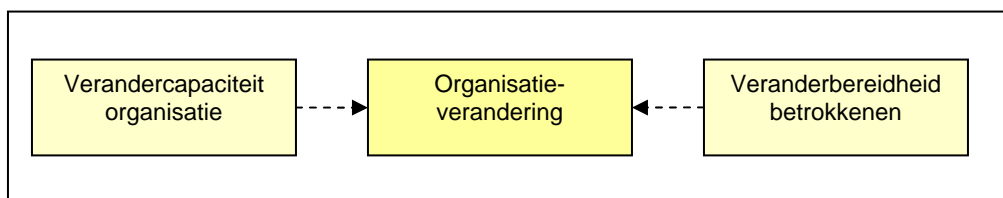


Figuur 7. Het verband tussen de organisatorisch en persoonlijke verandering³⁸

Daarnaast is het belangrijk om gedurende het gehele veranderingsproces enkele malen het proces te evalueren. Meten is weten. Op deze manier kunnen knelpunten vroegtijdig worden opgespoord en opgelost.

6.2 Veranderingsvermogen & veranderingsbereidheid

Een nieuw beleidsplan is zo geschreven en een nieuwe organisatiestructuur is zo geschetst. Maar het nieuwe gedrag dat daarbij nodig is, wordt niet zomaar vertoond. Dat is vaak een probleem. Bij de noodzaak of wens om in organisaties veranderingen tot stand te brengen, zoals de invoering van een FBO is het van belang dat er een beeld ontstaat over het veranderingsvermogen van de organisatie enerzijds en de veranderingsbereidheid anderzijds. Deze beoordeling bepaalt in hoge mate of de organisatie erin zal slagen de verandering succesvol door te voeren in de organisatie.



Figuur 8. Dimensies organisatieveranderingen³⁹

³⁸ Lievers, B. en Lubberding, J.B.: Change Management. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 90 01 50488 4



Het veranderingsvermogen hangt vooral af van de kwalitatieve capaciteiten van het management en de medewerkers van de organisatie, en van de kennis en ervaring waarover de organisatie kan beschikken. Maar ook de technische en financiële mogelijkheden bepalen veel van wat er aan veranderen mogelijk is en het termijn waarop dit kan plaatsvinden. Om het veranderingsvermogen te vergroten heeft het management van IZ een externe adviseur in tijdelijke dienst genomen. Zij beschikt over kennis en ervaring op het gebied van verandermanagement.

Veranderingsbereidheid is veel meer afhankelijk van de mentaliteit die in de organisatie aanwezig is op het moment dat men besluit tot verandering. Afhankelijk van de mate waarin het management, eventueel met inschakeling van externe adviseurs, erin slaagt om de betrokkenen te doen inzien dat er 'iets moet veranderen', zal die bereidheid tot veranderen worden beïnvloed. De veranderingsbereidheid wordt over het algemeen groter wanneer medewerkers de gelegenheid krijgen om mee te praten over de verandering. Zo kunnen er vergaderingen worden georganiseerd waarin de directie in dialoog gaat met de medewerkers.

Belangrijke factoren die de veranderingsbereidheid van betrokkenen bevorderen zijn:

- vertrouwen vooraf;
- gewenningstijd;
- de aanwezigheid van duidelijke doelstellingen;
- een goede voorbereiding;
- goede contacten tussen managers en medewerkers;
- bijsturingmogelijkheden tijdens de rit;
- één verandering tegelijkertijd;
- duidelijke uitspraken over werkgelegenheidseffecten;
- de aanwezigheid van een homogene cultuur.

Factoren die de veranderingsbereidheid in negatieve zin kunnen beïnvloeden zijn:

- heterogeniteit in de kwaliteit en aard van het management;
- aanwezigheid van cultuurkloven in de organisatie;
- een te lange onzekerheid over het al dan niet doorgaan van het veranderproces;
- complexe organisatiestructuur;
- het wekken van hoge verwachtingen;
- te hoge ambities van het management.

6.3 Weerstand in de organisatie

Een veranderingsproces brengt altijd de nodige onzekerheden voor de betrokkenen, managers en medewerkers met zich mee. Dit houdt doorgaans in dat in een veranderingsaanpak de nodige weerstanden tegen verandering overwonnen moeten worden, alvorens een nieuwe situatie intreedt en een vernieuwde organisatie effectief functioneert.

Uit onderzoek⁴⁰ naar organisatieveranderingen is naar voren gekomen dat weerstand tegen veranderingen niet zozeer voortkomt uit onveranderbare karaktereigenschappen van mensen, veeleer uit onbegrip over wat de veranderaars willen en waarom en hoe ze het willen. Gebaseerd op dit onderzoek kan een aantal veranderstrategieën worden geformuleerd:

- onderwerpen tevoren 'in de week' leggen, geen donderslagen bij heldere hemel veroorzaken;
- volstrekte duidelijkheid geven over het veranderingsdoel, geen mooi verpakte vaagheden verkopen;
- bieden van inspraak- en bijsturingmogelijkheden, vooral daar waar het om individuele zaken gaat;

³⁹ Kleijn H. en Rorink, F.: Verandermanagement; Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. Pearson Education Benelux, 2005. ISBN 90 43 01007 3

⁴⁰ Keuning, Dr. D., Eppink, Dr.D.J.: Management & Organisatie; Theorie en toepassing. 8^e druk, Groningen, Wolters-Noordhoff bv., 2005. ISBN 10902073265x



- veranderingen volledig doorvoeren en de effecten ervan terugkoppelen, niet 'het mes in de boter laten steken';
- medewerkers de ruimte geven voor eigen invulling van de veranderingsplannen, het management geeft de grote lijnen aan.

6.4 Cultuurveranderingen

Veranderingen van de cultuur van een organisatie is geen eenvoudige zaak. Men heeft vaak te maken met diepgewortelde denkwijzen en gedragingen, en een versnippering van cultuurelementen binnen de organisatie. De cultuur is een onderdeel van de medewerkers geworden en het is een moeilijk en langdurig proces deze te veranderen. Een mooi voorbeeld hiervan was de moeizame omslag van productiegericht naar marktgericht denken in de voormalige Oostbloklanden. Eén van de knelpunten in de huidige situatie is dat er binnen IZ geen teamgeest oftewel 'wij'-cultuur heerst. Uit de externe oriëntatie is tevens gebleken dat er moet worden uitgekeken dat er in de nieuwe FBO geen 'wij/zij'-cultuur gaat heersen tussen de front- en backoffice. De front- en backoffice moeten juist samenwerken met als gezamenlijk doel een tevreden klant. Wanneer men in het kader van een organisatieverandering de cultuur wil mee veranderen, moet men zich richten op de volgende factoren⁴¹:

- werving en selectie. Wanneer een cultuurverandering gewenst is, kan men bij het werven en selecteren van nieuw personeel uitgaan van de nieuwe waarden en normen die binnen de organisatie gemeengoed moeten gaan worden. Deze nieuwe medewerkers moeten op strategische posities binnen de organisatie worden geplaatst, zodat zij als rolmodel gaan fungeren binnen de organisatie.
- socialisatie. Zowel nieuwe medewerkers als medewerkers die al langere tijd binnen de organisatie werkzaam zijn, moeten gesocialiseerd worden in de nieuwe cultuur. Hiertoe worden vaak voorlichtings- en trainingsprogramma's ontwikkeld, zodat medewerkers zich in de nieuwe situatie kunnen inwerken.
- sancties. Gedrag dat bij de nieuwe cultuur past, wordt beloond. Het beloningssysteem wordt aangepast aan de nieuwe waarden en normen.
- rolmodellen. Het management fungeert in de meeste gevallen als voorbeeld hoe het er in de nieuwe organisatie aan toe dient te gaan. Het vertegenwoordigt de verandering en de nieuwe waarden en normen. Het belang van sterke persoonlijkheden is groot: de cultuurverandering moet door hen gedragen worden.
- rituelen en symbolen. Vaak gaat een cultuurverandering gepaard met het gebruik van nieuwe symbolen en rituelen die de cultuurverandering bevestigen. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een ander logo of gebruik van nieuwe kleuren. Met behulp hiervan wordt de nieuwe cultuur vormgegeven en wordt men er steeds weer aan herinnerd.

6.5 Samenvatting

Zowel organisatorische veranderingen als de emotie die een mens doormaakt tijdens veranderingen kunnen worden ingedeeld in verschillende fases. IZ bevindt zich momenteel tussen de ontkennings- en bewustwordingsfase van de zogenaamde 'transition curve'. Om door te kunnen gaan naar de volgende fase is het van belang dat het management de reden tot verandering goed onder woorden weet te brengen en dit positief weet over te dragen. Het succes van een verandering hangt af van de verandercapaciteit van de organisatie en de veranderingsbereidheid van de betrokkenen.

Bij het veranderingsproces kunnen diverse instrumenten worden gebruikt om het gedrag van medewerkers in de organisatie zodanig te beïnvloeden dat de gewenste situatie wordt bereikt. Te denken valt aan het naar behoefte inzetten van instrumenten als informeren, voorlichten, overtuigen, onderhandelen, coachen, overleggen, plannen, opleiden en dergelijke.

⁴¹ Bloemers, W. en Hagedoorn E.: Management, Organisatie en Gedrag. 2^o druk. Amstelveen, 2001. ISBN 90 59 01041 8



7. Fasering: ‘het drie fasen groeimodel’

Op basis van de informatie uit de voorgaande hoofdstukken kan er een fasering worden opgesteld om tot de gewenste FBO te komen. Dit hoofdstuk beschrijft mijn visie voor een mogelijke fasering. Kortom, in dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

‘Wat is de meest geschikte fasering om te komen tot de gewenste frontoffice/backoffice organisatie voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken, waarbij de rol van de frontoffice/backoffice organisatie gedurende het gehele traject naadloos overgaat?’

Eerst zullen een aantal voorwaarden voor de fasering worden benoemd. Achtereenvolgens zal er een beschrijving worden gegeven van de verschillende fasen en de randvoorwaarden waar aan moet worden voldaan om over te kunnen gaan naar de volgende fase.

7.1 Voorwaarden fasering

- Bij het vaststellen van het tijdpad en fasering dient rekening gehouden te worden met de in hoofdstuk 4 beschreven ontwikkelingen; de reorganisatie, de tijdelijke herhuisvesting en de invoering van het FMIS Planon.
- Bij de fasering dienen uitspraken te worden gedaan over de locatie van de frontoffice. Bij deze locatiekeuze moet rekening worden gehouden met de tijdelijke dislocatie van de klant en de afstoting van enkele panden.
- De uiteindelijke frontoffice (servicedesk) dient als ‘one-stop-shop’-loket voor klanten. Dat wil zeggen dat frontoffice medewerkers voor alle diensten van IZ het aanspreekpunt zijn.
- Het frontoffice moet bijdragen aan een systematische behandeling van aanvragen, meldingen en informatieverstrekking, hetgeen kwaliteitsverhoging en een snellere afhandeling van de klantvraag tot gevolg heeft.
- Momenteel staat de interdepartementale samenwerking en/of uitbesteding van een aantal backoffice activiteiten op de planning. Een schematisch overzicht van deze activiteiten is opgenomen in tabel 3, paragraaf 4.3. Deze ontwikkelingen moeten worden meegenomen in de fasering.
- De telefooncentrale zal in de nieuwe situatie niet onder de frontoffice vallen. Uit o.a. de externe oriëntatie is gebleken dat het hier gaat om een ander soort proces dat niet in een frontoffice thuishoort.

Het management van de directie IZ heeft de ambitie uitgesproken om het liefst na de zomer, wanneer de nieuwe directie FM van start gaat, direct te gaan werken volgens de gewenste één-loket-gedachte’, waarbij alle klantvragen door één skilled frontoffice in behandeling worden genomen. Wanneer er wordt gekeken naar de korte aanloopperiode hiernaartoe, het kennisniveau dat momenteel aanwezig is bij de medewerkers van de huidige servicepunten en het feit dat op het moment dat dit rapport geschreven is nog niet bekend is gemaakt wie de medewerkers van de servicedesk worden, kan geconcludeerd worden dat dit niet verstandig dan wel niet mogelijk is. Er is nog te weinig kennis bij de mogelijke frontoffice medewerkers aanwezig m.b.t. de verschillende klantvragen. Hierdoor is het afbreukrisico dat men loopt bij het direct invoeren van de skilled frontoffice te groot. Wanneer kennis en kunde van de frontoffice- en backoffice medewerkers onvoldoende is, zal de draagkracht voor de verandering zowel binnen de directie als bij de klant verdwijnen. Daarnaast is zowel uit de externe oriëntatie als de literatuurstudie gebleken dat bijna alle FBO’s geleidelijk zijn opgezet, m.u.v. de servicedesk van het Ministerie van Defensie. Er is echter een groot verschil tussen de gewenste kennisniveau van de medewerkers van de frontoffice van EZ en Defensie. De frontoffice van Defensie is unskilled en niet meer dan een doorgeefluik van de klantvraag naar de backoffice. Terwijl de frontoffice van EZ zelfoplossend en skilled zal zijn. Een grootschalige verandering binnen een organisatie, zoals het creëren van de gewenste skilled frontoffice, kost nu eenmaal tijd. Voor een volledige risicoanalyse m.b.t. het direct invoeren van de gewenste FBO wordt verwezen naar bijlage 17. Deze risicoanalyse dient als illustratie om te laten zien dat de risicowaarde van het direct invoeren van een skilled frontoffice te groot is.



7.2 Groeimodel

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat het direct invoeren van de nieuwe FBO onmogelijk dan wel onwenselijk is. Aangezien de organisatiestructuur van IZ vanaf september/oktober 2007 een frontoffice/backoffice indeling heeft is het noodzakelijk om deze werkwijze wel te gaan hanteren. Vandaar dat er is gekozen voor een fasering waarin de gewenste FBO in drie stappen gefaseerd zal worden vormgegeven. De fases zijn ingedeeld volgens een groeimodel. Door een groeimodel te hanteren, waarbij de kennis m.b.t. de klantvragen van de oorspronkelijke servicepunten volgens een natuurlijk groeiend proces bij de servicebalie wordt gelegd, kan uiteindelijk worden gegroeid naar de gewenste skilled frontoffice. Tussen de verschillende fases kan tevens een link worden gelegd met het in hoofdstuk 6 besproken model van K. Lewin.

Bij het vaststellen van het tijdspad van de fasering is rekening gehouden met de tijdsplanningen van drie eerder genoemde interne ontwikkelingen binnen IZ/EZ. De tijdelijke herhuisvesting heeft een leidende rol gespeeld bij het vaststellen van het tijdspad aangezien dit een dislocatie van de klanten tot gevolg heeft.

Er is gekozen om het groeimodel te formuleren vanuit de klantvraag en niet vanuit de huidige of toekomstige processen, omdat deze op dit moment nog niet geheel zijn vastgesteld. Aan de hand van de klantvraag kan gekeken worden waar verbanden liggen tussen de verschillende servicepunten en welke servicepunten dus eenvoudig samenwerkingsverbanden kunnen aangaan. Daarnaast kan er aan de hand van het soort klantvraag (standaard, niet-standaard of advies/project) worden gezien welke makkelijk kan worden overgedragen aan de nieuwe frontoffice. Het overzicht van de verschillende en belangrijkste klantvragen is te vinden in bijlage 3. Uit het overzicht kan worden geconcludeerd dat ongeveer 80% van de klantvragen valt onder standaard klantvragen en 20% valt onder niet-standaard klantvragen dan wel advies/project.

7.2.1 Randvoorwaarden start fase 1

- er moet duidelijkheid zijn over wie de nieuwe frontoffice medewerkers zijn;
- er moet een communicatieplan zijn opgesteld. In dit plan kan in grote lijnen worden aangegeven welke informatie in welke fase naar welke doelgroep gaat en op welke wijze gedurende het proces wordt gecommuniceerd;
- de klant moet geïnformeerd zijn over de nieuwe werkwijze;
- Planon moet zijn geïmplementeerd en goed werken;
- het nieuwe telefoonsysteem moet zijn aangeschaft;
- de PDC moet zijn opgesteld. (Hier is de directie momenteel al mee bezig);
- de werkprocessen voor de nieuwe organisatie moeten zijn vastgesteld en vastgelegd;
- de medewerkers van de eigen directie moeten zijn geïnformeerd over de nieuwe werkprocessen werkwijze;
- de taken van zowel de frontoffice als de backoffice moeten zijn vastgesteld en vastgelegd;
- de knip tussen de front- en backoffice moet zijn gemaakt;
- een overzicht van alle relevante overlegvormen moet zijn opgesteld.

7.3 Fase 1 'Unfreezing'

Fase 1 zal starten na de officiële ingebruikname van het FMIS en dus na de officiële start van de directie FM. De fase zal lopen tot de verhuizing naar de tijdelijke huisvesting. Concreet betekent dit van oktober 2007 – februari 2008. Er is bewust gekozen fase 1 van start te laten gaan wanneer Planon operationeel is, aangezien dit een belangrijke tool zal zijn voor de nieuwe FBO.

Op het gebied van Dienstvervoer zal vanaf september 2007 een samenwerkingsverband worden aangegaan met o.a. het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Er dient om die reden een keuze gemaakt te worden of deze dienst al dan niet via de IZ frontoffice zal worden aangeboden. Een voordeel van uitbestede diensten zoals deze aan te blijven bieden via de eigen frontoffice is dat de 'één-loket-gedachte' in tact blijft. Bovendien blijft op deze manier de regie over het product of dienst bij de eigen frontoffice liggen en kan men zelf managementinformatie genereren. Nadeel daarentegen is dat er als het ware een extra schakel wordt gecreëerd tussen de klant en de backoffice. Om die reden is er voor gekozen de frontoffice-taak van Dienstvervoer geheel bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken te leggen. Het gaat hier namelijk om een specifieke, belangrijke klantgroep die flexibele dienstverlening vraagt. De frontoffice-



taak van deze dienst bij IZ leggen zou alleen zorgen voor langere doorlooptijden, waardoor de gewenste flexibiliteit niet gegarandeerd kan worden.

Vanaf het begin van fase 1 kunnen de verschillende servicepunten al eenvoudig direct één digitale frontoffice vormen voor alle standaard klantvragen door middel van FacilityNet via de FM servicesite (voorheen IZ servicesite).

Ook telefonisch is het mogelijk vanaf de start van fase 1 de klant via één telefoonnummer de één-loket-gedachte aan te bieden. Door een telefonisch keuzemenu aan te bieden aan de klant, wordt de gelegenheid gecreëerd de klant direct bij het juiste servicepunt uit te laten komen. Uit ervaring bij OCW is gebleken dat zo'n keuzemenu door de klant als prettig wordt ervaren. Daarnaast zal het af luisteren van een keuzemenu niet veel tijd in beslag wanneer het menu uit niet te veel opties bestaat. In figuur 9 is een overzicht opgenomen van een mogelijk keuzemenu. Er moet bij de afdelingen Financiën, Beveiliging en Gebouwwzaken dagelijks één persoon worden aangewezen die de frontoffice-taak vervuld. Deze medewerker behandelt die dag dus de inkomende klantvragen (per telefoon of mail) voor zijn/haar afdeling, naast dat hij/zij de normale backoffice taken vervuld. De klant komt op deze manier direct terecht bij de juiste persoon met de juiste expertise. Dit is een goede tussenoplossing aangezien er nog geen sprake is van skilled allround frontoffice medewerkers die de klant kunnen helpen met alle soorten klantvragen.

Keuzeoptie	Klantvraag m.b.t.	Frontoffice medewerker van
Optie 1	Reserveringen, Storingen/meldingen, informatieaanvraag directie FM	Bedrijfsbureau
Optie 2	Buitenlandse dienstreizen	Bureau Reizen
Optie 3	Mailing en Reprografische faciliteiten	Infodesk 8555
Optie 4	Gebouwwzaken	Gebouwwzaken
Optie 5	Declaraties en vervoersabonnementen	Financiën
Optie 6	Toegangspassen	Beveiliging

Figuur 9. mogelijk telefonisch keuzemenu

Fase 1 kan gezien worden als een overbruggingsperiode van slechts vier maanden. Aangezien het gaat om een zeer korte periode is de afweging gemaakt in hoeverre het interessant is de afzonderlijke servicepunten fysiek bij elkaar te plaatsen en daarbij organisatorisch veel te moeten veranderen. Daarom is ervoor gekozen in fase 1 de balies van de huidige servicepunten (Bureau Reizen, Bedrijfsbureau en Infodesk 8555) te behouden. Naast de korte overbruggingsperiode zijn er nog twee andere redenen te benoemen voor deze beslissing. Zo is er momenteel geen ruimte beschikbaar waar alle balies en frontoffice medewerkers tezamen geplaatst kunnen worden. Bovendien zullen zowel Bureau Reizen als Infodesk 8555 in februari 2008 ophouden te bestaan in hun huidige vorm. De backoffice van Bureau Reizen zal overgaan naar het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de uifgifte van de producten en diensten van Infodesk 8555 zullen voortaan verlopen via het interdepartementale samenwerkingsverband 'We print together'. EZ zal vanaf dat moment alleen nog maar beschikken over een 'Quickservice' voor standaard reprografische opdrachten.

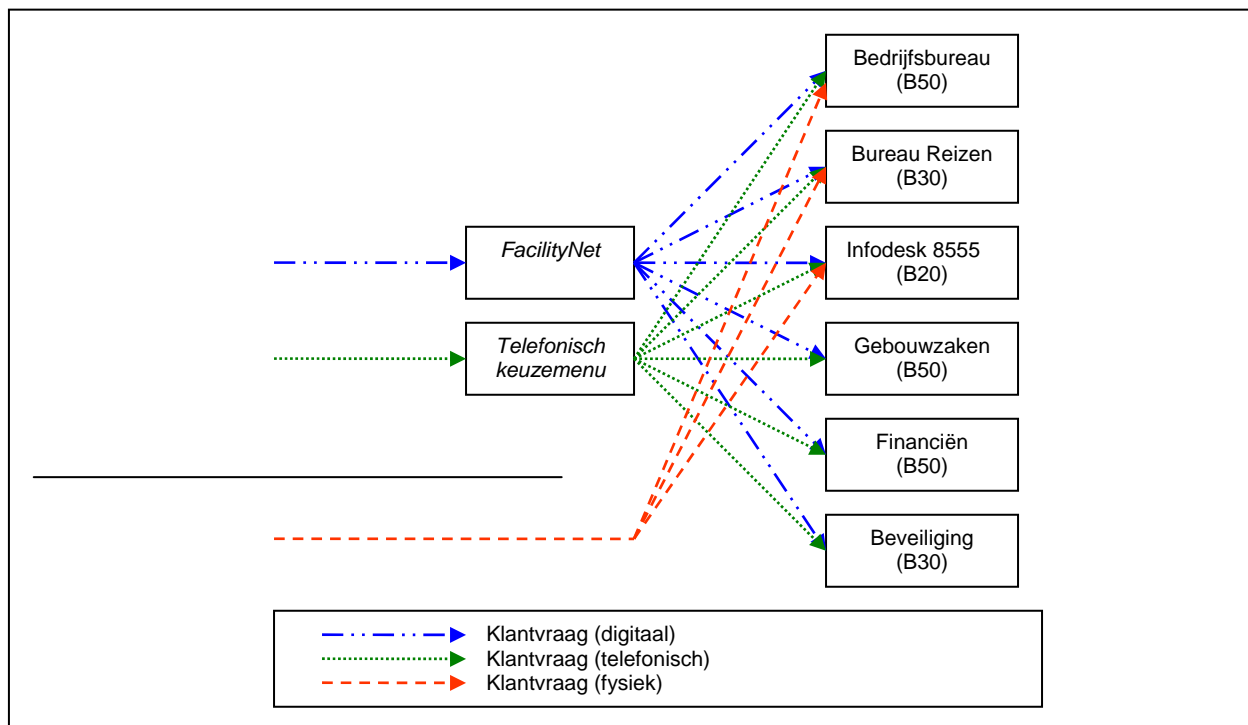
Er kan wel in fase 1 begonnen worden de producten en diensten uit de portefeuille van de Beveiliging (toegangspassen) en Financiën (vervoersmanagementabonnementen) via het Bedrijfsbureau uit te geven. Zo bestaan er nog maar 3 plaatsen waar de klant fysiek zijn producten en diensten kan afnemen, namelijk de balies van Bureau Reizen, Infodesk 8555 en het Bedrijfsbureau.

Gedurende deze fase zal geïnventariseerd moeten worden wat de opleidingsbehoefte voor de frontoffice medewerkers is voor fase 2 en 3.



7.3.1 Locatie

Gedurende fase 1 zullen alle frontoffice medewerkers vanaf hun huidige werkplek plaatsnemen in de frontoffice.



Figuur 10. situatie fase 1

7.3.2 Randvoorwaarden overgang fase 1-2

- er moet duidelijkheid zijn over het dienstenpakket dat EZ gaat afnemen van de RGD (Beatrixpark) en IWI (Centre Court). Dit moet tevens worden gecommuniceerd naar de eigen directie en de klant;
- de klant moet goed worden geïnformeerd over de veranderingen en de nieuwe situatie (communicatieplan);
- er moet een tussentijdse evaluatie hebben plaatsgevonden van fase 1;
- binnen IZ moeten de verschillende nieuwe werkprocessen duidelijk zijn. Aan alle medewerkers moet duidelijk worden gemaakt wat zijn of haar rol erin is;
- er moet duidelijkheid zijn over de tijdelijke plaatsing van de verschillende EZ-medewerkers, zodat IZ weet waar welke klantgroep zich bevindt;
- de nieuwe werkplek van de frontoffice moet zijn geïnstalleerd.

7.4 Fase 2 'Moving'

Fase 2 zal starten vanaf de verhuizing naar de tijdelijke huisvesting en eindigen wanneer de herhuisvesting naar B30 heeft plaatsgevonden. Concreet betekent dit van februari 2008 - april 2010.

Vanaf de start van fase 2 zal Bureau Reizen zijn uitbesteed aan het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In paragraaf 7.3 zijn de voor- en nadelen van het aanbieden van uitbesteede producten en diensten via de eigen frontoffice genoemd. Aangezien het aantal klanten dat gebruikt maakt van deze dienst aanzienlijk groter is dan de klantgroep van Dienstvervoer, is er gekozen de producten en diensten uit de portefeuille van Bureau Reizen wel aan te blijven bieden via de eigen frontoffice.

Door na januari 2008 toch de digitale en telefonische aanvraag van buitenlandse dienstreizen, diplomatiek paspoorten en Visa's via de servicedesk te laten verlopen, wordt de regie en de mogelijkheid tot het eenvoudig verkrijgen van managementinformatie behouden in de eigen organisatie. Bovendien blijft de



'één-loket-gedachte' in tact. Door middel van een link naar het FMIS van Buitenlandse Zaken zullen de aanvragen direct binnenkomen bij de frontoffice van deze organisatie. Ook in het telefonische keuzemenu kan er een schakel worden gemaakt naar de frontoffice van dit ministerie. Hierdoor zullen de doorlooptijden niet oplopen, ondanks dat de dienstverlening ogenschijnlijk via de eigen frontoffice verloopt.

Door de geplande uitbesteding van de Reprografische faciliteiten heeft de medewerker van infodesk 8555 in deze fase plaatsgemaakt voor een medewerker van de 'Quickservice'. Deze medewerker zal over voldoende kennis moeten beschikken m.b.t. de producten en diensten die de Quickservice aanbiedt.

Tijdens de tijdelijke herhuisvesting is er de mogelijkheid alle medewerkers met een frontoffice-functie fysiek bij elkaar te plaatsen. Hierdoor kan begonnen worden met de kennisoverdracht van de diverse klantvragen tussen de verschillende frontoffice medewerkers.

Doordat de frontoffice medewerkers van zowel het Bedrijfsbureau, de Quickservice, Financiën, Gebouwsaken als Beveiliging fysiek in dezelfde ruimte zullen worden gehuisvest zal het natuurlijk proces van kennisoverdracht in gang worden gezet. De verschillende medewerkers zullen in deze twee jaar van elkaar leren en te weten komen hoe men de diverse klantvragen moet beantwoorden en wat de processen zijn rondom de klantvraag. Dit met als doel dat in fase 3 de uiteindelijke frontoffice medewerkers allround en skilled zullen zijn.

In deze fase zal op de eerste plaats een zogenaamde natuurlijke kruisbestuiving van kennis plaatsvinden. Naast deze natuurlijke manier van kennisoverdracht zullen er ook opleidingsplanningen per werknemer opgesteld moeten worden. Deze opleidingen kunnen betrekking hebben tot het ontwikkelen van de gewenste competenties.

Daarnaast is in deze fase het voeren van werkoverleg van extra groot belang. Werkoverleg, tussen frontoffice en backoffice, maar ook tussen beide afdelingen zelf is van belang om problemen op te lossen en plannen te maken voor de verdere groepsontwikkeling.

7.4.1 Locatie

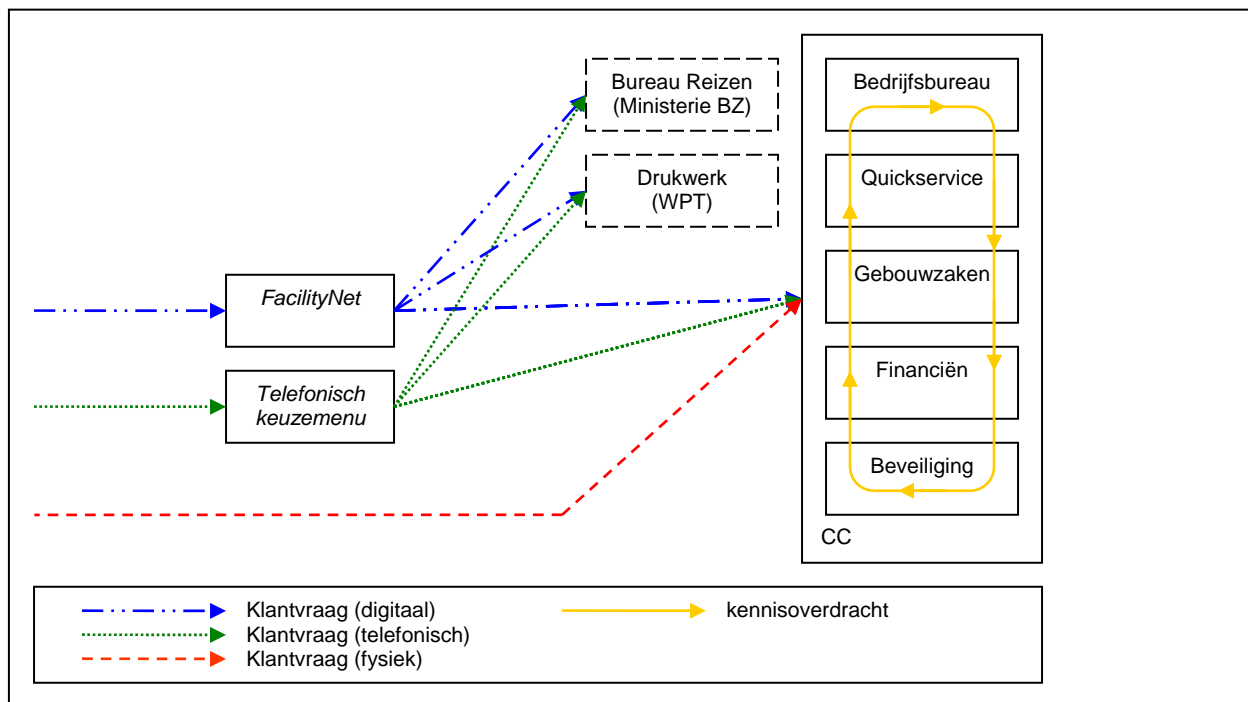
Bij de locatiekeuze voor fase 2 is er een overweging gemaakt tussen een centrale frontoffice, een decentrale frontoffice of een centrale frontoffice met dependances zoals bij Interpolis het geval is. Uiteindelijk is gekozen voor een centrale frontoffice die gevestigd zal worden in de tijdelijke huisvesting van het Centre Court. Bij deze beslissing hebben een aantal factoren meegespeeld.

Ten eerste zullen een groot aantal facilitaire producten en diensten op de locaties Centre Court en Beatrixpark aangeboden worden door respectievelijk de Facilicom/IWI en de RGD. Er blijven toch een aantal EZ-gerelateerde producten en diensten bestaan die alleen via de frontoffice van IZ verkrijgbaar zullen zijn. Denk daarbij aan toegangspassen of treintickets. Vanwege dit feit is er gekeken naar de verschillende klantvragen waarbij de klant zich perse fysiek bij de frontoffice moet melden. Hierbij kwam naar voren dat er alleen 'face-to-face'-contact nodig is bij de uitgifte van een tweetal incidentele producten, namelijk bij vervoersabonnementen en bij het maken van de toegangspassen. Vervoersabonnementen worden ééns per jaar uitgegeven en wanneer een medewerker nieuw in dienst komt. Voor toegangspassen geldt ook dat deze alleen worden aangevraagd wanneer een nieuwe medewerker in dienst komt of wanneer iemand zijn pas is kwijtgeraakt. Dagpassen zijn verkrijgbaar via de receptie. De overige klantvragen kunnen digitaal of telefonisch in behandeling worden genomen. De in hoofdstuk 2 beschreven taakstelling zal de komende jaren ook zijn effect hebben op de personeelsbezetting van IZ. Wanneer er wordt gekozen om enkel voor deze twee producten toch te werken met decentrale frontoffices of dependances zullen er bezettingsproblemen ontstaan, waardoor nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken. Hier is echter geen financiële ruimte voor.

Daarnaast zal bij decentralisatie van de frontoffice het principe van natuurlijke kruisbestuiving van kennis en dus de natuurlijke groei van een skilled frontoffice verloren gaan.

Het nadeel van een centrale frontoffice is dat klanten zich voor de aanvraag van toegangspassen en vervoersabonnementen naar een andere locatie moet begeven. Wanneer dit nadeel echter wordt afgewogen tegen de eventuele financiële consequenties m.b.t. personeelskosten en het minimale gebruik van zo'n decentrale locatie, moet men concluderen dat één centrale frontoffice de beste optie is. Ook al is deze optie suboptimaal.

Er is gekozen de centrale frontoffice te plaatsen in het Centre Court, omdat deze locatie geografisch centraal ligt tussen de vestigingen op de Bezuidenhoutseweg en het Beatrixpark. (zie bijlage 11). Tevens zal de politieke en ambtelijke top gehuisvest worden in het Centre Court.



Figuur 11. situatie fase 2

7.4.2 Randvoorwaarden overgang fase 2-3

- de kennisoverdracht m.b.t. de klantvragen naar de servicedesk medewerkers moet hebben plaatsgevonden.
- de klant moet opnieuw goed worden geïnformeerd over de veranderingen en de nieuwe situatie (communicatieplan);
- er moet een tussentijdse evaluatie hebben plaatsgevonden van fase 2;
- binnen IZ moeten eventuele aanpassingen aan de werkprocessen gecommuniceerd zijn. Aan alle medewerkers moet duidelijk worden gemaakt wat zijn/haar rol erin is;
- de nieuwe werkplek van de frontoffice moet zijn geïnstalleerd.

7.5 Fase 3 'Freezing'

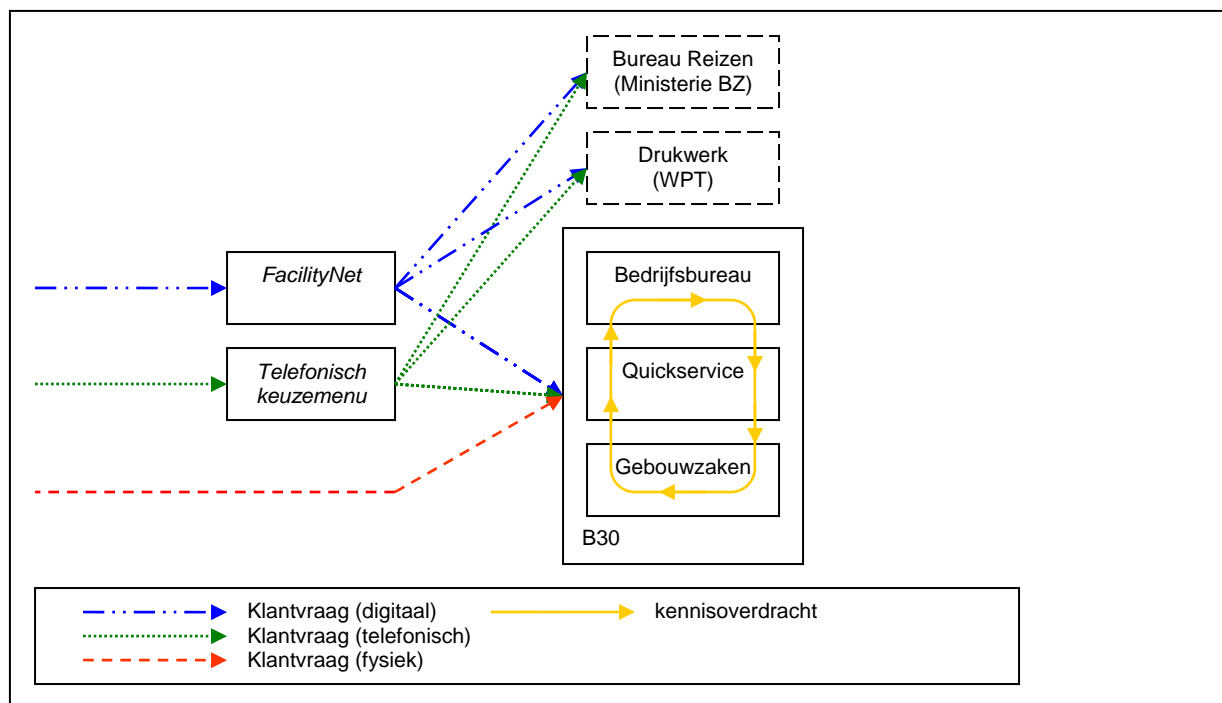
Fase 3, de eindfase, zal starten wanneer de renovatie is afgerond en de herhuisvesting van de EZ-medewerkers naar B30 heeft plaatsgevonden.

In fase 3 zal de gewenste kennisoverdracht hebben plaatsgevonden en zal er sprake zijn van skilled allround frontofficemedewerkers. Deze fase zal zich richten op het handhaven van de nieuwe situatie. De klantvraag m.b.t. vervoersmanagementabonnementen, declaraties, reserveringen, storingen/meldingen, buitenlandse dienstreizen, reprografie, drukwerk, mailings, toegangspassen, en declaraties zullen zowel digitaal, telefonisch als 'face-to-face' via de frontoffice worden aangenomen en afgehandeld.

Zoals in het procesmodel 'frontoffice en backoffice voor EZ' ook staat aangegeven zullen in de uiteindelijke situatie medewerkers vanuit de backoffice nog participeren in de frontoffice. Hierbij valt te denken aan een medewerker van de afdeling Gebouwzaken, aangezien deze maatwerk klantvragen behandelen te bestempelen zijn als advies/project. Daarnaast zullen de andere backoffice medewerkers de frontoffice medewerkers op de hoogte moeten stellen wanneer processen veranderen.

In deze fase is ook de mogelijkheid tot interdepartementale samenwerking optimaal. Doordat de regie op de klantcontacten en klantvragen (operationeel en tactisch accountbeheer, intake en voortgangsbewaking) is neergelegd bij de frontoffice maakt het verder niet uit of de backoffice activiteiten in eigen beheer worden uitgevoerd of zijn uitbesteed. Wanneer er sprake is van uitbesteding zal er wel meer nadruk komen te liggen op de regiefunctie. Het uitgangspunt van de interdepartementale

samenwerking is dat er op het gebied van backoffice-activiteiten meer gaat worden samengewerkt. Hier kan EZ dus vanaf deze fase perfect op inspelen.



Figuur 12. situatie fase 3

7.5.1 Locatie

In de eindfase is gekozen de frontoffice te plaatsen op de begane grond van het gerenoveerde pand op B30. Voor deze locatie is o.a. gekozen omdat de frontoffice op deze manier centraal is gelokaliseerd tussen alle ontmoetingsruimtes van het ministerie, zoals het bedrijfsrestaurant, de fitness en verschillende vergaderfaciliteiten. Ten tweede is de begane grond de plaats waar de meeste facilitaire en logistieke processen zich afspelen. Tevens zal dit de locatie zijn waar in verhouding de meeste medewerkers gehuisvest zullen zijn, namelijk 661 van de 1386 medewerkers, wat neerkomt op 48%. Daarnaast zal ook de ambtelijke top, een belangrijke klantgroep, weer terugkeren naar deze locatie. Als laatste valt op te merken dat B30 zich geografisch centraal tussen de uiteindelijke vier locaties bevindt. In het voorlopige ontwerp van B30 is tevens al een ruimte gereserveerd voor de frontoffice van IZ.

7.6 Samenvatting

Om uiteindelijk te komen tot de gewenste FBO is er gekozen voor een fasering in drie stappen. De fases zijn ingedeeld volgens een groei-model, waarbij de kennis m.b.t. de klantvragen van de oorspronkelijke servicepunten volgens een natuurlijk groeiend proces bij de servicebalie worden gelegd. Tussen de verschillende fases is een link gelegd met het in hoofdstuk 6 besproken model van K. Lewin. Bij het opstellen van het tijdspad voor de fasering heeft het herhuisvestingstraject een leidende rol gespeeld. Concreet betekent dit het volgende; fase 1: oktober 2007 – februari 2008, fase 2: februari 2008 – april 2010, fase 3: vanaf april 2010.

In fase 1 wordt er digitaal en telefonisch al één frontoffice gevormd. Er bestaan in deze fase nog wel 3 plaatsen waar de klant fysiek zijn producten en diensten kan afnemen, namelijk de balies van Bureau Reizen, Infodesk 8555 en het Bedrijfsbureau. In fase 2 worden alle medewerkers met een frontoffice-functie fysiek bij elkaar geplaatst. Hierdoor kan begonnen worden met de kennisoverdracht van de diverse klantvragen tussen de verschillende frontoffice medewerkers. In fase 3 zal de gewenste FBO gerealiseerd zijn. Bij elke fase zijn enkele randvoorwaarden te benoemen waaraan voldaan moet worden voordat overgegaan kan worden naar de volgende fase.

8. Bedrijfskundige consequenties

De in hoofdstuk 7 beschreven fasering brengt een aantal bedrijfskundige consequenties met zich mee. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

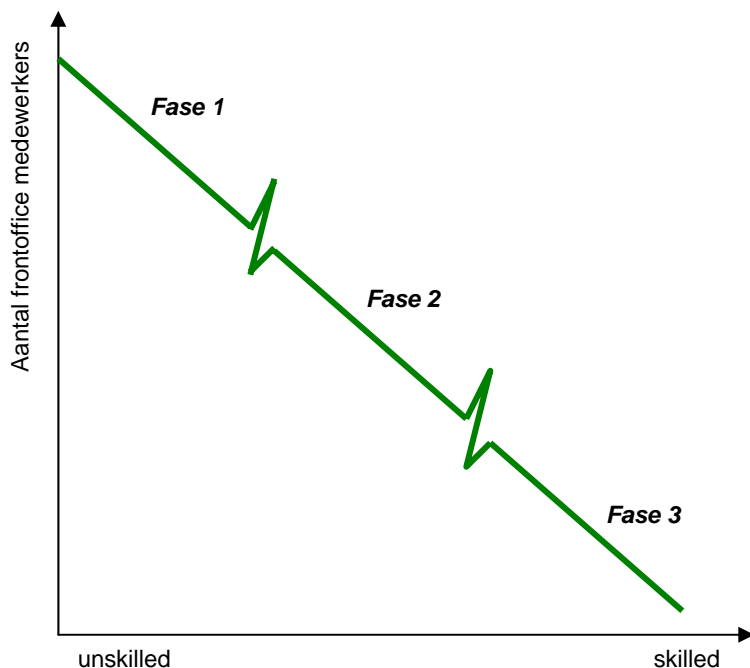
'Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de fasering op zowel korte- als lange termijn?'

Bij de reorganisatie van IZ wordt uitgegaan van de organisatie en formatie per 2007/2008. Het management van IZ heeft in samenwerking met de afdeling P&O de afgelopen maanden deze formatie opgesteld. Op basis van de nieuwe formatie is bepaald hoeveel medewerkers uiteindelijk in de frontoffice gaan plaatsnemen. Op het moment dat dit rapport werd geschreven was het aantal echter nog niet bekend gemaakt. Uit de externe oriëntatie is gebleken dat het aantal frontoffice medewerkers vastgesteld zou kunnen worden naar aanleiding van het aantal calls dat de frontoffice per dag te verwerken krijgt. Hier valt echter nog weinig over te zeggen, aangezien IZ overgaat op een nieuw FMIS, waardoor de bedrijfsprocessen efficiënter zullen verlopen en meer selfservice mogelijk wordt. Daarnaast zijn er weinig recente gegevens bekend over het aantal calls dat men momenteel op de verschillende servicepunten dagelijks verwerkt.

Er zijn tevens geen integrale kostprijzen bekend van producten en diensten die IZ levert. Daardoor kan wel worden aangegeven waar besparingen behaald kunnen worden, maar niet precies hoeveel. Bovendien liggen veel consequenties in het zogenaamde 'zachte' vlak, waardoor deze niet uit te drukken zijn in geld.

8.1 Personele consequenties

- Er kan worden gesteld dat het aantal medewerkers met een frontoffice-functie gedurende de fasering zullen afnemen. Hierdoor zullen de personeelskosten in de toekomst in dat opzicht dalen. De uiteindelijke skilled allround medewerkers zullen in verhouding wel duurder zijn dan de medewerkers die op dit moment werkzaam zijn op bijvoorbeeld het Bedrijfsbureau, aangezien zij meer taken en verantwoordelijkheden gaan uitvoeren. De skilled allround medewerkers zullen in een hogere loonschaal geplaatst moeten worden. In figuur 13 is de relatie tussen het aantal frontoffice medewerkers en de mate van deskundigheid (skilled zijn) van deze medewerkers in de verschillende fases in kaart gebracht.



Figuur 13. Aantal en niveau FO medewerkers in de fases



- Voor de frontoffice medewerkers is er gedurende de gehele fasering sprake van zogenaamde job enlargement (taakverbreding) en job enrichment (taakverrijking). Dit met gevolg dat er meer uitdaging voor de medewerkers ontstaat. Uiteindelijk zal dit leiden tot nieuwe en betere motivatie van de medewerkers. Dit alles komt overeen met de theorie van Abraham H. Maslow. Volgens Maslow moet voor het ontwikkelen van een gezonde persoonlijkheid van een mens een aantal fundamentele behoeften minimaal bevredigd zijn. Een van deze behoeftes is zelfontplooiing. Dit is de behoefte van de mens om zijn persoonlijkheid en zijn mentale groeimogelijkheden te ontwikkelen.
- Voor de backoffice medewerkers die gedurende de fasering en ook in de uiteindelijke FBO rouleren in de frontoffice, is er sprake van zogenaamde job rotation (taakrotatie). Voordeel hiervan is dat er meer begrip ontstaat tussen de ruilende afdelingen voor elkaars werkprocessen. Ook neemt de flexibiliteit (bij vervanging wegens ziekte bijvoorbeeld) toe. Daarnaast wordt op deze manier de kennis m.b.t. de werkprocessen in de frontoffice op peil gehouden. Tijdelijke of permanente taakruil houdt mensen fris en geeft ze nieuwe impulsen.

8.2 Bedrijfseconomische consequenties

- Gedurende het gehele traject zullen de overheadkosten afnemen. Door efficiënter om te gaan met mens en middelen, zal er de totstandkoming van de verschillende producten en diensten worden geoptimaliseerd. Aangezien het aantal frontoffice medewerkers gedurende de fasering zal afnemen, zal ook het aantal benodigde werkplekken minder worden. Eén werkplek kost per jaar €25.000,-, inclusief ICT-voorzieningen.
- In fase 2 en 3 zullen het aantal m² dat gebruikt wordt als frontoffice afnemen, aangezien het aantal frontoffice medewerkers / werkplekken zal afnemen. In fase 1 blijft het aantal m² ongewijzigd aan de huidige situatie. In tabel 7 zijn de m²-prijzen van de frontoffice weergegeven, afhankelijk van het aantal werknemers/werkplekken.

		opmerking
Fase 1	<i>Bedrijfsbureau (B50)</i> 25 m ² x € 180,- = € 5760,- <i>Bureau Reizen (B30)</i> 20 m ² x € 174,- = € 3480,- <i>Infobalie 8555 (B20)</i> 9 m ² x € 266,- = € 2394,- <i>Financiën (1 werkplek, B50)</i> 9 m ² x € 180,- = € 1620,- <i>Gebouwzaken (1 werkplek, B50)</i> 9 m ² x € 180,- = € 1620,- <i>Beveiliging (1 werkplek, B30)</i> 9 m ² x € 174,- = € 1566,- € 16440,-	
Fase 2	<i>Gezamenlijke frontoffice in CC (€ 349,- per m²)</i> 2 mw 2x9 m ² + 12 = 30 x € 349,- = € 10470,- 3 mw 3x9 m ² + 12 = 39 x € 349,- = € 13611,- 4 mw 4x9 m ² + 12 = 48 x € 349,- = € 16752,- 5 mw 5x9 m ² + 12 = 57 x € 349,- = € 19893,- 6 mw 6x9 m ² + 12 = 66 x € 349,- = € 23034,-	Totaal aantal m ² is afhankelijk van aantal medewerkers/aantal werkplekken. Het oppervlakte van een werkplek is gebaseerd op een basiswerkplek A, volgens de Arbo-norm. Daarnaast is 12 m ² opgenomen als entree voor de balie.
Fase 3	<i>Gezamenlijke frontoffice in B30 (€ 261,- per m²)</i> 2 mw 2x9 m ² + 12 = 30 x € 261,- = € 7830,- 3 mw 3x9 m ² + 12 = 39 x € 261,- = € 10179,- 4 mw 4x9 m ² + 12 = 48 x € 261,- = € 12528,- 5 mw 5x9 m ² + 12 = 57 x € 261,- = € 14877,- 6 mw 6x9 m ² + 12 = 66 x € 261,- = € 17226,-	Totaal aantal m ² is afhankelijk van aantal medewerkers/aantal werkplekken. Het oppervlakte van een werkplek is gebaseerd op een basiswerkplek A, volgens de Arbo-norm. Daarnaast is 12 m ² opgenomen als entree voor de balie.

Tabel 7. Prijs per m² frontoffice gedurende de fasering

- De beleving van de klant en de kwaliteit van de dienstverlening zal gedurende het gehele veranderproces omhoog gaan.
- Mede dankzij de invoering van het FMIS en de centralisatie van de dienstverlening wordt de kwaliteit van de dienstverlening beter meetbaar.



- Als gevolg van het vorige punt wordt de dienstverlening beter aanstuurbaar.
- De 'effort' om eenduidige managementinformatie te genereren wordt dankzij het FMIS minder. Daarnaast zal de managementinformatie helderder zijn.

8.3 Organisatorische consequenties

- Gedurende de fasering zullen een aantal backoffice activiteiten worden uitbesteed, dan wel op het gebied van deze activiteiten interdepartementale samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Een organisatorische consequentie is dat deze diensten verdwijnen uit de afdeling backoffice. De afdeling BAR zal meer werk krijgen, aangezien zij de regie over uitbesteede diensten voert.

8.4 Knelpunten die worden opgelost door de invoering van de FBO

Door de invoering van het 'one-stop-shopping'-principe zal een groot aantal van de in hoofdstuk 3 benoemde knelpunten worden opgelost. Hieronder een overzicht van de voordelen die de nieuwe organisatie voor zowel klant als IZ zal opleveren.

Voor klanten:

- Een centraal aanspreek/communicatiepunt voor de klant. Transparantie in communicatie en dienstverlening. De klant weet waar hij terecht kan voor welke producten en diensten.
- Een centrale herkenbare balie frontoffice voor afhaaldiensten.
- Eenduidige klantbenadering. De klant wordt zogenaamd ontzorgd.
- Door middel van het FMIS zal er meer terugkoppeling naar de klant plaatsvinden met betrekking tot het afronden van meldingen en klachten of de stand van zaken ten aanzien van de levering van producten en diensten.
- Doordat er gewerkt gaat worden met een telefonisch keuzemenu zal de klant altijd terecht komen bij de juiste frontoffice medewerker met de juiste kennis. Er zal niet langer gewerkt worden met een antwoordapparaat aangezien dit door de klant als onprettig werd ervaren.

Voor IZ:

- Doelmatigheid uniformiteit in de uitvoering van de dienstverlening.
- Door de implementatie van het FMIS zullen de knelpunten rondom de beperkte mogelijkheden van de verschillende oude softwaresystemen en het dubbel invoeren van gegevens worden opgelost. Hiermee wordt veel tijdswinst behaald, waardoor uiteindelijk minder personele capaciteit nodig is.
- Als gevolg van deconcentratie en versnippering van de diverse servicepunten was er soms sprake van onvoldoende personele capaciteit. Door te werken met één frontoffice is dit knelpunt opgelost, aangezien beschikbare capaciteit van mensen en middelen wordt doelmatiger en efficiënter worden ingezet.
- Geen overlap meer in werkzaamheden.
- Door samenvoeging van de verschillende servicepunten ontstaan schaal- en efficiencyvoordelen.
- Juiste man/vrouw op de juiste plaats.
- Mogelijkheid ontstaat tot samenwerking met andere stafdirecties en departementen.
- Er ontstaat een betere mogelijkheid tot het genereren van managementinformatie.
- Door de job enrichment, job enlargement en het FMIS ontstaat er bij de frontoffice een beter overzicht van de wensen en eisen van de klant. Op deze manier ontstaat de mogelijkheid meer proactief dan reactief te gaan werken.
- mogelijkheid van doorbelasting naar de klant op lagere termijn.

8.5 Samenvatting

De gefaseerde invoering van de FBO brengt een aantal bedrijfskundige consequenties met zich mee op zowel korte als lange termijn. De meeste consequenties liggen in het zogenaamde 'zachte' vlak en kunnen niet uitgedrukt worden in geld. Eén van de personele consequenties is dat het aantal medewerkers met een frontoffice-taak zal afnemen, maar de personeelskosten per frontoffice medewerker zullen toenemen. Door job enrichment, job enlargement en job rotation is de verwachting dat de motivatie van zowel de frontoffice- als backoffice medewerkers zal toenemen. Op bedrijfseconomisch gebied liggen



misschien wel de belangrijkste consequenties, namelijk dat de beleving van de klant en de kwaliteit van de dienstverlening gedurende het gehele veranderproces omhoog zal gaan. Dit was namelijk één van de redenen waarom het management van IZ heeft besloten over te gaan naar de nieuwe FBO.



9 Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de vorige hoofdstukken kunnen er conclusies en aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de nieuwe FBO van IZ. Deze conclusies en aanbevelingen worden in dit hoofdstuk achtereenvolgens beschreven en zijn gerangschikt in een drietal categorieën:

- de organisatie;
- de klant;
- het verandertraject.

9.1 Organisatie

Op organisatorisch vlak worden de volgende conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan:

Profilering

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het element profilering van essentieel belang is voor het correct functioneren van een frontoffice. De klanten van de facilitaire organisatie moeten immers weten waar zij terecht kunnen met al hun (aan)vragen en meldingen. Het profileren van de frontoffice binnen EZ kan op verschillende manieren gestalte worden gegeven. Zo zal de frontoffice in fase 2 en 3 een professionele uitstraling moeten hebben en op tactische plaats gehuisvest worden. Daarnaast zal er één centraal telefoonnummer '8000' gehanteerd worden. Daarbij kan een mooie slogan worden gehanteerd als; '8, 3 maal 0, voor al uw facilitaire dienstverlening'. Door tevens een uniek aansprekend e-mailadres te hanteren, bijvoorbeeld servicedesk@minez.nl, zal de klant de servicedesk sneller en beter weten te vinden. Daarnaast is het aan te bevelen de servicesite van IZ in de favorieten op intranet te zetten. Op deze manier zal de klant de servicesite altijd eenvoudig kunnen bereiken.

Communicatie frontoffice-backoffice

Uit zowel het literatuuronderzoek als de externe oriëntatie is naar voren gekomen dat een goede communicatie tussen front- en backoffice cruciaal is voor het functioneren van een FBO. De op dit moment heersende eilandencultuur binnen IZ zou funest zijn voor de nieuwe organisatie. Het is van groot belang dat er voldoende coördinatie en communicatie blijft bestaan tussen de frontoffice en de backoffice. Een manier om deze coördinatie en communicatie vorm te geven die in de literatuur wordt aangereikt is het benoemen van aanspreekpunten binnen de front- en backoffice. IZ heeft hierin al voorzien door zowel een Hoofd frontoffice als een Hoofd backoffice te benoemen.

Daarnaast moeten er intern heldere organisatorische procedures en goede afspraken zijn gemaakt over bijvoorbeeld levertijden en het afmelden van werkorders. Zoals tijdens het bezoek aan VWS benadrukt werd is er sprake van een gelijkwaardige opdrachtgever(frontoffice)/opdrachtnemer(backoffice)-verhouding, die vraagt om professionele afspraken.

Uiteraard dient er ook regelmatig werkoverleg plaats te vinden, zowel tussen front- en backoffice als tussen de front- en backoffice medewerkers zelf. Er moet dus een overzicht van alle relevante overlegvormen worden opgesteld.

Het takenpakket van de frontoffice

De doelstelling van de frontoffice is direct van invloed op het takenpakket. Aangezien IZ naar een skilled frontoffice toe wil, zal het takenpakket van de frontoffice enigszins uitgebreid zijn. De frontoffice onderhoudt de regie op de klantcontacten en klantvragen. De frontoffice is dus verantwoordelijk voor de afspraken die met de klant zijn gemaakt. Omdat de frontoffice verantwoordelijk is voor taken op zowel operationeel als tactisch niveau lijkt het logisch dat het takenpakket bestaat uit:

- het aanbieden van verschillende facilitaire producten en diensten op operationeel niveau;
- het verzorgen van de intake van klantvragen op tactisch niveau;
- het genereren van managementinformatie t.b.v. de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie;
- het registeren van klachten, het beantwoorden van vragen en het aannemen van suggesties voor verbeteringen van klanten;
- de voortgangsbewaking omtrent het klantcontacten;
- het assisteren of zelf verrichten van activiteiten op het gebied van relatiebeheer. Zoals het onderhouden van de PDC en het (integrale) klachtenmanagement;
- public relationsfunctie in de vorm van accountbeheer;
- regie op uitleenfaciliteiten (zoals dienstfietsen, beamers enzovoorts);



- advisering;
- het ontwikkelen van ken- en stuurgetallen m.b.v. het FMIS;
- participeren in projecten (projectmanagement), zoals de organisatie van grote evenementen, ondersteuning bieden bij het uitvoeren van een KTO.

Scheiding front- en backoffice

In een FBO zijn de front- en backoffice onlosmakelijke schakels in de keten van het behandelen en afhandelen van de klantvraag. Het gemeenschappelijke einddoel is een tevreden klant. Tussen de frontoffice als de backoffice moet een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel ontstaan om dit doel te behalen. De eerder besproken eenduidige communicatielijnen en een juiste verantwoordelijkheidsverdeling tussen front- en backoffice vormen dan ook de basis voor een adequate samenwerking. Er moet duidelijk worden vastgelegd wie verantwoordelijk is voor wat, zodat de klant niet de dupe wordt van miscommunicatie. Aangezien de frontoffice de regie op de klantcontacten en klantvragen gaat onderhouden is het aan te bevelen de eindverantwoordelijkheid m.b.t. de uitvoering van meldingen neer te leggen bij de frontoffice.

Voor de start van fase 1 moet de directie IZ bepalen waar de knip zal worden gemaakt tussen de front- en backoffice. Om de plaats van de knip te kunnen bepalen moeten in de komende maanden alle bedrijfsprocessen van IZ op de nieuwe FBO worden afgestemd. Aan de hand van deze bedrijfsprocessen kan dan de knip worden gemaakt in de werkzaamheden van de frontoffice en de backoffice. Hierbij moet rekening worden gehouden met:

- de verschillende producten en diensten die worden aangeboden via de frontoffice;
- het hoge gewenste dienstverleningsniveau;
- de specifieke taken van de front- en backoffice.

Managementinformatie

Eén van de genoemde knelpunten in de huidige situatie is het moeilijk en onvoldoende verkrijgen van eenduidige managementinformatie. Door de implementatie van het FMIS is de mogelijkheid ontstaan dit knelpunt op te heffen. Het management van IZ moet te kennen geven welke managementinformatie zij periodiek nodig denkt te hebben om de organisatie goed te kunnen aansturen. Onder andere de frontoffice dient deze managementinformatie te verstrekken. Relevante informatie om de bedrijfsvoering te optimaliseren kan zijn:

- de aard en hoeveelheid van de door de klanten geuite vragen, klachten en suggesties voor verbeteringen;
- de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar facilitaire producten en diensten;
- de wensen van klanten op het gebied van facilitaire dienstverlening;
- het kwaliteitsoordeel van klanten over deze facilitaire producten en diensten;
- de interne trends (welk product vindt veel aftrek en welk verschil met vorige periode valt hierin te ontdekken);
- de responstijd die gemoeid is met bijvoorbeeld het beantwoorden van de klantvraag of het verhelpen van storingen.

Adequate managementinformatie kan helpen bij het continu verbeteren van de dienstverlening.

Intradepartementale samenwerking

Vanuit EZ is de wens uitgesproken in de toekomst meer samenwerking te bevorderen tussen de verschillende stafdirecties. Er is echter gebleken dat niet alle stafdirecties hier open voor staan. Ook hier geldt weer dat veranderingen niet altijd met open armen worden ontvangen. Om toch draagvlak te creëren voor samenwerking zal er gekeken moeten worden naar zogenaamde 'quick wins', waarbij het nut van de samenwerking met name voor de klant wordt getoond. Een mooi voorbeeld van zo'n 'quick win' is gevonden tijdens de externe oriëntatie. Door de zogenaamde 'in- en uitdiensttredingen' bij één van de frontoffice van de stafdirecties neer te leggen, bij voorkeur de frontoffice van IZ, zal er meer gemak voor de klant ontstaan. De klant hoeft dan namelijk niet meer langs P&O voor de contracten, I&A voor de mobiele telefoon en IZ voor de toegangspassen en vervoersabonnementen, maar hij/zij kan alles via één loket aanvragen. Dit scheelt aanzienlijk qua tijd en zal door de klant als prettig worden ervaren. Door te beginnen met samenwerken op het terrein van in- en uitdiensttredingen wordt een stap gemaakt naar verdere samenwerking wat in de toekomst mogelijk kan leiden tot een Shared Service Center. Meer



samenwerking tussen de verschillende directies zal een knelpunten met betrekking tot de versnippering van samengestelde diensten over diverse EZ-brede servicepunten oplossen.

Niveau frontoffice medewerkers

Investeren in personeel is noodzakelijk om de gewenste professionaliseringsslag succesvol te maken. Er zullen leerplannen opgesteld moeten worden, om ervoor te zorgen dat de frontoffice en backoffice medewerkers aan de gewenste competenties gaan voldoen. Deze competenties worden momenteel in het kader van de reorganisatie opgesteld door de afdeling P&O.

In fase 3, wanneer de gewenste FBO geïmplementeerd is, kunnen de verschillende frontoffice medewerkers een zogenaamde kernspecialisme toegewezen krijgen. Het kernspecialisme houdt in dat de desbetreffende medewerker verantwoordelijk is voor één of meerdere processen binnen de frontoffice. Diegene die verantwoordelijk is voor een bepaald proces is 100% op de hoogte van alle aangaande zaken rondom dit proces. Wanneer er veranderingen plaatsvinden in dit proces zijn zij verantwoordelijk om deze kennis over te dragen naar de andere medewerkers van de servicebalie. Er wordt verwacht van de medewerkers dat ze van de andere processen 40%-60% op de hoogte zijn. Dit kan getest worden door bijvoorbeeld gebruik te maken van een zogenaamde mystery guest. Het werken met kernspecialisten heeft als voordeel dat de kennis en verantwoordelijkheid laag in de organisatie (bij de frontoffice) ligt en dat de medewerkers betrokken zijn bij het werk dat zij uitvoeren. Dit alles heeft zichzelf bewezen bij het ministerie van OCW.

Doorbelasting

De directie IZ heeft de wens de bedrijfsvoering efficiënter te laten verlopen. D.m.v. het nieuwe FMIS wordt de mogelijkheid gecreëerd de bedrijfsvoering transparanter te maken en de kosten inzichtelijk te krijgen. Eén van de knelpunten in de huidige situatie is dat de klant 'wel bepaalt, maar niet betaalt'. Door de nieuwe werkwijze wordt de weg naar integrale doorbelasting vrijgemaakt. Doorbelasting zal meer administratieve handelingen met zich meebrengen, maar zal de klant bewust maken van zijn/haar uitgaven. Op dit moment kan gesteld worden dat de EZ-medewerker op sommige gebieden 'verwend' en over het algemeen totaal niet kostenbewust is. Dit is o.a. merkbaar als het gaat om het boeken van buitenlandse dienstreizen. Het is te verwachten dat met name op dit soort gebieden de kosten flink gereduceerd kunnen worden. Het is aan te bevelen dat het management van de directie de komende tijd gaan onderzoeken wat de mogelijkheden zijn van eventuele doorbelasting of werken met budgetten.

Aangeboden producten en diensten via de frontoffice

Vanaf het begin van dit onderzoek heeft het management van IZ aangegeven alle facilitaire producten en diensten te willen aanbieden via de frontoffice. Uit onderzoek is gebleken dat dit echter niet altijd mogelijk, dan wel aan te bevelen is. Een reden hiervoor kan zijn dat de frontoffice medewerkers niet over de benodigde kennis beschikken. Omdat er is het procesmodel 'frontoffice en backoffice voor EZ' is gekozen voor skilled allround medewerkers en rolatie van specialistische backoffice medewerkers in de frontoffice, is te verwachten dat de frontoffice zal beschikken over de benodigde kennis.

Mocht toch uiteindelijk blijken dat het aanbieden van bepaalde producten en diensten niet goed verloopt via de frontoffice, bijvoorbeeld omdat de productie ervan elders plaatsvindt of omdat het toch ontbreekt aan voldoende kennis, dan moet men toch overwegen deze uit de frontoffice te halen. Er moet niet vergeten worden dat een FBO een middel is om de klant beter te bedienen en geen doel op zich is.

9.2 De klant

Met het oog op de klant worden de volgende conclusies en aanbevelingen gedaan:

Selfservice

Door gebruik te maken van de mogelijkheid tot selfservice bij standaard klantvragen neemt de hoeveelheid werkzaamheden voor de frontoffice af. Uiteindelijk kan er gestreefd worden naar 60-70% selfservice, daar 80% van de klantvragen standaard klantvragen en 20% niet-standaard aanvragen/projecten zijn.

Integraal klachtenmanagement

Uit de literatuur is gebleken dat niet alleen één goed bereikbaar loket belangrijk wordt geacht door de klant, maar dat de nazorg net zo of misschien wel belangrijker is. De klant moet, vooral in de rol van eindgebruiker, aandacht, service en een positief gevoel krijgen. Dit wordt niet alleen bereikt in het directe



contact, maar vooral in de nazorg: krijgt de klant wat hij heeft gevraagd en wat hij verwacht, in de juiste kwaliteit, op tijd en op een klantvriendelijke manier. De manier waarop fouten en klachten worden afgehandeld, is daarin vaak doorslaggevend dan de fout op zich.

Momenteel doet IZ nog weinig op het gebied van klachtenmanagement⁴². De directie beschikt over de zogenaamde SOK-kaart. Op deze kaart kunnen klanten eventuele Suggesties, Opmerkingen of Klachten kwijt. Het principe van de SOK-kaart werkt echter niet optimaal, aangezien niemand verantwoordelijk is voor de voortgangsbewaking rondom de procedure. Bovendien is deze werkwijze enigszins achterhaald.

Om goede nazorg te kunnen bieden moet IZ gaan richten op het implementeren van integraal klachtenmanagement. Dit zal positieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De eerste stap op weg naar integraal klachtenmanagement is de drempel tot klagen te verlagen. Dit kan worden gedaan door de klant te wijzen op de manier waarop hij/zij, zijn/haar klacht kan richten aan de organisatie en door de klant uit te nodigen ook daadwerkelijk te gaan klachten. Dit moet worden bewerkstelligd door zowel op de servicesite als de bevestigingen, die verstuurd worden vanuit de frontoffice, een mededeling te plaatsen. Een mogelijke mededeling is: 'Uw suggesties, opmerkingen en klachten zijn van harte welkom', waarna een verwijzing wordt gedaan naar het klachtenformulier op de servicesite. Door het klachtenformulier via de servicesite aan te bieden, wordt de drempel nogmaals verlaagd. De klant wordt namelijk enige mate van anonimiteit gegeven. Daarnaast moet het ook mogelijk zijn voor de klanten om hun suggesties, opmerkingen en klachten te uiten aan de frontoffice medewerkers zelf.

Naast het verlagen van de drempel moet er ook een uitgebreide klachtenprocedure worden opgesteld. Hierin moet worden opgenomen welke stappen worden ondernomen bij het ontvangen van klachten, wat de reactietijd mag zijn voor een klacht en wie verantwoordelijk is voor de klachtenprocedure. Er zou gekozen kunnen worden deze verantwoordelijkheid te leggen bij de frontoffice, aangezien zij het eerstelijns klantcontact onderhouden en de meeste klachten zullen ontvangen. Hierdoor zal tevens de doorlooptijd van de afhandeling van een klacht worden verkort.

De klant centraal: Producten en dienstencatalogus

Door de verschillende bestaande servicepunten te reduceren naar één frontoffice, heeft IZ een goede stap in de richting gezet naar het 'centraal stellen' van de klant. Uit de literatuur is gebleken dat een herkenbaar aanbod van dienstverlening, waarin de klant zijn weg weet te vinden en waarin hij zich centraal voelt staan hierin tevens een belangrijk aspect kan zijn. Om die reden is het van belang dat er een duidelijke PDC voor de start van de nieuwe FBO is opgesteld in samenwerking met de klant, zodat het aanbod van de dienstverlening bekend is. Deze PCD zal voor zowel de frontoffice medewerkers als klanten duidelijk bieden over het totale aanbod en leveringsvoorwaarden van de producten en diensten. Het is aan te bevelen de PDC via de IZ servicesite aan te bieden aan de klant.

Bypassing

Uit de externe oriëntatie is gebleken dat vooral vlak na de invoering van de centrale frontoffice het regelmatig zal voorkomen dat klanten proberen via 'de achterdeur', in dit geval de backoffice, producten en diensten aan te vragen. Het is van cruciaal belang dat de klant terugverwezen wordt naar de frontoffice. De klant moet als het ware opnieuw worden opgevoed. Ook de backoffice medewerkers moeten ook leren om te gaan met deze nieuwe manier van werken. De klanten zullen in het begin erg moeten wennen aan deze nieuwe situatie, maar wanneer het bypassen van de frontoffice niet wordt tegengegaan gaat de 'één-loket-gedachte' verloren. Bovendien is het genereren van eenduidige managementinformatie dan niet meer haalbaar.

9.3 Verandertraject

Op het gebied van het verandertraject worden de volgende conclusies en aanbevelingen gedaan:

Communicatieplan

Zoals in hoofdstuk 7 als is vermeld is het aan te bevelen een communicatieplan op te stellen voor het gehele verandertraject. In dit plan kan in grote lijnen worden aangegeven welke informatie naar welke doelgroep gaat en op welke wijze gedurende het proces wordt gecommuniceerd. Dit geldt dus zowel voor binnen de eigen afdeling als met de klant. In fase 1 is het met name van belang de eigen organisatie te

⁴² Looy, B. van, e.a.: Services Management, An Integrated Approach. 2^e druk, Londen: 2003. ISBN 02 73 67353 X



overtuigen van het nut van de overgang naar een FBO. Daarnaast is het eerlijk, helder en overtuigend verspreiden van informatie van groot belang. In fase 2 zal in het communicatieplan de nadruk meer komen te liggen op de kennisoverdracht, het leerproces en terugkoppeling van zaken die goed en nog niet goed verlopen. Door ook te melden welke zaken wel goed verlopen, zullen de medewerkers meer zelfvertrouwen krijgen. In fase 3 gaat het voornamelijk om de terugkoppeling over het gehele proces en de handhaving van de nieuwe situatie.

Vergroten van de veranderingsbereidheid en het veranderingsvermogen

Het succes van een veranderingstraject is afhankelijk van de veranderingsbereidheid en het veranderingsvermogen van een organisatie en zijn werknemers.

IZ heeft het veranderingsvermogen al vergroot door een externe adviseur in dienst te nemen. Er moet wel rekening worden gehouden met het feit dat de directie momenteel met een groot aantal veranderingen tegelijk bezig is (implementatie Planon, reorganisatie, invoering FBO, herhuisvestingstraject). Het risico bestaat dat het verandervermogen van de organisatie wordt overschreden. Het afbreukrisico voor de verschillende trajecten is aanzienlijk. Ieder van de trajecten dient voldoende aandacht te krijgen en op het juiste moment de boventoon te voeren. Al deze veranderingen hebben een grote impact op de medewerkers.

Zoals eerder vermeld is de cultuur van IZ te bestempelen als welwillend, maar behoudend. Om de veranderingsbereidheid van de medewerkers te vergroten is communicatie een belangrijk middel. Hier wordt nogmaals het nut van het communicatieplan benadrukt. Het management van de directie moet in gesprek blijven met haar medewerkers. Er moet vertrouwen worden gekweekt. Door tijdens de verschillende fases van het veranderproces te evalueren, worden er zogenaamde bijsturingmogelijkheden gecreëerd. Dit zal bijdragen aan het vergroten van de veranderingsbereidheid van de medewerkers.

Cultuurverandering

Eén van de knelpunten in de huidige situatie is dat er binnen IZ geen teamgeest oftewel 'wij'-cultuur heerst. Elke afdeling binnen de directie beschikt over zijn eigen subcultuur. Uit de externe oriëntatie is gebleken dat er moet worden opgepast dat er in de nieuwe FBO geen 'wij/zij'-cultuur gaat heersen tussen de front- en backoffice. De front- en backoffice moeten juist samenwerken met als gezamenlijk doel een tevreden klant. Om gedurende de gehele fasering dit te bewerkstelligen, moet het management van IZ gebruik maken van een aantal hulpmiddelen. Zo kunnen de positieve elementen uit de huidige cultuur, zoals de welwillendheid, worden gebruikt om veranderingen door te voeren. Daarnaast dient het management te fungeren als voorbeeld hoe het er in de nieuwe organisatie aan toe dient te gaan. Zij vertegenwoordigen de verandering en de nieuwe waarden en normen. Het Hoofd frontoffice en het Hoofd backoffice zullen als rolmodel gaan fungeren. Tevens kunnen verschillende activiteiten op het gebied van teambuilding worden ingepland om meer teamgeest te creëren.

Evaluatie

Zoals eerder vermeld is het van belang dat er gedurende het verandertraject evaluatiemomenten worden ingebouwd. Dit om bijsturingmogelijkheden te creëren, wat op zijn beurt weer een positief effect zal hebben op de veranderingsbereidheid van de medewerkers van de directie.

Het is belangrijk dat ongeveer een jaar na invoering van de nieuwe organisatie een nieuw KTO en MTO worden gehouden. Er moet daarbij voornamelijk gekeken worden in hoeverre de knelpunten van de oude situatie zijn opgelost en welke nieuwe knelpunten aan het licht zijn gekomen. Daarnaast is het aan te bevelen dat er een zogenaamde klantenpanel worden gevormd. Dit klantenpanel moet bestaan uit een representatieve groep klanten. De leden van het panel kunnen eenvoudig gedurende het project een aantal maal worden geraadpleegd over hun ervaring met de nieuwe organisatie. Voordeel van een representatief klantenpanel is dat het minder geld en tijd kost, dan een grootschalig KTO. Indien uit de verschillende evaluaties blijkt dat onderdelen van de FBO nog niet naar behoren functioneren, dan dienen hiervoor verbeterplannen opgesteld te worden. Op deze manier kan men doorgaan met het verbeteren van de dienstverlening. Het gehouden KTO uit 2006 kan dienen als 0-meting.

Promotie

Wanneer het management van IZ besluit de in hoofdstuk 7 voorgestelde fasering uit te voeren, is het aan te bevelen een uitgebreide promotiecampagne te houden. Naast de eigen medewerkers moeten ook de klanten door middel van een promotiecampagne worden voorgelicht over de nieuwe frontoffice. Deze



promotie heeft als doel de klant te overtuigen van het voordeel van het hebben van een centrale frontoffice. Mogelijke middelen hierbij zijn posters, flyers en een kijkdag. Daarnaast is het aan te bevelen kennismakingsfolders en flyers te ontwerpen, die kunnen worden uitgedeeld en opgehangen op de verschillende locaties. De nieuwe werkwijze moet tevens gepresenteerd worden op de IZ servicesite of in het EZ-brede nieuwsblad. Ook kan men in de aanloopperiode tijdens de introductie van IZ aan nieuwe EZ-medewerkers de nieuwe werkwijze introduceren. Als laatste kan de opening van de uiteindelijke servicedesk op B30 officieel worden gevierd door een openingsborrel en het doorknippen van een lint.

9.4 Samenvatting

Op basis van de onderzoeksbevindingen kunnen er een aantal conclusies en aanbevelingen worden gedaan m.b.t. de FBO van IZ. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- het opstellen van een communicatieplan;
- het vaststellen van de scheiding tussen de front- en de backoffice;
- het vaststellen van het takenpakket van de frontoffice;
- het opstellen van heldere procedures en het maken van duidelijke afspraken tussen de front- en backoffice;
- het tegengaan van bypassing van de frontoffice;
- Het opstellen van een klachtenprocedure.



Afkortingen en begrippen

AD	=	Auditdienst
B16	=	locatie Bezuidenhoutseweg 16
B20	=	locatie Bezuidenhoutseweg 20
B30	=	locatie Bezuidenhoutseweg 30
B50	=	locatie Bezuidenhoutseweg 50
B105	=	locatie Bezuidenhoutseweg 105
B153	=	locatie Bezuidenhoutseweg 153
BDR	=	Buitenlandse Dienst Reizen
BP	=	locatie Beatrixpark
BSG	=	Bureau Secretaris-Generaal
CC	=	locatie Centre Court
DC	=	Directie Communicatie
dFM	=	directie Facilitair Management
ERP	=	Enterprise Resource Planning
EZ	=	Ministerie van Economische Zaken
FBO	=	frontoffice/backoffice organisatie
FEZ	=	Directie Financieel-Economische Zaken
FTE	=	fulltime-eenheid
FOBO	=	frontoffice/backoffice (organisatie)
I&A	=	Directie Informatiemanagement en Automatisering
IPKD	=	Interdepartementale post- en koeriersdienst
IOFD	=	Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren
IZ	=	Directie Interne Zaken
KSF	=	Kritische succesfactoren
KTO	=	Klanttevredenheidsonderzoek
KWIS	=	Klacht, Wens, Informatieaanvraag en Storing
MT	=	Management Team
PB5-7	=	locatie Prinses Beatrixlaan 5-7
PDC	=	Producten & Diensten Catalogus
PGF	=	afdeling Post & Grafische faciliteiten
P&O	=	Directie Personeel en Organisatie
pSG	=	plaatsvervangend Secretaris-Generaal
SG	=	Secretaris-Generaal
SLA	=	Service Level Agreements
VFR/IRM	=	Vergaderzalen Faciliteiten Registratie/Informatie Registratie Meldingen
WJZ	=	Directie Wetgeving en Juridische Zaken
WPT	=	We print together (interdepartementale samenwerkingsverband drukwerk en reprografie)



Literatuurlijst

Boeken

- Alofs, T. en Korvaar, H.: Van helpdesk naar servicedesk; De klant centraal. 2^e druk. Den Haag, 2000, ISBN 90 44 00151 5
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken, 4^e druk. Houten: Stenfert Kroese, 2006. ISBN 90 20 73315 X
- Beer, A. de: Klantgericht veranderen. Deventer: Kluwer, 2001, ISBN 90 14 06814 X
- Bloemers, W. en Hagedoorn E.: Management, Organisatie en Gedrag. 2^e druk. Amstelveen, 2001. ISBN 90 59 01041 8
- Cozijnsen, A.J. e.a.: Ontwerp en invoering; Strategieën voor organisatieverandering. Alphen aan den Rijn: Samson, 1995, ISBN 90 14 05011 9
- Keuning, Dr. D., Eppink, Dr.D.J.: Management & Organisatie; Theorie en toepassing. 8^e druk, Groningen: Wolters-Noordhoff bv., 2005. ISBN 10902073265x
- Kleijn H. en Rorink, F.: Verandermanagement; Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. Pearson Education Benelux, 2005. ISBN 90 43 01007 3
- Kok, H.B.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 90 39 52355 X
- Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00043 6
- Liefers, B. en Lubberding, J.B.: Change Management. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 90 01 50488 4
- Looy, B. van, e.a.: Services Management, An Integrated Approach. 2^e druk, Londen: 2003. ISBN 02 73 67353 X
- Maas, G.W.A, en J.W. Pleumis: Facility Management; Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14 07794 7
- Rameckers G. e.a.: Adviseren moet je doen! Baarn: HBuitgevers, 2005. ISBN 90 55 74452 2
- Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90 01 86039 7

Syllabi

- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. Studiejaar 2004/2005. Code 2318.

Verslagen

- Abbink, A.: Model voor een facilitaire frontoffice bij kerndepartementen. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, mei 2004.
- Andriessen, E.: Herhuisvestingadvies voor het Ministerie van Defensie. Den Haag: Ministerie van Defensie, mei 2005.
- Bosch, M. van den: FDC, op weg van productgericht naar klantgericht. Schiphol: Schiphol Groep, mei 2005.
- Geerling, F.: Eenheid in verscheidenheid. Delft: Dienst Stadsbeheer Den Haag, juni 2001.
- Groot A.W. de.: Service Management, de weg naar een centrale facilitaire servicedesk voor TCN Property Projects. Hilversum: TCN Property Projects, mei 2005.
- Hensbergen, A. van: De ideale invulling van een Facilitaire Servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim. Sassenheim: Akzo Nobel, mei 2004.
- Markveld, L.: Contractbeheer in een professionele organisatie. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, mei 2005.
- Marti I.: Een frontoffice voor de afdeling IBF. Ridderkerk: Gemeente Ridderkerk, mei 2005.
- Project Loket Bouwen en Wonen: 'Front- en backoffice, hier wordt geknipt'. Startcongres Bouwen en Wonen, augustus 2000.
- Rijn, P. van: Houding & gedrag in het Front Office. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, mei 2006



Artikelen

- Barnhoorn, J.: Bloemenveiling Aalsmeer; 'Aalsmeer Servicepunt, frontoffice voor de veilingorganisatie'. FMI, december 2006, p.30-33.
- Groenewoud, K. en Willemse, H.: Flinke groei taken facilitaire frontoffice voorzien. FMI, maart 2007, p.38-41.
- Noordam, P.G en Zalm, M. van der: Managen van toekomstrobustheid: de paradox van besturing en beheersing. Management Executive, Juli/augustus 2006.
- Timmer, M: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender? Handboek Facility Management, Samsom, december 1996.
- Valk, F. de: Een middag vol met (ogenschijnlijke tegenstellingen; In gesprek met Marina de Haan. FMI, december 2006, p.26-29.
- Veen, R. van: Organisatiestructuur; Een frontoffice alleen is niet voldoende. Facility Management Magazine, November 2001, p.29-32
- Verheij, P e.a.: Nooit meer volgend loket. Computable, juni 2000. p.42-45

Documentatie Ministerie van Economische zaken

- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken, werkgroep FOBO: Eindrapport FOBO. Den Haag: juni 2006
- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken, Waversveld, J. van e.a.: EZ vast goed in beweging; Huisvestingsplan 2007 van het Ministerie van Economische Zaken. Den Haag: februari 2007
- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Formatie-Bezettingsoverzicht stand per 31 januari 2007. Den Haag: januari 2007
- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Kadernotitie ten behoeve van de reorganisatie van de Directie Facilitair Management (dFM), concept versie 3, Den Haag, oktober 2006
- Ministerie van Economische Zaken, Projectbureau B30: Projectplan B30, Renovatie & Tijdelijke huisvesting. Den Haag: mei 2006.
- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne zaken: Project Initiatie Document; Implementatie Planon versie 1.0, Den Haag, november 2006
- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Rapportage KTO 2004. Den Haag, januari 2005.
- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Rapportage KTO 2006. Den Haag, januari 2007.
- Ministerie van Economische Zaken, Directie Interne Zaken: Strategienota 2006-2010 "Berekend op de toekomst". Den Haag, maart 2006.
- VROM Rijksgebouwendienst: Behouden en vernieuwen in B30. Den Haag: juni 2006.

Internet

- <http://www.adromi.nl/images/ink2.jpg> (22/03/2007)
- <http://www.fm-web.nl>
- <http://www.floverheid.nl>
- <http://www.minez.nl>
- <http://www.regering.nl>
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2079> (26/02/07)

