

De ideale invulling van een Facilitaire Servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim

De Afdeling Local Services op weg naar “Excellence”

Auteur:	Astrid van Hensbergen 20004637
Studiejaar:	2003-2004
Bedrijfsmentor:	Dhr. W. Versluis Hoofd Facilitaire Techniek Local Services Akzo Nobel Sassenheim
Docentbegeleider:	Dhr. L.H.B. Goldsteen
Medebeoordelaar:	Mevr. S.H. van Doorne
	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Periode onderzoek:	januari 2004 – mei 2004

Auteursreferaat

Afstudeerscriptie met als onderwerp **servicedesk**. Onderzoeksvraag is: "Hoe kan een servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim worden ingericht, zodat de communicatie met de klant en de afstemming met de **backoffice** zo goed mogelijk worden gewaarborgd en Local Services daarmee efficiënter gaat opereren en er een grotere klanttevredenheid wordt bereikt?" Achterliggende doelstelling is het verbeteren van de performance van de afdeling Local Services.

Het resultaat is dit rapport, waarin de huidige situatie wordt geanalyseerd, conclusies, aanbevelingen en een realisatietraject voor een servicedesk wordt gegeven.

Belangrijkste conclusies zijn de noodzaak van een servicedesk om "**one-stop-shopping**" mogelijk te maken. Tevens wordt geadviseerd de backoffice te **herstructureren** tot een **plattere organisatievorm**. Materiële investeringen als een **FMIS** zullen bijdragen aan de efficiency. Hiertoe zal een **projectgroep** opgericht dienen te worden welke de keuze voor het systeem en de implementatie van de servicedesk zal begeleiden.

In de bijlagen: organogram, onderzoeksresultaten oriënterende interviews, diepte interviews en bezoeken vergelijkbare organisaties, stroomschema melding, procedures servicedesk, basisstructuren servicedesk, adviezen intranetsite, frontoffice-taken, formatie servicedesk en selectiecriteria FMIS.

Indexreferaat

Scriptie, FM, Industrie, servicedesk, CDM, servicepunt, helpdesk, dienstverlening, interview, enquête, organisatiestructuur, FMIS, informatievoorziening, processen, efficiency, effectiviteit.

Samenvatting

Na het toepassen van het Facility Excellence Model bleek dat de Local Services-organisatie getypeerd kan worden als een introverte facilitaire organisatie. Als doel is gesteld om te komen tot een ondernemende facilitaire organisatie. Hiertoe is een plan opgesteld, de "Spin". Het doel van dit plan is om een professionele facilitaire organisatie neer te zetten welke efficiënt opereert. Uit dit plan volgden voor elk aspect concrete actiepunten. Eén van de actiepunten is het opstellen van een centrale servicedesk met een (eventuele) koppeling aan een Facility Management Informatie Systeem.

Hiertoe is de volgende probleemstelling opgesteld:

"Hoe kan een servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim worden ingericht, zodat de communicatie met de klant en de afstemming met de backoffice zo goed mogelijk worden gewaarborgd en Local Services daarmee efficiënter gaat opereren en er een grotere klanttevredenheid wordt bereikt?"

Uit de probleemstelling is af te leiden dat het onderzoek zich richt op de communicatie met de klant en de afstemming met de backoffice waarbij de begrippen efficiency en klanttevredenheid belangrijke speerpunten zijn voor de aanbevelingen.

Door de economische golfbewegingen is de nadruk van de Spin meer komen te liggen op efficiency en tijd. Dit betekent dat er meer druk staat op het doorvoeren van kostenbesparingen.

Het verwachte eindproduct is een blueprint voor de afdeling Local Services. Het is de bedoeling dat deze blueprint over de huidige organisatie van de afdeling gelegd kan worden, zodat direct gezien kan worden op welke aspecten de afdeling zich kan verbeteren. Hierbij wordt toegewerkt naar een ideale invulling van de servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim. Letterlijk is het de bedoeling dat het nieuwe plan de leidinggevenden werk uit handen neemt, verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen en dat de afdeling Local Services minder kosten zal maken, doch een goede kwaliteit zal blijven leveren.

Om het onderzoek overzichtelijk te houden is besloten uit de probleemstelling onderzoeksdelen te destilleren. Naast een onderzoek naar de wensen en eisen van de interne medewerkers met betrekking tot het besturingsmodel is er ook een onderzoek naar de invulling van servicedesks bij vergelijkbare organisaties uitgevoerd.

De belangrijkste conclusies en adviezen die uit deze twee onderzoeken zijn voortgekomen:

- De klantgerichtheid, service en kwaliteit die de afdeling Local Services biedt, voldoen niet meer in de huidige bedrijfssituatie. Dat de ist-situatie niet langer werkbaar is, werd nogmaals bevestigd door het Facility Excellence Model. Het invoeren van een servicedesk kan bijdragen aan een verbetering hiervan.
- Het eilanddenken van de verschillende afdelingen zorgt voor diverse problemen. Dit heeft te maken met de eigen regels van elke afdeling afzonderlijk. Hiertoe wordt geadviseerd een betere samenwerking te realiseren en gebruik te maken van de diensten van de servicedesk.

Naast conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van de onderzoeken, zijn er ook aanbevelingen opgesteld welke nader onderzocht dienen te worden:

- Binnen Local Services wordt weinig gemeten. Zo is de effectiviteit van de afdelingen onbekend. Door een meetsysteem toe te passen, kan ook duidelijker aan het primaire proces worden gemaakt wat de meerwaarde is van Local Services. Hetzelfde geldt voor klanttevredenheidsonderzoeken. Als er niet gemeten wordt, kan er ook niet zichtbaar worden verbeterd.
- Er zal een projectgroep moeten worden geformeerd om de implementatie van de servicedesk te begeleiden. Bij de implementatie dient rekening gehouden te worden de bedrijfscultuur. Hier zal overeenstemming moeten worden bereikt over bijvoorbeeld de keuze voor promotie en de uiteindelijk uit te voeren taken. Tevens zal deze, of een andere projectgroep, zich moeten buigen over de definitieve keuze voor een Facility Management Informatie Systeem.

Ondanks dat de vernieuwingen besparingen opleveren, zijn er ook kosten verbonden aan de implementatie van een effectieve servicedesk. De kosten voor een met een FMIS ingerichte servicedesk worden geschat op €63.344, terwijl de baten worden geschat op €881.520.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat naar aanleiding van de afstudeeropdracht tot stand is gekomen. De uitvoering van de afstudeeropdracht vond plaats van januari tot mei 2004. Dit rapport betekent de afronding van mijn studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Dit rapport is opgesteld zodat het geschikt is voor meerdere doelgroepen. Het schetst een algemeen beeld van de stagebiedende organisatie en er is algemene informatie aanwezig over facilitaire servicedesks. Tevens is het verslag zo opgezet dat deze als leidraad en als naslagwerk gebruikt kan worden tijdens de werkelijke implementatie van de servicedesk.

Dit verslag is mede tot stand gekomen door de ervaring die ik heb opgedaan tijdens de 18 weken durende afstudeerperiode bij Akzo Nobel Sassenheim. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een ieder die het totstandkomen van dit rapport mogelijk hebben gemaakt te bedanken, met in het bijzonder mijn bedrijfsmentor W. Versluis.

Tevens wil ik I. Venema (Haagse Hogeschool), T. Vonk (Akzo Nobel Arnhem), C. Strijbos (Organon Oss) en T. van Mil (Shell Rijswijk) bedanken voor hun gastvrijheid en openheid bij het beantwoorden van mijn vragen. Ook wil ik mijn docentbegeleider L. Goldsteen en medebeoordelaar S. van Doorne bedanken voor hun begeleiding, ideeën en suggesties die bijgedragen hebben voor de totstandkoming van dit rapport.

Ten slotte wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor hun objectieve blik en opbouwende kritiek, maar vooral voor de morele steun.

Astrid van Hensbergen
Sassenheim, april 2004

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	7
1. ORGANISATIE-ANALYSE AKZO NOBEL	9
1.1 AKZO NOBEL WORLDWIDE	9
1.2 EXTERNE BEDRIJFSONTWIKKELINGEN.....	9
1.3 AKZO NOBEL SASSENHEIM.....	10
1.4 LOCAL SERVICES SASSENHEIM	10
1.5 CONCLUSIE.....	11
2. IST-SITUATIE LOCAL SERVICES	12
2.1 FACILITY EXCELLENCE MODEL EN SPIN.....	12
2.2 KLANTGERICHTHEID, SERVICE EN KWALITEIT	13
2.3 CONCLUSIE.....	13
3. ORIËTERENDE INTERVIEWS	14
3.1 KNELPUNTEN BINNEN DE AFDELING LOCAL SERVICES	14
3.2 MOGELIJKE OORZAKEN VAN DEZE KNELPUNTEN	14
3.3 MOGELIJKE OPLOSSINGSRICHTINGEN.....	15
3.4 RANDVOORWAARDEN IMPLEMENTATIE OPLOSSINGEN.....	15
3.5 CONCLUSIE.....	15
4. OPDRACHTFORMULERING EN ONDERZOEKSOPZET	16
4.1 METHODEN VAN INFORMATIEVERZAMELING EN INFORMATIEANALYSE	16
5. THEORETISCH ONDERZOEK: DE SERVICEDESK GEANALYSEERD	19
5.1 DOEL EN MEERWAARDE VAN DE SERVICEDESK	19
5.2 HOOFDPROCES(SEN) VAN DE SERVICEDESK	20
5.3 CONCLUSIE.....	21
6. RESULTATEN ONDERZOEK VERGELIJKBARE ORGANISATIES	22
6.1 ORGANISATIE VAN DE SERVICEDESK	22
6.2 ORGANISATIE VAN DE BACKOFFICE	22
6.3 INRICHTING VAN DE BACKOFFICE	22
6.4 AUTOMATISERING SERVICEDESK	23
6.5 CONCLUSIE.....	23
7. DIEPTEINTERVIEWS.....	24
7.1 VERWACHTINGEN TEN AANZIEN VAN DE SERVICEDESK.....	24
7.2 MOGELIJKHEDEN INRICHTING VAN DE BACKOFFICE	24
7.3 MOGELIJKHEDEN INRICHTING VAN DE FRONTOFFICE	24
7.4 AUTOMATISERING	25
7.5 CONCLUSIE.....	25
8. CONCLUSIES	26
8.1 FRONTOFFICE	26
8.2 MIDOFFICE	26
8.3 BACKOFFICE	27
9. SOLL-SITUATIE LOCAL SERVICES	28
9.1 ORGANISATIE VAN DE PLANNING EN COÖRDINATIE	28
9.2 ADVIES IDEALE BASISSTRUCTUUR SERVICEDESK AKZO NOBEL SASSENHEIM	29
9.3 IDEALE INRICHTING SERVICEDESK AKZO NOBEL SASSENHEIM	32
9.3.1 <i>Taken en bevoegdheden servicedeskpersoneel</i>	<i>32</i>
9.3.2 <i>De te leveren producten en diensten via de servicedesk</i>	<i>33</i>
9.3.3 <i>Formatie en locatie</i>	<i>33</i>
9.3.4 <i>Personele bezetting.....</i>	<i>34</i>
9.3.5 <i>Bereikbaarheid en openingstijden.....</i>	<i>35</i>
9.3.6 <i>Werplekinrichting.....</i>	<i>36</i>

9.4 ADVIES AUTOMATISERING AKZO NOBEL SASSENHEIM	36
9.4.1 <i>Nut en noodzaak automatisering</i>	37
9.4.2 <i>Meerwaarde FMIS</i>	38
10.1 ADVIEZEN NAAR AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK	40
10.2 IMPLEMENTATIE- EN BEHEERADVIES	41
10.2.1 <i>Implementatieadvies</i>	42
10.2.2 <i>Beheeradvies</i>	44
11. FINANCIËLE CONSEQUENTIES SERVICEDESK AKZO NOBEL SASSENHEIM	45
11.1 KOSTENANALYSE.....	45
11.2 BATENANALYSE.....	46
11.2.1 <i>Financiële baten primaire proces</i>	46
11.2.2 <i>Financiële baten Local Services</i>	47
11.3 CONCLUSIE.....	48
12. LITERATUURLIJST	49
13. BIJLAGENLIJST	51

Inleiding

De afstudeeropdracht (AO) geldt als afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Hierbij staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal. Het onderwerp van de opdracht dient enerzijds relevant te zijn voor de opdrachtgever, die de resultaten moet kunnen gebruiken en anderzijds voor de opleiding, wat betekent dat de doelstellingen van de opleiding gerealiseerd moeten worden¹. Het ontwikkelen van de ideale invulling van een facilitaire servicedesk binnen Akzo Nobel Sassenheim vormen de kern van dit rapport.

Binnen Akzo Nobel Sassenheim spelen bezuinigingen een grote rol. Nadat de meeste bezuinigingen met betrekking tot het primaire proces zijn doorgevoerd, is het nu het secundaire proces welke professioneler moet opereren. Tot deze conclusie is het managementteam gekomen nadat er een studie is uitgevoerd met betrekking tot de efficiency van de afdeling Local Services. Hierbij is gebruik gemaakt van het Facility Excellence Model van Berenschot². Er is uit gebleken dat er te veel afdelingen zijn die als vakbalie fungeren. Hierdoor wordt er vaak langs elkaar heen gewerkt waardoor er geen optimale klantvriendelijke benadering mogelijk is. Tevens is er geen inzicht in het aantal klachten en de oplossing hiervan. Het opzetten van een servicedesk kan hierin uitkomst bieden. Om een centrale servicedesk effectief te maken, wordt tevens gezocht naar het Facility Management Informatie Systeem (FMIS) dat het beste bij de organisatie past. Dit onder voorwaarde dat het logisch of misschien wel onvermijdelijk is om een FMIS te implementeren.

De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

“Hoe kan een servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim worden ingericht, zodat de communicatie met de klant en de afstemming met de backoffice zo goed mogelijk worden gewaarborgd en Local Services daarmee efficiënter gaat opereren en er een grotere klanttevredenheid wordt bereikt?”

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

1. Hoe is de situatie op dit moment qua service, kwaliteit en klantgerichtheid (Ist-situatie)?
2. Wat zijn de belangrijkste knelpunten in de huidige situatie?
3. Wat is het doel en de meerwaarde van een servicedesk en op welke manier kan het inrichten van processen hieraan bijdragen?
4. Hoe functioneren servicedesks in vergelijkbare organisaties en op welke wijze zijn deze ingericht?
5. Hoe ziet een facilitaire servicedesk eruit in de meest ideale situatie (soll-situatie)?
6. Wat zijn de financiële consequenties van de soll-situatie?
7. Op welke manier kan een servicedesk het beste geïmplementeerd en beheerd worden?

Deze scriptie is opgebouwd conform het tien stappen plan³ en heeft een adviserend karakter. Het doel van dit document is het aanreiken van praktische handgrepen voor de invulling van een servicedesk. Hierbij wordt gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden.

De scriptie is verdeeld in twee delen en dertien hoofdstukken. Het eerste deel, de analyse, begint met in hoofdstuk één een algemene omschrijving van de organisatie en de omgevingsvariabelen. In hoofdstuk twee wordt de ist-situatie geschetst, terwijl in hoofdstuk drie de resultaten van de oriënterende interviews worden weergegeven. In hoofdstuk vier komt de aanpak van de opdracht aan bod. Aan de hand van de gehouden literatuurstudie worden in hoofdstuk vijf de belangrijkste resultaten weergegeven. In hoofdstuk zes worden de resultaten van het onderzoek van vergelijkbare organisaties weergegeven, waarna in hoofdstuk zeven de resultaten van de diepteinterviews volgen. In hoofdstuk acht volgen de conclusies. Na de conclusies wordt overgegaan tot de advisering. Hiertoe volgt in hoofdstuk negen de soll-situatie, waarna in

¹ Bouter, R.F. *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004*, 9e druk, 2003. Ribbing van der Gang, Zoetermeer

² Berenschot Osborne, *Handleiding Facility Excellence Model – Een model voor de positiebepaling van de Facilitaire Organisatie op weg naar 'Excellence'*, Utrecht, september 2002

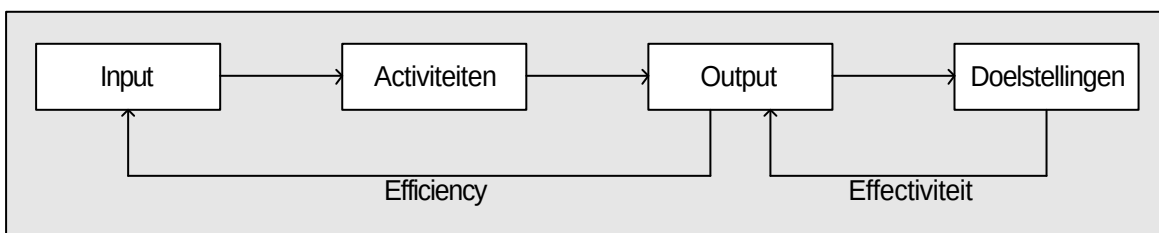
³ Kempen, P.M. Keizer, J.A. *Advieskunde voor praktijkstages – organisatieveranderingen als leerproces*, 2e druk, 2000. Wortels-Noordhoff bv, Groningen/ Houten

hoofdstuk tien het adviestraject wordt besproken. Hoofdstuk elf schetst de financiële consequenties van een servicedesk en in hoofdstuk twaalf en dertien volgen respectievelijk de literatuurlijst en de bijlagenlijst.

De doelgroep van deze scriptie is ten eerste de opdrachtgever vanuit Akzo Nobel Sassenheim. De opdrachtgever zal met de adviezen aan de slag moeten en dus is de focus op hem gericht. Ten tweede is de doelgroep eenieder die belast is met de beoordeling van het onderzoek. Dat zijn dus de beoordelaars vanuit de opleiding Facility Management en de examencommissie. Tevens is deze scriptie geschreven om studenten van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool inzicht te geven in wat een facilitaire servicedesk behelst en hoe de organisatie zelf functioneert. Tenslotte is dit document bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de mogelijkheden van een servicedesk in het algemeen en in het bijzonder op een chemische locatie.

Om de leesbaarheid van dit document te bevorderen, zijn bepaalde veelgebruikte termen afgekort, verkort of zonder verdere uitleg in deze scriptie gebruikt. Het betreft de volgende woorden of termen:

- Akzo Nobel Sassenheim, de officiële benaming van de stagebiedende organisatie, zal in dit document worden verkort tot Akzo Nobel. Indien er een andere vestiging wordt bedoeld, zal dit expliciet worden vermeld;
- Het begrip Facilitair Management Informatie Systeem zal in dit document worden afgekort tot FMIS;
- De term Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en (ver)Storingen zal tot de afkorting KWIS worden teruggebracht;
- Onder het begrip “centrale servicedesk” wordt verstaan “een coördinatiepunt tussen vrager en aanbieder van facilitaire diensten, waarbij de vragen volgens procedures worden afgehandeld of ter afhandeling wordt doorgegeven aan de facilitaire organisatie⁴”, en zal in deze scriptie worden verkort tot servicedesk.
- Het passeren van een servicedesk, waarbij direct contact wordt gezocht met de backoffice, is een “informeel circuit” en wordt aangeduid als een “bypass”.
- Onder het begrip Service Level Agreements wordt verstaan “intern contract van dienstverlening” en zal worden aangeduid met de afkorting SLA.
- Indien er gesproken wordt over klanten van de afdeling Local Services, worden naast de interne klanten (Local Services, primaire proces en overige diensten) ook externe klanten zoals bezoekers en leveranciers bedoeld.
- De termen “efficiency” en “effectiviteit” spelen een belangrijke rol in dit rapport. De betekenis van efficiency (doelmatig) is met zo min mogelijk middelen of bronnen (-verspilling) een actie op gang houden of krijgen. Efficiency zegt iets over de mate van doelmatigheid: de hoeveelheid hulpbronnen die nodig zijn voor het bereiken van een doel. Het gaat dus over *hoe* het doel bereikt wordt. Effectiviteit (doeltreffendheid) is een maatstaf waarin geplande of gewenste activiteiten zijn gerealiseerd en geplande of gewenste resultaten zijn behaald. Effectiviteit zegt iets over het doel, over de geplande activiteiten en over de vorige of huidige meetwaarde/ toestand. Het gaat dus over *wat* bereikt wordt⁵.



Figuur 1: Het verschil tussen efficiency en effectiviteit

⁴ Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999

⁵ Bron: <http://www.effectiveworld.nl> (01-04-2004)

1. Organisatieanalyse Akzo Nobel

Door van te voren informatie te verzamelen over de organisatie en de sector van de organisatie wordt een betere uitgangspositie verworven. Op deze manier kan vastgesteld worden of er een verband bestaat tussen de door de opdrachtgevende organisatie geïndiceerde vraagstuk en de brancheontwikkelingen en hoe dat verband eruit ziet. Tevens levert een onderzoek naar de brancheontwikkelingen informatie op welke het hele afstudeertraject bruikbaar zal zijn. De externe bedrijfsontwikkelingen zullen voornamelijk gericht zijn op de Business Unit (BU) Coatings.

1.1 Akzo Nobel Worldwide

Akzo Nobel Worldwide is een multinational met vestigingen in meer dan 80 landen. Mondiaal werken circa 67.800 medewerkers aan producten ten behoeve van de gezondheidszorg (pharma), verven en lakken (coatings) en chemische producten (chemicals). Alle activiteiten zijn ondergebracht in BU's die gebruikelijk bestaan uit één of meerdere product- en marktcombinaties⁶. Akzo Nobel wordt gerekend tot het grootste coatingsbedrijf ter wereld.

Akzo Nobel is een innovatieve en maatschappijbewuste organisatie. Het streven naar continue verbetering van ontwikkelings- en productieprocessen en levering van producten met technische en economische potentie, worden gekoppeld aan minimale risico's voor gezondheid, veiligheid en milieu. Daarnaast neemt Akzo Nobel actief deel aan programma's die zich richten op maatschappelijk ondernemen zoals Responsible Care en Coatings Care.

De ambitie van Akzo Nobel is om de eerste keus te zijn van afnemers, aandeelhouders en medewerkers en een gerespecteerd lid te zijn van de samenleving. Daartoe belooft de onderneming het volgende:

- Het succes van de afnemers voorop stellen.
- De aandeelhouders een goed rendement bieden.
- Een aantrekkelijk werkklimaat voor de medewerkers creëren.
- Op een sociaal verantwoorde wijze opereren.

Om deze afspraken na te komen, is er een strategie opgesteld. Deze houdt het volgende in:

- Het verwerven van leidende posities in selectieve markten op het gebied van producten voor de gezondheidszorg, coatings en chemicaliën.
- Zoeken naar marktsegmenten met een aantrekkelijke structurele winstgevendheid.
- Bereiken van de kritische massa om een belangrijke rol te spelen in de herstructurering van de industrieën waarin Akzo Nobel actief is.

De dynamiek van deze strategie vereist een voortdurende aanpassing van de portefeuille door verplaatsing naar activiteiten met een hogere toegevoegde waarde⁷.

1.2 Externe bedrijfsontwikkelingen

De brancheomgeving waarin Akzo Nobel Coatings zich bevindt is vast te stellen aan de hand van een zogenaamde BIK-code. Voor de branche industrie – productie verf, lak, vernis, inkt en mastiek is dit code 2430⁸. Aan de hand van deze code kan informatie gezocht worden over de reële omzetgroei en procentuele werkgelegenheidsgroei. Dit kan vergeleken worden met andere branches (landbouw en visserij, bouwnijverheid, groothandel, detailhandel en diensten) en met het totaal van de branche industrie.

Een belangrijke brancheontwikkeling is dat de chemische industrie goed stand heeft weten te houden in 2003, terwijl dit een relatief moeilijk jaar was. De omzet is met ongeveer 4% gegroeid tot circa €34 miljard⁹. In vergelijking met de andere vijf branches is de reële omzetgroei van de sector industrie het grootst en tevens de enige sector met positieve groei. Deze positieve bijdrage aan de economie zal de sector alleen kunnen volhouden als het ondernemingsklimaat in Nederland

⁶ Akzo Nobel: *Introductie Akzo Nobel Sassenheim*

⁷ Presentatie Akzo Nobel: *Van dichtbij*

⁸ Bedrijfsindeling Kamer van Koophandel; Internet: <http://www.kvk.nl> (26-02-2004)

⁹ Intranet: *Omzetstijging chemische industrie*, 14-01-2004

verbetert. Vooral de energiekosten, het stoffenbeleid en de innovatiekracht zullen moeten verbeteren. Tevens vertoont de werkgelegenheidsgroei van de sector industrie de grootste daling. Met de komst van de nieuwe Chief Executive Officer worden geen grote saneringen voorbereid. Er wordt bij Akzo Nobel altijd snel en scherp gereageerd op tegenwind; er is geen behoefte aan een grote inhaalslag. Doordat er geen synergie is tussen coatings, chemicals en pharma, is het belangrijk dat er over coatings gedacht moet worden als hart van het concern¹⁰.

Binnen Akzo Nobel Worldwide zijn verschillende ontwikkelingen waarneembaar. Zo worden drie bedrijfsonderdelen verkocht. Dit geld wordt geïnvesteerd in de bestaande BU's en gebruikt om schulden omlaag te brengen om zo investeringsruimte te creëren¹¹. Verder zijn er aanzienlijke besparingen op het hoofdkantoor in Arnhem gerealiseerd. Er zijn geen plannen om in de andere BU's te desinvesteren. Enkele zwakke punten voor Akzo Nobel zijn de aanzienlijke stijgingen van de pensioenkosten, de gevolgen van het verlies van patentbescherming op het product Remeron en de sterk gestegen arbeidskosten¹².

Het chemische vakgebied verandert steeds meer van een mannenmaatschappij naar een gemengde maatschappij. Dit houdt in dat de organisatie meer in beweging is. Door zwangerschappen is bijvoorbeeld het aantal parttimers veel groter. Tevens is het verloop steeds hoger. Enerzijds heeft dit te maken met het verstrekken van jaarcontracten, en met het feit dat vroeger iedereen tot het pensioen bij dezelfde organisatie bleef werken. Hierdoor is de wetenschap hoe iets werkt op een locatie duidelijk minder dan vroeger, waarin mensen meegroeiden met de organisatie. Mensen zijn ontzettend in hectiek getrokken door de economie en de huidige bedrijfsontwikkelingen, dat ze helemaal geen zin in tijd hebben om zich te verdiepen in de organisatie. Door met een servicedesk één ingang tot Local Services aan te bieden, zal de dienstverlening veel helderder worden.

De afstudeer opdracht speelt hierop in. Het invoeren van een servicedesk en eventueel een FMIS zijn mede gericht op het gebied van besparingen op personeel en andere kosten. Dit is tevens een externe ontwikkeling op het gebied van Facility Management. Alle externe ontwikkelingen op dit gebied zijn opgenomen in bijlage 1.

1.3 Akzo Nobel Sassenheim

In Sassenheim zijn de Business Units Car Refinishes en Decorative Coatings gevestigd. Verder huizen er op de locatie nog enkele sub-Business Units zoals Aerospace Coatings, Wood Coatings, Speciality Coatings en Transportation Coatings.

Kijkend naar de productiefactoren is Car Refinishes (autoreparatielakken) met 85% de grootste producent. Daarnaast worden er vliegtuiglakken (circa 10%) en lakken voor industriële toepassingen (circa 5%) gemaakt.

Het ontwikkelen, produceren en distribueren van verschillende verven en lakken is het primaire proces van Akzo Nobel Sassenheim.

Van de 1.450 FTE's op deze locatie dragen er circa 450 zorg voor de productie en distributie van verven en lakken, ruim 300 medewerkers werken binnen de Research & Development en bijna 640 in de functiegebieden marketing, verkoop, (financiële) administratie en personeel en organisatie. Hiervan zijn 60 personen werkzaam binnen de facilitaire en ondersteunende diensten (Local Services).

1.4 Local Services Sassenheim

Op de locatie Sassenheim huizen verschillende backoffice afdelingen, die direct of indirect bij het bedrijfsproces betrokken zijn. Local Services is hier één van. Het organigram van de afdeling Local Services Sassenheim is toegevoegd in bijlage 2. De gehele afdeling bestaat uit 60 medewerkers.

De doelstellingen zijn als volgt geformuleerd:

- Het binnen de scope creëren en het in stand houden van de infrastructuur en faciliteiten;

¹⁰ FEM Business, *Wijers moet zich weer bewijzen*, mei 2003, week 18 p. 20-23

¹¹ Intranet: *Wijers in bijzondere overlegvergadering COR-AN: Akzo Nobel moet weer groeien*, 12-01-2004

¹² Planet Internet: *Akzo Nobel wil behalve verdere kostenbesparingen ook focus op groei – CEO UPDATE*, 07-01-2004

- Het scheppen van randvoorwaarden, alsmede het leveren van service en ondersteuning aan gedefinieerde klanten, zodanig, dat deze zich optimaal kunnen concentreren op uitvoering van hun kerntaken met betrekking tot het primaire bedrijfsproces¹³.

Verder wil Local Services, in lijn met de Akzo Nobel Company Statement, de eerste keus zijn voor afnemers van hun diensten in de zin van klantgerichtheid, professionaliteit, innovativiteit en efficiency. De creativiteit en vakkennis van Local Services zijn daarbij gericht op het leveren van toegevoegde waarde aan het primaire bedrijfsproces. Daarbij wordt er gestreefd naar maximale kostenbeheersing en het te allen tijde tenminste marktconform aanbieden van de diensten. Het totale beheerde budget van Local Services is €13.000.000 per jaar.

De afdelingshoofden hebben, samen met de Local Manager en afdelingshoofden van de stafdiensten, zitting in het Local Managementteam (MT).

Bij Akzo Nobel is de afdeling Local Services van oudsher een onderdeel van de organisatie. Vanaf de jaren '90 werd de nieuwe BU-structuur ingevoerd. Als gevolg hiervan werd de afdeling Local Services bij de grootste BU ondergebracht; Car Refinishes (CR). De afdeling Local Services heeft SLA's met de andere BU's en wat kleinere externe partijen. Deze zijn vrij grof; globaal zijn de diensten en de daarbij behorende kosten gedefinieerd (tarief en totaalprijs). Deze kosten worden of vastgesteld aan de hand van verdeelsleutels of op basis van werkelijke kosten (Activity Based Costing). Er zijn geen "Prestatie Indicatoren" opgenomen in de SLA's. Op deze manier is het meten van de kwaliteit van de dienstverlening niet mogelijk.

1.5 Conclusie

Akzo Nobel richt zich voornamelijk op activiteiten met een hogere toegevoegde waarde. Hierdoor is de organisatie continu in beweging. Door externe ontwikkelingen kan worden geconcludeerd dat de formatieve omvang steeds verandert. De medewerkers zijn kortere tijd werkzaam en verdiepen zich niet goed in de organisatie. Hierdoor is het niet altijd duidelijk wat Local Services voor de klant kan betekenen. Een servicedesk kan hieraan bijdragen door één ingang te bieden tot Local Services. Tevens is de afstemming tussen Local Services en de backoffice niet optimaal door het ontbreken van Prestatie Indicatoren in de SLA's. De prestaties van de afdeling Local Services kunnen op deze manier niet gemeten worden.

¹³ Tissing, N. *Stageverslag Akzo Nobel 2002-2003*, Noordwijk, juni 2003

2. Ist-situatie Local Services

Door een onderzoek uit te voeren naar de ist-situatie van de afdeling Local Services, kan de huidige staat van service, kwaliteit en klantgerichtheid in kaart worden gebracht. Hierbij is gebruik gemaakt van interne documentatie en de onderzoeksmethoden participatie en observatie.

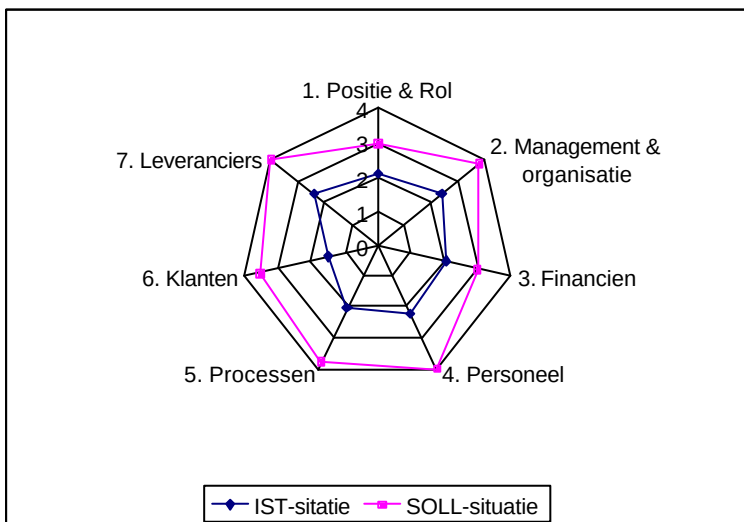
2.1 Facility Excellence Model en Spin

Uit het Facility Excellence onderzoek welke door de afdeling zelf is uitgevoerd, kan worden afgeleid dat de zwakke punten in de huidige organisatie zitten in de klantgerichtheid en de financiën.

Bij het Facility Excellence onderzoek dienen diverse stellingen aangevinkt te worden betreffende de ist-situatie op het gebied van de aspecten positie en rol, management en organisatie, financiën, personeel, processen, klanten en leveranciers. Hierna dient hetzelfde te worden uitgevoerd, maar dan gericht op de soll-situatie.

Door de invoering van een servicedesk krijgen vooral de aspecten management en organisatie en klanten een impuls. Het gebruik van informatiesystemen gaat van ontwikkelingsstadium één naar drie of zelfs vier. Dit staat voor de invoering van een integraal informatiesysteem die de presentaties als samenhangend geheel presenteert, waarbij internettechnologie een geïntegreerd onderdeel vormt.

Als er een passieve of interactieve servicedesk wordt ingevoerd waarvan klantenoverleg en accountmanagement een geïntegreerd onderdeel vormt, komt de succesfactor klantcontact tot ontwikkelingsstadium drie en vier.



Figuur 2: Huidige en gewenste profiel van Local Services in het Facility Excellence Model

Het feit dat alle gegevens bij de servicedesk binnenkomen is tevens een positieve bijdrage. Er kan van een reactieve vorm van dienstverlening overgegaan worden naar een proactieve vorm van dienstverlening. Bij een reactieve vorm initieert de klant de actie omdat er iets niet goed is georganiseerd of niet goed werkt. Daarop komt de facilitaire dienstverlener in actie en herstelt het. In een proactieve vorm initieert de facilitaire organisatie de actie en is daarmee de klant een stap voor, of beter gezegd de klant merkt niet dat er iets niet goed is. Het belangrijkste aspect om proactief te kunnen werken is het beschikken over relevante gegevens die zijn samengevoegd en geïnterpreteerd tot managementinformatie. De succesfactor klantenbenadering komt hiermee van ontwikkelingsstadium twee naar drie of zelfs vier.

Om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen, is er een plan opgesteld, de Spin. Hieruit werden acties geïnitieerd op het gebied van de zeven aspecten, volgden specifieke knelpunten en acties en een actieplanning. Hierbij is het belangrijk te vermelden dat de invoering van een servicedesk een hoge prioriteit werd toegekend. Door de economische golfbewegingen is de nadruk van de Spin voornamelijk komen te liggen op efficiency en tijd.

2.2 Klantgerichtheid, service en kwaliteit

De afdeling Local Services bestaat uit een aantal subafdelingen, welke eigenlijk weinig onderlinge samenhang kennen. Toch hebben zij een ding gemeen: ze bedienen allemaal dezelfde klant. Deze klant heeft een algemeen beeld gevormd van de afdeling Local Services.

Klantgerichtheid

Elke subafdeling heeft zijn eigen vakbalie en regels. Er kan tot de conclusie gekomen worden dat de eigen regels boven klantvriendelijkheid gaan. Zo is het vaak niet duidelijk waar klanten heen moeten voor welk product of dienst. Er zijn bijvoorbeeld aparte vakbalies voor huisvesting en civiele diensten, telecommunicatie, centraal magazijn, repro en hospitality. Vaak worden de hiërarchische lijnen gevolgd waardoor zaken terecht komen bij afdelingshoofden; hoe hoger je inzet in de organisatie hoe groter de kans is dat het in behandeling wordt genomen, is de gedachte hierachter. Een beschrijving van de huidige afhandelingen en doormeldingen van KWIS is toegevoegd in bijlage 3.

Service

De service die de klant van Local Services ontvangt, is niet optimaal. Dit komt omdat nergens staat vastgelegd wat de klant precies kan verwachten. Hierdoor is het verwachtingspatroon van de klant vaak anders als wat Local Services kan bieden. Daarnaast is er geen terugkoppeling naar de klant. Er worden geen acties teruggekoppeld en er wordt niet geïnformeerd hoe de klant de dienstverlening heeft ervaren. Er is geen klachtenprocedure.

Kwaliteit

Doordat er niet wordt geïnformeerd hoe de klant de dienstverlening ervaart, is het onduidelijk hoe er over de kwaliteit wordt gedacht. De afdeling Local Services probeert de beste kwaliteit te leveren tegen de laagste kosten. Doordat de interne taakverdeling vaak niet duidelijk is, worden activiteiten niet altijd uitgevoerd.

2.3 Conclusie

De klantgerichtheid, service en kwaliteit die de afdeling Local Services biedt, voldoen niet meer in de huidige bedrijfssituatie. Diverse knelpunten worden vastgesteld op het gebied van de onduidelijke interne structuur, onduidelijk takenpakket, het ontbreken van metingen en een onduidelijke interne taakverdeling. Dat de ist-situatie niet langer werkbaar is, werd nogmaals bevestigd door het Facility Excellence Model. Hiertoe is een verbeterplan opgesteld, de Spin. Dat diverse acties hieruit nog niet zijn uitgevoerd, heeft te maken met de druk op tijd en efficiency.

3. Oriënterende interviews

Door meer verkennende en oriënterende vragen te stellen aan medewerkers die al langere tijd in het secundaire proces werkzaam zijn, wordt de probleemstelling helderder en wordt er een inzicht verschaft in de achterliggende problemen. Deze vragen zijn geformuleerd in de vorm van halfgestructureerde oriënterende interviews. In totaal zijn er vier oriënterende interviews afgenomen. Aandachtspunten die tijdens het gesprek aan de orde zijn gekomen:

- Kennismaking en opdrachtformulering;
- Knelpunten binnen de afdeling Local Services;
- Mogelijke oorzaken van deze knelpunten;
- Mogelijke oplossingsrichtingen;
- Randvoorwaarden implementatie oplossingen.

Om een helder beeld te krijgen wat er op dit moment speelt op de afdeling, is de servicedesk niet expliciet bij het afnemen van de interviews genoemd. Op deze manier worden er meerdere oplossingsrichtingen verkregen. Hieronder volgt een samenvatting van alle tijdens de oriënterende interviews genoemde punten. Alle genoemde punten zijn schematisch ondergebracht in bijlage 4. De uitgewerkte gespreksverslagen zijn opgenomen in bijlagen 5 – 8.

3.1 Knelpunten binnen de afdeling Local Services

Alle geïnterviewden geven aan dat de hoeveelheid aanspreekpunten voor de klant verwarrend is. Eén van de problemen die hiermee gepaard gaat, is dat klanten hun meldingen bij verschillende afdelingen doorgeven, waardoor er dubbel werk verricht wordt. Dit gebeurt vrij regelmatig, zeker zo drie à vier keer per maand. Hetzelfde geldt voor het melden via e-mail en telefoon.

De afspraken die Local Services met de klanten maakt, dienen nagekomen te worden. De afdeling Local Services moet iets kunnen betekenen voor de klant.

Binnen de afdeling Local Services is een vernieuwing van het gedachtepatroon nodig. De afdeling opereert al te lang hetzelfde, terwijl de overkoepelende organisatie verandert. Zo is bijvoorbeeld het bezoekersaantal van de locatie in 10 jaar teruggelopen van 12.000 naar 4.000 per jaar. Dit heeft onder andere te maken met kostenbesparingen. Ondanks deze ontwikkeling blijft iedereen het toch nog “druk” hebben. Er zijn geen “tools” aanwezig om dit in kaart te brengen en besparingen daadwerkelijk door te kunnen voeren.

Een ander knelpunt wat hieruit voortkomt, is dat de afdeling Local Services niet klantgericht kan werken. De medewerkers kunnen geen informatie aan de klanten geven over bijvoorbeeld doorlooptijden. Er zijn geen “tools” om dit inzichtelijk te maken.

Binnen de afdeling Local Services zelf moet er kritisch naar elkaar gekeken worden. “Bij elkaar in de keuken kijken”, noemt een van de geïnterviewden dit.

De bereikbaarheid van de afdeling Local Services is vaak moeilijk. Hoewel dit niet specifiek voor de afdeling geldt, is dit een knelpunt voor een serviceverlenende afdeling.

3.2 Mogelijke oorzaken van deze knelpunten

Local Services werkt met verschillende software ondersteuning welke feitelijk dezelfde informatie bevatten. Hierdoor worden veel acties dubbel verricht. De afdeling is volgens de geïnterviewden te weinig genuanceerd, iedereen zit teveel op zijn eigen eilandje.

Tevens is het begrip dienstverlening erg belangrijk. De klanten moeten tevreden zijn. Er moeten mensen in de organisatie komen die hiervoor waken. Het vak verandert, dus moet de organisatie ook veranderen.

Op dit moment ontbreekt vaak controle en verantwoordelijkheid. Voor het reserveren van een zaal in het Meeting & Conference Center dienen diverse telefoontjes naar verschillende afdelingen gepleegd te worden. Indien er catering gewenst is, komen hier nog meer telefoontjes bij. Als referentiekader wordt hier het boeken van vliegreizen op Internet aangegeven: één druk op de knop en je weet precies welke en hoeveel stoelen er vrij zijn op een willekeurige vlucht.

Bij diverse afdelingen is het geheel onbekend wat er gedaan wordt. Dit staat ook nergens vastgelegd. Hier moet duidelijkheid over verschaft worden, voordat een servicedesk kan opereren door middel van bijvoorbeeld een producten/ dienstencatalogus. Tevens is dit goed voor de bewustwording. Nu is alles eigenlijk te vanzelfsprekend.

3.3 Mogelijke oplossingsrichtingen

De diensten Events en Hospitality hebben veel raakvlakken en zouden gekoppeld moeten zijn aan een administratieve duizendpoot uit de servicedesk die bijvoorbeeld alles op het gebied van audiovisueel apparatuur weet. Ook de afdeling huisvesting zou goed in de administratieve servicedesk-organisatie passen. Deze organisatie bestaat dan uit een servicedesk en ondersteuning op het netwerk. Ook de afdelingen Restaurant en Hospitality zouden best bij elkaar kunnen.

In de toekomst zullen er door een FMIS “tools” aangereikt worden. Dit zal op den duur mensen en middelen schelen en dus een besparing opleveren. Intranet speelt een grote rol hierin en prefereert grotendeels verwijzend te zijn. Er moet duidelijk staan “deze handeling dient u te verrichten”. Als de klant er dan niet uit komt, kun de servicedesk benaderd worden, welke je door de stappen heen voert. De invoering van een servicedesk vergt veel werk, hoewel het relatief simpel is. Er wordt nu teveel gepraat en te weinig actie ondernomen. Er moet gefaciliteerd gaan worden.

Meten is weten. Toch wordt er binnen de afdeling Local Services niet gemeten wat bijvoorbeeld de klanttevredenheid is. Als je niet meet, kun je ook geen oorzaken bedenken van fouten. Oorzaken van ontwikkelingen, zoals het wegblijven van bezoekers, moeten elke keer opnieuw in kaart worden gebracht.

Het management van het primaire bedrijfsproces gaat het om de verf. Een afdeling als Local Services mag niets meer kosten dan strikt noodzakelijk. Deze afdeling wordt vergeleken met een aangenomen kindje. Eén van de geïnterviewden stelt hiertoe voor de betrokkenheid met de afdeling te vergroten, door bijvoorbeeld ook eens iemand van Local Services een award toe te kennen. Local Services zal hiertoe meer geaccepteerd moeten worden. Dit kan alleen als iedereen tevreden is. Dus ook hier geldt weer: meten is weten. Een servicedesk maakt de afdeling Local Services toegankelijker.

Over het algemeen vinden de geïnterviewden het samenvoegen van de afdelingen postkamer, repro en het centrale magazijn een goede ontwikkeling omdat zo de medewerkers het werk onderling kunnen verdelen. Deze afdelingen hebben te maken met verschillende pieken en dalen in de werkzaamheden. Door de afdelingen samen te voegen kunnen de medewerkers van de afdelingen elkaar beter bijstaan. Op deze manier kunnen ze met behoud van kwaliteit efficiënter werken. Hiertoe zullen de medewerkers opgeleid worden om meerdere taken uit te kunnen voeren. Dit zal daarmee ook een impuls geven om het eilanddenken te doorbreken en tot meer klantgerichtheid te komen.

3.4 Randvoorwaarden implementatie oplossingen

Een randvoorwaarde voor de invoering van de servicedesk is dat het belangrijk wordt gevonden dat er over een storing gecommuniceerd wordt. Dus een bericht naar de klant wanneer de storing opgelost zal zijn. Tevens vindt de geïnterviewde van het Technisch Bedrijf het een eis dat zijn afdeling de meldingen moet kunnen zien. Anders werkt het alleen maar vertragend. Tevens geven zij aan dat de opdrachtstroom vanuit de servicedesk eenduidig gemaakt zou kunnen worden door middel van een FlowChart. De FlowChart welke is opgesteld ten behoeve van het Technische Bedrijf is te vinden in bijlage 9.

De snelheid dient erin te blijven. In de nieuwe organisatie zou bijvoorbeeld een defecte lamp binnen een uur gemaakt dienen te zijn. De servicedesk zou niet met de lunch dicht moeten zijn, er dient altijd iemand aanwezig te zijn.

3.5 Conclusie

Uit de oriënterende interviews kunnen de belangrijkste knelpunten in de huidige situatie worden afgeleid. Het eilanddenken van de verschillende afdelingen zorgt voor diverse problemen. De klant weet niet waar hij zijn verzoeken voor Local Services kwijt kan. Als uiteindelijk het verzoek bij een medewerker ligt, is het nog maar de vraag wanneer hij verder wordt geïnformeerd. Dit heeft te maken met de eigen regels van elke afdeling afzonderlijk. Daarnaast is een belangrijk knelpunt in de backoffice dat het doormelden niet altijd goed verloopt. Er is geen duidelijke interne structuur en er wordt niets naar de klant teruggekoppeld. Doordat alles zo ondoorzichtig is, is het onduidelijk wie bij Local Services wat doet en hoe de verdeling van taken liggen. De knelpunten liggen bij Local Services dus bij zowel de front- als de backoffice en de afstemming daartussen (midoffice).

4. Opdrachtformulering en onderzoeksopzet

De probleemstelling voor de AO is als volgt geformuleerd:

“Hoe kan een servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim worden ingericht, zodat de communicatie met de klant en de afstemming met de backoffice zo goed mogelijk worden gewaarborgd en Local Services daarmee efficiënter gaat opereren en er een grotere klanttevredenheid wordt bereikt?”

Om tot het eindproduct te komen, wordt toegewerkt naar een ideale invulling van de servicedesk voor Akzo Nobel. Hierbij zullen succesfactoren van vergelijkbare organisaties onderzocht worden. Tevens zal hier in het theorieonderzoek extra aandacht aan worden besteed.

Het onderzoek is afgebakend door middel van literatuurstudie en overleg met de stagebiedende organisatie. Het eindproduct dient als leidraad en als naslagwerk voor de uiteindelijke implementatie. Alle voor de implementatie belangrijke aspecten zijn teruggekomen in de onderzoeksvormen zoals vermeld in tabel 1. Deze aspecten zijn vastgesteld in overleg met de stagebiedende organisatie en zijn terug te vinden in hoofdstuk 9. Om het onderzoek compact en toepasbaar te houden, is besloten hier niet vanaf te wijken. Er is besloten op alle aspecten evenveel onderzoek te doen zodat het document flexibel blijft. Hierbij is gebruik gemaakt van de in de literatuur aangereikte stappenplannen¹⁴. Hierdoor zullen er in dit document diverse keuzes worden aangereikt. Hoewel er duidelijk een advies wordt gegeven, zal afwijken van dit advies niet voor grote problemen of extra onderzoek zorgen. Om te controleren waarom voor een bepaald alternatief is gekozen, kan dit document als naslagwerk worden gebruikt. Tussentijds is met de opdrachtgever besproken of er niet teveel van het onderzoek werd afgeweken, waarna taken als het opstellen van processchema's zijn overgedragen naar een managementstage-stagiair.

De planning is opgesteld conform het tien stappen plan¹⁵. Hierbij is voor de oriëntatiefase 15%, voor de onderzoeks- en oplossingfase 50% en voor de invoeringsfase 35% van de tijd gereserveerd met de bijbehorende stappen.

In het onderzoek naar de inrichting van de centrale servicedesk bij Akzo Nobel zal zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gedaan worden. Bij het onderzoek naar bijvoorbeeld het verwachte aantal klanten van de servicedesk, het verwachte binnenkomende telefoontjes en de huidige klanttevredenheid (nulmeting), is het verkrijgen van cijfermateriaal en hoeveelheden noodzakelijk. In dat geval zal gebruik worden gemaakt van kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is gedaan door bijvoorbeeld meningen te vragen en theorieën over bijvoorbeeld klantgerichtheid en FMIS te toetsen.

4.1 Methoden van informatieverzameling en informatieanalyse¹⁶

Er zijn verschillende methoden om gegevens te verzamelen. Hierbij moet worden afgewogen welke methode het meest geschikt is. De gegevens die nodig zijn om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, kunnen op vijf manieren worden verzameld:

1. Participatie;
 2. Interviews;
 3. Observatie;
 4. Documenten;
 5. Metingen.
-
1. Bij participerende observatie wordt via deelname aan alledaagse activiteiten en het aanwezig zijn binnen de organisatie of de afdeling waar het onderzoek plaats vindt, de gewenste informatie verzameld. Het bijwonen van de presentatie van FMIS-leverancier Planon valt hier ook onder. Deze presentatie vond plaats in december en had als doel de MT-leden een beeld te geven wat een dergelijk systeem voor de organisatie kan betekenen. Deze presentatie was puur oriënterend. De resultaten zijn verwerkt in paragraaf 9.4. Tevens is er meegedaan aan de dagelijkse activiteiten als bijvoorbeeld de lunch. Dit leverde een goed beeld op van de huidige

¹⁴ Zie: Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999

¹⁵ Kempen, P.M. Keizer, J.A. *Advieskunde voor praktijkstages – organisatieveranderingen als leerproces*, 2e druk, 2000. Wortels-Noordhoff bv, Groningen/ Houten

¹⁶ Kempen, P.M. Keizer, J.A. *Advieskunde voor praktijkstages – organisatieveranderingen als leerproces*, 2e druk, 2000. Wortels-Noordhoff bv, Groningen/ Houten

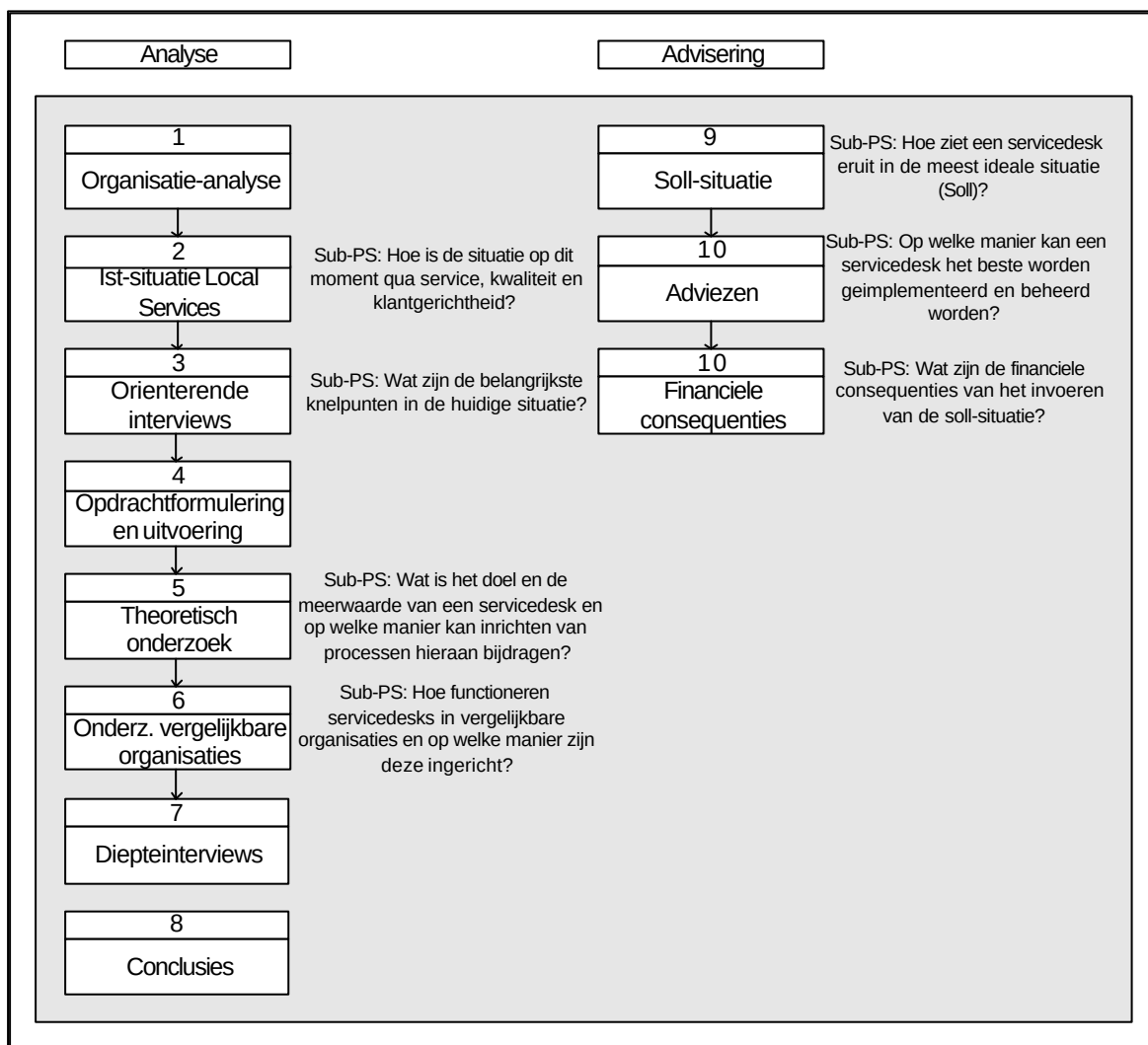
- situatie en het overheersende gevoel van de afdeling, wat mede is gebruikt om standpunten geschetst in de hoofdstukken drie en zeven te kunnen bevestigen.
2. Een interview is een flexibel middel om zicht te krijgen op een probleem en op mogelijke oplossingen. Naast de interviews in de oriëntatiefase, is het in het kader van het diepteonderzoek belangrijk om ook andere dan mensen uit de organisatie te interviewen. In dit kader zullen bezoeken worden gebracht aan vergelijkbare organisaties. De onderzoekslijst welke is opgesteld ten behoeve van deze bezoeken is opgenomen in bijlage 10. Deze onderzoekslijst is opgesteld aan de hand van de probleemstelling. De uitkomsten van de interviews zijn samengevat in hoofdstuk 6. Voor een vergevorderd stadium van onderzoek is het aan te raden diepgaand onderzoek te doen naar de specifieke FMIS-resultaten.
 3. Observeren is als methode aan de orde als het gaat om het verkrijgen van informatie die niet schriftelijk is vastgelegd. Aangezien er binnen de afdeling Local Services weinig tot niets schriftelijk is vastgelegd, zijn observaties noodzakelijk om bijvoorbeeld processen te kunnen begrijpen. Het observeren is uitgevoerd tijdens de dagelijkse activiteiten en bij bezoeken aan vergelijkbare organisaties om te ondervinden hoe de servicedesk en het bijbehorende systeem werkt. Processchema's worden op dit moment opgesteld. Voor de afbakening van het onderzoek is besloten dit als een apart onderdeel te beschouwen wat geen consequenties zal hebben op dit onderzoek.
 4. Bij documenten gaat het om gegevens die de organisaties zelf verzamelt voor interne en externe doelen. Akzo Nobel beschikt over een veelheid aan gegevens die interessant en belangrijk zijn voor het onderzoek. Vooral voor de in- en externe bedrijfsoriëntatie is veel gebruik gemaakt van deze verschillende documenten. Hierbij kan gedacht worden aan het personeelsblad Connect, de News & Views, het Information Management-platform en publicaties in verschillende media. Dit type onderzoek wordt ook wel desk research genoemd en mag niet worden verward met theoretisch onderzoek, waarbij het verzamelen van alle relevante informatie wordt bedoeld. Hiervoor wordt verwezen naar de literatuurlijst. Hoewel het aan te raden is SLA's, het gebruik van processchema's en producten- en dienstencatalogus te raadplegen voor dit onderzoek, zijn deze op dit moment nog volop in ontwikkeling. Een expliciete referentie naar deze punten kan dus niet gemaakt worden. Daarnaast wordt er op dit moment nog geen managementinformatie gegenereerd. Daar de benodigde informatie en meetgegevens momenteel worden opgesteld, zullen er in dit onderzoek dus geen expliciete aanknopingspunten worden gegeven voor het pro-actief managen en SLA's. Desondanks is hier toch een opmerking over gegeven in paragraaf 2.1.
 5. Een meting kan nodig zijn indien de gezochte gegevens niet schriftelijk beschikbaar zijn en ook niet via observaties of interviews verzameld kunnen worden. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van bestaande meetinstrumenten of een eigen ontworpen meetinstrument. Enquêtes en technische meetprocedures zijn voorbeelden van bestaande meetinstrumenten. Om achter de diverse kosten en baten te komen is een zelf ontworpen meetsysteem opgesteld. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in hoofdstuk 11.

In het volgende schema wordt de onderzoeksaanpak nader uitgewerkt.

	Participatie	Interviews	Observatie	Documenten/ theoretisch onderzoek	Metingen
Hoe is de situatie op dit moment qua service, kwaliteit en klantgerichtheid?	X		X	X	
Wat zijn de belangrijkste knelpunten in de huidige situatie?	X	X	X	X	
Wat is het doel en de meerwaarde van een servicedesk en op welke manier kan inrichten van processen hieraan bijdragen?		X		X	
Hoe functioneren servicedesks in vergelijkbare organisaties en op welke manier zijn deze ingericht?			X	X	X
Hoe ziet een servicedesk eruit in de meest ideale situatie (soll)?		X		X	
Wat zijn de financiële consequenties van het invoeren van de soll-situatie?				X	X
Op welke manier kan een servicedesk het beste geïmplementeerd en beheerd worden?		X		X	X

Tabel 1: Onderzoeksplan AO

Bij het uitvoeren van het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van het volgende werkmodel:



Figuur 3: Werkmodel AO

5. Theoretisch onderzoek: de servicedesk geanalyseerd

De implementatie van een servicedesk kost altijd geld en inspanning. Hiertoe dient het doel en de meerwaarde goed in kaart te worden gebracht om de invoering bij het management te kunnen verantwoorden. Om een idee te krijgen wat een servicedesk eigenlijk behelst, is het belangrijk een beeld te vormen van de in te vullen processen. Hiertoe is theoretisch onderzoek uitgevoerd.

5.1 Doel en meerwaarde van de Servicedesk

Het doel van de servicedesk is te omschrijven als: “het creëren van een meerwaarde voor de klant en het bijdragen aan het optimaliseren van de communicatie en de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie”. De servicedesk is nooit een doel op zich, maar een middel om een aantal andere doelen te bereiken. Deze doelen zijn:

1. Klantgerichte aanpak: een goed georganiseerde servicedesk wordt bemand door terzake kundige medewerkers, van wie de primaire taak is om op te treden als contactpersoon voor de klant. Deze medewerkers moeten ervoor zorgen dat de klant tevreden wordt gesteld.
2. Het verbeteren van de herkenbaarheid van Local Services: door gebruik te maken van een centraal, permanent en representatief aanspreekpunt, wordt het voor de klant duidelijk waar hij/ zij al zijn/ haar verzoeken tot dienstverlening kan plaatsen.
3. Het systematisch afhandelen van de ad hoc verzoeken tot dienstverlening: door de servicedesk kan de afhandeling van de meldingen gevolgd en gecontroleerd worden, zodat de kans op nalatigheid zo klein mogelijk wordt.
4. Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces: door een goede centrale registratie wordt het mogelijk de aard en omvang van de ad hoc dienstverlening inzichtelijk te maken.
5. Het genereren van relevante integrale managementinformatie: op basis van de centrale registratie, kunnen overzichten worden gemaakt die duidelijk maken waar de knelpunten en aandachtspunten liggen, zodat er overgegaan kan worden tot een proactieve vorm van dienstverlening.
6. Het kanaliseren van de communicatiestromen: een contact met het centrale aanspreekpunt moet voldoende zijn om het verzoek tot dienstverlening binnen de facilitaire organisatie op gang te brengen.
7. Het reduceren van informele leveringscircuits: om inzicht en grip op de dienstverlenende processen te krijgen is het zaak de informele leveringscircuits af te snijden door gebruik te maken van een formeel kanaal om verzoeken tot dienstverlening te honoreren. Hierdoor blijft de mogelijkheid behouden om de totale dienstverlening te beheersen en te sturen. Dit in tegenstelling tot het informele circuit waar het ontbreken van prioriteitstelling en financiële afwikkeling de boventoon voeren. Deze doelstelling is sterk afhankelijk van de uitwerking van de doelstelling om de communicatielijnen te kanaliseren en kort te houden¹⁷.

Om de meerwaarde voor Local Services specifiek aan te kunnen tonen, dient eerst gekeken te worden of de servicedesk meerwaarde levert aan de doelstellingen van de afdeling Local Services zoals geformuleerd in paragraaf 1.4.

Zoals eerder aangegeven is de betrokkenheid vanuit het primaire proces bij de afdeling Local Services vrij laag. Voor het kwalitatief succesvol functioneren van de servicedesk is het van belang dat er voldoende draagvlak en betrokkenheid is. Dat er over het algemeen weinig betrokkenheid is bij de facilitaire organisatie wordt mede veroorzaakt door enkele kenmerken van de professionele bureaucratie¹⁸.

Aanleiding tot het starten van de discussie over een servicedesk is veelal het niet optimaal functioneren van een facilitaire organisatie en dat is weer het gevolg van een slechte onderlinge communicatie en afstemming. Het besluit om tot een organisatieverandering te komen is altijd gebaseerd op een verwachte verbetering ten opzichte van de huidige situatie. Een professioneel georganiseerde servicedesk kanaliseert communicatiestromen en stelt het management in staat de

¹⁷ Keusters, P.J.H.C.M. *Centraal Dienstverlenings Meldpunt*, Management van interne en civiele diensten, november 1996

¹⁸ Keuning, D. Epping, D.J. *Management en organisatie, Theorie en toepassing*, Leiden/ Antwerpen, Educative Partners Nederland, 1993 (zie bijlage 11)

vraag naar dienstverlening en de reacties van de backoffice daarop dagelijks zichtbaar te maken. Voor de afdeling Local Services is dit tevens een primair motief; de communicatie wordt op dit moment als onvoldoende beschouwd. Door de invoering van een servicedesk zal de beoordeling van de communicatie van de afdeling Local Services verbeteren omdat het beter gestructureerd is. Modern Facility Management gaat uit van de integrale benadering van de facilitaire processen. Opdrachten van de klant komen binnen bij een servicedesk in de vorm van KWIS en worden door de frontoffice (de servicedesk) doorgecommuniceerd naar een backoffice die op basis daarvan de uitvoering aanstuurt en beheert. De eerste doelstelling van Local Services zal hierdoor een positieve impuls krijgen.

De servicedesk gaat hierdoor een trechterfunctie vervullen: het structureren van de communicatie tussen aanbieder en afnemer waarbij de klant in de optimale situatie geen contacten meer heeft met de facilitair medewerkers over het verzoek om dienstverlening, maar uitsluitend met de servicedesk.

De tweede doelstelling van Local Services wordt via de invoering van een servicedesk kracht bijgezet. In de huidige situatie wordt er veel tijd besteed aan het proberen te bereiken van afdelingen en het zoeken naar de juiste mensen om bijvoorbeeld een meeting te (laten) faciliteren. Het invoeren van een servicedesk zorgt ervoor dat er in dit soort gevallen slechts één telefoontje nodig is. Op deze manier wordt er meerwaarde geleverd aan het primaire bedrijfsproces – door deze tijdswinst kunnen de medewerkers zich optimaal concentreren op de uitvoering van hun kerntaken.

De centrale coördinatie is een van de meest in het oog springende kenmerken voor de klant. Ook voor de medewerker van Local Services heeft de servicedesk een belangrijke meerwaarde. In plaats van de hele dag met een pieper op zak te lopen en tijdens het werk steeds worden gebeld met allerlei verzoeken kan de facilitair medewerker rustig doorwerken.

Het is overigens wel zaak dat de facilitair medewerker in de lunchpauze niet ingaat op mondelinge en veelal informele verzoeken om “even snel iets te regelen”. In een dergelijk geval dient verwezen te worden naar de servicedesk.

Er zijn drie meldpunten die op zichzelf blijven staan. Deze diensten vallen ook niet onder de scope van Local Services, te weten:

- Alarmnummer 2300;
- Bedrijfsongevallendienst (BGD);
- IT-helpdesk.

5.2 Hoofdproces(sen) van de Servicedesk¹⁹

Er zijn verschillende soorten dienstverlening via de servicedesk mogelijk:

1. Projectmatige dienstverlening: een kenmerk van een project is dat het een begin en een einde heeft. Bij een project wordt altijd getracht een vooraf gespecificeerd doel te bereiken.
2. Procesmatige dienstverlening: processen hebben dikwijls een herhalend karakter en vormen de basis van de servicedesk.
3. Correctieve dienstverlening: ad hoc klussen waarbij flexibiliteit en creativiteit een grote rol spelen. Deze vorm van dienstverlening omvat circa 20% van de totale omvang van de te leveren producten en diensten van de afdeling Local Services, maar vraagt gemiddeld 80% van de totale aandacht, en is dus in hoge mate bepalend voor het kwaliteitsniveau dat door de facilitaire organisatie wordt gebruikt.

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

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

¹⁹ Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999

Een voorbeeld van de uitwerking van een stroomschema voor een binnenkomende melding is opgenomen in bijlage 12.

Procedures moeten zo effectief mogelijk worden vormgegeven en uitgevoerd om te voorkomen dat de afnemer geen direct voordeel ziet in een servicedesk of dat het te veel moeite lijkt te kosten. Dat is het moment dat de afnemer zelf dingen gaat regelen en de ondergang van de servicedesk is ingezet.

Procedures zijn noodzakelijk om van de servicedesk een succes te maken. Procedures zijn het effectiefst als ze ontwikkeld en gedocumenteerd worden door de mensen die ze op dat moment uitvoeren of die ze gaan uitvoeren. Interne procedures zoals het aannemen van meldingen, het oplossen van problemen en het afhandelen van verzoeken moeten worden opgesteld door het personeel van de servicedesk dat deze taken dagelijks uitvoert. De mensen die de procedures documenteren, begrijpen de procedures beter en het kan leiden tot het herkennen van mogelijkheden voor verbeteringen, tegenstrijdigheden en fouten. De uitwerkingen van de procedures varieert per servicedesk, afhankelijk van de diensten die worden aangeboden, maar er zijn enkele algemene procedures die zeker opgenomen moeten worden:

- Een melding afhandelen;
- Een probleem oplossen;
- Een vraag beantwoorden;
- Een verzoek uitvoeren;
- Een noodsituatie oplossen;
- Klanten informeren over (systeem)problemen;
- Rapporteren;
- Een calamiteit herstellen;
- Communiceren met andere helpdesks;
- Specifieke processen binnen de servicedesk.

Een schematische weergave om enkele van deze procedures op te stellen, is opgenomen in bijlage 13.

5.3 Conclusie

Een servicedesk is een middel om een aantal doelen te bereiken. Deze doelen zijn: een klantgerichte aanpak, het verbeteren van de herkenbaarheid van de Local Services, het systematisch afhandelen van de ad hoc verzoeken tot dienstverlening, het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces, het genereren van relevante integrale managementinformatie, het kanaliseren van de communicatiestromen en het reduceren van informele leveringscircuits. Het bereiken van deze doelen zorgt ervoor dat de doelstellingen van Local Services kracht wordt bijgezet. Deze doelstellingen zijn: het binnen de scope creëren en het in stand houden van de infrastructuur en faciliteiten en het scheppen van randvoorwaarden, alsmede het leveren van service en ondersteuning aan gedefinieerde klanten, zodanig, dat deze zich optimaal kunnen concentreren op uitvoering van hun kerntaken met betrekking tot het primaire bedrijfsproces.

De basis van het werkingsprincipe van de servicedesk wordt gevormd door een aantal processen met een terugkerend karakter. Procedures zijn noodzakelijk om van de servicedesk een succes te maken om de kans op tegenstrijdigheden en fouten te verkleinen. Hoewel het doel en de meerwaarde van een servicedesk belangrijk zijn voor Akzo Nobel, vergt de implementatie op het gebied van processen een belangrijke inspanning.

6. Resultaten onderzoek vergelijkbare organisaties

Om te ondervinden hoe succesvol een servicedesk in de praktijk kan zijn, zijn bezoeken gebracht aan vergelijkbare organisaties welke reeds een servicedesk bezitten. Bij de selectie is gekeken naar aard van het primaire proces, succes van de servicedesk en de automatisering. Er zijn hiertoe bezoeken gebracht aan de Haagse Hogeschool, Akzo Nobel Arnhem, Organon Oss en Shell Rijswijk. De uitgebreide gespreksverslagen zijn uitgewerkt in bijlagen 14 – 17. Het onderzoek richtte zich voornamelijk op de volgende punten:

- Organisatie van de servicedesk;
- Organisatie van de backoffice;
- Inrichting van de backoffice;
- Automatisering van de servicedesk.

6.1 Organisatie van de servicedesk

Bij Akzo Nobel Arnhem is de servicedesk ondergebracht bij het cluster Huisvesting & Infrastructuur (Bedrijfsbureau). Bij de overige organisaties vervulde de servicedesk een staffunctie. Dit is ook het geval bij bijvoorbeeld de Haagse Hogeschool, waar de servicedeskmedewerkers zelf de leverancier van de kopieerapparatuur en de drankverstrekkende automaten aanstuurt. Het coördineren en registreren zijn taken welke bij de staf thuishoren.

Het draagvlak van de servicedesk bij Akzo Nobel Arnhem is groot; de melder, de servicedeskmedewerker en het ondersteunend apparaat zijn collega's van elkaar. Het komt dan ook niet vaak voor dat de servicedesk wordt gepasseerd.

Na sluitingstijd van het servicepunt bij de Haagse Hogeschool meldt de beveiliging dat het servicepunt gesloten is, en wanneer het wel weer bereikbaar is. Als er sprake is van een noodverband, kan de beveiliging in actie komen. Dit komt echter bijna nooit voor. De beveiliging zal dus ook geen toegang nodig hebben tot een eventueel FMIS, aangezien meldingen niet meer worden aangenomen. Dit scheelt in de kosten, aangezien de kosten voor een FMIS worden berekend op basis van licenties en is een beter alternatief dan automatisch antwoordapparatuur.

Bij de servicepunten van de Haagse Hogeschool komen af en toe nog meldingen met de interne post binnen. Dit zijn de formulieren welke vanaf intranet zijn uitgeprint en met de hand zijn ingevuld.

6.2 Organisatie van de backoffice

Bij de servicedesk in Akzo Nobel Arnhem zijn verhuizingen ondergebracht bij de servicedesk. Verhuizingen worden daar zo georganiseerd dat, als de medewerker na einde werktijd zijn werkplek heeft verlaten, hij de volgende dag weer in een nieuw kantoor direct aan de slag kan. Hierbij is zijn telefoon bereikbaar en zijn computer direct bruikbaar. De filosofie van deze servicedesk is dat de mensen die bij Akzo Nobel Arnhem werken ook echt met hun werk bezig te laten zijn. Alles wat eromheen moet gebeuren, is de taak van het servicecentrum. Bij een dergelijke multidisciplinaire melding is Huisvesting de aangewezen vakgroep. Het implementeren van een servicedesk heeft hier zeker bijgedragen aan een verhoging van de klanttevredenheid. Dit wordt gemeten door steekproefsgewijs enquêtes te distribueren.

6.3 Inrichting van de backoffice

Het passeren van de servicepunten gebeurt bij de Haagse Hogeschool noemenswaardig niet. Dit wordt ook ontmoedigd. Als het gebeurt, is het aan bijvoorbeeld de Technische Dienst om de klant te vertellen dat er naar een van de servicepunten gegaan moet worden. Het wordt ook niet gepromoot, omdat op deze manier belangrijke managementinformatie gemist wordt, omdat de melding niet in het systeem komt.

Bypasses bij Akzo Nobel Arnhem worden zoveel mogelijk geprobeerd te voorkomen. Wel moet je als serviceorganisatie niet snel "nee" verkopen. Opdrachten worden hier dus wel aangenomen, toch wordt de melder verzocht een opdracht door te geven aan de servicedesk, welke er een melding van maakt. Sommige opdrachten zijn zodanig, dat het niet verstandig is om te wachten tot er een opdracht voor gemaakt is. Dit als er bijvoorbeeld iemand in de lift vast zit. Echter, in de opdracht kan de elektricien zijn uren later verantwoorden. De elektricien zal dus ook niet snel een

melding aannemen waar geen opdracht voor is, omdat dit niet geautomatiseerd is en er dus ook geen uren verantwoord kunnen worden.

6.4 Automatisering servicedesk

Alle organisaties waren uitgerust met een al dan niet compleet FMIS, een uitgebreide beschrijving per organisatie is opgenomen in de bijlagen. Het hebben van een FMIS wordt door alle organisaties als een grote meerwaarde beschouwd, net als het genereren van managementinformatie.

Akzo Nobel Arnhem adviseerde e-mail niet als benaderingswijze op te nemen. Een melding kan op verschillende manieren worden geformuleerd, en daardoor ook op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Bij Akzo Nobel Arnhem wordt gewerkt met FrontEnd: dit zijn standaard formulieren met vaststaande invulvelden.

Een dynamische koppeling tussen de FMIS en andere systemen, zoals een personeelsadministratiesysteem, is een grote kracht van de FMIS. Dit werd bij zowel Organon Oss als bij Akzo Nobel Arnhem aangegeven.

6.5 Conclusie

Hoewel de invulling van de diverse servicedesks verschillend is, is het werkingsprincipe overal ongeveer hetzelfde. Alle servicedesks functioneerden ter ondersteuning van het primaire proces en vormden een centrale ingang tot de ondersteunende eenheden. De Haagse Hogeschool bood het beste alternatief voor de sluitingstijden: het doorschakelen van de telefoon naar de beveiliging zorgt ervoor dat er de servicedesk altijd bereikbaar is en dat de klant altijd iemand zal treffen. De filosofie van de servicedesk bij Akzo Nobel Arnhem is bruikbaar voor Local Services. Deze doelstellingen zijn: het binnen de scope creëren en het in stand houden van de infrastructuur en faciliteiten en het scheppen van randvoorwaarden, alsmede het leveren van service en ondersteuning aan gedefinieerde klanten, zodanig, dat deze zich optimaal kunnen concentreren op uitvoering van hun kerntaken met betrekking tot het primaire bedrijfsproces. De filosofie van Akzo Nobel Arnhem, de mensen die bij Akzo Nobel Arnhem werken ook echt met hun werk bezig te laten zijn, sluit hierbij goed aan. Bypasses komen bij alle servicedesks voor. Door echter uren van de backoffice te laten verantwoorden door middel van een opdracht zal dit grotendeels voorkomen worden.

Het hebben van een FMIS en het genereren van managementinformatie wordt bij alle organisaties als een grote meerwaarde beschouwd.

7. Diepteinterviews

In het diepteonderzoek is, door interviews met de MT-leden af te nemen, naast de huidige situatie meer aandacht besteed aan de werkelijke invulling van de servicedesk. Tijdens deze interviews zijn de volgende aandachtspunten aan de orde gekomen:

- Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk;
 - Mogelijkheden inrichting van de backoffice;
 - Mogelijkheden inrichting van de frontoffice;
 - o Benaderingswijze;
 - o De te leveren producten en diensten;
 - o Terugkoppeling;
 - o Reactietijd/ reactiesnelheid;
 - o Bereikbaarheid;
 - Automatisering.
- De uitgewerkte gespreksverslagen zijn opgenomen in bijlagen 18 – 23.

7.1 Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk

De MT-leden verwachten dat door de invoering van een servicedesk de communicatie wordt verbeterd, dat er meer duidelijkheid naar de klanten toe wordt verschaft zodat de diensten ook breder omschreven kunnen worden in tijd en kosten, de klanttevredenheid en de kwaliteit van de afdeling Local Services een impuls zal krijgen en dat er meer resultaat zal worden behaald in efficiency en effectiviteit. Wel geven de geïnterviewden aan dat dit staat of valt met de medewerkers van de servicedesk. Zodra de medewerkers van de servicedesk geen antwoorden kunnen geven, zal het fundament van de servicedesk wegvallen en zal de servicedesk in het vervolg gepasseerd gaan worden.

Slechts één iemand plaatst een kritische kanttekening: de invoering van een servicedesk zal wat opleveren, maar alleen als je het heel goed aanpakt. Hij doelt hiermee op de huidige heersende Sikkens-cultuur. Iedereen kent elkaar en loopt bij elkaar binnen. Als hij iets gedaan zou willen hebben, geeft hij al aan dat hij dit niet via een servicedesk gaat regelen. Tevens beroept hij zich op het feit dat het nu eigenlijk ook werkt en dat met het alleen al stroomlijnen van diverse processen al een hoop voordelen worden behaald. Hierbij geeft hij wel aan dat de virtuele servicedesk operationeel moet zijn.

De voorstellen voor de organisatie komen allemaal op hetzelfde neer: kortere communicatielijnen. Dit zorgt voor een betere communicatie en is ook financieel aantrekkelijker.

7.2 Mogelijkheden inrichting van de backoffice

In de organisatie wordt momenteel veel geschoven. Door natuurlijk- en contractueel verloop ziet de organisatie er over een aantal jaar heel anders uit. Medewerkers die al weg zijn, worden niet vervangen door nieuwe. Outsourcing zal volgens een geïnterviewde steeds belangrijker worden. Hierbij wordt de rol van het Technisch Bedrijf onder de loep genomen. Nu valt dat onder Productie en Logistiek. Sommige geïnterviewden geven aan dat deze groep gesplitst moet worden. Een medewerker wijst er wel op dat dit kan leiden tot hevige weerstand; de organisatie kan het best omschreven worden als calvinistisch. Iedereen is bang en gaat het liefst om zijn eigen hokje staan. Afdelingen samenvoegen op papier is eenvoudiger als culturen samenvoegen, aldus de geïnterviewde. In de toekomst moet tevens gekeken worden of bijvoorbeeld de loodgieter van het TB nog wel gebruikt zal worden, of dat er niet een contract afgesloten gaat worden met een externe partij.

7.3 Mogelijkheden inrichting van de frontoffice

De invulling van de servicedesk ziet er bij de geïnterviewden redelijk hetzelfde uit. Vooral de *benaderingswijze* via de virtuele servicedesk wordt door alle MT-leden ondersteund. De vier secretaresses van Personeel en Organisatie werden vier jaar geleden dol van de telefoontjes. De vragen die veel voorkwamen, zijn gefilterd en op intranet gepubliceerd. Bij introductiedagen worden mensen hier ook op gewezen. Het telefoonverkeer is hierdoor met 60% afgenomen. Deze site is opgezet door twee stagiaires. Nu kost het de afdeling slechts drie uur per week van 1 FTE om de boel up-to-date te houden.

Niet iedereen is het er echter over eens wat voor *producten- en diensten* er ondergebracht zullen worden bij de servicedesk. Zo is de schakeling tussen de servicedesk en VMBB een discussiepunt. Ook zijn de meningen verdeeld om de servicedeskmedewerkers multi-inzetbaar te maken. De een ziet het meer als een echte deskfunctie, terwijl een ander graag zou zien dat ze, naast het aansturen van de support, ook zelf activiteiten verricht om de efficiency te bevorderen. Alle geïnterviewden zijn het eens met een snelle *reactietijd en reactiesnelheid* en zien hier in de huidige situatie vele knelpunten in. Een servicedesk zal dan ook over gegevens over doorlooptijden moeten beschikken. De *bereikbaarheid* vinden alle geïnterviewden een kritische succesfactor. Als de servicedesk langere tijd niet bereikbaar is, zullen er, zeker gezien de bedrijfscultuur, informele circuits ontstaan.

7.4 Automatisering

Het grootste discussiepunt in de interviews was de invoering van een FMIS. Omdat dit in deze tijd toch een vrij grote uitgave is, worden er veel vraagtekens gezet bij de effectiviteit hiervan. Iedereen is ervan overtuigd dat het systeem erg veel kan en dat het best bruikbaar is omdat het kan dienen als kapstok voor de afdeling Local Services. Toch vinden bijna alle geïnterviewden het veel geld voor alleen een meldpuntmodule. De effectiviteit van een systeem moet dus heel duidelijk worden aangetoond, omdat het anders waarschijnlijk niet onderbouwd kan worden bij het management, hoewel het al twee jaar op de planning staat. Zo worden kritische kanttekening geplaatst bij het genereren van managementinformatie. Er wordt afgevraagd of het bruikbare gegevens oplevert die de organisatie echt nodig heeft. Tevens wordt aangegeven dat het zwaartepunt van een FMIS meer zou moeten liggen bij Huisvesting. Het onderbrengen van onderhoudsplannen wordt gezien als iets wat veel meerwaarde oplevert. De meldpuntmodule moet dan worden gezien als iets extra's.

7.5 Conclusie

Uit de diepteinterviews kwam nogmaals naar voren hoe belangrijk de bedrijfscultuur is. Omdat meerdere malen de angst voor bypasses wordt aangegeven, is het belangrijk de bedrijfscultuur niet te onderschatten en mee te nemen in het implementatieplan. Tevens is te zien dat alle Managementteam leden al goed nagedacht hebben over de komst van een servicedesk en staan hier positief tegenover. Er worden vele voordelen gezien voor de afdeling Local Services en voor de klant. Over de automatisering voor een koppeling tussen front- en backoffice bestaan diverse opvattingen.

8. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de definitieve conclusies verwoord. Allereerst zal de probleemstelling die in de inleiding is geponeerd weergegeven worden. Deze zal beantwoord worden, door de conclusies op te splitsen in een front- en backoffice gedeelte en de afstemming daartussen. De conclusies zijn gebaseerd op de uitkomsten van het theoretische en empirische onderzoek.

In dit onderzoek kwam de vraag naar voren: "Hoe kan een servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim worden ingericht, zodat de communicatie met de klant en de afstemming met de backoffice zo goed mogelijk worden gewaarborgd en Local Services daarmee efficiënter gaat opereren en er een grotere klanttevredenheid wordt bereikt?". Om deze vraag te kunnen beantwoorden dient er gekeken te worden naar de implicaties van de inrichting van de servicedesk voor de frontoffice- en backoffice-activiteiten en de afstemming daartussen.

Uit theoretisch onderzoek is namelijk gebleken dat een proactieve efficiënte, klantgerichte instelling noodzakelijk is, om de gestelde doelen te verwezenlijken. De klantgerichtheid kan verbeterd worden door naar de frontoffice-activiteiten te verbeteren. De efficiëntie kan verbeterd worden door de backoffice-activiteiten te verbeteren. Door onderlinge afstemming van de front- en backoffice-activiteiten, de zogenaamde midoffice, kan de proactiviteit worden bevorderd.

8.1 Frontoffice

De hoeveelheid aanspreekpunten vanuit Local Services is verwarrend voor de klant. Op dit moment is het vaak nog dat elke (sub-) afdeling een eigen vakbalie heeft. Er is geen sprake van "one-stop-shopping".

De bedrijfscultuur van Akzo Nobel speelt een belangrijke rol bij de invoering van een servicedesk. Het is heel normaal om zomaar bij iemand binnen te lopen om iets te regelen; iedereen kent elkaar. Als op deze manier de servicedesk gepasseerd zal worden, zal het fundament van de servicedesk wegvallen. Door echter iemand op de servicedesk te zetten welke al langer werkzaam is op de locatie, kan dit ondervangen worden.

De medewerkers uit het primaire proces weten vaak niet wat de afdeling Local Services precies doet. Dit komt voornamelijk omdat de medewerkers snel wisselen en omdat ze geen zin hebben zich in de organisatie te verdiepen. Twee jaar geleden is er iets in het frontoffice veranderd. Interne bezoeken konden gedownload worden via intranet. Er is echter nog nooit een formulier op deze manier binnen gekomen. De bezoeken werden nog steeds fysiek aangevraagd. De formulieren staan echter op CARnet, het intranet van de BU Car Refinishes. Echter, niet alle BU's kijken op CARnet. Er is hier niet goed over gecommuniceerd; degenen die met deze formulieren werken, weten vaak niet eens van het bestaan op intranet af.

Tevens zijn er binnen de afdeling Hospitality diverse ontwikkelingen gaande. Doordat er de laatste tijd zoveel is veranderd, weten de medewerkers niet meer precies waar ze moeten zijn. Zo is het reisbureau het afgelopen jaar veranderd. Gevolg hiervan is dat opdrachten telkens door worden gestuurd totdat ze bij de juiste contactpersoon terecht komen. Dit houdt vele medewerkers onnodig van het werk.

Er zijn nog wel drie frontoffice desks die, ondanks de komst van een servicedesk, zullen blijven bestaan, te weten:

- Alarmcentrale nummer 2300;
- Bedrijfsongevallendienst;
- IT-helpdesk.

8.2 Midoffice

Omdat de duidelijkheid ontbreekt over wie waarvoor verantwoordelijk is, komen meldingen vaak dubbel binnen. Zo worden storingen betreffende Huisvesting bij zowel het Technisch Bedrijf als bij de afdeling Huisvesting gemeld. Een oorzaak hiervan is dat de bereikbaarheid van de afdeling Local Services vaak moeilijk is. Hoewel dit probleem niet specifiek voor de afdeling Local Services is, is dit voor een serviceverlenend orgaan een zwak punt.

Als er een storing gemeld is, kan er door de frontoffice geen uitspraak gedaan worden over de doorlooptijden. Oorzaak hiervan is dat er geen meetsystemen zijn op de afdeling. Er zijn ook geen afspraken over gemaakt. Op dit moment wordt er niet over een storing gecommuniceerd. De

melders zullen vaak zelf moeten ondervinden of er al iets aan een storing gedaan is, en of er überhaupt al eerder dezelfde melding gedaan is.

Het feit dat alle gegevens bij de servicedesk binnenkomen is tevens een positieve bijdrage. Er kan van een reactieve vorm van dienstverlening overgegaan worden naar een proactieve vorm van dienstverlening. Het belangrijkste aspect om proactief te kunnen werken is het beschikken over relevante gegevens die zijn samengevoegd en geïnterpreteerd tot managementinformatie.

8.3 Backoffice

Allereerst is de interne structuur onduidelijk. Dit geeft zowel verwarring bij de klant als verwarring bij de interne Local Services-medewerkers. Zo worden storingen op verschillende manieren gemeld. De medewerkers van Huisvesting hebben zo een heel verschillende manier van het doormelden van storingen aan het Technische Bedrijf. Er zijn geen procedures hoe dit moet gebeuren.

Tevens zijn de medewerkers van de afdeling Local Services niet multi-inzetbaar. Dit heeft tot gevolg dat interne pieken niet goed opgevangen kunnen worden. Met het samengaan van de afdelingen repro, postkamer en centraal magazijn is wel een goede stap in de richting gezet.

De interne systemen overlappen elkaar gedeeltelijk. Dit betekent dat er in veel gevallen omslachtige handelingen uitgevoerd moeten worden om bijvoorbeeld tot een compleet verhuisplan te komen. Nog niet iedereen staat echter achter een FMIS. De meerwaarde moet aangetoond worden, hiertoe is onder andere dit document opgesteld. Het is echter niet zo dat eerst alle neuzen dezelfde kant op moeten staan. Juist de mensen die het er niet mee eens zijn, hebben vaak een goede gedachte en goede argumenten hierover. Alle MT-leden welke bij de Planon-presentatie aanwezig waren, staan positief tegenover een FMIS. Het geven van presentaties en het verschaffen van duidelijke informatie zal dus zeker een hoop onzekerheden wegnemen. Op dit moment is nog niet iedereen op de hoogte van de komst van een servicedesk.

Hoewel de communicatie in de afgelopen tijd al iets is verbeterd, wordt het nog steeds onder de maat gewaardeerd. Een goede communicatie ligt ten grondslag aan alles. Zolang er niet goed over de invoering van een servicedesk wordt gecommuniceerd, zal het de implementatie zeker bemoeilijken.

9. Soll-situatie Local Services

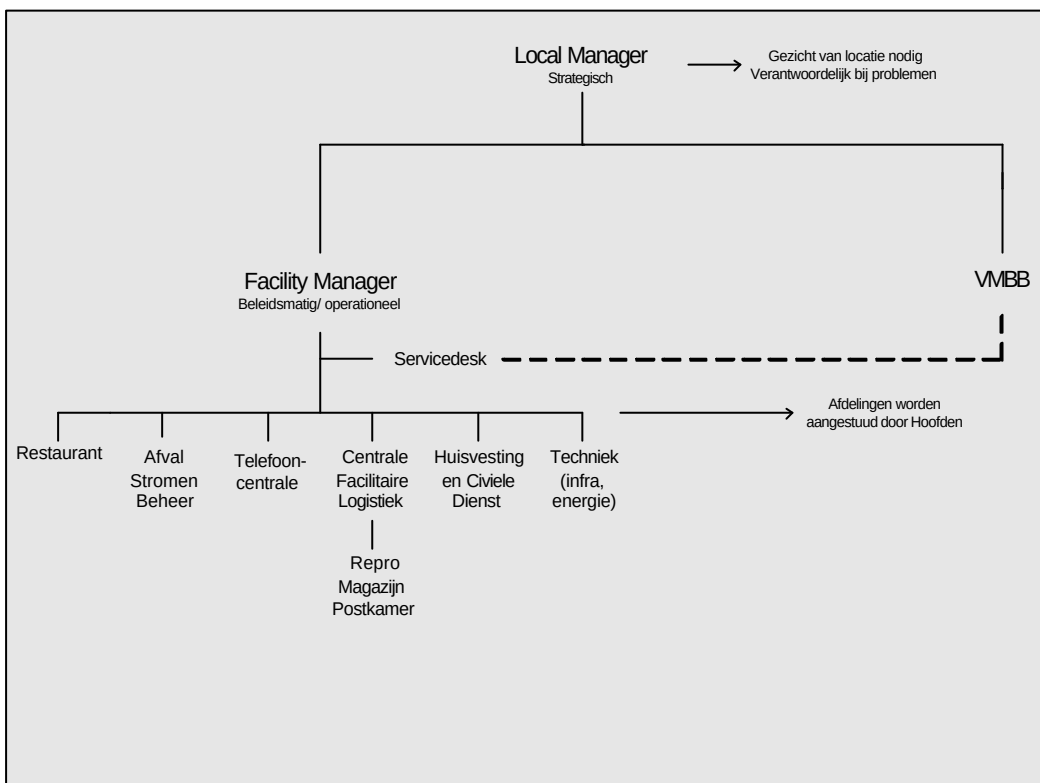
Nadat de ist-situatie in kaart is gebracht, kan worden toegewerkt naar de meest ideale situatie voor de servicedesk bij Akzo Nobel. Hiertoe zijn aanpassingen gewenst op het gebied van de backoffice en wordt een advies gegeven over de ideale basisstructuur en de ideale inrichting van de servicedesk voor Akzo Nobel. Tevens wordt er een advies gegeven over de automatisering voor de servicedesk. Om tot een ideale soll-situatie te komen, is gebruik gemaakt van diverse stappenplannen welke beschikbaar waren in de literatuur en welke aansloten bij de door de organisatie gewenste onderzoeksaspecten.

9.1 Organisatie van de planning en coördinatie

Een servicedesk is organisatorisch vaak ondergebracht binnen de facilitaire organisatie onder de directe aansturing van de facilitair manager. De organisatiestructuur van de organisatie heeft hier de grootste invloed op. Het is de bedoeling dat er efficiënter gewerkt gaat worden; de organisatie moet platter. Dit is beter voor de communicatie en betekend een goedkopere structuur aangezien de middlemanagementlaag er tussenuit wordt gehaald. Strategisch gezien worden echter hiërarchische overlegstructuren aangetast.

Tevens bestaat de mogelijkheid om activiteiten te bundelen. De afdeling Local Services moet steeds kleiner worden. Dit heeft te maken met natuurlijk- en contractueel verloop. Over vier jaar ziet de Local Services-organisatie er heel anders uit, doordat een aantal medewerkers dan niet meer werkzaam zullen zijn binnen de afdeling. Deze mensen zullen hoogstwaarschijnlijk niet meer vervangen worden.

Een combinatie van alle onderzoeksresultaten levert het volgende organogram op:



Figuur 4: Organogram Soll-situatie Local Services

In de meest ideale situatie houdt de Local Manager zich bezig met het locatiezaken. Hierbij is hij locatievertegenwoordiger bij Car Refinishes Europe West en dus gezicht van de locatie; deze functie is meer marketinggericht. Hieronder staat een Facility Manager die direct alle dienstverlening aanstuurt. Hij dient daarbij contact te hebben met de directe chefs/ afdelingen, en dus niet alleen met het managementteam. In het organogram is de naam van de afdeling Afvalstoffenbeheer vervangen door Afvalstromenbeheer, omdat deze naam de huidige activiteiten

van de afdeling beter dekt. De afdeling VMBB staat, net als in de huidige organisatie, in een apart cluster. Dit heeft altijd goed gefunctioneerd en zal dus in de nieuwe organisatie blijven gehandhaafd.

De backoffice moet goed met de servicedesk samen kunnen werken. Een eilandencultuur is dan ook uit den boze. Door de medewerkers van Local Services te trainen om minder in eilandjes te werken (samenwerking bevorderen) is de slag al gedeeltelijk gewonnen. Taakroulatie of tijdelijke detachering vanuit de operationele afdelingen kan hier uitkomst bieden.

Soms kan bij een storing alleen een specialist uitkomst bieden. In de meest ideale situatie zou (een deel van) het Technisch Bedrijf ook ondergebracht worden bij Local Services. De kantoormedewerkers bijvoorbeeld, zijn nu afhankelijk van onafhankelijke vraagstelling. Als hun licht het niet doet, kunnen zij hun werkzaamheden niet uitvoeren. Dit is echter een facility en hoort eigenlijk dus onder Local Services.

De servicedesk moet gezien worden als first-line support. Het is in eerste instantie de vraagbaak voor vragen uit de gehele organisatie. Als de servicedesk het niet weet, gaat hij naar de backoffice. De backoffice medewerker is per definitie verantwoordelijk voor de afhandeling. De servicedeskmedewerker heeft een coördinerende en registrerende taak. Bij navraag door de klant moet de status van aanvragen voor alle medewerkers toegankelijk zijn. Zodra servicedeskmedewerkers meerdere malen niet direct antwoord zullen kunnen geven, zal het draagvlak verminderen en zullen bypasses ontstaan.

Dat een servicedesk direct onder de facilitair manager wordt geplaatst is aan te bevelen vanuit de rol die het speelt in het verzamelen van managementinformatie die van belang zijn voor het strategische en tactische niveau van de facilitaire organisatie. Op dit moment wordt bekeken wat alle taken van deze afdelingen zijn. Bij Huisvesting ligt de vraag al wat zij qua taken eventueel bij de servicedesk onder kunnen brengen. Het integreren van Huisvesting in de servicedesk is een discutabel punt. Enerzijds is Huisvesting een hele dominante facilitaire afdeling welke nu ook al te maken heeft met het verwerken van storingen en verzoeken. Anderzijds is Huisvesting wellicht te planmatig bezig is.

De mogelijkheid bestaat om de servicedesk bij de telefooncentrale onder te brengen. Deze medewerkers zijn namelijk gewend om de telefoon op te nemen. De functie van de telefooncentrale wordt als ouderwets ervaren en zou omgebouwd kunnen worden tot een servicedesk. Iedereen werkt tegenwoordig met mobiele telefoons, de techniek gaat steeds verder. Technische apparaten als dorkiesmenu's worden gezien als de toekomst. Het is theoretisch echter af te raden de servicedesk te combineren met een telefooncentrale. Een servicedesk wordt tenslotte niet alleen telefonisch benaderd, maar mensen komen ook langslopen om iets te vragen of te melden. Die gesprekken kunnen hinderlijk zijn voor de telefonisten. Tevens is het vanuit dienstverlenend oogpunt niet aan te raden met een automatische beantwoorder te werken, die je via verschillende kanalen naar de juiste afdeling verwijst. Je bent dan meer met je eigen processing bezig bent dan met de processing van de klant. Dit doorschakelsysteem zal waarschijnlijk ook wachtrijen opwerpen. Voor verkoopafdelingen zoals Deco is dit geen vorm van klantvriendelijkheid. De klant (in dit geval Deco) zal in dit geval ook niet graag meebetalen aan de dienstverlening van Local Services. Voor het kwalitatief succesvol functioneren van een servicedesk is het aan te raden Prestatie Indicatoren op te nemen in de SLA's. Op deze manier kunnen de prestaties van de backoffice beter gemeten worden, wat zal leiden tot continue verbetering en een grotere klanttevredenheid.

Het uitbesteden van diverse diensten wordt als mogelijkheid beschouwd. Als er bijvoorbeeld bij een meeting een receptionist nodig is, kan dit uitbesteed worden aan een specialistische externe partij. De arbeidsintensiteit is namelijk slechts 20 dagen ten opzichte van het totale aantal werkdagen van 188.

De inrichting van een servicedesk schept niet in een klap orde in de chaos. De inrichting van een servicedesk is een groeipad van jaren. Afhankelijk van de snelheid waarmee een organisatie kan (en wil) veranderen, moet gerekend worden op een periode van tenminste drie jaar²⁰.

9.2 Advies ideale basisstructuur Servicedesk Akzo Nobel Sassenheim

Ten gevolge van een aantal wisselende factoren zijn er evenveel servicedesk-organisatievormen als er servicedesks zijn. De belangrijkste van deze factoren zijn de organisatiegrootte, aard van het primaire bedrijfsproces, het aangeboden producten en dienstenpakket, de te realiseren

²⁰ Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999

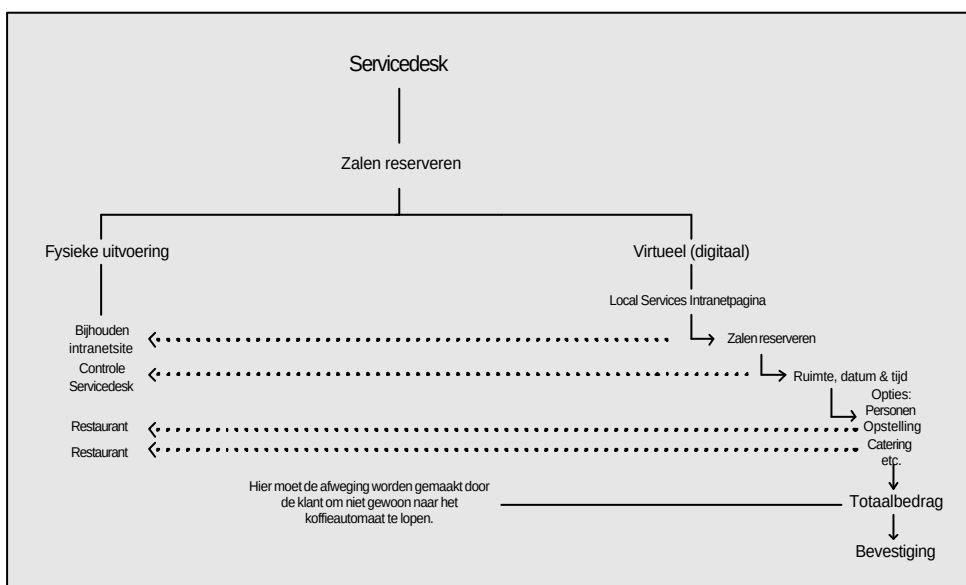
doelstellingen middels de servicedesk en de bedrijfscultuur. Het scala aan varianten is wel te herleiden tot een viertal principiële verschillende basisstructuren. Een beschrijving van deze basisstructuren is terug te vinden in bijlage 24. In deze paragraaf zal gekeken worden naar de basisstructuur welke het beste bij de organisatie past. Hierbij staat het verband tussen de klant, de servicedesk, de planning en uitvoering en de uitbesteding centraal.

De invoering van een servicedesk zal voor veel medewerkers een verandering in de werkwijze betekenen. De klanten zullen in het meest optimale geval geen contact meer hebben met de backoffice, maar slechts met de servicedesk. Alle ingangen naar Local Services dienen bijeen te komen bij de servicedesk. Hiermee worden alle KWIS betreffende Local Services op dit punt gecentraliseerd. Bypasses zorgen ervoor dat de facilitaire organisatie registratie van de storing mist met de daarmee gemoeide sturingsinformatie. Wanneer deze omtrekkende beweging wordt getolereerd luidt het tevens het einde in van de basis onder een servicedesk. Het draagvlak zal afnemen en het effect van de persoonlijke contacten neemt in belangrijkheid toe. Door echter iemand op de servicedesk te zetten welke al langer werkzaam is op de locatie, kan dit ondervangen worden. Samen met de afnemers moet daarom worden gekeken naar het "waarom" van de beweging en op welke wijze een servicedesk een coördinerende schakel zal zijn waarvan ook deze onderdelen het voordeel inzien. Een slechte bereikbaarheid van de servicedesk kan een oorzaak vormen voor deze bypasses.

De verwachting bij het invoeren van een servicedesk is dat alle of bijna alle rechtstreekse communicatielijnen met de backoffice worden vervangen om zodoende als daadwerkelijk coördinatiepunt te kunnen functioneren. Deze verwachting wordt niet waargemaakt; in meer dan 40% van de gevallen blijven rechtstreekse verbindingen bestaan. Dit kan overigens vrij snel naar beneden worden gebracht door toepassing van de "een-dag-extra-regel" die door de facilitair manager van een servicedesk kan worden gebruikt. Hierbij zal de afhandeling van de melding een dag langer duren.

De ideale basisstructuur voor Akzo Nobel bestaat uit twee onderdelen: een fysieke servicedesk en een virtuele servicedesk. Hierbij kan de klant de servicedesk benaderen via de bekende communicatiemiddelen en via intranet. Vooral de intranettoepassing zal de organisatie veel tijdswinst opleveren. Het gesproken woord blijft in de meest optimale situatie voor slechts 20% hangen. Door informatie op intranet te publiceren, blijft dit beter hangen. De kwaliteit gaat omhoog en er kan efficiënter gewerkt worden (mensen gaan zich met belangrijke dingen bezig houden). Adviezen voor het opzetten van deze intranetsite staan vermeld in bijlage 25.

In het volgende schema wordt in kaart gebracht hoe de servicedesk van Akzo Nobel in een bepaalde situatie zo optimaal mogelijk zal functioneren:



Figuur 5: Het gefaseerd afhandelen van een melding door de servicedesk

De servicedesk dient altijd benaderd te worden, fysiek dan wel virtueel. In dit voorbeeld gaat de klant via intranet naar Local Services – onderdeel zalen reserveren. Hierin kiest hij een aantal opties. Als dit alles is ingevuld, komt er een totaalbedrag aan te hangen. Hierin zullen de kosten

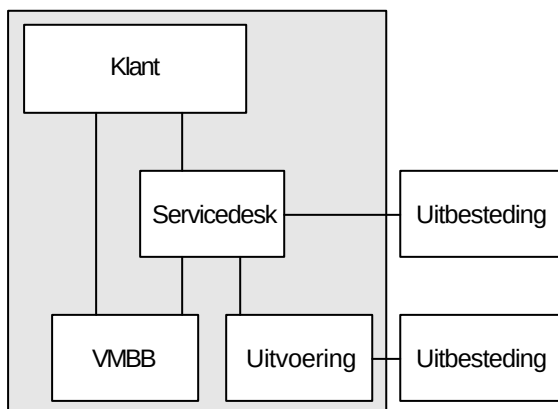
opgenomen worden voor bijvoorbeeld het ombouwen van de zalen en de extra catering. Klanten kunnen hier de afweging maken of het niet goedkoper is om met zijn allen naar de bekende koffieautomaten te lopen. Deze staan er toch, iedereen weet hoe het werkt, en het is gewoon veel voordeliger. Hierbij wordt dus niet alleen naar de efficiency van de afdeling Local Services gekeken, maar naar de efficiency van de gehele organisatie. Het zou dus kunnen gebeuren dat de cateringbehoefte afneemt, er op den duur minder mensen nodig zullen zijn bij het restaurant. Door dit personeel multi-inzetbaar te maken, zouden zij bijvoorbeeld ingezet kunnen worden bij het maken van de zaalopstelling. Dit zou eenvoudig door restaurantpersoneel uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor wordt het restaurantpersoneel meer een flexibele buffer. Er kan ook aan gedacht worden om dit te laten verzorgen door de medewerkers uit de servicedesk. Dit is echter af te raden vanuit het perspectief dat zij slechts een coördinerende taak hebben. Hierdoor kan ervoor gekozen worden geen uitvoerende werkzaamheden bij de servicedesk onder te brengen. Uitvoerende werkzaamheden verdringen in veel gevallen de uitgangspunten van de servicedesk. De coördinatie functie wordt daarbij ondergeschikt aan de uitvoering van werkzaamheden.

Bij de keuze voor een basisstructuur komen ook de externe partijen kijken. In sommige gevallen stuurt de servicedesk zelf externen aan, in andere gevallen ligt dit bij de planning of bij de vakgroepen. Door de aansturing door de servicedesk te laten coördineren, wordt er een hogere mate van homogeniteit bereikt. Er is slechts één aanspreekpunt. Dit is grotendeels afhankelijk van de aard van de externe partij. Indien dit bijvoorbeeld de leverancier van de drankverstrekkende automaten is, zal dit eenvoudig bij de servicedesk neergelegd kunnen worden. Dit neemt ook werk uit handen van de afdelingen die met deze basale zaken zijn opgescheept: ze hoeven het zelf niet meer te regelen maar leggen het in handen van de servicedesk. In overleg met de diverse afdelingen zou dit vastgelegd moeten worden. In sommige gevallen is de samenwerking met externe partijen van dergelijk groot belang of van een dergelijke complexiteit dat het verstandiger is dit bij de backoffice te houden. Dit is bijvoorbeeld het geval met de uitbestede schoonmaak (ISS). Bij deze overweging moet rekening gehouden worden met het feit dat er meer homogeniteit zal worden bereikt en dat de backoffice zich met de kernactiviteiten bezig kan houden.

Gezien de bedrijfscultuur en de wetenschap dat in 40% van de organisaties met een servicedesk rechtstreekse lijnen blijven bestaan, is het bijna onmogelijk de bypasses te voorkomen. Om een aantal redenen is het noodzakelijk de bestaande informele circuits te ontmantelen:

- Door informele circuits worden uitvoerende afdelingen nog steeds gestoord in hun werkzaamheden omdat zij nog altijd rechtstreeks worden benaderd.
- Om de work-load van bepaalde afdelingen te monitoren is het noodzakelijk inzicht te krijgen in alle werkzaamheden die door die afdelingen worden uitgevoerd. Informele opdrachten vertroebelen het totaalbeeld van het aantal aangenomen opdrachten.
- Uitvoerende afdelingen worden op enig moment aangesproken op de met hen gemaakte kwaliteitsafspraken. Zij mogen zich niet kunnen verschuilen achter informele opdrachten.

In dit geval is het dus niet raadzaam te kiezen voor basisstructuur 3, waarbij het passeren van de servicedesk tot uiting wordt gebracht. Dit is echter wel weer geval bij de afdeling VMBB. De ideale basisstructuur voor Akzo Nobel is dan ook een echte combinatie van de vier standaardstructuren en ziet er als volgt uit:



Figuur 6: Basisstructuur servicedesk Akzo Nobel

Hieruit kan worden afgeleid dat het cluster VMBB zowel direct als indirect benaderd kan worden. Het is echter de bedoeling dat VMBB-gerelateerde zaken direct naar de desbetreffende afdeling gecommuniceerd worden. In overleg met de afdelingen moet worden bekeken welke externe

partijen door de servicedesk aangestuurd kunnen worden. Verder kan worden opgemerkt dat er geen directe lijn bestaat tussen de klant en de uitvoering. Dit moet dan ook ontmoedigd worden, hoewel de wetenschap er moet zijn dat deze lijn altijd zal blijven bestaan. Het is aan te raden met de backoffice af te spreken dat zij aan de klant terugkoppelen dat de melding ook richting servicedesk gecommuniceerd moet worden. Zo wordt er geen “nee” verkocht en zal er toch geen belangrijke managementinformatie gemist worden.

9.3 Ideale inrichting servicedesk Akzo Nobel Sassenheim

Het oprichten van een projectgroep zal bij de facilitaire organisatie leiden tot een breed draagvlak en het herkennen van de eigen inbreng.

9.3.1 Taken en bevoegdheden servicedeskmedewerkers

Nadat het besluit is genomen om een servicedesk op te zetten zal het aanbod van de producten en diensten in kaart moeten worden gebracht. Zo kan naar de klanten gecommuniceerd worden voor welke zaken de facilitaire organisatie via de servicedesk kan worden benaderd. Uitgangspunt bij de inventarisatie van de producten en diensten is de vraag: welke kunnen via de servicedesk worden aangeboden en welke niet? De eerste stap is kijken naar alle frontoffice taken in de organisatie. De servicedesk is tenslotte een frontofficemodel en alle oorspronkelijke frontofficetaken kunnen nu door de servicedesk worden overgenomen.

Op dit moment worden alle producten en diensten van de afdeling Local Services in kaart gebracht. Tevens worden hier stroomschema's van gemaakt. Bij het in kaart brengen van de frontoffice taken moet worden gedacht aan zowel de externe- als interne klant. Alle frontoffice taken van de afdeling Local Services zijn toegevoegd in bijlage 26.

Voor deze activiteiten moeten in de huidige situatie dus elke keer verschillende vakbalies worden benaderd. In de meest optimale situatie zouden deze activiteiten dus bij de servicedesk komen te liggen. In dat geval heeft de klant van Local Services namelijk geen rechtstreeks contact meer met de uitvoerende afdelingen, maar slecht met de servicedesk. Bij deze activiteiten moet in overleg met de desbetreffende afdelingen overeenstemming worden bereikt.

Het is raadzaam administratieve werkzaamheden onder te brengen bij de servicedesk. Zo is het bijvoorbeeld goed voor de effectiviteit om de administratie van de afdeling Afvalstoffenbeheer onder te brengen bij de servicedesk. Momenteel vergt dit drie uur van een medewerker van het Afvalstoffenbeheer. Indien dit bij de servicedesk ligt, zal de administratie wellicht in een korter tijdsbestek afgehandeld zijn omdat de servicedesk hier expertise in heeft/ krijgt, en zal de medewerker Afvalstoffenbeheer zich op zijn eigen werkzaamheden kunnen focussen. Het uitbesteden van de administratieve organisatie bij de servicedesk kan ook gelden voor de andere afdelingen voor dezelfde reden.

Door de tijdens de bezoeken aan vergelijkbare organisaties verkregen informatie te koppelen aan de organisatiespecifieke kenmerken en de toekomstige invulling van de servicedesk is een functieprofiel opgesteld voor de toekomstige medewerker(s) servicedesk Local Services (zie bijlage 27).

De medewerkers van de servicedesk kunnen een deskfunctie (aannemen van telefoons/ mails er het verwerken hiervan) en een administratieve functie vervullen. Er zullen nooit 100% telefoontjes binnenkomen. De medewerkers kunnen eventueel ook brieven uittypen en andere administratieve werkzaamheden oppakken. Zo zou de administratie van het restaurant, afvalstromenbeheer, huisvesting en hospitality ondergebracht kunnen worden in de servicedesk.

Door servicedeskmedewerkers goed functionerende intermediairs te laten worden, zullen ze moeten worden opgeleid zodat ze meer van andere disciplines afweten. Zo hoeven managers geen aandacht te besteden aan basale vragen over hun vakgebied die eigenlijk vrij eenvoudig opgelost kunnen worden. Nu is dit nog wel het geval en dit kost heel veel tijd. Door het aanbieden van opleidingen kan zakenkundig aan klanten dienstverlening worden geboden.

Samengevat heeft de medewerker van de servicedesk een voorbereidende en coördinerende functie. Er wordt verwacht dat de medewerker meedenkt in de processen aangezien hij/ zij direct contact heeft met de klant van de afdeling en daardoor zal vernemen hoe de klant de dienstverlening ervaart. Door hierover met zijn of haar directe leidinggevende te rapporteren zal het laatstgenoemde tijd schelen om achter de verwachtingen en belevingen van de klant te kunnen komen. Hiertoe is het zinvol de servicedeskmedewerker een rol te laten vervullen in klanttevredenheidsonderzoeken, klantenpanels en eventueel in de uitwerking hiervan.

9.3.2 De te leveren producten en diensten via de servicedesk

Om te kunnen beslissen welke producten en diensten bij de servicedesk ondergebracht kunnen worden, dienen allereerst alle clusters opnieuw bekeken te worden. Wat hierbij direct opvalt, is het cluster VMBB. Dit is een cluster met een eigen secretariaat waar heel specialistische vraagstukken binnenkomen. Tevens hebben zij niet, zoals de rest van Local Services, zoveel te maken met de dagelijkse gang van zaken. Tevens levert het stroomlijnen van vraagstukken via de servicedesk nog een probleem op; het zal namelijk alleen maar als extra drempel fungeren. Op het moment dat er echt een probleem is, moet je de weg naar VMBB weten te vinden. Dan heeft een menselijke schakel (de servicedesk) in het proces geen toegevoegde waarde. Deze schakel kost namelijk tijd en geld, terwijl de servicedesk vragen krijgt waar hij niks mee kan. Servicedeskmedewerkers zullen geen antwoord kunnen geven op dergelijke specialistische vragen. Er zou ook gekozen kunnen worden voor een combinatie: VMBB zou enkele vraagstukken onder kunnen brengen bij de servicedesk. Dit wordt echter afgeraden. Als er bepaalde componenten hiervan geïntegreerd worden in de servicedesk, komen er fysieke problemen. Mensen weten dan uiteindelijk niet meer waar ze moeten zijn voor welke product/ dienst. Het is dan ook zaak dat, mochten de medewerker(s) op de servicedesk een vraagstuk voor VMBB krijgen, dit als zodanig herkennen, en hem dan ook direct doorsturen naar de desbetreffende specialist.

De efficiency van het secretariaat VMBB wordt in enkele gevallen in twijfel getrokken. Zo bestaat de mogelijkheid het secretariaat bij de servicedesk te trekken. In dit geval wordt geadviseerd de efficiency en de mogelijkheden hiervan te onderzoeken. Wel wordt aangeraden van de mogelijkheid gebruik te maken het secretariaat als back-up te gebruiken voor de servicedesk. Aangezien de werkzaamheden van het secretariaat en de servicedesk beide vooral frontoffice gericht zijn en de organisatie kennen, zouden bijvoorbeeld de medewerkers van het secretariaat de servicedesk kunnen bezetten in geval van ziekte of afwezigheid.

Van het Facilitaire Bedrijf is al aangegeven dat de frontoffice taken ondergebracht zouden moeten worden bij de servicedesk. Tevens kunnen de afdelingen hun administratie centraliseren bij de servicedesk. Alle activiteiten van het subcluster Hospitality kunnen in de servicedesk worden geïntegreerd.

Het is in eerste instantie niet de bedoeling dat de servicedeskmedewerkers fysiek van de werkplek gaan om bijvoorbeeld zaalopstellingen te veranderen. Hier speelt de "flexibele buffer" een grote rol. Aan de hand van de inrichting van een FMIS kan bijvoorbeeld vast worden gelegd dat degene die verantwoordelijk is voor de extra schoonmaak in een vergaderaccommodatie, ook verantwoordelijk is voor de zaalopstelling. Zoals eerder aangeven kan het restaurantpersoneel hier ook een rol in spelen. Indien de "flexibele buffer" niet beschikbaar is, kan het servicedeskmedewerkers een rol spelen. Dit is echter onverstandig, aangezien de servicedesk per definitie altijd bezet moet zijn.

Tevens kan worden gedacht aan het uitbesteden van rondleidingen en receptionisten aan een gespecialiseerde organisatie. Dit zijn activiteiten die niet tot de orde van de dag behoren. Het op activity-based inhuren van dergelijk personeel is een absolute winst voor de organisatie.

Het samenvoegen van de afdelingen postkamer, repro en centraal magazijn is op dit moment in volle gang. Er wordt hier een balie ingericht. Aangezien klanten fysiek naar het centrale magazijn komen om bestellingen op te halen (controlefunctie), is het niet mogelijk dat de servicedesk deze werkzaamheden overneemt. Wat wel veel gebeurt op de locatie is het verkeerd verzenden van producten. Zo is de adressering vaak onjuist en komen pakjes ook op een verkeerde plek terecht. Deze gaan dan zwerven op de locatie. Veel medewerkers worden hierdoor van hun werk gehouden. Geadviseerd wordt om dit lost/ found onder te brengen bij de servicedesk. De uitwerking van het advies de te leveren producten en diensten via de servicedesk is opgenomen in bijlage 28.

9.3.3 Formatie en locatie

Indien de communicatielijnen goed zijn, kan een servicedesk theoretisch overal neergezet worden. Van belang is echter dat fysiek contact ook mogelijk moet zijn. Daartoe wordt gekozen om de servicedesk binnen de locatie van Akzo Nobel te vestigen.

De gemiddelde formatieve omvang van een servicedesk bedraagt 2,1 FTE, verdeeld over 2,7 medewerkers die in 68% beschikken over een eigen kantoor en in 16% van de organisaties zijn ondergebracht bij de receptie of op een andere plaats, variërend van het secretariaat facilitaire zaken tot een plaats binnen de receptie van een apart staand kantoorgebouw²¹.

²¹ Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999

Op dit moment zijn bijna alle Local Services-afdelingen gecentraliseerd. Het restaurant zit in een apart gebouw evenals de vergaderaccommodaties. Er staat een verhuizing gepland voor de afdeling Local Services naar het gebouw van de vergaderaccommodaties. Dit is een goede ontwikkeling omdat hier ook de vergaderaccommodaties zitten en omdat de klant dit altijd zal associëren met Local Services. Een optimale situatie zou bereikt kunnen worden door alle vergaderaccommodaties te centraliseren. Op dit moment zijn er over de locatie nog diverse decentrale vergaderlocaties. Het centraliseren hiervan levert logistieke voordelen op.

Door tevens de servicedesk hier onder te brengen, is er altijd iemand aanspreekbaar voor de kwaliteit van de dienstverlening. Op deze manier zit je bovenop de uitvoering van het product wat de afdeling levert. Deze fysieke omstandigheid mag niet verwaarloosd worden en moet met beide handen worden aangegrepen.

Geadviseerd wordt om achter de receptiebalie in het gebouw van de vergaderaccommodaties een kantoor in te richten voor de servicedesk. Belangrijke communicatiemiddelen die hier aanwezig moeten zijn, zijn een computer, e-mail, telefoon en een fax. Tevens dient er in dit kantoor een balie ingericht te worden, omdat de behoefte aan persoonlijk contact blijft bestaan.

Om een idee te geven hoeveel personeel nodig is om meldingen te beantwoorden, is een eenvoudige, veelgebruikte formule gebruikt. De formule is de totale verwachte gesprekstijd voor een specifieke tijdsperiode gedeeld door de tijd dat een personeel daadwerkelijk beschikbaar is voor die periode. Als er gedetailleerder gekeken wordt en een tijds kader van een maand gekozen wordt, is de formule als volgt²²:

(verwachte aantal gesprekken per maand X verwachte gemiddelde gespreksduur)
(werkuren per maand X geschat gebruik X Percentage beschikbaarheid)

Het aantal meldingen per maand voor de servicedesk van Akzo Nobel is vastgesteld naar aanleiding van verkregen gegevens bij bezoeken aan vergelijkbare organisaties. Tevens zullen de meldingen in de beginfase van de implementatie aanzienlijk minder zijn. Tevens wordt er vanuit gegaan dat er een promotiecampagne wordt uitgevoerd voor de servicedesk. Voor Akzo Nobel zal het er dus als volgt uitzien:

Akzo Nobel Sassenheim	
Klanten	1450
Meldingen p/mnd.	580
Melding per klant	0,4

Tabel 2: Verwachte klanten/ meldingen servicedesk Akzo Nobel Sassenheim

De formule wordt dan als volgt:

(580 X 0,08)

(160 X 0,2 X 0,85) = 1,7 FTE

Dit houdt in dat er minimaal 2 personen op de servicedesk dienen te zitten. De bepalende factor in deze formule is het geschatte gebruik. Als deze factor iets verandert, zal de personele formatie er anders uitzien. De uitwerking van deze formule is beschreven in bijlage 29.

In de formule is geen rekening gehouden met gespreksverdeling (oftewel pieken in telefoonverkeer) en andere uitgebreide varianten in gespreksduur. De servicedesk dient voor het overgrote deel van de dag uit minimaal 2 personen te bestaan indien er ook voor een fysieke benaderingswijze wordt gekozen. Als een iemand aan de telefoon is, is hij fysiek niet bereikbaar en andersom. Tevens is de bereikbaarheid van de servicedesk heel belangrijk. Tussen de lunch mag een servicedesk niet gesloten zijn. De twee medewerkers kunnen elkaar dan opvangen.

9.3.4 Personele bezetting

De personele bezetting kan worden beschouwd als een kritische succesfactor. Wanneer een servicedesk langere tijd onbezet is, leidt dit tot een negatieve beeldvorming en het ontstaan van bypasses. Door de specifieke kennis van de servicedesk als intermediair, maar ook door de noodzakelijke kennis van de organisatie is dit een functie waar niet met uitzendkrachten kan worden gewerkt om langdurige uitval of pieken op te vangen.

Uitgangspunt bij de aanname en selectie van personeel is dat het overplaatsen van mensen uit de backoffice naar de servicedesk niet te prefereren is vanwege de andere kwaliteiten die nodig zijn,

²² Een helpdesk opzetten en verbeteren, Handboek Telematica – Toepassingen, juli 2001

zoals representatie, tact en communicatieve vaardigheden. Het aanbieden van trainingen is bij Akzo Nobel dan ook een must.

Het personeel dat werkzaam is binnen de servicedesk moet over een aantal specifieke vaardigheden beschikken. Ze zijn in feite facilitair adviseurs aan de interne klanten, met als primaire taak het intermediair zijn tussen de klant en de aanbieder van de facilitaire diensten of producten. Uiterst vriendelijk, aandacht voor detail en accuraatheid zijn hierbij sleutelwoorden. Een aanbeveling is om de medewerkers eerst een week op alle afdelingen te laten meewerken om een redelijk beeld van de werkzaamheden te krijgen.

De servicedesk is erg gebaat bij continuïteit om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Als medewerkers snel wisselen, neemt de betrokkenheid en het draagvlak af en zullen er bypasses ontstaan.

Een servicedesk op deze locatie is zo uniek, dat mensen die op een servicedesk elders werken en hier worden geplaatst, net zo veel weten als mensen die nooit op een servicedesk hebben gewerkt.

9.3.5 Bereikbaarheid en openingstijden

De bereikbaarheid van de servicedesk is een factor die in belangrijke mate bijdraagt aan de beeldvorming. De bereikbaarheid van een servicedesk is bijna 9 uur (gemiddeld 8,85 uur) per dag tussen 8h00 en 17h30, waarbij de lunchpauze tussen 12h00 en 13h30 valt. Overigens geeft 28% aan ook tijdens de lunchpauze bereikbaar te zijn²³.

Omdat er op de locatie ook 's nachts gewerkt wordt, is de bereikbaarheid heel belangrijk. Dit zijn productiegerelateerde werktijden. Deze medewerkers zullen echter niet veel van de servicedesk gebruik maken, alleen in geval van storingen. In de meest optimale situatie moet de servicedesk dus 24 uur per dag bereikbaar zijn. Omdat dit niet haalbaar is, en omdat er altijd storingsmonteurs rondlopen 's nachts, is dit niet nodig. Wel is het zaak dat storingen die 's nachts voorkomen en opgelost worden, doorgegeven worden aan de servicedesk. Indien dit niet wordt gedaan, wordt er belangrijke managementinformatie gemist, maar zullen de storingsmonteurs hun uren ook niet kunnen verantwoorden.

De servicedesk zal bereikbaar zijn via een vijftal mogelijkheden:

1. Fysiek (servicedesk)/ telefonisch
 2. Virtueel
 3. Via e-mail
 4. Interne post
 5. Fax
-
1. Op de locatie wordt gewerkt middels flexibele arbeidstijden. Iedereen kan dus werken tussen 7h00 en 18h00. De geadviseerde openingstijd van de servicedesk is van 8h00 tot 18h00. Er moet gemeten worden waar het zwaartepunt ligt. Indien de telefoontjes na 17h30 dusdanig afnemen, is het raadzaam te opereren tussen 8h00 en 17h30. In eerste instantie zal de servicedesk echter tot 18h00 open dienen te zijn.
 2. Buiten deze uren zal het aantal klanten in het gebouw aanzienlijk minder zijn. In deze periode kan in de bereikbaarheid worden voorzien door het overschakelen van de telefoon naar de beveiliging. De bedrijfsbeveiliging is 24 uur per dag bezet. Het slechtste alternatief is het antwoordapparaat. Hierdoor gaan klanten zelf een weg zoeken naar de backoffice; er zullen bypasses ontstaan. Dit moet ten alle tijden worden geprobeerd te voorkomen.
 3. De intranetfunctie moet altijd, dag en nacht beschikbaar zijn. Wel moet hier duidelijk op vermeld worden dat meldingen, gemeld na sluitingstijd van de servicedesk, de volgende dag in behandeling genomen zullen worden (eventueel in een auto-reply bericht).
 4. Aangezien e-mail op de locatie Sassenheim een veelgebruikt communicatiemiddel is, is het aan te raden de servicedesk te kunnen benaderen via e-mail. Indien de servicedesk niet bereikbaar is via e-mail, zal de servicedesk onherroepelijk vermeden worden; het Technische Bedrijf is namelijk wel bereikbaar via e-mail. Indien er onduidelijkheden over zijn, dient de servicedesk met de melder te bellen. Deze melder staat altijd standaard in het e-mailbericht vermeld.
 5. De interne post is een communicatiemiddel welke met de komst van e-mail flink teruggelopen is.

²³ Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999

6. Ook de fax wordt minder frequent gebruikt door de komst van e-mail. Het blijft echter een communicatiemiddel welke bijvoorbeeld effectief is voor meldingen welke van buitenaf worden gedaan. Het boeken van een vergaderaccommodatie van buiten de locatie is hier een voorbeeld van. Tevens is de fax het juiste communicatiemiddel voor documenten waar een handtekening op dient te staan.

Geadviseerd word alle genoemde communicatiemiddelen te gebruiken om de servicedesk te benaderen. Deze communicatiemiddelen zijn bekend bij de gebouwgebruiker. Door een eenvoudig telefoonnummer/ faxnummer te kiezen zal de toegang tot de servicedesk zeer laagdrempelig zijn.

9.3.6 Werkplekinrichting

De basiswerkplek van de servicedeskmedewerkers bestaat, naast het kantoormeubilair, uit twee telefoonlijnen, een PC met printer, een fax, telefoongidsen (op CD-rom) en een bestand met belangrijke veelvoorkomende telefoonnummers. Een eigen kantoor is voor de servicedesk een ideale situatie, maar een samenvoeging met de receptie komt in 16% van alle organisaties waar een servicedesk is geïmplementeerd nog voor. Hier duiken wel typische balieklachten op. Tochtklachten, elektrische kacheltjes onder de balie, een te hoge of te lage balie en andere ongemakken leiden tot verminderde motivatie en een verhoogd ziekteverzuim¹⁶.

De werkplekopstelling zal in eerste instantie moeten voldoen aan de arbo-voorschriften. Omdat er wordt gekozen voor een servicedesk waarin mensen ook binnenlopen, is de opstelling van het meubilair van belang. Een balie is een middel om mensen te laten staan na binnenkomst. Ze zullen de melding of de reservering over het algemeen sneller afhandelen dan een concept waarbij gekozen wordt voor een meubilairstopstelling waarbij de klant kan gaan zitten.

De formatie moet in dit voorbeeld zo zijn dat de telefoon altijd bezet is. Totale eenmansbezetting maakt dit concept in de praktijk onmogelijk. De melder zal te vaak zijn verhaal moeten onderbreken door de telefoon die beantwoord moet worden of door iemand die binnenkomt om even tussendoor een melding te doen.

9.4 Advies automatisering Akzo Nobel Sassenheim

Professionalisering van Facility Management is in een groeiend aantal organisaties een issue van betekenis. Steeds vaker realiseert het management zich dat optimaal Facility Management begint bij het verbeteren van (klant)processen, waarbij automatisering (of nog beter: informatisering) haast niet meer weg te denken is²⁵.

“Een FMIS is een samenstelling van procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie die nodig is voor het integraal plannen, realiseren en beheren van de faciliteiten van een organisatie” (Willemse, H.C.M, 1990). De informatiebehoefte binnen facilitaire organisaties is in twee categorieën te verdelen, namelijk de behoefte aan bestuurlijke informatie en de behoefte aan technische of operationeel-ondersteunende informatie. Onder bestuurlijke informatie wordt informatie verstaan die specifiek gericht is op het besturen van de bedrijfsprocessen. Technische informatie heeft een belangrijke overlapping met de bestuurlijke informatie. Om dubbel werk te voorkomen en om de acceptatie door de gebruikers en daarmee de slaagkans van de implementatie van een systeem te vergroten, is het van belang dat deze beide vormen van informatie in een samenhangend systeem kunnen worden beheerd. In de praktijk blijkt dat in de bekende administratieve en Electronic Resource Planning (ERP) systemen (zoals het SAP-systeem bij Akzo Nobel) geen ruimte is voor deze technische informatie. Goede FMIS-programma's kenmerken zich door de combinatie van technische en bestuurlijke informatie. Een gezamenlijk doel is de sturing van het facilitaire proces vanuit de bekende integrale visie.

Met een servicedesk-programma wordt in dit verband bedoeld een op de servicedesk gerichte module binnen een totaal FMIS. Dit onderwerp wordt vrij uitgebreid behandeld omdat het een zeer belangrijk deel vormt van de servicedesk.

²⁴ Roelofs, T. *Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2001/ 2002*, 1^e druk, 2002. Kluwer bv, Alphen aan den Rijn

9.4.1 Nut en noodzaak automatisering

De alternatieven van een geautomatiseerd FMIS voor Akzo Nobel zijn:

1. Zelf een geautomatiseerd FMIS bouwen;
 2. Niets veranderen;
 3. Hoogst nodige zelf in databases zetten;
 4. Alleen procedures veranderen;
 5. De keuze voor een niet FM-specifiek softwarepakket;
 6. Uitbesteden.
-
1. Het eerste alternatief valt direct af. Binnen Akzo Nobel zijn geen medewerkers die genoeg kennis bezitten om een dergelijk complex systeem te ontwikkelen. Bovendien is het ondoenlijk om binnen aanvaardbare tijd en tegen redelijke kosten een eigen geautomatiseerd FMIS te realiseren.
 2. Het tweede alternatief is ook geen optie. Binnen Akzo Nobel bestaat de behoefte om de huidige werkwijze te veranderen. Aangezien het management voor een servicedesk zal kiezen, is er wel degelijk een geautomatiseerd systeem nodig om dit te ondersteunen. Een FMIS staat al twee jaar op het programma; het is voor het draagvlak belangrijk niet nog langer op dezelfde voet te blijven opereren.
 3. Het derde alternatief kan een optie zijn. Het kost erg veel tijd om de belangrijkste zaken zelf in een database te zetten, maar de kosten hoeven daarentegen niet zo hoog te zijn. Door alles zelf in databases te zetten, is er nog geen inzicht in trends van KWIS-en en doorlooptijden. Tevens zal het afhandelen van een melding zeer complex worden. Aangezien dit een eerste vereiste is aan een FMIS in combinatie met de servicedesk, is dit alternatief niet relevant.
 4. Het volgende alternatief is het veranderen van de procedures. Door alleen de procedures te veranderen zal geld en tijd bespaard worden. Bovendien is de kans groot dat processen, in ieder geval in het begin, beter zullen werken. In dit verslag wordt een advies gegeven over diverse nieuwe servicedesk-processen. Het advies is echter deze processen te ondersteunen door middel van een FMIS. Dit alternatief dient dus, in combinatie met een softwarepakket, zeker ingevoerd te worden.
 5. Dan blijft over te bepalen of dit softwarepakket een FMIS zou moeten worden of een applicatie die niet specifiek voor een facilitaire dienst geschreven is. Gezien de specifieke eisen die gesteld worden aan het standaard FMIS lijkt het verstandiger inderdaad een (deel van een) FMIS aan te schaffen. Een pakket uit een andere discipline is niet specifiek voor een facilitaire dienst geschreven en moet derhalve aangepast worden om gebruikt te kunnen worden. Dit brengt niet alleen extra kosten met zich mee, succes is allerm minst gegarandeerd. Bovendien zijn er zeer weinig systemen die de frontoffice taken kunnen automatiseren. Daarvoor zijn wellicht alleen helpdeskapplicaties geschikt. Deze helpdeskapplicaties zijn echter ook niet specifiek geschreven voor de facilitaire dienst en moeten dus ook aangepast worden. Laat staan als Local Services in de toekomst behalve de frontoffice taken ook bepaalde backoffice taken wilt automatiseren. Dan zal weer een andere applicatie moeten worden aangeschaft terwijl een FMIS beide kan aanbieden²⁶.
 6. Het uitbesteden van niet-primaire zaken is al eerder aan de orde gekomen. Application Service Providing (ASP)²⁷ speelt hierop in. De Kenmerken van ASP zijn opgenomen in bijlage 30.

De nadelen van ASP wegen vaak zwaar mee in grote(re) organisaties omdat men veel waarde hecht aan aanpassingsmogelijkheden van de software (maatwerk) en omdat de veiligheid van vertrouwelijke gegevens erg gevoelig ligt. Door vertrouwelijke data via Internet of Intranet te versturen is de veiligheid allerm minst gegarandeerd. Een dynamische koppeling tussen de FMIS en andere systemen, zoals een personeelsadministratiesysteem, is een grote kracht van de FMIS. Binnen een ASP constructie echter, is dit vrijwel onmogelijk. Dit maakt het noodzakelijk om bepaalde gegevens, zoals het personeelsbestand, op meerdere plaatsen vast te leggen en op meerdere plaatsen in te voeren. Dit kost erg veel tijd, zeker gezien het feit dat er maandelijks een groot aantal personeelsmutaties plaatsvindt binnen grote organisaties. Akzo Nobel heeft te maken met veel vertrouwelijke informatie. Een veiligheidsrisico is derhalve niet aan te raden.

²⁶ Zalm, T.V. van der, Facilitaire Automatisering: een FMIS bij een multi-locale gezondheidsinstelling, Den Haag, mei 2002.

²⁷ Leijdesdorff, H.L. *Application Service Providing*, Jaarboek FMIS 2001/ 2002, 1^e druk, 2002. Kluwer bv, Alphen aan den Rijn

Een ASP constructie is voor Akzo Nobel niet aan te raden. Vanwege de bovengenoemde bezwaren is een traditioneel beheer van een FMIS te verkiezen boven de ASP constructie. Als in de toekomst de nadelen die de ASP constructie nu nog met zich meebrengt weggenomen worden, is het verstandig dat de mogelijkheid van een ASP constructie nogmaals bekeken worden.

9.4.2 Meerwaarde FMIS

Voor een professionele facilitaire organisatie is een FMIS heel belangrijk. Met het FMIS worden mogelijkheden geboden de een basis kunnen zijn bij het beter structureren en standaardiseren van de facilitaire processen. Het doel van een FMIS is het integraal kunnen managen en het optimaal kunnen bijsturen van alle verschillende facilitaire processen om beslissingen goed te kunnen onderbouwen.

Een FMIS moet gezien worden als een kapstok waar alle diensten aan kunnen worden opgehangen.

Het FMIS is het hart van een servicedesk. Hierin worden alle relevante gegevens, de bronbestanden, opgeslagen en hieruit wordt alle managementinformatie gehaald.

Het begrip managementinformatie neemt een prominente plaats in bij de keuze voor een FMIS. Dit komt omdat er binnen Akzo Nobel de behoefte bestaat de effectiviteit van de verschillende afdelingen te kunnen meten. Hierdoor ontstaat de behoefte aan informatie op tactisch en strategisch niveau. Deze behoefte ontstaat omdat de facilitaire dienst een steeds belangrijker rol in de totale organisatie gaat spelen. Hierdoor verwachten de bestuurders van de organisatie een positieve bijdrage van het facilitaire bedrijf om de toegevoegde waarde van de facilitaire dienst voor de totale organisatie te vergroten. Om deze toegevoegde waarde mogelijk te kunnen maken is het genereren van facilitaire managementinformatie noodzakelijk. Hoewel deze opdracht meer de inrichting van een servicedesk behelst, is het verstandig om vast te stellen welke managementinformatie noodzakelijk is. De methode van van Snellenberg²⁸ maakt het mogelijk om de noodzakelijke managementinformatie vast te stellen. Een beschrijving van deze methode is opgenomen in bijlage 31.

Een servicedesk heeft in principe drie contactfuncties die met behulp van een FMIS moeten worden ondersteund. Het gaat daarbij om:

- meldingen (KWIS);
- reserveringen (van vergaderzalen, cateringfaciliteiten, audiovisuele middelen enzovoort);
- verstrekkingen (kantoorartikelen en andere gebruiks- en verbruiksartikelen).

Meldingen hebben vaak te maken met technische zaken. De compleetheid van de registratie vormt altijd een belangrijk component van de effectiviteit van de registratie. Een FMIS kan hier zeker aan bijdragen door het leveren van standaardformulieren waarbij wordt gewaakt voor een volledige invulling. Een advies voor selectiecriteria van het FMIS voor Akzo Nobel Sassenheim zijn opgenomen in bijlage 32.

Aangezien het intranet een belangrijk deel uit gaat maken van de servicedesk, is het aan te raden gebruik te maken van de door een FMIS aangereikte tools. Deze optie geeft de flexibiliteit die door de organisatie wordt vereist, zonder de centrale controle en de administratie van de database te verliezen.

In het verleden zijn zelf diverse systemen in het leven geroepen om gegevens in vast te leggen. Voor het reserveren van vergaderzalen is bijvoorbeeld een optie beschikbaar in Microsoft Outlook. Zo zou er een e-mailadres aangemaakt kunnen worden per vergaderzaal. In de Kalenderfunctie kunnen door de gebruikers zelf reserveringen worden aangegeven, waarna de aanvrager een auto-reply krijgt met standaard velden waarin hij aan kan geven welke optionele diensten gewenst zijn.

Hierin schuilt echter een gevaar. Veel reserveringen op de locatie zijn multidisciplinair, en moeten dus ook gefaseerd worden aangepakt. Gegeven voorbeeld is niet gefaseerd zoals in

Figuur 5. De kans dat het fout gaat met de optionele diensten is heel groot. Aangezien dit een groot onderdeel vormt van de beleving van de kwaliteit van de dienstverlening, wordt deze manier van werken afgeraden. Aangezien elke aanvrager een andere omschrijving hanteert, is het heel moeilijk achter het werkelijke verzoek te komen. De aanvraag van een receptionist is op vele

²⁸ Snellerberg, J. van, Nijhuis, C. van e.a. *Interne berichtgeving: spiegel voor de organisatie*, 1^e druk, 1994. Kluwer bv, Deventer

manieren te formuleren. Het is niet mogelijk met Outlook een standaard invulschema te maken. Daarnaast dient iemand dit systeem te onderhouden om vervuiling te voorkomen. Het beheren van alle losse systemen door verschillende personen kost meer tijd dan het beheren van een enkel systeem.

Reserveringen van vergader- en werkruimten vormen een belangrijk onderdeel van de servicedesk. Een klant vraagt voor een bepaalde tijd een ruimte, eventueel aangevuld met catering, audiovisuele middelen, meubilair of een extra schoonmaakbeurt. De kosten kunnen desgewenst direct doorbelast worden via het FMIS. Het FMIS controleert direct of de gewenste locatie in de periode beschikbaar is. Tevens kan een bepaalde tijd worden ingevoerd die nodig is om de locatie schoon te maken tussen de reserveringen door, een nieuwe meubilairopstelling te maken en de catering voor de volgende vergadering klaar te zetten. Als de locatie niet beschikbaar is zal het FMIS zelf een alternatief voorstellen, waarbij rekening gehouden wordt met het aantal deelnemers, vaste of losse opstelling van meubilair en de mogelijkheden met betrekking tot audiovisuele middelen en catering. Nadat alle gegevens zijn ingevoerd maakt het FMIS een opdracht aan voor alle betrokken facilitaire partijen. Dit is met bovenstaande optie niet mogelijk. Indien een servicedeskmedewerker dit zelf moet organiseren, zal er heel veel tijd in gaan zitten. In het bedrijfsleven is al lang bekend dat geautomatiseerde hulpmiddelen bij het voeren van een goede bedrijfsadministratie niet alleen de kwaliteit (juistheid, tijdigheid en volledigheid) van de informatievoorziening sterk verbetert, maar dat er ook een aanzienlijke besparing mogelijk is op de kosten van het administratieve personeel²⁹.

Samenvattend kan worden gesteld dat het FMIS geen garantie voor succes is. Het succes is afhankelijk van het voorwerk, de analyse van de processen en het destilleren daaruit van de noodzakelijke gegevens. Die gegevens moeten continu worden getoetst op juistheid, volledigheid en tijdigheid om te voorkomen dat onjuiste of onvolledige acties worden ondernomen.

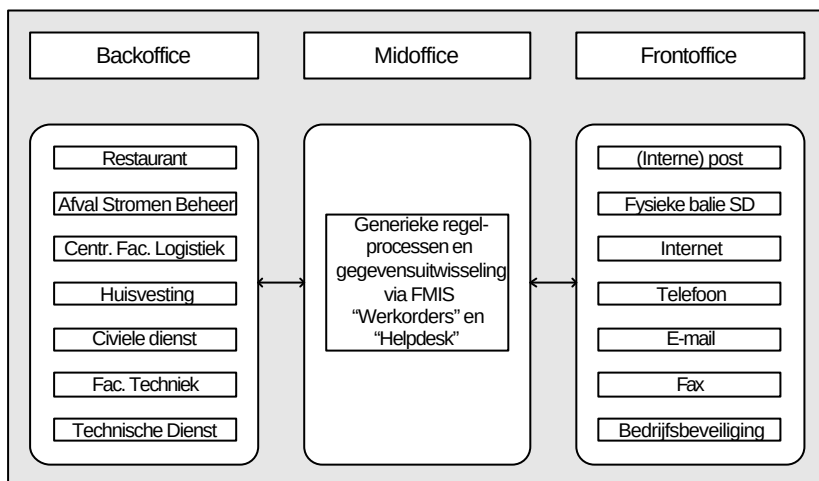
²⁹ Eeckhoven, E.A. van, Pomeroy, R.A. van, *FMIS en de informatievoorziening*, Management van interne en civiele diensten, april 1999

10. Adviezen

Naar aanleiding van de conclusies als beantwoording op de centrale vraag kunnen adviezen worden gegeven. Deze worden weergegeven in dit hoofdstuk. Naar aanleiding van de gegeven adviezen wordt tevens een implementatieplan opgesteld. Dit is eveneens een advies voor de organisatie.

10.1 Adviezen naar aanleiding van het onderzoek

Het belangrijkste advies betreffende dit onderzoek is de back- mid- en frontoffice als volgt te organiseren³⁰:



Figuur 7: Adviesmodel front- en backoffice

Hierbij is rekening gehouden met de geadviseerde backoffice-strucuur en de benaderingswijzen van de frontoffice in combinatie met de knip tussen front- en backoffice via een FMIS.

Naar aanleiding van het onderzoek is het verstandig dat Akzo Nobel de volgende zaken realiseert om de hoofddoelstelling te kunnen bereiken:

1. Het oprichten van een projectgroep om de implementatie te begeleiden;
2. Het inrichten van de backoffice;
3. Het vaststellen van het definitieve producten- en dienstenpakket;
4. Het opstellen van processchema's;
5. Het selecteren van een geschikt FMIS-pakket door een projectgroep;
6. Het opstellen van de virtuele servicedesk op intranet met behulp van een FMIS;
7. Het opstellen van een communicatieplan;
8. Het meten van de effectiviteit van de diverse afdelingen;
9. Een 0-meting houden voor de afdeling Local Services;
10. Het opstellen van procedures voor de backoffice (onder andere voor het Technisch Bedrijf);
11. Het opstellen en het geven van training en voorlichting aan de backoffice;
12. Het opnemen van de werkwijze van de servicedesk in de introductietraining;
13. Het opstellen van een meetsysteem welke gebruikt kan worden na de implementatie.

De aanbevelingen betekenen voor Akzo Nobel:

1. Allereerst wordt aangeraden een projectgroep op te richten voor de definitieve inrichting van de servicedesk. De projectgroep zal tevens de implementatie- en communicatiecampagne moeten begeleiden. Hiertoe is het aan te raden uit elke discipline een medewerker zitting te laten hebben in deze projectgroep.
2. In paragraaf 8.1 is een schets gegeven van de ideale inrichting van de backoffice. Implementatie hiervan zal een duidelijke interne structuur opleveren. Alle functies kunnen ingevuld worden door mensen uit de huidige organisatie. Hierbij spelen training- en opleiding een grote rol. Voor de afdelingen welke backoffice blijven, is het vooral zaak dat zij weten wat

³⁰ Naar: Slooijer, J. *Kredietaanvraag digitalisering Document Informatie Voorziening*, Hillegom, april 2003

ze bij de servicedesk neer kunnen leggen qua (administratieve) taken. De ideale plaats van de servicedesk is dicht bij het primaire proces van de afdeling Local Services. Dit is in het gebouw met de vergaderaccomodaties. Tevens word aangeraden alle vergadermogelijkheden hier te centraliseren. Hiertoe zijn al plannen opgesteld.

3. Geadviseerd word om alle frontoffice taken bij de servicedesk neer te leggen. In dit geval hebben de klanten van de servicedesk geen contact meer met de backoffice. Het is af te raden VMBB-taken bij de servicedesk onder te brengen. Dit is vastgelegd in de ideale basisstructuur van de servicedesk voor Akzo Nobel.
4. Voor de frontoffice taken dienen processchema's opgesteld te worden. Als de servicedesk geïmplementeerd word, weten de medewerkers ook gelijk wat ze moeten doen. Dit kan echter pas nadat het hele producten- en dienstenpakket van de servicedesk helder is geformuleerd en afgestemd.
5. Een FMIS moet gezien worden als het hart van de servicedesk. Aangeraden wordt de selectie hiervan tevens door een projectgroep te laten doen. Deze projectgroep dient een programma van eisen (PVE) op te stellen alvorens de selectiefase in te gaan.
6. De intranetsite vormt ook een onderdeel van de frontoffice van de servicedesk. Uiteindelijk heeft een servicedesk-website tot doel telefonische vragen te voorkomen.
7. Geadviseerd word een communicatieplan op te stellen voor de backoffice medewerkers waar onder andere verlegstructuren in vastgelegd worden. De backoffice medewerkers zullen meer met elkaar samen moeten werken om de eilandenstructuur te verbreken. In overleg met de afdelingen moet worden bekeken welke externe partijen door de servicedesk aangestuurd kunnen worden.
8. De effectiviteit van diverse afdelingen zal aangetoond moeten worden. Diverse malen is aangegeven dat het uitbesteden van de telefooncentrale tot een mogelijkheid behoort. Hoewel deze mogelijkheid wel degelijk onderzocht is, zijn de resultaten niet bekend. Tevens moet er onderzoek gedaan worden hoe het Technisch Bedrijf bij kan dragen aan de servicedesk, eventueel met de mogelijkheden voor het onderbrengen van een gedeelte hiervan bij Local Services. Voor optimale meting van de effectiviteit is het essentieel dat er Prestatie Indicatoren opgenomen zullen worden in de SLA's.
9. Voor de implementatie dient er een 0-meting te worden gehouden. Hierbij wordt dezelfde werkwijze als bij Akzo Nobel Arnhem aangeraden. Alleen op deze manier kan de meerwaarde van een servicedesk en van de nieuwe organisatie ten opzichte van de huidige situatie aangetoond worden.
10. Het is zaak dat de backoffice medewerker in pauzes niet ingaat op mondelinge verzoeken. In een dergelijk geval dient verwezen te worden naar de servicedesk. Aangezien de meeste mensen elkaar kennen op de locatie, kan dit een bottleneck zijn. Door ervoor te zorgen dat de backoffice medewerker geen uren kan boeken zonder dat er via de servicedesk een opdracht voor is, zal dit behoorlijk afnemen.
11. Tevens speelt training en voorlichting hierin een grote rol. Als de backoffice medewerker zal zien hoe belangrijk het is dat er overal een melding voor komt, zal hij de verandering sneller accepteren.
12. Tijdens de introductietraining moet aan nieuwe medewerkers worden verteld dat er een servicedesk is, en wat zij voor de medewerkers kunnen betekenen. Toekomstige backoffice medewerkers zullen tijdens de eigen afdelingsintroductie meer diepgaande informatie krijgen over de werking van de servicedesk.
13. De performance van de servicedesk moet regelmatig worden gemeten. Omdat niet alle klanten dezelfde eisen hebben, dient er te worden gewerkt met klantenpanels en steekproeven. Het uitbrengen van tussentijdse financiële rapportages wordt tevens aangeraden. Door hierbij gebruik te maken van de mogelijkheden van het FMIS kunnen deze rapportages met een druk op de knop opgesteld worden.

10.2 Implementatie- en beheeradvies

Dit implementatieplan is een indicatie, een opzet, waarmee begonnen kan worden aan het lange en ingewikkelde implementatietraject. Het doel van het opstellen van dit plan van aanpak is om een idee te geven hoe een implementatie zou kunnen verlopen. Bovendien waarborgt het implementatieplan de doorlooptijd. Hierbij is gebruik gemaakt van het veranderingsmodel van Kurt Lewin welke uit de "Planned change"-stroming komt, omdat er hier sprake is van een verandering. Naast het implementatieplan zal ook een beheeradvies worden gegeven, omdat de implementatie staat of valt met het beheer van de servicedesk.

10.2.1 Implementatieadvies

Ondanks het feit dat de servicedesk wordt opgezet om het de klant gemakkelijker te maken, stuit het invoeren van een servicedesk in vrijwel alle organisaties (de totale organisatie en niet alleen de ondersteunende onderdelen) op een vorm van tegenstand, alleen al omdat het een organisatieverandering is. Promotie is een belangrijk hulpmiddel om de weerstanden weg te nemen. De weerstanden komen voort uit drie soorten angsten: angst voor het onbekende (verandering), angst voor verlies van status of macht en angst om afhankelijk te worden van anderen.

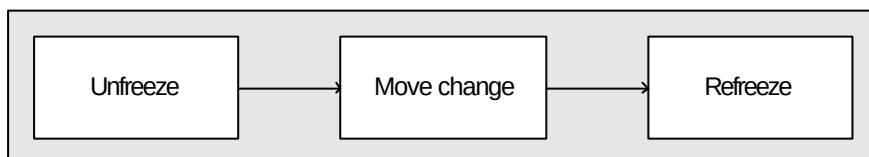
Wanneer zich op enige wijze een natuurlijk moment voordoet is het raadzaam dit te gebruiken voor de invoering van een servicedesk om het draagvlak te vergroten. Dit kan zijn bij bijvoorbeeld een verbouwing. Uiteraard is er ook een valkuil. Namelijk dat de verwachtingen niet waar worden gemaakt en de afnemers juist in een dergelijke hectische periode als een verbouwing of het betrekken van een nieuw gebouw geconfronteerd worden met een falende dienstverlening.

Ten slotte speelt het simpelweg niet willen loslaten van oude rituelen en gebruiken een belangrijke rol. Hierbij spelen factoren als schuld, vervreemding en twijfel een grote rol.

Zowel de klant als de facilitaire medewerker moeten het voordeel van de servicedesk inzien om loyaal mee te willen werken aan het slagen ervan.

Het invoeren van een "verbeterbox" of een ideeënbus kan een schakel vormen in het acceptatietraject. Beter is het om met de klant en de facilitaire medewerker in gesprek te gaan en te blijven en voortdurend in die gesprekken te zoeken naar verbetermogelijkheden.

Voor het succes invoeren van de verandering is de acceptatie van groot belang; zonder acceptatie zal het gewenste effect tegenvallen. Door het gebruik van het veranderingsmodel wordt de kans op het succesvol implementeren van de servicedesk vergroot.



Figuur 8: Planned change-model van K. Lewin

1. Unfreeze

Zowel de interne (Local Services-) als de externe medewerkers moeten afstappen van de oude werksituatie en zich klaar maken voor het werken in een nieuwe situatie. De weerstanden moeten worden weggenomen bij de medewerkers. Hierbij speelt informatie een belangrijke rol. In deze fase zal bekend gemaakt worden dat er een servicedesk opgezet zal gaan worden. Angst voor het onbekende, angst voor verlies van status of macht en angst om afhankelijk te worden van anderen, spelen in deze fase een belangrijke rol. Het onbekende dient in deze fase bekend te worden gemaakt. De medewerkers moeten zien dat samenwerken en "uit het hokje komen" voordelen oplevert en dat ze geen angst hoeven te hebben. Voorlichting is in deze fase het meest belangrijk.

2. Move change

In deze fase zijn de medewerkers losgeweekt van de oude situatie en is de balans doorbroken. Dit is gedaan door de meerwaarde aan te tonen voor beide partijen. Na de acceptatie hiervan is de weg vrij voor verandering. In deze fase zijn de medewerkers ingelicht over de plannen en de veranderingen. In deze fase wordt de nieuwe servicedesk werkelijk geïmplementeerd. Aangeraden wordt de verhuizing van Local Services naar de centrale vergaderaccomodaties te gebruiken om de servicedesk operationeel te laten zijn. In eerste instantie zullen bypasses voorkomen; de backoffice-medewerkers spelen een belangrijke rol in deze fase door te verwijzen naar de servicedesk.

3. Refreeze

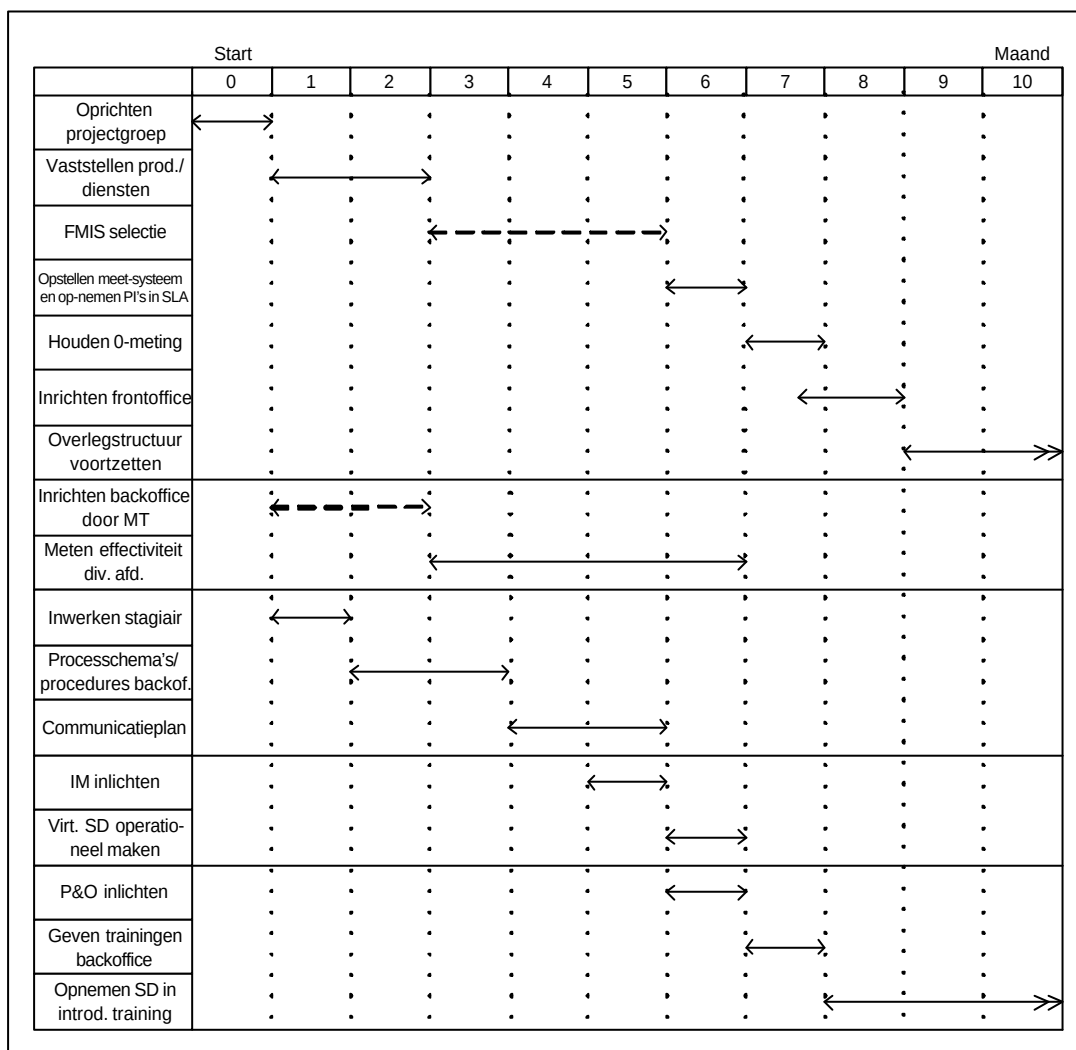
In deze fase wordt de nieuwe werkmethode verankerd in de organisatie. Promotie en voorlichting bestaan in deze fase uit:

Promotie van de servicedesk (de inrichting, bemensing, telefoonnummer, startdatum)

1. Het persoonlijk informeren van de aangekondigde veranderingen bij afdelingshoofden die van de diensten gebruik maken.
2. Het ontwikkelen/ vernieuwen van de huisstijl/ het logo van de afdeling Local Services.

3. Het ontwikkelen van een motto, bijvoorbeeld: "’s morgens gebeld, ’s middags besteld".
4. Het uitgeven van een speciale Local Services betreffende de servicedesk.
5. Overige schriftelijke informatie via reeds bestaande circulaire.
6. Informatieverstrekking op beeldschermen op strategische plaatsen in de gebouwen.
7. Interviews met leden van de werkgroep/ klankbordgroep in bijvoorbeeld het personeelsblad.

Geadviseerd wordt dit model van voorlichting en promotie aan te houden. De aanbevelingen zijn in het onderstaande schema omgezet in activiteiten en producten. Op dit moment is het niet relevant om in te gaan op precieze data aangezien uitstel dan betekent dat het schema niet bruikbaar meer is.



Figuur 9: Implementatieadvies servicedesk

De stippelpijlen geven het kritieke pad aan; indien de selectie van een FMIS meer tijd in beslag zal nemen, dient de planning bijgesteld te worden. Hetzelfde geldt voor het inrichten van de backoffice door het MT.

Het belangrijkste onderdeel van de beheerfase is het toetsen of de veronderstelde en nagestreefde meerwaarde blijvend worden gehaald. Periodiek wordt onderzocht of:

- De doelstellingen worden gehaald aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek: hierbij moet worden gedacht aan de mate waarin de servicedesk:
 - o een bijdrage levert aan de klanttevredenheid;
 - o een bijdrage levert aan het kanaliseren van het opereren van de facilitaire organisatie;
 - o bruikbare managementinformatie levert.
- De toegekende en veronderstelde meerwaarden worden gehaald

- Welke bijstellingen eventueel noodzakelijk zijn.

10.2.2 Beheeradvies

In de beheerfase staat het interactieve proces tussen de klant en de aanbieder van de facilitaire organisatie centraal. Deze fase eindigt in principe pas wanneer, door veranderende omstandigheden, de servicedesk geen relevante toegevoegde waarde meer heeft voor de facilitaire organisatie.

Door de informatie te volgen kunnen de prestaties van de servicedesk gemeten worden. Hoeveel meldingen worden er verwerkt, op wat voor manier worden ze verwerkt, wat is het aantal succesvol opgeloste telefoontjes, wat is het aantal ondersteunde gebruikers, enzovoort. Deze informatie kan aan het management en de klanten gegeven worden om de waarde aan te tonen van de geleverde dienst. In het begin kunnen dezelfde statistieken gebruikt worden om te laten zien waar verbeteringen worden aangebracht.

Een belangrijk aspect aan de servicedeskprestaties is de klanttevredenheid. Alles kan voor elkaar zijn, als de klanten niet tevreden zijn, ontstaan bypasses wat ten koste gaat van het fundament van de servicedesk. Het aantal meldingen gaat misschien omlaag, maar de reden daarvan kan zijn dat de klanten niet tevreden zijn over de service en de servicedesk niet meer bellen. De tracking van telefoongesprekken zal vertellen wie van de servicedesk gebruik maakt, wie de servicedesk niet gebruiken, en wie er misbruik maken van de servicedesk.

Het belangrijkste onderdeel van de beheerfase is het toetsen of de veronderstelde en nagestreefde meerwaarde blijvend worden gehaald. Periodiek wordt onderzocht of:

- De doelstellingen worden gehaald, aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek: hierbij moet worden gedacht aan de mate waarin de servicedesk:
 - o een bijdrage levert aan de klanttevredenheid;
 - o een bijdrage levert aan het kanaliseren van het opereren van de facilitaire organisatie;
 - o bruikbare managementinformatie levert.
- De toegekende en veronderstelde meerwaarden worden gehaald;
- Welke bijstellingen eventueel noodzakelijk zijn.

In de beheerfase staat het interactieve proces tussen de klant en de aanbieder van de facilitaire organisatie centraal. Deze fase eindigt in principe pas wanneer, door veranderende omstandigheden, de servicedesk geen relevante toegevoegde waarde meer heeft voor de facilitaire organisatie.

Door de informatie te volgen kunnen de prestaties van de servicedesk gemeten worden. Er zijn drie hoofdaspecten van performance:

1. Return on investment (ROI): het rendement op de investering. Dat is de waarde die de servicedesk aan het bedrijf levert, vergeleken met de investeringen die het bedrijf voor de servicedesk moet doen.
2. De effectiviteit van het beheer van de call load (werkdruk door oproepen): hoe goed regelt de servicedesk zijn call load binnen de veranderende omgeving die de servicedesk ondersteunt. Een instrument hiervoor is call tracking. De tracking van calls laat zien over welke onderwerpen de mensen de servicedesk het vaakst bellen. Hierdoor wordt inzicht verkregen welke zaken geautomatiseerd of uitbesteed moeten worden om de call load van de servicedesk zoveel mogelijk te verminderen.
3. Het niveau van proactiviteit: worden de diensten van de servicedesk verbeterd, hoe effectief zijn die verbeteringen en worden er initiatieven gepland om te voldoen aan de huidige en toekomstige bedrijfseisen.

11. Financiële consequenties servicedesk Akzo Nobel Sassenheim

Op een servicedesk wordt niets geproduceerd. In plaats daarvan worden mensen in staat gesteld dingen te produceren, te verkopen en te distribueren. Dit kunnen producten of diensten zijn. Hierdoor is het moeilijk om een waarde toe te kennen aan een servicedesksfunctie.

Het niet aanschaffen van een FMIS levert een beperking op in de strategische groei van de organisatie. Dit moet zeker meegenomen worden in de batenanalyse. Schematisch zijn de verschillende kosten en baten als volgt weer te geven:

Kosten			Baten	
Trainingen	Trainer	€300	Primaire proces	€861.120
	Getrainden	€2.070	Restauratieve dienst	€5.750
Projectgroep	Projectleider	€9.936	Hospitality	€6.900
	Projectleden	€17.388	Management	€2.000
Stagiair		€1.400	Civiele dienst	€5.750
Promotie en voorlichting		€3.500		
FMIS + implementatie		€25.000		
Onderhoudscontract		€3.750		
Totaal		€63.344	Totaal	€881.520
Afschrijvingen FMIS/ jaar		€8.333		

Tabel 3: Financiële kosten/ baten servicedesk

11.1 Kostenanalyse

Alle gegeven adviezen hebben een financiële consequentie, zowel positief als negatief. De kosten kunnen worden verdeeld in materiële kosten en personele kosten en worden voor Akzo Nobel als volgt onderverdeeld:

1. Personele kosten;
 - a. Kosten formatie servicedesk;
 - b. Kosten trainingen;
 - c. Kosten projectgroep;
 - d. Kosten stagiair.
2. Materiële kosten;
 - a. Kosten kantoorbenodigdheden;
 - b. Kosten communicatiemiddelen;
 - c. Kosten promotie en voorlichting;
 - d. Kosten FMIS + onderhoudscontract;
 - e. Afschrijvingen FMIS

De kosten voor de *formatieve omvang* van de servicedesk zullen met de komst van een servicedesk niet veranderen, omdat de formatie van de afdeling Local Services gelijk blijft. Wel dienen *trainingen* aangeboden te worden voor de medewerkers welke de servicedesk gaan bezetten. Hiertoe dient een trainer (tariefgroep F) betaald te worden voor drie dagdelen van vijf uur. Uitgedrukt is kosten betekend dit een post van $(3 \times 5 \times €20)$ €300. Ook de interne kosten moeten meegenomen worden; de op te leiden medewerkers zullen op het moment van de training geen werk uit kunnen voeren. Ervan uitgaande dat de afdeling Hospitality onderdeel uit zal maken van de servicedesk (gebaseerd op functieschaal 56HP), liggen deze kosten op $(3 \times 5 \times 4 \times €34,50)$ €2.070. Daarnaast dient er een *projectgroep* te worden opgesteld. Ervan uitgaande dat uit elke subafdeling één medewerker zitting heeft in deze projectgroep en dat er een leidinggevende is, is er gekeken naar het gemiddelde aantal besteedde project-uren bij Organon Oss. Hierbij schrijft de projectleider 48 uur per maand. De zes projectleden schrijven hier 16 uur per maand voor. In de kostenanalyse wordt ervan uitgegaan dat de projectgroep zich met zowel de keuze van het FMIS als de inrichting van de servicedesk (al dan in mindere mate) bezig zal houden. Uitgedrukt in kosten, gebaseerd op zes maanden³¹, betekent dit een post van $(6 \times 48 \times €34,50)$ €9.936 voor de projectleider en $(6 \times 14 \times €34,50 \times 6)$ €17.388 voor alle projectleden (gebaseerd op functieschaal 56HP). Een andere

³¹ Zie: 10.2.1: Implementatieadvies

kostenpost is die voor het opstellen van een *communicatieplan*. Geadviseerd wordt dit door een stagiair Facility Management uit te laten voeren om de kosten enigszins beheersbaar te houden en omdat er in de organisatie niet voldoende tijd en expertise aanwezig is om deze documenten op te stellen. De kosten voor de organisatie zijn (4*€350) €1.400.

Voor *kantoorbenodigdheden* worden geen extra kosten gerekend. Ook het meubilair is reeds aanwezig. Er wordt geen werkplek extra gecreëerd, de opstelling is alleen verschillend. Dit geldt ook voor *communicatiemiddelen* en (een) computer(s) met standaard software. Een andere kostenpost is voor *promotie en voorlichting*. Ook de niet-Local Services medewerkers zullen moeten weten dat er een servicedesk is waar zij voortaan hun zaken dienen te regelen. Deze campagne zal dus vrij groot opgezet moeten worden en aangestuurd vanuit de projectgroep. Hierbij kan gedacht worden aan het verstrekken van muismatten/ pennen en mededelingen op het publicatiebord. Het servicedesk-telefoonnummer en de intranetsite staan centraal. Er wordt hier een bedrag van €3.500 voor gerekend. Omdat het op dit moment nog niet duidelijk is welk FMIS aangeschaft zal worden, wordt er een gemiddelde prijs gerekend voor de noodzakelijk geachte modules en licenties (inclusief implementatie en intranetfunctionaliteit). Dit is €25.000. Een onderhoudscontract verzekert Akzo Nobel van een gratis telefonische helpdesk en van alle upgrades die op de software worden uitgebracht. Het *onderhoudscontract* kost in bijna alle gevallen 15% van de eenmalige licentiekosten per jaar. Dit zijn dus alleen de kosten van de modules met users. In dit geval betekent dat 15% van €25.000. Dit komt neer op €3.750. Het laatste component dat bij de aanschaf en invoer van een FMIS qua prijs komt kijken zijn de *afschrijvingen*. Hoewel dit op zichzelf geen kostenpost is, is het toch belangrijk te weten in hoeveel jaar de kosten zullen moeten worden afgeschreven, en hoeveel dit per jaar is. Een FMIS kan gezien de huidige snelle ontwikkelingen in drie jaar worden afgeschreven³². Dit betekent een bedrag van (€25.000/3) €8.333.

11.2 Batenanalyse

De baten die voorkomen uit een servicedesk komen vooral tot uiting in het verbeteren van de communicatiestromen, klachtenregistratie, het verzamelen van managementinformatie en tijdswinst door centrale coördinatie. Dit wordt tot uitdrukking gebracht in baten voor de klant, baten voor de operationele diensten en in baten voor het management. Deze baten zijn beschreven in bijlage 33. Om de bedrijfswaarde van een servicedesk aan te tonen, is het noodzakelijk om de situatie vanuit een ander perspectief te bekijken. Hoe functioneert de organisatie als er geen servicedesk is? Wat zijn de kosten voor de organisatie als de extra tijd opgeteld wordt die de gebruikers kwijt zijn met het oplossen van problemen, met uitzoeken waar ze moeten zijn om een probleem opgelost te krijgen of met het uitvoeren van activiteiten die in verband worden gebracht met ondersteuning. Hiertoe zal een splitsing gemaakt worden tussen financiële baten voor het primaire proces en financiële baten voor Local Services.

11.2.1 Financiële baten primaire proces

Om een waarde toe te kennen aan het verschil tussen de bestaande situatie (dus geen servicedesk) en de voorgestelde situatie (wel een servicedesk), moet er een meetlat worden gedefinieerd. Gebruikers hebben bijvoorbeeld veel tijd nodig om hun werk tot stand te brengen, omdat zaken inefficiënt worden gedaan. Er wordt geschat dat de helft van alle gebruikers (dus exclusief P&L) dergelijke situaties meemaken en dat dit iedere gebruiker gemiddeld zes uur per maand kost. Dit betekent dat iedere maand 460 gebruikers zes uur³³ verspillen. In een jaar is dit 33.120 uren oftewel 4140 dagen van acht uur. Dit betekent dat de gebruikers gemiddeld 4,5 dag per jaar, of 2,4 procent van hun tijd (ervan uitgaande dat er 188 dagen per jaar beschikbaar zijn) besteden aan onproductieve taken. Dit betekent een financieel voordeel van (460*72*€26) €861.120. Dit bedrag is gebaseerd op het gemiddelde salaris van de verwachte servicedeskgebruiker (functieschaal G).

Dat zou voorkomen kunnen worden als ze in een ondersteunende omgeving zouden werken. Dit zijn bedrijfskosten die worden veroorzaakt door de niet-ondersteunende omgeving.

Hierbij moet wel in de gaten worden gehouden dat er stukjes mensen bij elkaar worden gestopt, en geen hele mensen. Ervan uitgaande dat er 188 dagen per jaar wordt gewerkt, zou dit inhouden dat

³² Knops, J. *Globalisering... een kwestie van overleven*, Jaarboek FMIS 2001/ 2002. Mistral 2001

³³ Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999

acht mensen zouden kunnen worden ontslagen. Dit is echter niet waar. Wel wordt 460 medewerkers ieder drie dagen gegeven die besteed kunnen worden aan iets wat een grotere bedrijfswaarde oplevert.

11.2.2 Financiële baten Local Services

Zoals eerder beschreven, kan het aanschaffen van een FMIS gezien worden als iets wat strategische groei van de organisatie zal bevorderen. Binnen de afdeling Local Services wordt met diverse systemen gewerkt. Dit levert vaak omslachtige procedures en dubbele gegevens op. Daarnaast dienen al deze systemen up-to-date gehouden te worden. Dit wordt nu afdelingsbreed gedaan wat betekent dat er diverse mensen bezig zijn met het beheren van de eigen systemen. Ervan uitgaande dat een FMIS de modules Reserveringen en Meldpunt behelst zoals meegenomen in de kostenanalyse, zal er slechts één systeem beheerd dienen te worden. Tevens zal het invoeren van meldingen en opdrachten minder tijd in beslag nemen. Hiertoe zijn gesprekken gevoerd met de betreffende afdelingen over het beheer van het huidige systeem en de geschatte tijd tussen het invoeren van een melding en de terugkoppeling hierover naar de klant.

De *restaurantdienst* heeft in Access een eigen software ondersteuning gecreëerd om alle bezoekprogramma's in te voeren. Het invoeren van een programma neemt ongeveer vijf minuten in beslag. Per dag worden ongeveer twintig programma's ingevoerd (exclusief ad hoc verzoeken). Nadat alles is ingevoerd, worden handmatig twee activiteiten overzichten uitgedraaid voor respectievelijk de keuken en het kantoor. Tevens wordt er een overzicht van het aantal bezoekers over de dag uitgedraaid. Tenslotte wordt er een stickeroverzicht uitgedraaid. Alle originele programma's worden in postvakjes verdeeld. Hierna wordt de bijpassende sticker erop geplakt. Nadat dit is gedaan, worden de overige stickers naar de keuken gebracht. Vervolgens wordt naar aanleiding van de postvakjes de planning gemaakt. Dit proces kost één medewerker gemiddeld drie uur per dag.

Met een FMIS gaat dit grotendeels automatisch. Zodra er een bezoekprogramma ingevoerd is, gaat er direct een order naar de keuken. Dit bespaart enorm veel tijd. De servicedesk zal altijd programma's in moeten voeren, mits dit digitaal gaat. Er wordt dan ook vanuit gegaan dat de 5 minuten per melding zullen blijven bestaan. Een rekensom leert dat er per dag 80 minuten over blijven voor overige activiteiten. Dit betekent in baten uitgedrukt (gebaseerd op functieschaal D) een besparing van $(€23 \times 250) €5.750$ op jaarbasis.

Daarnaast betekent de invoering van een FMIS een besparing op het gebied van *Hospitality*. Indien een klant een vergaderzaal wenst te reserveren, dient hij een centraal nummer te bellen. De telefoonbeantwoorder, in dit geval de afdeling Hospitality dient hiertoe zijn of haar werk te onderbreken. Hier wordt in een reserveringsboek gekeken of de desbetreffende zaal beschikbaar is, en wordt hij eventueel ingepland. De klant dient dan een bezoekprogramma op te stellen welke hij naar de beveiliging, het bedrijfsrestaurant, receptie centrale vergaderaccommodaties en de telefooncentrale zal distribueren. Hierna dient de klant apart catering te regelen bij het bedrijfsrestaurant. De meeste tijd gaat bij de afdeling Hospitality zitten in het zoeken naar de beschikbare zalen. De klant dient dan te overleggen en komt er later op terug. Gemiddeld neemt het inplannen van een vergaderzaal vijf minuten in beslag. Hiervan zijn ongeveer drie minuten voor het terugbellen en het zoeken naar de juiste zaal. Deze drie minuten zullen met de komst van een servicedesk/ FMIS vrijkomen en dus een besparing opleveren. Dit betekent in kosten uitgedrukt (gebaseerd op functieschaal 56HP) een besparing van $(€34,50 \times (4000 \times 0,05)) €6.900$ op jaarbasis.

Ook voor het *Local Services-management* levert een FMIS financiële voordelen op. Het FTE-beheer kost het management zo'n veertig uur per jaar. Indien het FMIS aangeschaft zal worden, betekend dit een besparing van €2.000 op jaarbasis. Het beheer van het FMIS zal namelijk onder de servicedesk vallen.

De vakbalie voor Huisvesting/ Civiele dienst zal met de komst van de servicedesk komen te vervallen. Indien een huishoudelijke storing wordt gemeld, gaat er vanuit Huisvesting een e-mail naar het Technisch Bedrijf. Hier wordt niet verder over gecommuniceerd. Indien de storing een noodverband betreft, wordt er gebeld met de storingsmonteur, waarna er alsnog een e-mail gestuurd dient te worden richting het Technisch Bedrijf. Het plegen van een telefoontje of het opstellen van een e-mailbericht kost ongeveer drie minuten. De meeste tijd gaat zitten in het feit dat de afdeling van de dagelijkse werkzaamheden gestoord wordt en tijd vrij moet maken om richting de werkplek te bewegen. Dit feit is reeds meegenomen in de algemene baten in de bijlagen.

De grootste besparing op het gebied van *de Civiele Dienst* is te vinden in de extra schoonmaakopdracht. Indien er een bezoekprogramma binnenkomt bij de restaurantdienst

welke het gebruik van een vergaderzaal vermelden (2500 per jaar), dient er een extra kopie te worden gemaakt voor het leeghalen van de zaal de volgende dag. Deze kopie gaat naar Huisvesting welke dit weer communiceert met ISS. Deze activiteit kost diverse medewerkers in totaal ongeveer 6 minuten. Het komt regelmatig voor dat zalen niet schoongemaakt worden. De financiële baat voor de omslachtige procedures bedraagt $(2500 \times 0,10 \times €23)$ €5.750 gebaseerd op functieschaal D.

11.3 Conclusie

Naar aanleiding van de kosten/ batenanalyse kan gesteld worden dat de implementatie van een servicedesk zeker rendabel is. De investeringen verdienen zichzelf binnen korte tijd terug. Voor onvoorziene kosten zijn voldoende financiële middelen beschikbaar na aftrek van de vast kosten.

Zowel de kosten als de baten berusten op schattingen en dienen na de implementatie van de servicedesk opnieuw onderzocht en eventueel bijgesteld te worden.

12. Literatuurlijst

Boeken

- Berenschot Osborne, *Handleiding Facility Excellence Model – Een model voor de positiebepaling van de Facilitaire Organisatie op weg naar 'Excellence'*, Utrecht, september 2002
- Bouter, R.F. *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004*, 9e druk, 2003. Ribbing van der Gang, Zoetermeer
- Haenen, C. *Facilitaire Software in de praktijk*, 1e druk, 2003. Drukkerij Gewa
- Kempen, P.M. Keizer, J.A. *Advieskunde voor praktijkstages – organisatieveranderingen als leerproces*, 2e druk, 2000. Wortels-Noordhoff bv, Groningen/ Houten
- Keuning, D. Epping, D.J. *Management en organisatie, Theorie en toepassing*, Leiden/ Antwerpen, Educative Partners Nederland, 1993
- Roelofs, T. *Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2001/ 2002*, 1^e druk, 2002. Kluwer bv, Alphen aan den Rijn
- Schutshof, B. *Handboek Facility Management*, april 1999
- Snellerberg, J. van, Nijhuis, C. van e.a. *Interne berichtgeving: spiegel voor de organisatie*, 1^e druk, 1994. Kluwer bv, Deventer

Verslagen

- Baan, O. de, *Stageverslag*, Den Haag, juni 2002
- Kelly, M. *Marketing plan Akzo – Repro afdeling 2003*.
- Oostindjer, E. *Centraal Dienstverlenings Meldpunt Gemeente Alphen aan den Rijn*, Den Haag, mei 2002
- Tissing, N. *Stageverslag Akzo Nobel 2002-2003*, Noordwijk, juni 2003
- Zalm, T.V. van der, *Facilitaire Automatisering: een FMIS bij een multi-locale gezondheidsinstelling*, Den Haag, mei 2002.

Artikelen

- Altering, J. *Niet alleen maar succes. Waarom implementaties mislukken*, Facto Magazine, nummer 11, p.32-35, 2003
- Bruins, R. *FMIS blijft nog steken in operationele processen*, Facto Magazine, nummer 11, p.18-21, 2003
- Claes, J. e.a., *De praktische do's en dont's ten aanzien van het van klanttevredenheid*, Kwaliteit in bedrijf, 19^e jaargang, nummer 8 (november 2003)
- Claes, J. *Hoe groot is de stuwkracht van uw organisatie?*, Kwaliteit in bedrijf, 19^e jaargang, nummer 8 (november 2003)
- Eekhoven, E.A. van, Pomeroy, R.A. van, *FMIS en de informatievoorziening*, Management van interne en civiele diensten, april 1999
- *Een helpdesk opzetten en verbeteren*, Handboek Telematica – Toepassingen, juli 2001
- Hendriks, P. *Wijers moet zich weer bewijzen*, FEM Business, mei 2003, week 18
- Intranet: (Connect) *Omzetstijging chemische industrie*, 14-01-2004
- Intranet: (Connect) *Wijers in bijzondere overlegvergadering COR-AN: Akzo Nobel moet weer groeien*, 12-01-2004
- Keusters, P.J.H.C.M. *Centraal Dienstverlenings Meldpunt*, Management van interne en civiele diensten, november 1996
- Knops, J. *Globalisering... een kwestie van overleven*, Jaarboek FMIS 2001/ 2002. Mistral 2001
- Knops, J. *Zullen we er wel aan beginnen? Bezint eer ge begint*, Facto Magazine, nummer 11, p.28-31, 2003
- Leijdesdorff, H.L. *Application Service Providing*, Jaarboek FMIS 2001/ 2002, 1^e druk, 2002. Kluwer bv, Alphen aan den Rijn
- Planet Internet: *Akzo Nobel wil behalve verdere kostenbesparingen ook focus op groei – CEO UPDATE*, 07-01-2004
- Roelofs, T. Kroon, M. *Clustering frontoffices stafafdelingen, Van eilanden naar keten*, Facto Magazine, nummer 11, p.22-27, 2003
- Roelofs, Th.R. *Facilitair servicepunt in de praktijk – KPN Telecom als voorbeeld*, Management van interne en civiele diensten, maart 2000

- Slooijer, J. Kredietaanvraag digitalisering Document Informatie Voorziening, Hillegom, april 2003
- Stolk, A.C. *Implementeren van een FMIS*, Handboek Facility Management, september 2001
- Willemse, H. *Facto Meldpunt*, Management van interne en civiele diensten, juni 2000
- Willemse, H. *FMIS-tools*, Management van interne en civiele diensten, april 1999

Documentatie Akzo Nobel

- *Introductie Akzo Nobel Sassenheim*
- Presentatie Akzo Nobel, *Van Dichtbij*

Internet

- <http://www.effectiveworld.nl> (01-04-2004)
- <http://www.facana.nl> (23-02-2004)
- <http://www.kvk.nl> (Branche-informatie) (26-02-2004)
- <http://www.prisma-fm.nl> (02-03-2004)
- <http://www.regus.nl> (16-03-2004)
- <http://www.roelgrit.nl> (23-02-2004)
- <http://www.tfm-bv.nl> (16-03-2004)
- <http://www.zbc.nl> (26-02-2004)

13. Bijlagenlijst

Bijlage 1:	Externe ontwikkelingen Facility Management
Bijlage 2:	Organigram Local Services Sassenheim
Bijlage 3:	Afhandeling van binnenkomende meldingen ist-situatie
Bijlage 4:	Resultaten oriënterende interviews
Bijlage 5:	Oriënterend interview A. Langermans
Bijlage 6:	Oriënterend interview O. van Haaster
Bijlage 7:	Oriënterend interview Th. Eijkmans
Bijlage 8:	Oriënterend interview A. Rodenburgh
Bijlage 9:	Flowchart Technisch Bedrijf
Bijlage 10:	Vragenlijst servicedesks vergelijkbare organisaties
Bijlage 11:	De professionele bureaucratie
Bijlage 12:	Stroomschema afhandeling melding door servicedesks
Bijlage 13:	Schematische weergave van procedures voor de servicedesk
Bijlage 14:	Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Haagse Hogeschool)
Bijlage 15:	Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Akzo Nobel Arnhem)
Bijlage 16:	Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Organon Oss)
Bijlage 17:	Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Shell International)
Bijlage 18:	Diepteinterview Th. Eijkmans
Bijlage 19:	Diepteinterview C. Ganzevles
Bijlage 20:	Diepteinterview B. Stenneke
Bijlage 21:	Diepteinterview K. van der Wal
Bijlage 22:	Diepteinterview W. Versluis
Bijlage 23:	Diepteinterview S. Heijmans
Bijlage 24:	Definities basisstructuren servicedesk
Bijlage 25:	Een intranetsite opzetten voor de servicedesk
Bijlage 26:	Frontoffice taken binnen de huidige situatie van Local Services
Bijlage 27:	Functieprofiel medewerkers servicedesk
Bijlage 28:	De te leveren producten en diensten via de servicedesk
Bijlage 29:	Formatieve omvang servicedesk
Bijlage 30:	Kenmerken van Application Service Providing (ASP)
Bijlage 31:	De methode van van Snellenberg
Bijlage 32:	Advies selectiecriteria FMIS
Bijlage 33:	Baten voor interne klant, afdeling Local Services en het management

De ideale invulling van een Facilitaire Servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim

De Afdeling Local Services op weg naar “Excellence”

BIJLAGEN

Auteur:	Astrid van Hensbergen 20004637
Studiejaar:	2003-2004
Bedrijfsmentor:	Dhr. W. Versluis Hoofd Facilitaire Techniek Local Services Akzo Nobel Sassenheim
Docentbegeleider:	Dhr. L.H.B. Goldsteen
Medebeoordelaar:	Mevr. S.H. van Doorne
	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Periode onderzoek:	januari 2004 – mei 2004

Voorwoord

Voor u ligt het bijlagenboek dat hoort bij de scriptie "De ideale invulling van een Facilitaire Servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim: de Afdeling Local Services op weg naar "Excellence". Dit bijlagenboek is, net als de scriptie, tot stand gekomen tijdens een onderzoek naar de mogelijkheden van een servicedesk voor Akzo Nobel Sassenheim. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van januari tot april 2004. De bijlagen vormen een aanvulling op de tekst in de scriptie en kunnen in sommige gevallen als naslagwerk worden gebruikt. De genummerde bijlagen die in dit document opgenomen zijn, corresponderen met de bijlagennummers waarnaar verwezen wordt in de scriptie. Voor het gemak is in dit bijlagenboek een bijlageninhoudsopgave opgenomen met verwijzende paginanummers.

Tot slot moet erop gewezen worden dat bepaalde gegevens die worden verstrekt in deze bijlagenbundel mogelijk niet meer up-to-date zullen zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval met de verkregen informatie van bezoeken aan vergelijkbare organisaties en met genoemde prijsindicaties. Indien u interesse heeft in actuele gegevens, wordt aangeraden contact op te nemen met de desbetreffende contactpersoon.

Astrid van Hensbergen
Sassenheim, april 2004

Inhoudsopgave

1. EXTERNE ONTWIKKELINGEN FACILITY MANAGEMENT	5
2. ORGANIGRAM LOCAL SERVICES SASSENHEIM	6
3. AFHANDELING VAN BINNENKOMENDE MELDINGEN IST-SITUATIE	7
3.1 HUISVESTING	7
3.2 CIVIELE DIENSTEN	7
3.3 DOORSPELEN VAN DE OPDRACHTEN.....	7
4. RESULTATEN ORIËNTERENDE INTERVIEWS	11
5. ORIËNTEREND INTERVIEW A. LANGERMANS	13
6. ORIËNTEREND INTERVIEW O. VAN HAASTER	15
7. ORIËNTEREND INTERVIEW TH. EIJKMANS	17
8. ORIËNTEREND INTERVIEW A. RODENBURGH	20
9. FLOWCHART TECHNISCH BEDRIJF (ZIE ACHTER)	22
10. VRAGENLIJST SERVICEDESKS VERGELIJKBARE ORGANISATIES	24
11. DE PROFESSIONELE BUREAUCRATIE	26
12. STROOMSCHEMA AFHANDELING MELDING DOOR SERVICEDESK	27
13. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN PROCEDURES VOOR DE SERVICEDESK.....	28
14. RESULTATEN BEZOEKEN VERGELIJKBARE ORGANISATIES (HAAGSE HOGESCHOOL)	29
15. RESULTATEN BEZOEKEN VERGELIJKBARE ORGANISATIES (AKZO NOBEL ARNHEM)	32
16. RESULTATEN BEZOEKEN VERGELIJKBARE ORGANISATIES (ORGANON OSS).....	38
17. RESULTATEN BEZOEKEN VERGELIJKBARE ORGANISATIES (SHELL INTERNATIONAL)	40
18. DIEPTEINTERVIEW TH. EIJKMANS	44
19. DIEPTEINTERVIEW C. GANZEVLES	47
20. DIEPTEINTERVIEW B. STENNEKE.....	50
21. DIEPTEINTERVIEW K. VAN DER WAL.....	52
22. DIEPTEINTERVIEW W. VERSLUIS.....	56
23. DIEPTEINTERVIEW S. HEIJMANS	59
24. DEFINITIES BASISSTRUCTUREN SERVICEDESK.....	62
25. EEN INTRANETSITE OPZETTEN VOOR DE SERVICEDESK.....	64
26. FRONTOFFICE TAKEN BINNEN DE HUIDIGE SITUATIE VAN LOCAL SERVICES	64
26. FRONTOFFICE TAKEN BINNEN DE HUIDIGE SITUATIE VAN LOCAL SERVICES	65
27. FUNCTIEPROFIEL MEDEWERKERS SERVICEDESK	66
28. DE TE LEVEREN PRODUCTEN EN DIENSTEN VIA DE SERVICEDESK	68
29. FORMATIEVE OMVANG SERVICEDESK.....	69
30. KENMERKEN VAN APPLICATION SERVICE PROVIDING (ASP).....	70
31. DE METHODE VAN VAN SNELLENBERG.....	71
32. ADVIES SELECTIECRITERIA FMIS.....	72

33. BATEN VOOR INTERNE KLANT, AFDELING LOCAL SERVICES EN HET MANAGEMENT	
.....	74

1. Externe ontwikkelingen Facility Management

Binnen het Facility Management vakgebied zijn de volgende trends waarneembaar¹:

- Meer vraaggericht dan aanbodgericht;
- Verzakelijking;
- Het willen sturen en beheersen van de Facilitaire Organisatie;
- Meer 'inkoop' door uitbestedingen.

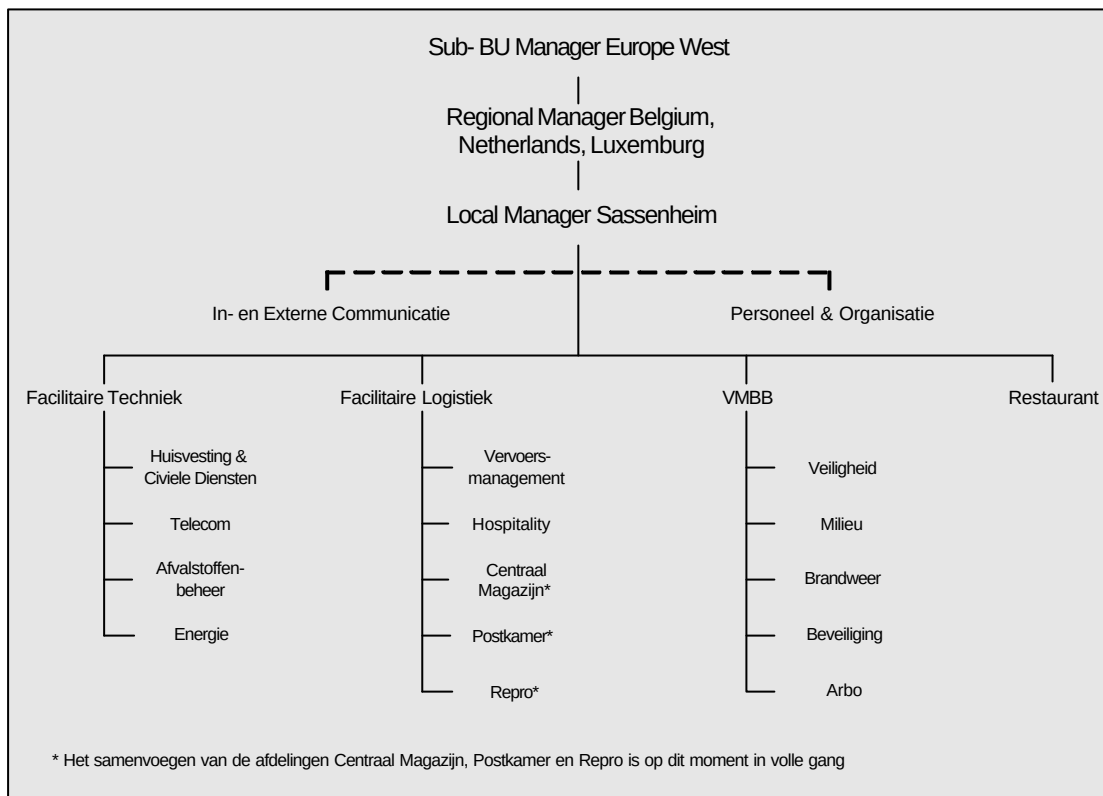
Organisaties veranderen steeds meer van een taakorganisatie naar een serviceorganisatie. Een taakorganisatie is erop gericht een aantal taken uit te voeren met een vooraf bepaald budget. Een serviceorganisatie doet hetzelfde, maar voegt daar iets aan toe. Namelijk het voortdurend stellen van de vraag of processen (services) beter georganiseerd en aangestuurd kunnen worden. Een neveneffect van de serviceorganisatie is dat zowel de medewerkers als de klanten kostenbewuster zullen worden, waardoor op de langere termijn een mentaliteitsverandering ontstaat en het consumptiepatroon verandert. In een serviceorganisatie is een centrale servicedesk onmisbaar².

Deze trends zijn grotendeels aanleiding voor de afstudeeropdracht. Om de afdeling Local Services meer vraaggericht te laten opereren, wordt er momenteel een producten/ diensten catalogus opgesteld. Aan de hand daarvan kan getoetst worden of het huidige pakket voldoet aan de wensen van de klant. Bij het willen sturen en beheersen van de Facilitaire Organisatie kan gebruik worden gemaakt van een FMIS, waaruit sturingsgegevens voort kunnen komen. De bedoeling is dat deze gegevens gebruikt zullen worden in de vorm van standaard rapportages.

¹ AO-bijeenkomst 3: Ruud Bouter

² Keusters, P.J.H.C.M. *Centraal Dienstverlenings Meldpunt*, Management van interne en civiele diensten, november 1996

2. Organigram Local Services Sassenheim



Figuur 1: Organigram Local Services Sassenheim

3. Afhandeling van binnenkomende meldingen ist-situatie

3.1 Huisvesting

De afdeling Huisvesting bestaat uit drie medewerkers. Samen vormen zij de vakbalie Local Services Huisvesting in gebouw 18. Elke dag heeft een van de medewerkers loketdienst. Bij deze vakbalie komen KWIS binnen op het gebied van huisvesting. De werkzaamheden binnen Huisvesting zijn onder andere bezig met verhuizingen van werkplekken en medewerkers, verbeteren van werkplekken en het plaatsen en bestellen van kantoorbenodigdheden zoals kasten, tafels en whiteboards. Aan de vakbalie komen voornamelijk vragen over stoelen en andere huisvestinggebonden artikelen. Ook voor diverse ergonomische zaken kan er bij deze vakbalie terecht. Grotere aanvragen, bijvoorbeeld een verhuizing, gaan meestal via de mail.

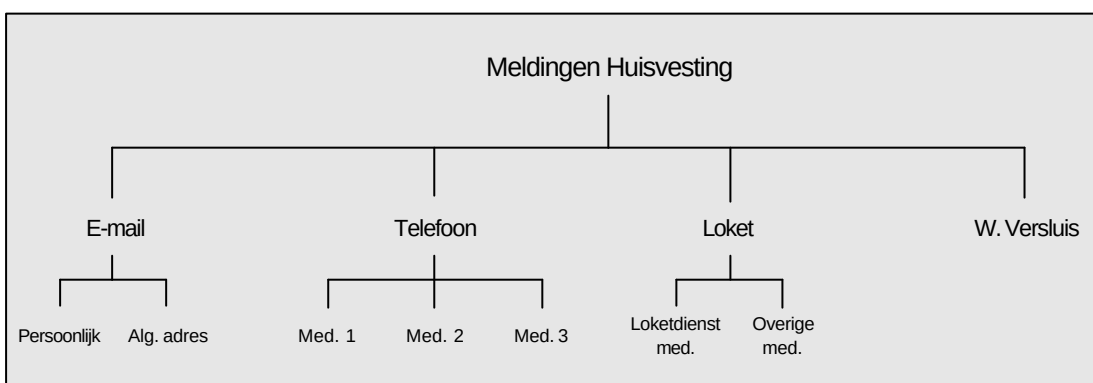
Er is een gezamenlijk e-mailadres waar alle KWIS gemeld kunnen worden, hier kunnen alle medewerkers van Local Services Huisvesting in kijken. Alle medewerkers apart hebben ook nog een eigen e-mailadres.

De medewerkers hebben allemaal een eigen telefoonnummer. Er is dus geen telefoonnummer gekoppeld aan het gezamenlijke e-mailadres. Hier is al wel een discussie over gevoerd om het communicatie platform te verbeteren, maar het is er nog niet van gekomen. Door diverse aanpassingen en andere prioriteiten is dit later naar de achtergrond verschoven.

Voor de klant is het onduidelijk welke medewerker loketdienst heeft. De medewerkers voelden niets voor een bordje bij het bureau met daarop de aanduiding "aanspreekpunt klantvragen".

Diverse opdrachten betreffende Huisvesting komen ook binnen via Wout Versluis.

Hieruit kan worden opgemaakt dat een melding betreffende Huisvesting op 8 manieren binnen kan komen.



Figuur 2: Inkomende meldingen betreffende Huisvesting

3.2 Civiele Diensten

Een van de medewerkers van de vakbalie Huisvesting is tevens hoofd van Civiele Diensten. Zij is aanspreekpunt voor alle vragen en klachten op het gebied van schoonmaak. Dit kan telefonisch of via e-mail. Er is een e-mailadres waar alle opmerkingen, vragen en klachten naartoe kunnen (mailto: Local Services Civiele Dienst). Dit is ingesteld om de melding van klachten over de schoonmaak meer laagdrempelig te maken als via de telefoon.

3.3 Doorspelen van de opdrachten

De opdrachten die bij bijvoorbeeld Huisvesting binnenkomen, worden naar zowel interne als externe partijen doorgeschoven:

- Technisch Bedrijf (TB);
- Informatie Technologie (IT);
- Local Services Telecom;
- Afvalstoffenbeheer (ASB);
- Klusjesman verhuisbedrijf Saan (extern);
- Stoffeerder (extern);
- Groenvoorziening (extern);
- Diverse leveranciers, op het gebied van onderhoud, meubilair, etc.;
- Klant zelf (intern).

Technisch Bedrijf (TB)

Bij het TB komen zowel technische vraagstukken binnen als vraagstukken over verhuizingen.

Grote klussen, zoals verhuizingen, worden naar het TB doorgespeeld door middel van het administratieve programma SAP. Van daaruit wordt bepaald wie zich met de klus bezig gaan houden.

Voor storingen kunnen medewerkers mailen naar een specifiek e-mailadres. De medewerkers van het TB kijken dan wat er binnen komt, en verdelen deze klussen onderling.

Het Technisch Bedrijf heeft een duidelijke interne structuur. Deze is niet bekend bij de klanten.

Voor een urgente storing kan er gebeld worden naar een specifiek telefoonnummer. Deze ontvanger speelt de klus weer door naar een van zijn medewerkers.

Tevens wordt er voor bepaalde perioden een service persoon ingehuurd voor specifieke zaken (bijvoorbeeld kuilen in de weg). Als het niet-urgente zaken betreffen, is een melding via het programma SAP voldoende. Voor urgente zaken is hij telefonisch bereikbaar. Hij communiceert dan (met bijvoorbeeld BAM) om de problemen zo accuraat mogelijk op te lossen.

Local Services Telecom (LST)

De afdeling LST bestaat uit twee onderdelen. Het callcenter en de helpdesk. Bij het callcenter komen alle telefoontjes gericht aan Akzo Nobel binnen. Van hieruit worden zij doorgeschakeld naar een andere plaats op de locatie of naar een andere locatie. Dit vergt een goede infrastructuur.

De Helpdesk bestaat uit twee mensen; een technisch persoon en een meer administratief/organisatorisch persoon. Deze twee medewerkers zitten op een gelijke telefoonlijn; het LST-meldpunt. Beide personen hebben een persoonlijk emailadres. Er is ook een e-mailadres waar alle aanvragen/ opmerkingen gemeld kunnen worden. Er is gebleken dat de meeste vragen/ opmerkingen vaak nog naar het persoonlijke e-mailadres van een van deze medewerkers worden verzonden. In het verleden is er wel gezegd dat er dan een mail teruggestuurd moest worden met de opmerking dat de aanvraag/ opmerking in behandeling genomen zou worden, met de vraag of ze de volgende keer het centrale e-mailadres zouden willen gebruiken. Het is niet bekend hoe dit nu verloopt.

De opdrachtbewaking verloopt vaak niet goed. Nu er naast een technisch persoon ook een administratief/organisatorisch persoon is, moet dit beter.

De meeste aanvragen/ opmerkingen worden door de twee medewerkers zelf opgelost. Echter, dikwijls wordt er ook een technicus ingehuurd. Op de locatie zijn vaak medewerkers van externe bedrijven aanwezig die zich bezig houden met de infrastructuur.

De opdrachten die LST krijgt, zijn afkomstig van bijvoorbeeld Huisvesting. Indien een nieuwe medewerker in dienst is, vergt dit ook een inspanning op telecommunicatiegebied. Huisvesting coördineert dit naar LST.

Opdrachten die klanten zelf doorgeven (telefonisch/ via mail) aan LST betreffen zaken als advies, aanvragen wijziging telefoonnummers, schakelingen en nieuwe aanschaf telefoons.

Hoofd Facilitaire Techniek (FT)

De Facilitaire Techniek wordt gemanaged door Wout Versluis. De vraag wat er hier zoal binnenkomt, kan beter geformuleerd worden als 'wat komt er hier niet binnen'. Onder Facilitaire Techniek vallen de afdelingen Huisvesting en Civiele Diensten, Telecommunicatie, Afvalstoffenbeheer en Energie.

Naast Huisvestingszaken met een confidentieel karakter, komen hier ook gewone Huisvestingszaken binnen. Dit is een voorbeeld van het volgen van hiërarchische lijnen; hoe hoger je inzet in de organisatie hoe hoger de kans dat het in behandeling genomen wordt, is de gedachte erachter.

Ook voor combinatieproblemen wordt er vaak bij het Hoofd Facilitaire Techniek aangeklopt. Dit zijn bijvoorbeeld zaken als grote verbouwingen, technische optimalisaties, vraagstukken met een telecom karakter en vragen over capaciteitsuitbreiding van technische installaties. Ook vraagstukken met een financieel karakter die budgetten betreffen, komen vaak gelijk terecht bij WV. Dit omdat de aanvragers weten dat hij toch eindverantwoordelijk is.

Bij grotere vragen zal in de toekomst een persoon eindverantwoordelijk moeten zijn.

Energie valt ook onder FT. Ook energievragen komen hier binnen. Tevens is het Hoofd Facilitaire Techniek de gesprekspartner en tussenpersoon van bijvoorbeeld de overheid en de gasunie. Voor de energiestaffels is de communicatie met het energiebedrijf heel belangrijk. Een ander voorbeeld van een energievraagstuk dat zich voor heeft gedaan is juridisch van aard. De energiebedrijven

geven altijd aan niet verantwoordelijk te zijn voor de toelevering van de stroom. Bij Akzo Nobel zijn de kabelvoorzieningen echter slecht. Hierdoor zullen de bedrijven die de stroom leveren wel degelijk verantwoordelijk gehouden worden.

Ook om uren betreffende het sleutelbeheer rond te krijgen, dient er getekend te worden door FT (jaarorders). Zo moet het TB al zijn werkzaamheden verantwoorden, van sneeuw schuiven tot bijvoorbeeld het sleutelbeheer.

Aangezien de hoeveelheid binnenkomende aanvragen betreffende Huisvesting enorm zijn, is het belangrijk de wensen en vragen van de klant te rangschikken naar prioriteit. Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende scenario's.

Ook de toekomstscenario's van klanten zijn belangrijk voor WV. Zo hebben zowel de klant als de afdeling Local Services er voordeel van als verwachte verandering van de personeelscapaciteit in een vroeg stadium worden gemeld. Ook op het gebied van Service Level Agreements (SLA) speelt de Facilitaire Techniek een rol.

Tot slot zijn er ook verschillende projecten die bij het Hoofd Facilitaire Techniek binnen worden gebracht. Deze zijn onder te verdelen in twee soorten, namelijk zelf geïnitieerde projecten en projecten van klanten. Zelf geïnitieerde projecten zijn bijvoorbeeld riooluitbreidingen en optimalisaties van voorzieningen. Tevens was het onderzoek naar de voordelen van een stikstofvoorziening op het lab en de invoering hiervan een zelf geïnitieerd project.

De projecten van klanten zijn er slechts een paar per jaar. Zo dreigt er voor de afdeling Color ruimtegebrek. Aan de andere kant van de straat is echter ruimte voor uitbreiding. Alleen de spuitcabines dienden dan nog aangepast te worden. Dit werd door het management echter niet goedgekeurd, en er diende alternatieven aangedragen te worden (WV). Color had namelijk volgens het management meer raakvlakken met de afdeling TCC aan dezelfde kant van de straat. Er is door het management gevraagd een plan op te stellen voor verhuizing naar een gebouw aan dezelfde kant van de straat. De medewerkers zagen hier de voordelen niet van in, omdat ze naar hun mening al dicht genoeg op de afdeling TCC zaten.

Afvalstoffenbeheer (ASB)

Voor kleine verhuizingen wordt wel eens een beroep gedaan op de handen van de Afvalstoffenbeheerclub.

Ook na een verhuizing komt de ASB weer om de hoek kijken. Bij een verhuizing van personen blijven altijd spullen over. De ASB is verantwoordelijk voor de afvoer van deze spullen en voor de nazorg van de achterblijvende (lege) werkplek.

Klant zelf (intern)

Als de klant een verhuisopdracht geeft, wordt er van hem verwacht dat hij ook een aantal zaken regelt. Zo dient hij zelf zijn spullen te verpakken. Hiertoe ontvangt hij een verhuisinstructie.

Receptie Meeting & Conference Center (MCC)

In het MCC was altijd een receptie aanwezig. Hier konden zalen gereserveerd worden. De receptie zorgde dat alles aanwezig was voor meetings in het MCC. De receptie werd altijd bemand door een van de twee dames (FTE's) van 8h00 – 18h00. De ene dame werd ziek. De andere dame is inmiddels overgeplaatst naar een andere functie.

Er werden namelijk andere plannen gemaakt met het MCC. De receptie bleek niet efficiënt. De dames werden continu van het werk gehouden. Enerzijds waren het de klanten die een praatje kwamen maken, anderzijds was er de mentaliteit dat hun vaak niets te doen hadden en dus klusjes voor andere afdelingen moesten doen. Als de poortreceptie een 'onbekende' bezoeker had, en niet wist wat ze ermee aan moesten, werd deze bezoeken bijvoorbeeld doorgestuurd naar de MCC receptie, zodat die uit konden zoeken waar de bezoeker naartoe moest.

De behoefte aan een receptioniste nam steeds meer af, maar bleef toch in zekere mate bestaan. Er moest dus naar een oplossing gezocht worden hoe het geregeld kon blijven met minder kosten. De receptie zou meer activity-based moeten worden.

Het management was het erover eens dat de MCC toch binnen de afdeling Hospitality geregeld moest blijven worden. Nu draaien de leidinggevenden van de afdeling Hospitality wisselende diensten. Tevens is er door de afdeling Facilitaire Techniek een dame van de telefooncentrale aangedragen. Het idee is nu dat deze groep mensen om de beurt MCC-dienst hebben onder hun eigen werkzaamheden. Het oude MCC-telefoonnummer (3344) staat dan doorgeschakeld naar het kantoor van degene die dienst heeft. Ook de e-mails betreffende MCC (mailto: Local Services receptie) komen terecht bij de dienstdoende persoon.

Een FMIS systeem zal dus de werklust voor de afdeling Hospitality verminderen.

Om de MCC meer activity-based te laten opereren, is het plan de bezoekprogramma's aan te passen. Op dit moment wordt er, nadat de reservering is gemaakt en geboekt bij een dienstdoende persoon, een bezoekprogramma verstuurd naar de opdrachtgever. Deze kan hier alles op kwijt wat hij of zij wenst tijdens het verblijf in het MCC. Omdat de kosten naast de verschillende opties staat, kan de aanvrager eenvoudig zien wat zijn verblijf kost. Op deze bezoekprogramma's zullen nog enkele functies bijkomen. Zo kan er dan een keuze gemaakt worden of er een receptionist aanwezig moet zijn ja of nee. Op deze manier zullen de bezoekers zich meer bewust zijn van de kosten, en meer activity-based hun keuze maken. Ook de zaalopstellingen zullen op een dergelijke manier geregeld worden.

4. Resultaten oriënterende interviews

Samengevat kunnen de punten van de geïnterviewden betreffende Local Services schematisch als volgt ondergebracht worden:

Welke verschillende knelpunten komen er uit de interviews naar voren?

- De medewerkers die storingen vanuit Huisvesting doorbellen hebben een hele verschillende manier van werken.
- De hoeveelheid aanspreekpunten vanuit Local Services voor de klant is verwarrend. Op dit moment is het vaak nog dat elke (sub-)afdeling een eigen hokje/ winkeltje heeft. Doordat er voor het regelen van een conferentie langs meerdere vakbalies gegaan moet worden, is er geen sprake van "one-stop-shopping".
- Meldingen komen dubbel binnen (bijvoorbeeld bij het TB én bij Huisvesting).
- Er zijn teveel systemen waar dezelfde informatie instaat waardoor dubbel werk wordt verricht.
- Binnen Huisvesting zijn veel mensen met dezelfde activiteiten bezig.
- Het is moeilijk om gegevens in een programma terug te zoeken over wat bijvoorbeeld iemand gedaan heeft en wat niet.
- De bereikbaarheid van de afdeling Local Services is vaak moeilijk (niet specifiek voor afdeling Local Services).
- Er zijn veel onduidelijkheden over doorlooptijden.
- De werknemers op de afdeling Local Services zijn niet multi-inzetbaar; ze zitten teveel op een eigen eilandje.
- Er worden geen verantwoordelijkheden genomen.
- Er wordt niets gemeten (meten=weten). Op deze manier kan er ook niet zichtbaar verbeterd worden.
- Sinds twee jaar kan via intranet een formulier gedownload worden voor interne bezoeken. Dit formulier staat op CARnet (intranet van Car Refinishes). Er is echter nog nooit een formulier op deze wijze binnen gekomen. Niet alle Business Units kijken op CARnet, en weten vaak nog niet eens van het bestaan van deze formulieren.

Wat zijn de oorzaken van deze knelpunten?

- Onduidelijke interne structuur.
- Er zijn teveel programma's die elkaar gedeeltelijk overlappen. Tien jaar geleden waren deze programma's er niet, het is dus langzaam zo gegroeid om het werk te vereenvoudigen.
- Veel medewerkers hebben nog een oud blaadje in hun telefoonboek waardoor ze verkeerde personen of nummers die inmiddels zijn opgeheven gaan draaien.
- De producten en diensten die de afdeling Local Services aanbiedt, zijn niet helder geformuleerd.
- Mensen die nieuw in de organisatie komen, weten niet hoe alles is georganiseerd en krijgen geen ondersteunende informatie. Het is onbekend wie welke acties onderneemt. Ze gaan zelf bellen, en houden zo mensen onnodig van hun werk.
- De afdeling opereert al te lang op dezelfde wijze terwijl de organisatie en het vakgebied veranderen.
- De producten en diensten die worden beloofd, worden niet altijd waargemaakt.
- De communicatie verloopt tegenwoordig al redelijk, maar kan nog beter en vooral eenvoudiger.
- Er zijn momenteel veel veranderingen gaande binnen de afdeling Local Services. Echter is het onduidelijk wat er precies gaat veranderen, niemand weet het.
- Er wordt te simpel gedacht wat de werkzaamheden van iemand zijn. Dit is ook niet vastgelegd.
- Door verschillende ontwikkelingen binnen Hospitality weten vaak de klanten ook niet meer hoe het werkt.

Aan welke oplossingsrichtingen wordt gedacht?

- Het invoeren van een servicedesk, dit maakt tevens de afdeling Local Services toegankelijker.
- Het invoeren van een servicedesk gecombineerd uitgifte voor de afdeling Productie en Logistiek. Hier zouden dan de volgende zaken geregeld kunnen worden:
 - o uitgifte informatie (veiligheidsbladen/ werkvoorschriften);
 - o uitgifte werkvergunningen;

- o blokkeren installaties;
 - o uitgifte meetapparatuur.
- Het opstellen van een producten- en dienstencatalogus en eventueel een upgradering van dit pakket, hierbij dient gekeken te worden naar de afdeling Local Services van morgen en naar wat de klant wel en niet van de afdeling verwacht.
- Meer dienstverlenend opereren en bewaking hiervan.
- Er zou kritisch gekeken moeten worden naar de plaats van de verschillende subafdelingen binnen Local Services, welke afdelingen hebben raakvlakken en welke gekoppeld kunnen worden aan de administratieve servicedesk.
- Het reserveren van een zaal moet net zo eenvoudig worden als het boeken van een vliegreis op Internet.
- Er moet bij elkaar in de keuken gekeken worden, de afdelingen moeten meer doorzichtig worden.
- De betrokkenheid voor de afdeling Local Services moet worden vergroot.
- Kijken naar wat de klant wil over vijf jaar, een toekomstvisie ontwikkelen voor Local Services.
- Het callcenter deel uit laten maken van de servicedesk.
- Documentatie, zoals interne programma's, op één plek beschikbaar stellen.
- Het opstellen van processchema's. Hierdoor weten medewerkers van de afdeling Local Services hoe ze dienen te opereren.
- Het opstellen van een handboek voor nieuwe medewerkers met trefwoorden en daarbij contactpersonen. Op deze manier komen ze altijd bij de juiste mensen terecht, en worden overige medewerkers niet onnodig gestoord bij hun werkzaamheden.

Welke voorwaarden voor de probleemoplossing zijn genoemd?

- Ervoor zorgen dat de klanten altijd het centrale nummer gaan bellen in geval van invoering van een servicedesk.
- Het duidelijk blijven communiceren over de storing en de oplossing daarvan (terugkoppeling).
- Opdrachtstroom eenduidiger maken d.m.v. FlowChart.
- De afdeling TB moet de inkomende meldingen kunnen zien (door bijvoorbeeld toegang te hebben tot FMIS), anders zal de servicedesk alleen maar vertragend werken.
- Het FMIS moet kunnen communiceren met AutoCad en met het huidige administratieve programma SAP.
- De servicedesk moet altijd bezet zijn (dus niet gesloten tijdens de lunch), de snelheid moet erin blijven. Dit zal de kwaliteit en de beleving van de dienstverlening ten goede komen.
- De servicedesk moet bezet zijn door medewerkers welke goed kunnen organiseren.
- In de nieuwe organisatie met de servicedesk zal er beter verantwoording genomen moeten worden, door bijvoorbeeld iemand uit de servicedesk als verantwoordelijke aan te wijzen.
- De servicedesk moet grotendeels verwijzend worden, er moet op intranet komen te staan welke stappen doorlopen moeten worden om tot een actie te komen. Lukt dit niet, kunnen de mensen de servicedesk bellen voor extra ondersteuning.
- De medewerkers van de servicedesk zouden multi-inzetbaar moeten zijn binnen alle processen van Local Services. Hier valt bijvoorbeeld het uitwerken van documenten onder. Hiertoe moeten cursussen aangeboden worden.
- De medewerkers van de servicedesk moeten al langer op de locatie werkzaam zijn, het bedrijf kennen en vooral serviceminded zijn. Uitzendkrachten zullen niet functioneren, omdat zij het bedrijf en het beleid van de organisatie niet kennen.
- Ook de prestaties van de servicedesk moeten voortdurend gemeten worden om de effectiviteit en de efficiency in kaart te kunnen brengen.
- Er moet draagvlak gecreëerd worden om een FMIS-systeem in te voeren, alle neuzen moeten eerst dezelfde richting op staan. Als de medewerkers enthousiast zijn, zal de implementatie ook beter lukken.
- Een goede communicatie ligt ten grondslag aan alles. Hiertoe moet met allen om de tafel gezeten worden om een oplossing te vinden. Een mogelijke oplossing is het opstellen van een communicatieplan voor de afdeling Local Services.

5. Oriënterend interview A. Langermans

Local Services Hospitality; PR-visits

28-01-04 12h00-12h40

Onderwerp: oriënterend interview

Knelpunten binnen de afdeling Local Services

Er zijn momenteel veel veranderingen gaande binnen de afdeling Local Services. Echter is het onduidelijk wat er precies gaat veranderen, niemand weet het. Er wordt hier slecht over gecommuniceerd. Zoals met de receptie (zie: bijlage 4); er is geen echte oplossing aangedragen. Nu wisselen de boeken en worden de mensen die hiermee belast zijn onnodig van hun werk verstoord. Eén medewerker heeft veel expertise betreffende audiovisuele middelen en wordt vaak van zijn werk verstoord hiervoor, zelfs als hij die dag geen dienst heeft. Als je 'de boeken hebt' (MCC-dienst) blijft het niet bij de reserveringen, je moet ook de interne programma's en de audiovisuele middelen regelen.

Ook bij het reisbureau worden problemen vastgesteld. Vroeger was dit 1 FTE-er. Deze moest vanwege kostenbesparingen weg. Nu werkt er echter nog steeds een uitzendkracht. Het is echter meer dan een dagtaak. Het was de bedoeling dat het reisbureau computergestuurd zou worden. De FTE-er is nu ruim 1,5 jaar weg, en nog wordt er met uitzendkrachten gewerkt. Deze mogen echter maar een bepaalde tijd blijven, dus komt er een andere en ook deze moet weer ingewerkt worden en belt andere mensen, waardoor ze onnodig van hun werk verstoord worden. Zo blijven ze tegen problemen aanlopen. Het is niet zo simpel als het lijkt.

Mogelijke oorzaken van deze knelpunten

Over de oorzaken van het probleem hoeft niet lang nagedacht te worden. Er wordt te simpel gedacht wat de werkzaamheden van iemand zijn. Zo was de gedachte dat het werk van de MCC receptie eenvoudig vervangbaar zou zijn. Maar de werkzaamheden worden onderschat. Hierdoor wordt ook de service steeds slechter. Vroeger moesten alle mobieltjes ingeleverd worden bij de receptie MCC; nu is dat nog steeds zo, maar is er niemand meer die erop let. Het zijn de simpele dingen die er nu niet meer zijn.

Ook de beslissingen worden veelal gedaan door mensen zonder praktische ervaring. Er is niet voldoende in de problemen verdiept. Niemand weet hoe processen verlopen, niemand weet meer hoe bepaalde dingen werken. Terug kijkend in de context van Hospitality gaan bijvoorbeeld de boeken te snel over. Ook de klant weet niet meer hoe het werkt.

Mogelijke oplossingsrichtingen

Een oplossing voor de problemen bij de MCC receptie die mevrouw Langermans bedacht heeft, is al doorgegeven aan het management. Het probleem is dat als bijvoorbeeld een medewerker twee dagen de boeken heeft gehad, mensen de derde dag automatisch naar hem/ haar gaan bellen. De oplossing hiervoor is simpel; klanten moeten altijd het nummer van de MCC-receptie bellen, dan zien ze vanzelf wel wie er dienst heeft. Tevens moeten interne programma's op één plek beschikbaar zijn.

Inmiddels zijn de afdelingen repro, postkamer en centraal magazijn samen gegaan. Dit is volgens mevrouw Langermans een goede ontwikkeling; de afdelingen kunnen nu meer werkzaamheden verspreiden. Op dit moment is het vaak nog dat elke afdeling een eigen vakbalie heeft. Er is geen one-stop-shopping.

Secretaresses worden bij binnenkomst in het bedrijf op een plek gezet en nergens over geïnformeerd. Ze gaan dan mevr. Langermans bellen om te vragen hoe alles moet. Dit moet binnen de afdelingen opgelost worden. Ook gaan vaak secretaresses allemaal tegelijk bellen naar bijvoorbeeld hetzelfde hotel. Nu wordt de noodzaak van de afdelingen reserveringen duidelijk, maar deze afdeling is al eerder door kostenbesparingen gesloten.

Ook bij het MCC gaat nogal wat mis. Er worden zo onnodig mensen van het werk gehouden. De diensten van de afdeling Local Services zijn niet helder.

Eerst waren de onderdelen taxivervoer en auto's ondergebracht bij de afdeling Facilitaire Logistiek. Nu dient iedereen dit zelf te regelen. Nieuwe mensen horen hier niks over.

Ook met betrekking tot het Intranet worden knelpunten vastgesteld. Vroeger werd er, als er een bezoek aangevraagd werd, in combinatie met de afdeling Hospitality een programma vastgesteld. Mevr. Langermans zelf regelde dan de reserveringen. Nu staat er op CARnet (Intranet van CarRefinishes) informatie over hoe je een bezoek in kan richten. Tevens staan er

boekingsformulieren op CARnet. Twee jaar na implementatie is echter nog nooit een formulier op deze manier ingevuld. Het wordt altijd nog via de afdeling Hospitality geregeld. Dit werkt sneller en mensen zijn het gewend. Een ander probleem is dat de locatie meerdere BU's huisvest. Deze kijken echter niet op CARnet, en weten nog niet eens van het bestaan van deze formulieren.

Randvoorwaarden implementatie oplossingen

Over de randvoorwaarden van de invoeringen van oplossingen moet even nagedacht worden. Als eerste moet er in ieder geval iemand terug bij de receptie van het MCC om allerlei zaken te kunnen regelen. Maar een goede communicatie ligt ten grondslag aan alles. Er moet eens met zijn allen om de tafel gezeten worden om oplossingen te bedenken voor het communicatieprobleem.

De communicatie binnen de afdeling Local Services is namelijk volgens mevrouw Langermans ver beneden pijl. Altijd moet je dingen van anderen horen, zoals bijvoorbeeld van zieke collegae. Er wordt weinig aandacht besteed aan communicatie. Er wordt verwacht dat de afdeling Local Services als team gaat functioneren. Dit is echter onmogelijk zonder goede communicatie. Er is ooit binnen Car Refinishes een onderzoek geweest om informatie te krijgen over onder andere de directe baas en de communicatie. Aan de hand hiervan is ook gebleken dat de communicatie binnen de afdeling Local Services onder pijl is. Er is toen een maandbulletin verschenen. Deze is echter na drie keer een stille dood gestorven.

Als oplossing voor dit probleem wordt aangedragen dat er vaker met kleine groepjes of minder vaak in een grote groep bij elkaar gezeten moet worden. Zeker nu er dingen gaan veranderen. Als er mensen weg gaan of ziek zijn moet erover gecommuniceerd worden; dit heeft niets met bemoeizucht te maken maar is meer een stukje nieuwsgierigheid en belangstelling. Bij de postkamer is iemand non-actief. Maar niemand kan hierover iets zeggen. Dus wordt iedereen erbij getrokken om te helpen tijdens drukte. Mensen worden dus van hun eigenlijke werk weggeplukt om op een andere afdeling werk te verrichten.

Ook de communicatielijnen zijn erg lang. Tussenpersonen worden vaak overgeslagen. De uitzendkracht bij het reisbureau wordt vaak gepasseerd; secretaresses bellen vanuit Sassenheim vaker gelijk door naar Arnhem, zonder eerst contact te leggen met de tussenpersoon op het reisbureau.

Op dit moment komt ook de servicedesk Local Services' ter sprake. Het opstellen van een servicedesk is al eens voorgesteld door een medewerker van de Huisvesting. Ook zij regelen bijvoorbeeld bloemetjes, maar dit wordt vaak over het hoofd gezien. Dit is echter afgewezen.

Het is nu niet duidelijk wie je bijvoorbeeld moet bellen als de verwarming kapot is.

Ook hier geeft mevrouw Langermans aan dat het onduidelijk is wat er gaat gebeuren. Er gaan in de wandelgangen al wel verhalen de ronde over dit plan. De duidelijkheid wordt gemist. 'Meer kunnen we er niet over zeggen' is een veelgehoorde kreet.

Op de vraag of de producten/ diensten van de afdeling Local Services goed zijn geformuleerd, wordt geantwoord dat dat beter geregeld was toen de afdeling centraal georganiseerd was. Mensen wisten toen precies wat waar te halen was. Nu weten ze vaak niet bij wie ze moeten zijn en worden alle KWIS doorgestuurd. Er wordt te makkelijk gedacht dat de problemen wel opgelost worden, zoals met het reisbureau.

Tot slot had mevrouw Langermans nog enkele tips. Zo was er vroeger altijd een handboek voor nieuwe medewerkers. Hierin stonden korte trefwoorden met daarbij contactpersonen. Op deze manier kwamen ze altijd bij de juiste mensen terecht, en werden mensen niet onnodig gestoord bij hun werkzaamheden.

6. Oriënterend interview O. van Haaster

Technisch Bedrijf – P&L

30-1-04 14h00 – 14h30

Onderwerp: oriënterend interview

Knelpunten binnen de afdeling Local Services

Het Technisch Bedrijf valt niet onder de afdeling Local Services, maar onder Productie & Logistiek (P&L). Wel worden opdrachten van de afdeling Local Services doorgegeven naar het Technisch Bedrijf. Dit levert slechts kleine problemen op. Zo hebben binnen de afdeling Local Services de medewerkers van de afdeling Huisvesting allemaal een eigen manier van werken. Hier komen meldingen binnen vanuit de verschillende afdelingen. Als de medewerkers van Huisvesting hun ingekomen storingen doorbellen naar de afdeling TB, voelen ze zich vaak nogal zeurderig overkomen. Dit vindt dhr. van Haaster niet nodig. Hij voelt zich als dienstverlener daartoe geroepen.

De hoeveelheid aanspreekpunten voor de klant is een verwarrend iets. Waar kan je wat kwijt? Het TB heeft hiertoe een duidelijke structuur opgesteld. Voor de LS moet hier ook aandacht aan besteedt worden. Mensen bellen vaak direct naar dhr. van Haaster omdat dit sneller gaat. Ze kunnen wel eerst naar Huisvesting bellen, maar weten toch dat het uiteindelijk bij het TB terechtkomt.

Een ander probleem met de vele vakbalies is dat mensen met een storing naar zowel Huisvesting als het Technisch Bedrijf gaan bellen. Dit gebeurt vrij regelmatig, zeker zo drie à vier keer per maand. Hetzelfde geldt voor het melden via e-mail en telefoon.

Volgens dhr. van Haaster is het Technisch Bedrijf redelijk georganiseerd. Dit komt mede door de duidelijke interne structuur. Deze is niet bekend bij de gebruikers. Het werkt eigenlijk hetzelfde als met het naar de garage brengen van een auto; hij wordt volgens afspraak gerepareerd, maar het blijft voor de klant onduidelijk wat er achter de schermen met zijn auto gebeurt.

Een Flowchart leidt de opdrachtgever door een aantal stappen en wijst een prioriteit en een opdrachteigenaar toe (zie bijlage 9).

Het Technisch Bedrijf krijgt opdrachten van R&D en Local Services en van P&L (dus twee opdrachtstromen). Binnen R&D zijn de meldingen beter geregeld. Als er dan iets geregeld moet worden, moet dit gemeld worden aan het labhoofd, en deze geeft het door aan het Technisch Bedrijf. Deze mensen weten precies wie ze voor wat moeten hebben (Flowchart) waardoor de opdrachtstroom eenduidiger is.

Mogelijke oorzaken van deze knelpunten

De oorzaak van het probleem is dat de eigenaren van de storingen niet direct willen dat het opgelost wordt, maar wel willen dat het niet meer in eigen handen ligt. Ze willen de opdracht zo snel mogelijk doorgeven.

Bij het Technisch Bedrijf wordt gewerkt met normale storingen en urgente storingen. Een urgente storing houdt in dat er iets voordoet waardoor je niet meer kunt werken. Er komt dan direct een storingsmonteur. Voor de overige storingen staat een normtijd van drie dagen.

Mogelijke oplossingsrichtingen

Bij het bespreken van de oplossingsrichtingen komt de servicedesk ter sprake. Het is belangrijk dat er over een storing wordt gecommuniceerd. Dus een bericht naar de klant wanneer de storing opgelost zal zijn.

Dhr. van Haaster ziet wel wat in een servicedesk. Toch vindt hij het een eis dat zijn afdeling de meldingen moet kunnen zien. Anders werkt het alleen maar vertragend. Nu bellen mensen vaak rechtstreeks naar het Technisch Bedrijf, dan komt er een tussenpersoon tussen die de meldingen door moet geven. Als dit vertragend gaat werken, zal de servicedesk gepasseerd gaan worden.

Bij R&D wordt bij een storing aangegeven in welk tijdsbestek de storing verholpen moet zijn. Met een tussenpersoon zal dit niet meer als dusdanig mogelijk zijn.

Randvoorwaarden implementatie oplossingen

Een randvoorwaarde voor het implementeren van de oplossing is dan ook dat het Technisch Bedrijf de meldingen moet kunnen zien, dus zelf toegang moet hebben tot het systeem.

Een andere randvoorwaarde is dat een FMIS moet kunnen communiceren met het huidige administratieve programma SAP, waar nu alle meldingen via verlopen. Dhr. van Haaster vraagt zich af of dit wel mogelijk is.

Dhr. van Haaster trekt een servicedesk het liefst wat breder. Zo is er al eens een discussie geweest tussen P&L en LS over het ontwikkelen van een centraal punt waar alles op het gebied van P&L en LS te regelen is. Het is toen nooit geïmplementeerd, omdat het onduidelijk was wie dat dan zou moeten betalen. Hier zouden dan de volgende zaken geregeld kunnen worden:

- Uitgifte Informatie (veiligheidsbladen/ werkvoorschriften);
- Uitgifte werkvergunningen;
- Blokkeren installaties;
- Uitgifte meetapparatuur.

Voorwaarden voor het slagen van de op te zetten servicedesk is dat het altijd bezet moet zijn (dus niet met de lunch gesloten), anders gaan mensen het punt negeren en gelijk bellen naar het TB. Er hoeven geen specialisten op de servicedesk te zitten, wel is het zaak dat er personen zitten die organisatorisch vrij sterk zijn.

Dhr. van Haaster heeft weinig problemen met de communicatie binnen de afdeling Local Services. Hij heeft vrij veel contacten en pleegt ook regelmatig overleg met deze afdeling.

Het enige knelpunt dat hij ziet, is dat de bereikbaarheid vaak moeilijk is, maar dit is niet specifiek voor de afdeling Local Services.

Ook is het zo dat veel personen nog een oud blaadje in hun telefoonboekje hebben. Dit leidt ertoe dat er nog vaak verkeerde telefoonnummers van het Technisch Bedrijf gebeld worden, welke inmiddels al zijn opgeheven.

De producten en diensten die Local Services aanbiedt, zijn niet helder geformuleerd. Ook welk persoon welke acties onderneemt, is onduidelijk. Gevolg is dat er onduidelijkheden zijn op het gebied van doorlooptijden. Het Technisch Bedrijf merkt dit doordat personen die een storing melden niet weten hoe lang het duurt voordat de storing opgelost is. Een producten/ diensten catalogus is volgens dhr. van Haaster een goed idee. Ook voor de bewustwording is dit goed. Men weet vaak niet wat er moet gebeuren om een storing op te lossen, en denkt vaak dat alles gelijk mogelijk is. Een voorbeeld hiervan is het energieverbruik. De mensen zijn zich er vaak niet van bewust hoeveel stroom er wordt gebruikt. Op een winterse dag wordt er zoveel stroom gebruikt, dat een doorsnee gezin er 10 jaar mee zou doen. Met een stukje bewustwording, kunnen hier veel voordelen uit behaald worden. Nu is alles eigenlijk te vanzelfsprekend.

Vroeger was er voor het Technisch Bedrijf een Helpdesk. Er zat dan een meisje bij een telefoon en een computer; zij was centraal aanspreekpunt voor alle storingen. Op deze manier werd de monteur niet constant gestoord. De monteur had daarvoor namelijk een eigen nummer. Tussen zijn werk door kreeg hij dus allerlei telefoontjes.

In verband met de kosten is dit opgeheven. Nu zijn er meer een-op-een (1:1) contacten met de mensen. Voor niet-urgente zaken is er nog wel een aanspreekpunt. Maar ervaring leert dat mensen voor urgente zaken toch meestal direct het Technisch Bedrijf belt.

7. Oriënterend interview Th. Eijkmans

Local Services Restaurant Manager

30-01-04 8h40 – 9h40

Onderwerp: oriënterend interview

Dhr. Eijkmans begint met de uitleg van het 'duizend-dingen-doekje'. Als voorbeeld hiervan gaf hij een piccolo in een hotel. 's Ochtends zorgen zij voor de bagage, 's middags voor de vloeren en de catering, en tot 's avonds laat pannen schrobben in de keuken. Een persoon die overal in het proces ingezet kan worden en niet op werk gaat zitten wachten. Zulke personen zouden meer werkzaam moeten zijn bij de afdeling Local Services.

Knelpunten binnen de afdeling Local Services

Binnen de afdeling Local Services is een vernieuwing van het gedachtepatroon nodig. De afdeling opereert al te lang hetzelfde, terwijl de organisatie verandert. Als voorbeeld gaf hij het bezoekersaantal. 10 jaar geleden waren dit er 12.000, nu nog maar 4.000 per jaar. Dit heeft te maken met het afnemende aantal externe bezoekers en het feit dat een broodje op de werkplek opeten een stuk goedkoper is.

De afdeling is te weinig genuanceerd, iedereen zit teveel op een eigen eilandje. Er zijn te weinig FM-specialisten binnen de organisatie, met als gevolg dat jij het puin van een ander moet ruimen. Als er bijvoorbeeld schilders komen, en die maken de boel stuk, dan moet je dat zelf oplossen en is er binnen Local Services niemand verantwoordelijk.

Mogelijke oorzaken van deze knelpunten

Er komen minder klanten nu, maar toch heeft iedereen het 'druk', Er moeten tools komen waarmee dit in kaart gebracht kan worden, en er moeten misschien wel werkzaamheden bij komen of afgestoten worden, daar moet heel open over gesproken kunnen worden. Het vak verandert, dus moet de organisatie ook veranderen.

Volgens dhr. Eijkmans is management het met mensen en middelen van A naar B komen. Hierbij moeten de juiste mensen op de juiste plaats zitten. Een Facilitair vakman op de afdeling Local Services. Nu worden vaak arbeidsongeschikten op bijvoorbeeld de postkamer gezet. Er moeten juist mensen komen met hart voor het vak.

Bij het managen van mensen en middelen moeten de hoofdvragen altijd zijn: wie, wat, waar, hoe en waarom. Tevens moet het begrip ElVoSiCo van toepassing zijn op de afdeling Local Services. Dit staat voor Elimineren, Volgorde, Simplificeren en Coördineren. Dit gebeurt nog te weinig.

Tevens is het begrip dienstverlening erg belangrijk. De klanten moeten tevreden zijn. Er moeten mensen in de organisatie komen die hiervoor waken.

Mogelijke oplossingsrichtingen

In de nieuwe organisatie met de servicedesk zal er beter verantwoording genomen moeten worden. Als er iemand uit de administratieve servicedesksfunctie verantwoordelijk is voor de controle op de schildersaanbesteding, zal het netjes gebeuren. Nu is die controle er niet.

Veel afdelingen zitten op de verkeerde plaats van de organisatie. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het strategische verleden, dat is onbekend, maar dat moet nu veranderen. De diensten Events en Hospitality hebben veel raakvlakken en zouden gekoppeld moeten zijn aan een administratieve duizendpoot die bijvoorbeeld alles op het gebied van audiovisueel weet. Ook de afdeling Huisvesting zou goed in de administratieve organisatie passen. Deze organisatie bestaat dan uit een servicedesk en ondersteuning op het netwerk. De snelheid moet erin blijven. In de nieuwe organisatie moet bijvoorbeeld een defecte lamp binnen een uur gemaakt zijn. Een afdeling Huisvesting moet bijvoorbeeld niet met de lunch dicht zijn, er moet altijd iemand aanwezig zijn. Alle afdelingen hebben nu hun eigen regeltjes. Er moeten echter dingen waargemaakt worden die worden beloofd. De afdeling Local Services moet iets kunnen betekenen voor het personeel. En het personeel van de afdeling Local Services speelt hier weer een grote rol in mee.

Als de afdeling Local Services een benchmark-onderzoek zou houden, zou eruit moeten komen dat ze de beste van de klas zijn. Dat is de ambitie van dhr. Eijkmans. Het management echter, gaat het om de verf. De afdeling Local Services mag niks kosten.

Voor het reserveren van een zaal in het Meeting en Conference Center moeten al snel diverse telefoontjes gepleegd worden. Waarom kan dit niet zoals met de vlieguren op internet? Een druk op de knop, en je weet precies welke en hoeveel stoelen er op een willekeurige vlucht vrij zijn. In

de toekomst zullen er door een FMIS tools aangereikt worden waarmee dit ook kan. Dit zal op den duur mensen en middelen schelen, en dus een besparing opleveren.

Hoe moet een dergelijke servicedesk opereren? Intranet speelt een grote rol hierin, en moet grotendeels verwijzend worden. Er moet duidelijk staan 'dit moet u doen'. Als je er dan niet uit komt, kun je de servicedesk bellen, welke je door de stappen heen voert.

De invoering van de servicedesk vergt veel werk, hoewel het relatief simpel lijkt. Er wordt teveel gepraat en te weinig actie ondernomen. Er moet weer gefaciliteerd worden, er moet actie ondernomen worden.

Dhr. Eijkmans werkt tijdens pieken wel eens mee met zijn medewerkers. Ook hij moet de kar wel eens trekken. Dit waarderen zijn medewerkers heel erg, en dat is uiteindelijk waar hij het voor doet. Binnen de afdeling Local Services zelf moet er kritisch naar elkaar gekeken worden. Kijk bij elkaar waar het probleem is. Als bijvoorbeeld een dag in de Potmolen het rozijnenbrood op is, kijk dan waar het probleem is. Is er niet goed besteld of is er niet goed bijgevuld? Wie is hiervoor verantwoordelijk? Soms is het goed om dingen eens radicaal om te zetten, en tegen bijvoorbeeld een chef-kok te zeggen: vanaf nu ben jij verantwoordelijk. Je geeft iemand dan nieuwe kansen, en deze persoon zal meer verantwoordelijkheid voelen. Je moet natuurlijk niet hebben dat er tien mensen naast het rozijnenbrood grijpen, en volgende keren weg blijven. Iedereen moet tevreden zijn.

De omzet van het bedrijfsrestaurant tekent, ondanks de afnemende bezoekersaantallen, een oplopende lijn. Meten is weten geeft dhr. Eijkmans meerdere malen aan. Wordt er niet gemeten, kun je ook niet verbeteren. Als je niet meet, kun je ook geen oorzaken bedenken van fouten. Een voorbeeld hier zijn de salades. Deze worden stukken minder verkocht dan voorheen. Toen was er geen weegschaal, en nam iedereen een grote berg salade. Nu het gewogen moet worden, blijkt dat veel mensen helemaal geen salade meer nemen. Deze oorzaken moeten iedere keer weer herdacht worden.

Dhr. Eijkmans vergelijkt zichzelf met een eilandbewoner. Hij is het enige Local Services Management Team lid dat zich in een ander gebouw bevindt. Hij is eigenlijk binnen Local Services een vreemde eend in de bijt. Ze komen elkaar niet tegen bij het koffieautomaat en hij is de enige die niet met de hele Local Services-club gaat lunchen. De andere LS MT-leden bemoeien zich niet met het restaurant. Andersom is echter wel het geval. Het bij elkaar in de keuken kijken wordt hier nogmaals benadrukt. Iedereen heeft het, ondanks de bezoekersdaling, nog steeds 'druk'. Hij noemt dit het kloostereffect. Als je vroeger in een klooster niet meer mee kon komen, zakte je altijd af naar de keuken, want piepers schillen kon iedereen.

Randvoorwaarden implementatie oplossingen

De afdeling Local Services hoort nergens bij en is meer een aangenomen kindje. Het is nodig, maar dat is ook alles. Daarom stelt dhr. Eijkmans voor om de betrokkenheid te vergroten, dat bijvoorbeeld ook eens iemand van de afdeling Local Services een award ontvangt. Local Services zal hiertoe meer geaccepteerd moeten worden. Dit kan alleen als hij een betere hap verkoopt en iedereen tevreden is. Ook hier geldt weer: meten is weten.

Een servicedesk maakt de afdeling Local Services toegankelijker. De afdeling Local Services kan nu gezien worden als het gras op een dijk. Het gras hoort er gewoon bij.

Er moet gekeken worden naar welke producten en diensten er zijn, en welke nodig zijn. Het gehele pakket heeft een upgrading nodig. Je moet niet kijken naar het hier-en-nu, maar vooral naar de Local Services van morgen. Wat wil je bereiken, en wat is daarvoor nodig? Er moet kritisch naar het pakket gekeken worden. Een voorbeeld hiervan is de servicedesk. Er moeten raakvlakken gezocht worden tussen de betreffende afdelingen. Zo zouden de afdelingen Catering en Meeting & Conference Center best bij elkaar kunnen. Het wagenparkbeheer (leaseauto's e.d.) zit bij Local Services. Maar is dit niet meer inkoop? Er moet in de toekomst gekeken worden. Hierbij geldt: meten is weten. Wat wil de klant over vijf jaar? Nu is er een afdeling Local Services, maar hoe dat ooit zo is gevormd is niet interessant.

Bij de afdeling Repro is het geheel onbekend wat ze doen. Niemand weet het, en het staat ook nergens vastgelegd. Waar zit het en wat kunnen ze? Hier moet duidelijkheid over verschaft worden.

De strategie van de afdeling Local Services hoeft zich niet te richten op de korte termijn. Afggevraagd moet worden hoe de afdeling eruit moet zien tussen nu en vijf jaar. Het moet een goed geoliede machine zijn, dat is de basis.

Als mensen niet weten wat ze moeten doen de 1e werkdag, gaan ze bellen. Er moet een punt zijn waar deze telefoontjes binnen komen. Samen met de servicedesk-medewerker kunnen dan een

aantal stappen doorlopen worden. Zoals bijvoorbeeld met de reservering van een zaal; er moet een keuze gemaakt kunnen worden of er al dan niet een receptionist aanwezig is.

Een stuk events zou ook in de servicedesk geïntegreerd kunnen worden. De mensen blijven het belangrijkste, maar door een soort duizend-dingen-doekjes te creëren, kan er veel efficiënter gewerkt worden. Hiertoe moeten een soort cursussen aangeboden worden.

Er moet gedaan worden wat er wordt beloofd. Om te weten of je aan de wensen van de klant voldoet, is een meetsysteem nodig. Er moet duidelijkheid verschaft worden over de producten en diensten. Er moet onderzocht worden, want anders kun je niet de beste zijn. Er wordt nu een callcenter onderhouden. Er wordt echter nooit onderzocht hoeveel telefoontjes er werkelijk binnenkomen, en hoe effectief er gewerkt wordt. Dit zijn allemaal kosten. Misschien zou het callcenter wel onderdeel kunnen zijn van de servicedesk. De klant wil alles zo goedkoop mogelijk.

Tot slot is het voor de servicedesk heel belangrijk dat er snel geantwoord wordt, dan zal de kwaliteit van de dienstverlening en de beleving daarvan zeker beter worden.

8. Oriënterend interview A. Rodenburgh

Algemene Zaken/ Civiele Dienst

5-2-04 10h00 – 10h20

Onderwerp: oriënterend interview

Knelpunten binnen de afdeling Local Services

Binnen de afdeling Local Services is veel teamwork nodig. Dit is volgens mevrouw Rodenburg erg goed. Toch zijn er hierdoor wel knelpunten. Veel mensen zijn namelijk met dezelfde dingen bezig. Binnen de afdeling Huisvesting zijn drie medewerkers. Ze zijn echter allemaal op part-time basis aan het werk. Daardoor is het heel moeilijk om bepaalde gegevens terug te zoeken. Vaak is het niet bekend wat iemand heeft gedaan. Dit kan absoluut beter. Er is hiertoe wel een planboard opgesteld, waarop alle activiteiten geschreven moeten worden, maar er is ook een computersysteem waarin activiteiten vastgelegd moeten worden. Er zijn teveel systemen die eigenlijk naast elkaar liggen. Sinds een jaar wordt er gewerkt met de Task van Outlook. Zo kan iedereen op de afdeling zien wie bepaalde afspraken heeft. Dit is ook zichtbaar voor derden.

Op de vraag welke systemen er nu ongeveer zijn, geeft mevrouw Rodenburg een kleine indicatie. Outlook, Task, Visio, SAP en People Finder zijn zomaar wat programma's met veel overkoepelende informatie. Als er een verhuisopdracht voor de firma Saan opgesteld moet worden, dient er uit deze programma's dus allerlei relevante informatie gefiltreerd te worden. Dit is omslachtig en kost veel tijd.

Mogelijke oorzaken van deze knelpunten

Tien jaar geleden waren systemen als SAP, Visio en People Finder er nog niet. Binnen Akzo Nobel was nog bijna niks gedaan aan automatisering. Er kwam op een gegeven moment een systeem, maar om het werk te vereenvoudigen, kwamen er steeds meer systemen. Het financiële plaatje heeft er volgens mevrouw Rodenburg toe geleid dat de beslissing is genomen om met slechts een systeem te gaan werken. Een FMIS behelst alles. Met alleen de kosten van de aanschaf van het pakket ben je er nog niet. Om de implementatie te laten slagen, moet er daadwerkelijk draagvlak in de organisatie zijn.

Mevrouw Rodenburg hoeft niet lang na te denken over een oplossingsrichting. Ze is erg enthousiast over een FMIS. Er moet wel heel veel input in komen. Hiertoe moeten alle neuzen dezelfde richting op staan. Maar als het er is, gaan ze ervoor. Er worden dan geen dubbele dingen meer gedaan. En natuurlijk zullen er problemen zijn in het begin, maar zie zullen zich vanzelf oplossen.

Mogelijke oplossingsrichtingen

Om het systeem succesvol te implementeren, moeten zoals eerder aangegeven, alle neuzen eerst dezelfde kant op staan. Voordat het systeem optimaal functioneert, zal er veel extra tijd in gestoken moeten worden. Als de medewerkers enthousiast zijn, zal de implementatie ook beter lukken. Hiertoe is het volgens mevrouw Rodenburg raadzaam een goede promotiecampagne op te starten. Door hele goede voorlichting te geven kunnen mensen enthousiast worden.

Iedereen heeft het al druk, en met de komst van een nieuw systeem krijgen sommige mensen het nog drukker. Er moet tijd geïnvesteerd worden in het snappen van het systeem. Demonstraties kunnen hierbij helpen. Als mensen zien hoe eenvoudig het is, zullen ze sneller de komst toe juichen.

De communicatie kan volgens mevrouw Rodenburg veel beter. Het scheelt dat de afdeling Huisvesting niet met alle afdelingen binnen Local Services te maken heeft. Wel communiceren ze vaak met Local Services Telecom en met het Technisch Bedrijf (Productie & Logistiek). Met LS Telecom verloopt de communicatie tegenwoordig al veel beter. Ook met het Technisch Bedrijf verloopt de communicatie goed. Wel kan de communicatie veel eenvoudiger. Nu moeten er voor een handeling heel veel telefoontjes gepleegd worden, terwijl het met een servicedesk binnen een telefoontje geregeld moet zijn.

Randvoorwaarden implementatie oplossingen

De producten en diensten van de afdeling Local Services zijn niet algemeen bekend. Hier wordt op dit moment aan gewerkt door W. Versluis. Het is de bedoeling dat via de Intranetsite bekend gaat worden wat de afdeling Local Services aanbiedt. Op dit moment is dit via nog niet compleet en onoverzichtelijk.

De meeste personen die al langer op de locatie zijn, weten vaak wel wat de afdeling aanbiedt. Nieuwe medewerkers zijn hier echter onbekend mee. Ook kunnen zij dit nergens terug vinden. Volgens mevrouw Rodenburg zijn de volgende criteria van belang bij het selecteren van personeel voor de servicedesk:

- Medewerker moet langer op locatie werken;
- Medewerker moet het bedrijf kennen;
- Medewerker moet serviceminded zijn.

Dit omdat er gecommuniceerd moet worden met bijvoorbeeld bedrijfsrestaurant de Potmolen, met Local Services Telecom, met de Repro en met het Centrale Magazijn.

In ieder geval is het niet verstandig om met uitzendkrachten te werken. Dit functioneert niet, omdat ze het bedrijf niet kennen. Tevens is het beleid voor een persoon van buiteraf niet bekend.

9. FlowChart Technisch Bedrijf (zie achter)

10. Vragenlijst servicedesks vergelijkbare organisaties

Deze vragenlijst is opgesteld om te gebruiken tijdens het benchmarken van verschillende vergelijkbare bedrijven. De vragen zijn dusdanig geformuleerd zodat de resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden. Interviews zijn in dit kader afgenomen met I. Venema (Haagse Hogeschool), T. Vonk (Akzo Nobel Arnhem), C. Stribos (Organon Oss) en T. van Mil (Shell Rijswijk).

Kengetallen organisatie

- Hoe lang is de servicedesk momenteel operationeel?
- Hoeveel klanten kent de servicedesk? Hoe wordt dit vastgesteld (meetsystemen)?
- Wie zijn de klanten van de servicedesk? (Intern- en extern)?
- Hoeveel calls komen er binnen (maandelijks/ jaarlijks) bij de servicedesk?
- Wie hebben er zitting in de servicedesk, uit welke functiegebieden komen zij?
- Hoeveel medewerkers telt de servicedesk? Hoe wordt dit vastgesteld?
- Zijn de taken en bevoegdheden vastgelegd? Zo ja, hoe zijn die? Zo nee, waarom niet?
- Bereikbaarheid en openingstijden: Wat zijn de openingstijden? Wordt de telefoon bijvoorbeeld na sluitingstijd automatisch doorgeschakeld naar voicemail/ beveiliging?

Implementatie

- Welke stappen zijn er genomen om tot een implementatie te komen (stappenplan)?
- Is/ zijn er plannen opgesteld voor de implementatie (marketingplan, financieel plan)?
- Is er een kosten/ baten analyse uitgevoerd? Zo ja, hoe zijn de baten vastgesteld?
- Waarom is ervoor gekozen een servicedesk op te zetten? (doelen)
- Hoe is er draagvlak gecreëerd voor de invoering (plannen, fin. analyse, aantonen nut en noodzaak)?
- Hoe is de servicedesk opgezet; eerst het FMIS of eerst een servicedesk of tegelijk?
- Is er gelijk groot begonnen, of is de servicedesk natuurlijk gegroeid?
- Is er, voor de invoering, een nulmeting gehouden (klanttevredenheid, kwaliteit)?

Hier-en-nu

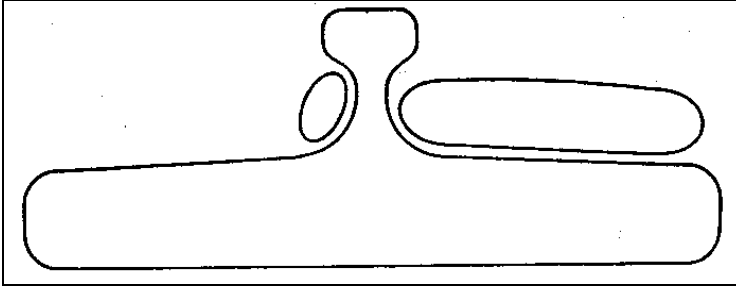
- Wat zijn de processen van de servicedesk? Zijn deze in kaart gebracht en bekend?
- Welke dienstverlening is het belangrijkste voor de servicedesk (correctief, procesmatig, projectmatig)?
- Welke activiteiten voeren de hoofdmoot van de werkzaamheden voor de servicedesk (bijv. storingen; welke)?
- Onder wie is de servicedesk organisatorisch ondergebracht?
- Welke organisatiestructuur heeft de servicedesk en waarom?
- Hoe verloopt de communicatie binnen de afdeling? (teamoverleg)
- Worden er vaak metingen gedaan naar bijvoorbeeld het tevredenheidsniveau, kwaliteitsniveau en standards van de servicedesk?
- Heeft de servicedesk bijgedragen aan een verhoging van de tevredenheid van de hele ondersteunende afdeling?
- Hoe wordt dit gemeten?
- Welke producten- en diensten zijn ondergebracht bij de servicedesk? Hoe is deze selectie gemaakt?
- Is er een producten- en dienstencatalogus? Hoe is deze opgesteld?
- Hoe is de servicedesk geprofileerd? Is er bijvoorbeeld een makkelijk te onthouden nummer gekozen, en bijvoorbeeld een slogan?
- Wordt de servicedesk wel eens gepasseerd (bypass)? Zo ja, wat wordt hier tegen gedaan (bijv. een-dag-extra regel)?
- (Hoe) worden werkzaamheden intern doorbelast? Hoe wordt dit ervaren?
- Wie is er verantwoordelijk voor de uitvoering van een melding? (uitvoerder/ deskmedewerker)
- Worden er voor projecten speciale verantwoordelijken uit de desk aangewezen?
- Is er voor de servicedesk een verbeterbox of ideeënbus, en hoe wordt dit ervaren?

FMIS

- Wat was de belangrijkste reden om een FMIS aan te schaffen?
- Welk FMIS-systeem wordt gebruikt?
- Welke selectiecriteria zijn gebruikt?
- Wat was het belangrijkste punt om dit systeem aan te schaffen?
- Welke module is als eerste aangeschaft? Is dit een juiste keuze geweest?
- Welke modules staan voor aanschaf gepland?
- Wat voor managementinformatie wordt gegenereerd?
- Hoe is de communicatie tussen het FMIS en overige systemen zoals SAP?
- Wie hebben er allemaal toegang tot het FMIS?
- Is er een intranettoepassing?

11. De professionele bureaucratie³

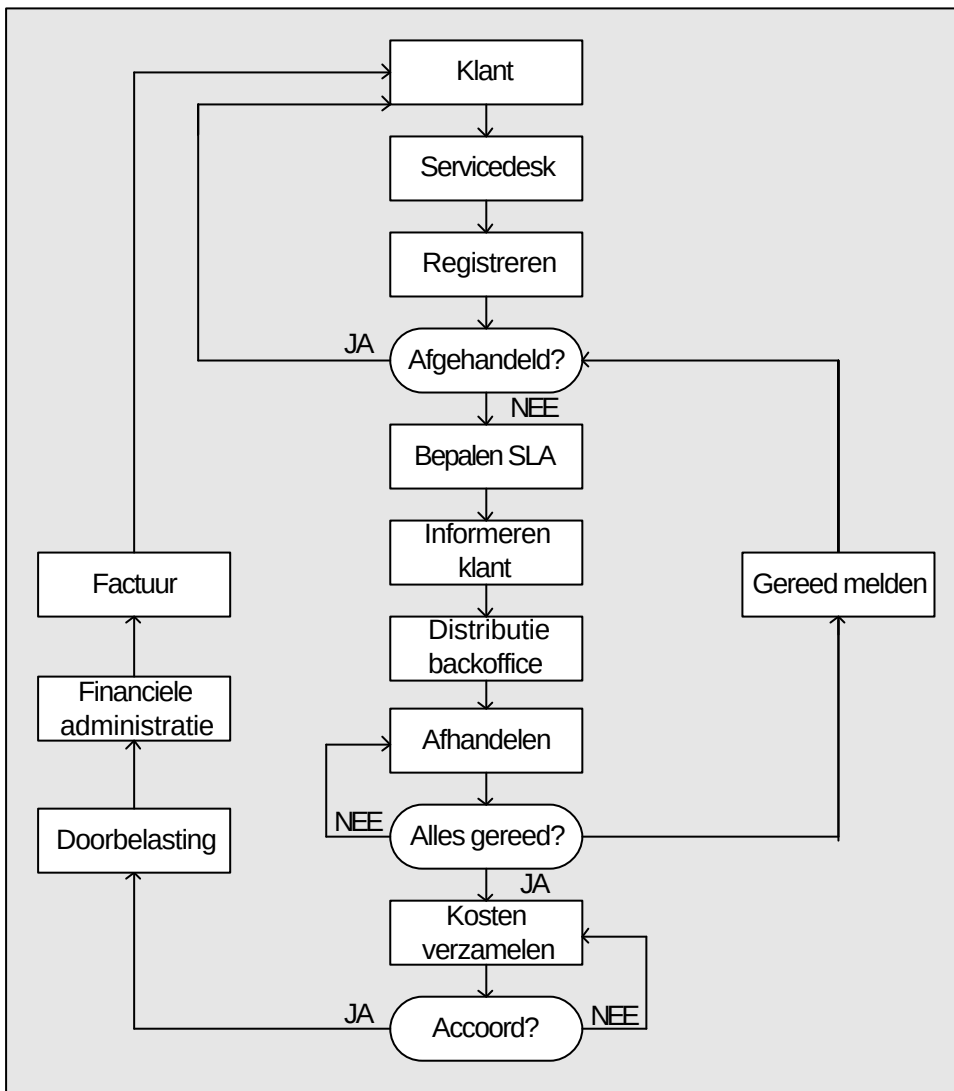
De uitvoerende kern is bij Akzo Nobel het belangrijkste. Het invoeren van een servicedesk vergroot de betrokkenheid doordat de afdeling meer toegankelijk is. Meer medewerkers zullen in contact komen met de afdeling Local Services, omdat het de bedoeling is dat er niet meer rechtstreeks met de uitvoerenden contact gezocht zal worden, maar via de servicedesk van Local Services.



Figuur 3: De professionele bureaucratie (naar Mintzberg)

³ Keuning, D. Epping, D.J. *Management en organisatie, Theorie en toepassing*, Leiden/ Antwerpen, Educative Partners Nederland, 1993 (zie bijlage 6)

12. Stroomschema afhandeling melding door servicedesk



Figuur 4: Stroomschema melding servicedesk

13. Schematische weergave van procedures voor de servicedesk

Hieronder volgen voorbeeldschema's voor het opstellen van procedures voor de servicedesk. Door invulling hieraan te geven, is het voor de medewerkers van de servicedesk duidelijk wat er gedaan moet worden, zonder dat er belangrijke zaken, zoals het toekennen van een prioriteit, vergeten worden. De invulling van deze procedure is gedeeltelijk afhankelijk van de eventuele komst van een FMIS en de invulling hiervan.

Een melding afhandelen

- 1 Welke begroeting wordt gebruikt?
- 2 Hoe wordt een melding geregistreerd?
- 3 Wat moet er geregistreerd worden (alles!)?
- 4 Hoe moet er geregistreerd worden?
- 5 Hoe wordt een prioriteit toegewezen?
- 6 Op welke manier wordt een melding gerouteerd (doorgestuurd)?
- 7 Wanneer moet de route van een melding worden bepaald?
- 8 Hoe moet een route van een melding worden bepaald?
- 9 Waar moet de melding heen worden gestuurd?

Een probleem oplossen

- 1 Hoe wordt een probleem opgepakt?
- 2 Hoe neemt u de verantwoordelijkheid voor een probleem op u?
- 3 Hoe te controleren op trends?
- 4 Op welke manier kan hulp worden ingeschakeld?
- 5 Hoe wordt een probleem afgesloten?

Een vraag beantwoorden

- 1 Controleren op trends.
- 2 Aanbevelingen doen.
- 3 Hulp krijgen.
- 4 Een vraag afsluiten. Bepaal of een vraag toegevoegd moet worden aan een bestaande lijst met veelgestelde vragen (FAQ's).

Tabel 1: Schematische weergave procedures servicedesk

14. Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Haagse Hogeschool)

Haagse Hogeschool, 18 februari 2004

I. Venema – Coördinator servicepunt Ovaal

M. van der Meijden – afdeling Beheersondersteuning

Eerst was er op de hele Haagse Hogeschool maar één servicepunt, het Centraal Dienstverlenings Meldpunt (CDM). Alles was dus centraal georganiseerd. Per april 2003 is dit veranderd. Er zijn nu op de locatie drie servicepunten, en op de overige twee locaties nog twee. Op de unielocatie (Hollands Spoor) zit in elk gebouwdeel een servicepunt (Ovaal, Strip, Slinger). Het is nu dus decentraal georganiseerd.

Bij de servicepunten komen KWIS binnen. Tevens vindt het boeken van ruimtes, evenementen en faciliteiten hier plaats en stuurt het servicepunt de conciërges en de backoffice aan.

De Haagse Hogeschool werkt met het FMIS Prequest. Dit is echter een oudere versie; de terugkoppeling is vaak slecht. In de nieuwe versie is dit niet aan de orde.

Voor het invoeren van een CDM moet eerst de organisatie op orde zijn. Het secundaire proces is hierbij erg belangrijk. Er moet eerst gekeken worden naar wat een CDM voor de organisatie kan betekenen.

Het oorspronkelijke CDM was operationeel sinds de nieuwbouw. Dit is vanaf 1996, dus ongeveer 8 jaar. In de nieuwe samenstelling zijn de servicepunten vanaf april 2003 operationeel. De klanten van de servicepunten zijn onder te verdelen in vier groepen: studenten, medewerkers, docenten en externen. Het aantal klanten van de servicepunten wordt niet gemeten; wel kan er een schatting worden gemaakt. De grootste klantengroepen zijn de studenten (15.000) en de medewerkers (1.600). Omdat niet alle studenten en docenten contact hebben met de servicepunten, kan gesteld worden dat de servicepunten 16.600 klanten hebben.

De openingstijden van de servicepunten zijn als volgt:

- Maandag – donderdag: 8h00 – 19h30;
- Vrijdag: 8h00 – 17h00.

Na sluitingstijd wordt de telefoon doorgeschakeld naar de beveiliging. Deze meldt dat het servicepunt gesloten is, en wanneer het wel weer bereikbaar is. Ze hebben geen toegang tot Prequest en nemen geen meldingen aan. De ervaring leert dat in de avond het aantal meldingen enorm afneemt.

Er wordt niet gemeten hoeveel calls er binnen komen. De storingen worden vastgelegd in het FMIS, met dit gegeven wordt echter niets gedaan. Er is wel een kleine schatting te maken. Van de afgelopen dagen zijn het aantal meldingen in FMIS geteld. Dit varieerde tussen de 40 en de 60 meldingen per dag. Dus 23 werkdagen per maand X 50 meldingen is ongeveer 1150 meldingen op maandbasis.

De servicepunten van de Haagse Hogeschool vallen onder het servicecentrum. De directeur van het servicecentrum is Aad Oudt. De Facilitaire Dienst is de grootste afdeling binnen het servicecentrum. Onder de directeur valt de manager servicecentrum. De manager van het servicecentrum stuurt de coördinatoren van de servicepunten aan. Deze stuurt weer de receptie, het servicepunt en de hoofdconciërge (en dus indirect alle conciërges) aan. Het servicecentrum HHS staat bekend om de vele lagen en dus de lange communicatielijnen.

Het niveau van de receptiemedewerkers is vrij laag; het varieert van een niet afgemaakte middelbare school tot MBO niveau. De inschaling van de receptiemedewerkers is tevens vrij laag. Het niveau van de medewerkers op de servicepunten is gemiddeld HBO niveau. Vooral mensen die hun studie net af hebben gerond zien het als een leuke startersbaan. Er wordt van de medewerkers verwacht dat ze serviceverlenend en flexibel zijn. Flexibiliteit is noodzakelijk omdat de servicepunten ook 's avonds geopend zijn. Bij ziektes of vakanties wordt er van de medewerkers verwacht ook op andere servicepunten binnen de Haagse Hogeschool in te vallen.

Het gehele servicecentrum bestaat uit ongeveer 37,5 FTE. Dit zijn dus alle conciërges, de receptiemedewerkers, de medewerkers van de servicepunten en de coördinatoren en de manager. Het servicepunt Ovaal telt 5 medewerkers (3 FTE), de receptie 2 (1,8 FTE). Tevens is er een bedrijfsbureau dat ondersteuning verleent aan het servicecentrum. Ze doen bijvoorbeeld de verslaglegging bij werkoverleg en andere servicepuntoverstijgende zaken. Bij bijvoorbeeld een diplomering houden zij een onafhankelijke helikopterview.

De taken en bevoegdheden van het personeel van de servicepunten zijn vastgelegd. Elke medewerker kent ze. Eens in de zoveel tijd worden ze herzien. De afdeling personeelszaken waardeert deze functieprofielen en beoordeelt welke schaal erbij hoort.

Het is mevrouw Venema onbekend hoe de implementatie is verlopen, aangezien zij toen nog niet in dienst was. Wel weet ze dat de implementatie van de nieuwe, decentrale aanpak niet goed is verlopen. Het is te snel opgestart. Pas na de opstart van de servicepunten werd bijvoorbeeld nagedacht over de gelijke dienstverlening van alle servicepunten. Ook in de organisatie van de drie servicepunten zitten een aantal knelpunten. Zo moet, als meldpunt Slinger een melding krijgt over de schoonmaak, de melding uitgeprint worden en moet de medewerker naar het servicepunt Ovaal lopen om het daar in het bakje te leggen. Hier is niet over nagedacht. Dit levert namelijk vertraging op, aangezien dit een hele wandeling is. De vestigingsplaats van een servicepunt is dus heel erg belangrijk. Voor het implementeren zijn de domeinen tevens heel belangrijk. Dus op welk taakgebied wordt begeven, en welke middelen zijn beschikbaar. Communicatie is ook essentieel voor het goed functioneren van een servicepunt. In april waren de servicepunten operationeel, maar pas in september werd hierover gecommuniceerd naar de klant.

Bij de implementatie zijn hoogstwaarschijnlijk financiële plannen gemaakt, aangezien de kostenpost van een centraal georganiseerd CDM lager liggen. De marketingplannen waren echter te laat (zie boven). Het decentraal organiseren van de servicepunten is een voorstel van het college van bestuur (dus top-down). Het draagvlak van bovenaf was dus heel groot. De directie heeft hiertoe een kosten/ baten analyse uitgevoerd.

De primaire reden voor het invoeren van het CDM was om dichterbij de klant te komen. Eerst bestond de HHS uit 5 sectoren. Elke sector had zijn eigen facilitaire sectorvertegenwoordiger. Namens de sector was hij aanspreekpunt. Nu zijn de sectoren opgeheven, er zijn nu 15 afdelingen. In een veranderende omgeving moest dus veranderd worden; de nieuwe structuur vroeg om een andere inrichting en kwamen de servicepunten in de plaats voor de facilitaire sectorvertegenwoordiger.

Eerst het CDM, eerst een FMIS, groot of klein begonnen: het is mevrouw Venema niet bekend hoe het CDM er in eerste instantie eruit zag. Ze vermoedt dat het FMIS wel vrij in het begin in is gevoerd.

Er is voor de implementatie voor zowel het CDM als de servicepunten geen nulmeting gehouden. Dit had wel gedaan moeten zijn. Er is nu te weinig interactie tussen het primaire en het secundaire proces. Er moet altijd, zeker voor de implementatie van een servicepunt, gekeken worden wat er van je wordt verwacht. Dan pas kun je aan de wensen en verwachtingen voldoen.

De processen van de servicepunten zijn vastgelegd. Ze zijn inmiddels verouderd; het uitgeven van betaalkaarten is niet meer van toepassing omdat tegenwoordig met de chipknip betaald moet worden. Een jaar geleden is er een producten- en dienstencatalogus voor intern gebruik uitgegeven. Hier staan ook de processen in vermeld. Voor medewerkers staan de producten- en diensten ook op het internet vermeld. Medewerkers moeten zich inloggen op <http://www.hhs.nl> en kunnen hier een hele lijst bekijken met de daarbij behorende dienstverlening.

In bijna alle gevallen fungeert het servicepunt als doorgeefluik, behalve als het gaat om de kopieerapparaten en de chipkaarten. Bij kopieerapparaten gaat het dikwijls om storingen die de conciërges kunnen oplossen. Pas als de conciërge de storing niet kan oplossen wordt er een monteur van Nashuatec ingeschakeld. Ook lost het servicepunt alle meldingen en storingen op met betrekking tot de chipkaarten. Het servicepunt maakt bijvoorbeeld nieuwe medewerkers(chip)kaarten aan en waardeert budgetkaarten op. In alle andere gevallen worden meldingen/ storingen doorgegeven aan de backoffices zoals de TD, de schoonmaak, Olland (leverancier koffieautomaten) of beheersondersteuning. De dienstverlening van de servicepunten is vooral correctief. De activiteiten die het meest worden uitgevoerd zijn: (medewerkers) chipkaarten uitgeven/ opwaarderen, het verzamelen van storingen betreffende kopieerapparaten en koffiezetapparaten en het inboeken van ruimtes en faciliteiten.

Kijkend naar de verschillende basisstructuren van een servicepunt, past basisstructuur 4 het best bij de organisatie van de Haagse Hogeschool. De medewerkers op het servicepunt hebben zelf de verantwoordelijkheid om een storing te faxen naar bijvoorbeeld Nashuatec voor de printers.

Er worden geen metingen gedaan naar de klanttevredenheid. Toch blijken metingen naar bijvoorbeeld de kwaliteit meer te worden uitgevoerd dan in eerste instantie wordt gedacht. Zo gaat de manager van het servicecentrum in dialoog met de servicepuntcoördinatoren en gaat de directie in dialoog met de projectgroep kwaliteit. Bij nader inzien worden er dus wel metingen gedaan, die in eerste instantie heel vanzelfsprekend zijn.

Welke producten- en diensten ondergebracht zijn bij de servicepunten is vastgelegd in een domeinenlijst. Dit is vastgesteld uit taakgebieden in het verleden. Er is dus kritisch gekeken wat ondergebracht wordt bij een servicepunt en wat niet. Volgens mevrouw Venema is deze domeinenlijst een kritische succesfactor.

Het nummer van de servicepunten is goed gepromoot. Zo is er gekozen voor een eenvoudig te onthouden nummer (7777) en staat dit nummer op bijvoorbeeld kopieerapparaten en koffiezetapparaten. De internettoepassing voor medewerkers speelt hierbij ook een grote rol.

Het passeren van de servicepunten (de zogenaamde 'bypass') gebeurt noemenswaardig niet. Dit wordt ook ontmoedigd. Als het gebeurt, is het aan bijvoorbeeld de Technische Dienst om de klant te vertellen dat er naar een van de servicepunten gegaan moet worden. Het wordt ook niet gepromoot, omdat op deze manier belangrijke managementinformatie gemist wordt, omdat de melding niet in het systeem komt.

Werkzaamheden van het servicecentrum worden intern doorbelast. Als er voor een evenement bijvoorbeeld extra schoonmaak wordt gevraagd wordt dit via Prequest automatisch doorbelast. Het is daarom zaak dat bij elke aanvraag een kostenplaats wordt genoemd.

Als de medewerker van het servicepunt een melding invoert in Prequest, is bijvoorbeeld de Technische Dienst verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. In de verouderde versie van Prequest, die momenteel operationeel is binnen de HHS, is het echter niet mogelijk dat de Technische Dienst een terugkoppeling maakt dat de melding is opgelost. Hierdoor kan dit niet aan de klant worden gemeld, terwijl dit de serviceverlening zeker ten goede zou komen. De Technische Dienst heeft ook toegang tot Prequest, de schoonmaak (uitbesteed aan Hago) niet. Deze halen hun meldingen/ werkbonnen op bij het servicepunt Ovaal.

Gelijk naast het servicepunt Ovaal hangt een ideeënbus. De input is te verwaarlozen. Als er iets wordt gemeld, heeft het meestal betrekking op klachten van de schoonmaak en bijvoorbeeld de bewegwijzering. De ervaring leert dat medewerkers de formulieren van internet invullen en vervolgens uitprinten en in de box gooien. Hier gaan dus geen ideeën mee gepaard.

Het FMIS welke wordt gebruikt is Prequest. Dit is uitgekozen en geselecteerd door de afdeling Beheersondersteuning. Gebruiksvriendelijkheid is volgens mevrouw Venema ongetwijfeld een selectiecriteria geweest. Prequest is acht jaar geleden aangeschaft. Toen was het echter nog zo dat er nog geen adequate pakketten waren waarin een front en een backoffice samen inzaten. Tegenwoordig zijn die er wel. Dus de gronden waarop acht jaar geleden voor dit pakket is gekozen, zijn sowieso achterhaald.

Er wordt regelmatig managementinformatie gegenereerd. Zo wordt er wel eens een uitdraai gemaakt van bijvoorbeeld alle (kopieer)apparatuur, en wordt gekeken of een bepaald apparaat meer storingsen vertoont dan een ander. Dit kan erop duiden dat hij aan vervanging toe is. Dit wordt samen met beheersondersteuning bekeken.

Er is een koppeling tussen het programma ruimtebeheer en het FMIS. Verdere koppelingen zijn er niet. Alle servicepuntmedewerkers, de technische dienst, beheersondersteuning (3) en de conciërges hebben toegang tot het FMIS.

Er is nog geen intranettoepassing, maar dit gaat veranderen. Nu moet je eerst een formulier voor bijvoorbeeld een parkeerkaart uitprinten van internet, dit invullen en vervolgens naar een van de servicepunten brengen. Over enkele weken kan een dergelijk formulier via intranet ingevuld en verstuurd worden. Deze koppeling wordt verzorgd door het programma Divided, dit is een doorbelastingsprogramma zoals SAP. Ook het drukwerk zal op deze manier verzorgd gaan worden.

Op dit moment wordt de markt op het gebied van FMIS opnieuw verkend. De aanschaf van een nieuw FMIS moet echter nog goedgekeurd worden binnen de HHS, er is dus ook nog geen projectgroep gevormd. Er zijn nog geen concrete PvE's en wensen geformuleerd. De basis van het PvE is dat het pakket moet zijn gebaseerd op een webbased omgeving (intranet) zodat de klant er eenvoudig bij kan, en dat het pakket een front en backoffice heeft die goed op elkaar aansluiten. Tevens moet de backoffice een ruimtetabel gestoeld op een AutoCad basis hebben. En zo moeten er nog meer zaken geformuleerd gaan worden.

15. Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Akzo Nobel Arnhem)

Akzo Nobel Arnhem, 11 maart 2004, 10h00 – 13h30

Theo Vonk – Huisvesting & infrastructuur

In 1990 ging bij Akzo Nobel locatie Arnhem een project van start om AutoCAD te linken aan databasegegevens om zo een FM/ GMS-oplossing tot stand te brengen. Zo ontstond de eerste versie van een, wat toen werd genoemd, Gebouw Management Systeem. Deze eerste versie beheerde gebouwen, verdeelkasten voor elektriciteit, schoonmaakactiviteiten, enzovoort. Het Akzo Nobel Center beslaat 17 hectare en heeft 15 gebouwen; er werken ongeveer 1400 personen. Het gebouwde oppervlak is 170.000 m² en er is 120.000 m² verhuurd, waarvan 45.000 m² kantoren, 25.000 m² laboratoria en 50.000 m² bedrijfsruimte. Er bevinden zich 4000 telefoon- en 3000 LAN-aansluitingen⁴.

De heer Vonk begint zijn verhaal met de uitleg van zijn gegevensorganisatie rondom het datamodel: Oracle Facilitor⁵. Dit systeem is uitgegroeid van een GMS naar een FMIS. De database is zo opgezet dat de informatie bruikbaar is voor alle bewoners van de locatie. Aan de database zijn nogal wat modules gekoppeld: servicedesk, een LAN-module (met aangekoppelde betaling van bijvoorbeeld PC's), bestellingen, personenbeheer, een bouwkundige- en een werktuigbouwkundige module. In de module personenbeheer worden alle bewoners van de locatie bijgehouden en beheerd. Alleen als een persoon hierin wordt beheerd, kan hij een melding doen bij bijvoorbeeld de servicedesk, en een computer op naam krijgen omdat hem autorisatie is gegeven bepaalde activiteiten te verrichten. Via deze module krijgt de bewoner ook zijn toegangsbadge en is dus bekend in alle andere modules.

De servicedesk is nu ongeveer vijf jaar operationeel; sinds drie jaar wordt er gewerkt met Oracle Facilitor. Dhr. Vonk geeft een tip: begin met een FMIS klein en zorg dat er voor elke module een verantwoordelijke komt. Op deze manier wordt de fraudegevoeligheid beperkt. Oracle Facilitor kent een directe koppeling met het administratieve programma SAP, waarmee Akzo Nobel Sassenheim ook werkt. Hierin worden uren geboekt, welke elektronisch worden doorbelast als een melding technisch voltooid is. Tevens kent Oracle Facilitor een koppeling met Access statistiek. Hierin wordt direct de gegevensdatabase geraadpleegd. Omdat het wijzigen van gegevens hierin direct invloed heeft op het hele systeem, is deze Access statistiek beveiligd met een password.

Het serviceapparaat van het Akzo Nobel center kent twee stromen: enerzijds Facilitor, anderzijds Serviceweb (<http://www.akzonobel.intra/suacsw/serviceweb.htm>). Deze website is niet gekoppeld aan Facilitor en staat op zichzelf. Dhr. Vonk is ervoor om dit af te bouwen, aangezien de autorisatie heel erg lastig is. Aangezien het een website is op intranet, is hij inzichtelijk voor alle Akzo Nobel medewerkers. Het was praktisch mogelijk om vanuit Sassenheim op deze website 1000 pennen te bestellen. Het autorisatietraject vergt te veel inspanning. Het is de bedoeling dat het gebruik van het Serviceweg puur informatief gaat worden, alle interactiviteit zal plaats gaan vinden met de webbased tool van Facilitor.

De bewoners van de locatie kunnen opdrachten geven tot €1250 per keer. De ervaring leert dat dit bedrag nooit gehaald wordt. De bewoners hebben dus vrij veel verantwoordelijkheid. Projectleiders (8) en budgethouders (4) kunnen zelfs opdrachten geven tot €5000. Dit zijn werkopdrachten vanuit SAP.

De servicedesk kan op de volgende manieren benaderd worden: telefonisch, via e-mail, via frontend, via voicemail (buiten openingstijden) en persoonlijk. E-mail wordt op dit moment afgebouwd, omdat er inmiddels gewerkt kan worden met frontend. In e-mails worden vaak zaken vergeten, bijvoorbeeld kostenplaatsnummer en aan wie de kosten doorbelast moeten worden. Frontend is een template vanuit de webbased tool van Facilitor, waar deze gegevens standaard in staan, afhankelijk van degene die heeft ingelogd. Deze gegevens worden ingelezen vanuit het personenbeheer. Op deze manier wordt het doen van een melding heel laagdrempelig; de melder hoeft slechts enkele gegevens in te vullen. Het is dus eigenlijk een email binnen Facilitor. Hier wordt dan ook veelvuldig gebruik van gemaakt. Dhr. Vonk geeft als advies in het begin al het Frontend te stimuleren. Via Frontend komt de melding direct in de database waarna hij in behandeling genomen kan worden. Op deze manier hoeven klanten niet zelf uit te zoeken naar welke vakgroep een melding dient te worden gestuurd. Als een bewoner teveel acties moet

⁴ Roelofs, T. Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2001/ 2002, 1^e druk, 2002. Kluwer bv, Alphen aan den Rijn

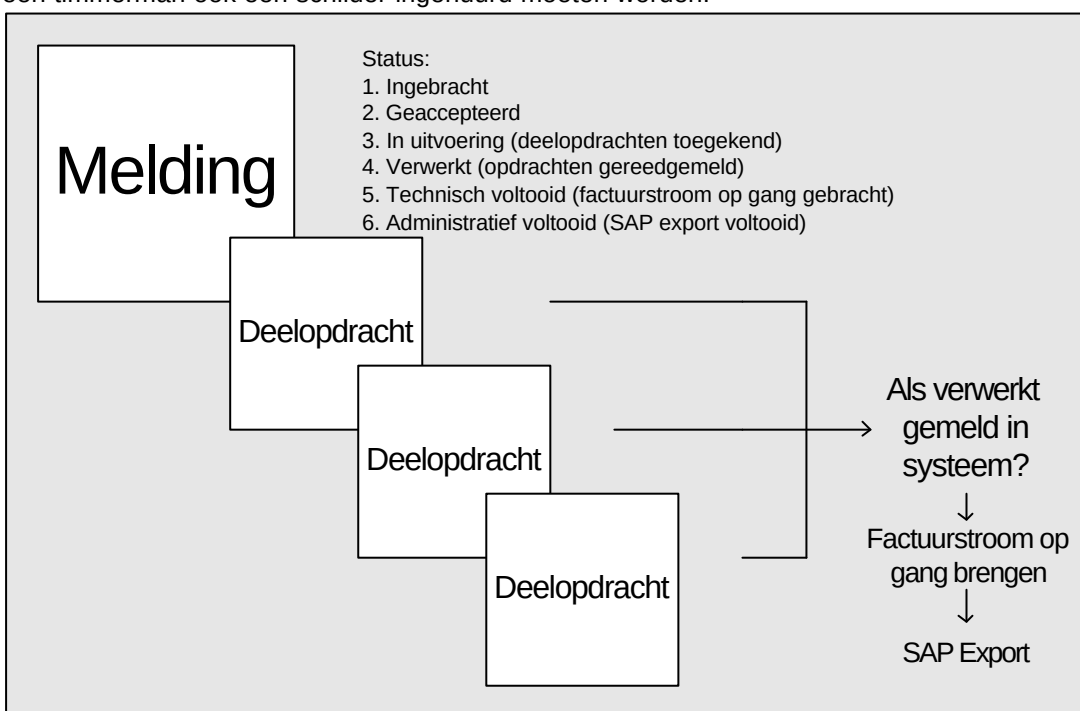
⁵ Akzo Nobel Chemicals – Hengelo maakt ook gebruik van het FMIS Facilitor

ondernemen om een melding te doen, zullen de meldingen uitblijven en krijg je ze ook niet naar de servicedesk.

De meldingen die binnenkomen, zijn heel divers. Het doen van meldingen is dan ook overal voor mogelijk. Veel gebeurt 'onder water'. Als er, naast een bestaande melding, een feit nogmaals wordt gemeld, geeft het systeem automatisch aan dat de melding aan bestaan.

Als er een melding binnenkomt bij de servicedesk, wordt er gekeken wie de melding doet, hoe de melding wordt gedaan en voor wie de kosten zijn. Indien er een deur op de gang piept, zullen de kosten niet naar de melder doorbelast worden en wordt er gekeken of er een tijdsplanning aanzit. Vervolgens wordt er door de servicedeskmedewerker een vakgroep aan gehangen. Dit wordt bepaald door de aard van de melding. Zo heb je een elektrotechnische vakgroep, een schoonmaakvakgroep, een huisvestingsvakgroep enzovoorts. Bij een multidisciplinaire melding wordt een vakgroep als probleemeigenaar toegewezen. Dit wordt allemaal in het systeem bijgehouden. De vakgroepen hebben ook de mogelijkheid een melding terug te geven aan de servicedesk. Dit gebeurt bijvoorbeeld als een vakgroep helemaal niets met een melding kan. Dit komt echter bijna nooit voor.

Aan een melding zitten vaak meerdere deelopdrachten (D.O's). Als een deur piept, zal er naast een timmerman ook een schilder ingehuurd moeten worden.



Figuur 5: Het schematisch afhandelen van een melding

Als alle deelopdrachten als verwerkt zijn gemeld, zal ook de melding de status van verwerkt krijgen.

Nadat een melding Technisch Gereed is gemeld, kan er niks meer aan gedaan worden. Dit is uit fraudeoverwegingen. De bij de opdracht behorende financiën kunnen namelijk ook niet meer gewijzigd worden. Een administratief voltooide opdracht zal in het systeem blijven staan, maar is geen levend document meer. Alle opdrachten worden gebruikt om managementinformatie te genereren. Er wordt bijvoorbeeld bekeken hoe vaak een apparaat storingen geeft. Alle meldingen blijven inzichtelijk voor de bewoners.

De servicedesk is continu bezet van 8h00 tot 17h00. Na sluitingstijd krijgen de medewerkers die naar de servicedesk bellen een keuzemenu. Enerzijds kunnen zij hun boodschap inspreken op voicemail, anderzijds kunnen ze zich door laten schakelen naar de bedrijfsbeveiliging. Dit gebeurt meestal bij noodsituaties. De bedrijfsbeveiliging is 24 uur per dag bezet.

De telefonische meldingen worden al heel lang gedaan. In het begin werd dit bijgehouden met een kaartenbak. De structuur van het doen van meldingen bij een servicedesk welke in een systeem worden gemeld is actief sinds 1996.

De klanten van de servicedesk zijn alle bewoners van de locatie; dit waren er in het topjaar 1999 3.200. Op dit moment zijn het er 1.450. De bewoners van Acordis, die ook op de locatie zijn gehuisvest, horen hier ook bij. Er staan ook personen in Facilitor van een Akzo Nobel locatie drie

kilometer verderop; de servicedesk levert hier ook services aan. Dit zijn bijvoorbeeld personen die zalen reserveren in Arnhem. Dit kunnen zij namelijk alleen doen als ze in het systeem staan.

In een topjaar komen er tussen de 25.000 en 27.000 calls binnen. In de huidige situatie zijn dit er 12.000 op jaarbasis. Telefonisch komen er zo'n 50-60 meldingen per dag binnen (5 dagen in de week, 52 weken per jaar). Er komen bijvoorbeeld ook veel Huisvestingsvraagstukken binnen. Verhuizingen worden zo georganiseerd dat, als de bewoner na einde werktijd zijn werkplek heeft verlaten, hij de volgende dag weer in een nieuw kantoor direct aan de slag kan. Hierbij is zijn telefoon bereikbaar en zijn computer direct bruikbaar.

De servicedesk bestaat uit 1,1 FTE (9 uur per dag) die fulltime de telefoon en het systeem bezet. Omdat er niet continu meldingen binnenkomen, wordt de medewerker efficiënt ingezet met allerlei administratieve taken. Dit is uit efficiencyoverwegingen gedaan omdat het aantal bewoners en dus het aantal telefoontjes in de loop van de jaren afnam. Op de servicedesk werken 2 personen parttime. Er zijn ook drie collega's die eventueel in kunnen vallen in tijden van vakantie of ziekte. Een van de twee personen is telefoniste geweest op de telexcentrale. De ander is, alweer anderhalf jaar, een uitzendkracht.

Onderzoek van een extern bureau heeft uitgewezen dat het doen van elektronische meldingen meer gepromoot moet worden. Omdat nu het servicedesk uitgefaseerd is, wordt het doen van Frontend meldingen meer gestimuleerd. Toch zal het doen van meldingen via de telefoon moeten blijven bestaan. Indien er personen vastzitten in de lift, zullen zij dit namelijk alleen telefonisch kunnen melden.

Akzo Nobel Arnhem heeft ook een VMBB-cluster. Vragen betreffende dit cluster kunnen ook bij de servicedesk terecht komen. De servicedeskmedewerker moet aan de hand van de aard van deze vraag vaststellen dat hij bij dit cluster hoort, en zal hem dan doorsluizen.

De filosofie van de servicedesk is de mensen die bij Akzo Nobel Arnhem werken ook echt met hun werk bezig te laten zijn. Alles wat eromheen moet gebeuren, is de taak van het servicecentrum.

Hoewel de servicedesk geen IT organisatie is (heeft een apart nummer), kunnen vragen betreffende IT binnenkomen bij de servicedesk. Voor softwareproblemen zullen de klanten wel doorverwezen worden naar de IT afdeling. Vragen als: mijn PC doet het niet, zullen bij een servicedesk stapsgewijs bekeken worden. Staat er spanning op, heeft hij gewerkt vandaag, enzovoort. Als dit allemaal zo is, moet een servicedeskmedewerker de klant doorverwijzen naar de IT afdeling.

De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd. Dhr. Vonk zegt dat de medewerkers uiteindelijk maar een taak hebben; alles wat daar binnenkomt in de organisatie insluiten. Er is wel een functieomschrijving servicedeskmedewerker beschikbaar. De bijgevoegde administratieve taken staan niet in de functieomschrijving.

De servicedesk valt sinds twee jaar onder de organisatie van dhr. Vonk. Organisatorisch is hij ondergebracht bij het cluster Huisvesting & Infrastructuur.

De servicedesk medewerker heeft eigenlijk ook half een secretaressefunctie. De telefoontjes van dhr. Vonk worden dikwijls doorgeschakeld naar de servicedesk.

Dhr. Versluis brengt het niveau van de servicedeskmedewerker ter sprake. Hij vraagt zich af of een servicedeskmedewerker met een telex-achtergrond wel kan inschatten dat bij het klemmen van een deur een timmerman, een schilder en een schoonmaker moeten komen. Dhr. Vonk geeft aan dat dit goed loopt en dat dit ook te maken heeft met ervaring. De medewerkers van de servicedesk zijn niet verantwoordelijk voor de inhoudelijke vraag: het is slechts zaak dat zij het hele vraagstuk bij de juiste vakgroep neerlegt. In de praktijk komt het bijna niet voor dat bepaalde zaken bij een verkeerde vakgroep terecht komt. Wel geeft dhr. Vonk aan dat de ondersteunende organisatie goed met de servicedesk samen moet kunnen werken. Een eilandencultuur is dan ook uit den boze. Dit is ook een veelgehoord signaal van servicedesks waarbij wel een eilandencultuur heerst en waarbij de servicedesk als stand-alone functie is gedefinieerd (bijvoorbeeld bij een receptiebalie). Het inhuren van externen en op een meldcentrale neerzetten werkt veel minder. Bij Akzo Nobel Arnhem is dit niet het geval; de melder, de servicedeskmedewerker en het ondersteunend apparaat zijn collega's van elkaar.

Servicedeskmedewerkers sturen geen externe partijen aan. Ze sturen eigenlijk niemand direct aan. Alles gaat via de vakgroepen. De klimaatbeheersing op de locatie is uitbesteedt op basis van een prestatiecontract. Indien een bewoner iets over het klimaat te melden heeft, meldt hij dit aan de servicedesk. Deze maakt een elektronische melding en stuurt dit aan de meldkamer van de externe partij. Hierbij is de vakgroep dus een externe partij. Er is intern wel een persoon verantwoordelijk voor de klimaatbeheersing. Deze stuurt de externe partij aan en controleert hem op de uitvoering.

Het backoffice ziet alleen de meldingen die bestemd zijn voor zijn eigen vakgroep.

Bij de implementatie zijn eerst alle hoofden van dienst geïnformeerd over de komst van een servicedesk. Daar is neergelegd wie en hoe het interne proces zichtbaar gemaakt kan worden, want uiteindelijk zijn zij degene die ermee zullen moeten werken.

Dhr. Vonk adviseert ons eerst een systeem te kiezen. Dit omdat het het belangrijkste onderdeel is van de servicedesk en omdat de keuze heel lastig zal worden omdat er veel systemen op de markt te verkrijgen zijn.

In basis zal de organisatie van een servicedesk altijd hetzelfde zijn. Er zijn echter geen marketingplannen of financiële plannen opgesteld voor de implementatie. De servicedesk is gewoon neergezet, en het is als vanzelf gaan groeien.

Intern worden er wel regelmatig kosten/ baten analyses gemaakt. Hierbij wordt het doen van een melding via Facilitor vergeleken met het doen van een melding via SAP. Het doen van een melding via SAP kost namelijk heel veel geld. Een bestelling in SAP koste destijds f.200 per keer. Tevens is de papierwinkel elektronisch ondervangen. Daarnaast levert het een stuk klantvriendelijkheid op qua inzichtelijk maken en efficiencyvoordelen doordat er een stuk bewaking aanzit.

In Facilitor zit ook een module waar de bewoners zelf zaken bij kunnen houden. Zo kun je bijvoorbeeld bijhouden hoeveel plantenbakken je hebt en wat het kenteken van je auto is. Tevens kan de bewoner aangeven of hij zijn foto wil laten zien. Deze foto kan echter niet worden gekopieerd vanuit Facilitor; hiervoor is een extra beveiliging ingebouwd.

Het ultieme doel om de servicedesk te implementeren is om de medewerkers met hun eigen werkzaamheden bezig te laten zijn. Omdat dit eigenlijk met de oude organisatie ook het doel was, komt er nog een doel bij: het door middel van een ingang toegang bieden tot het secundaire proces ("one face to the customer"). Het is geheel vanuit eigen bewegingen geïnitieerd, er waren geen klachten vanuit de organisatie over de oude situatie. De bewoner moet zich niet bezig houden met waar hij zijn vraag neer moet leggen; drop het maar bij ons, is het devies van de servicedesk.

Bij het management is draagvlak gecreëerd door aantoonbaar de services tegen kostprijs uit te voeren. Dit is nogmaals bevestigd door het grootschalige onderzoek afgelopen jaar van Boston consultancy.

De kosten van Facilitor en van de servicedesk worden gedekt door een berekening toe te passen om basis van m2. De vraag is of het gebruik van een servicedesk en van een systeem de diensten uiteindelijk goedkoper maakt. In het begin is hier nogal wat weerstand op gekomen, dhr. Vonk moest zich hiervoor diverse malen verdedigen. Nu komt de vraag vanuit de organisatie niet meer; het op deze manier organiseren van de activiteiten is vele malen goedkoper. Als voorbeeld geeft dhr. Vonk het vervangen van een TL-balk. Dit doen mensen thuis ook, ze weten wat ze ervoor moeten doen (het inkopen ervan, het verwijderen van het versleten TL-balk en het vervangen ervan. In het bedrijfsleven worden hier echter uurtarieven voor doorberekend. Door het proces zo inzichtelijk mogelijk te maken, zullen klanten het sneller aannemen.

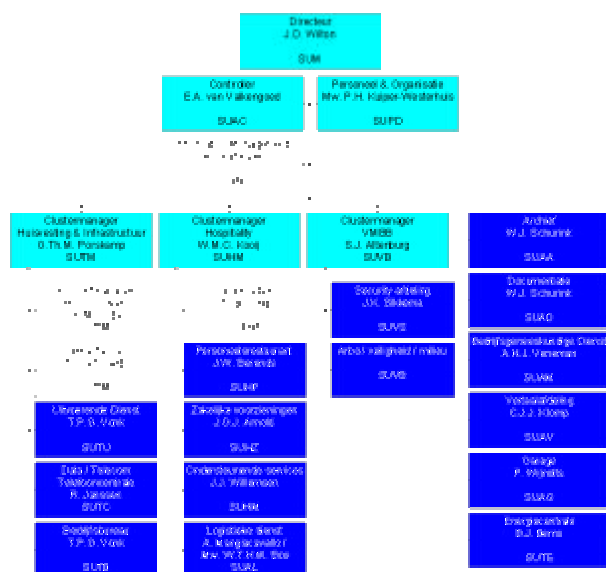
Zelf had Akzo Nobel Arnhem als eerst een servicedesk geïmplementeerd, en daarna pas een servicedesk. In eerste instantie heeft de servicedesk dus gedraaid zonder FMIS. Dit kwam doordat de servicedesk gegroeid is vanuit een oude kaartenbak. Door het kiezen van een systeem weet je wel hoe je je servicedesk wil organiseren. Een bonnenstructuur is altijd noodzakelijk om een uitvoerende het veld in te kunnen sturen.

Er is voor de implementatie van de servicedesk en het FMIS geen 0-meting gehouden. Wel wordt de klanttevredenheid regelmatig gemeten. Dit wordt via andere systemen gedaan. Het meten van klanttevredenheid is zelfs een van de RAB-doelstellingen⁶. De klanttevredenheid wordt 1x in de 3 maanden gemeten. De mensen die niet onder de serviceorganisatie vallen, worden hierin niet betrokken. Er worden diverse soorten vragen gesteld betreffende de ondersteunende eenheden over bijvoorbeeld kleding en klantvriendelijkheid. Hierbij worden 150 steeds wisselende, willekeurige bewoners ondervraagd (respons ongeveer 67%). De waardering voor de serviceafdeling wordt gemiddeld gewaardeerd met een 7,6. De schoonmaak wordt gemiddeld gewaardeerd met een 6. Dit geeft eigenlijk een vertekend beeld, omdat de organisatie de ISS niet meer betaalt dan een 6. De bewoners moeten over deze doelstellingen worden geïnformeerd. De schoonmaakprogramma's voor desbetreffende ruimten zijn via Facilitor op te vragen voor alle ruimten. Dit is heel belangrijk omdat de bewoners dan weten met welke frequentie er schoon wordt gemaakt en dit in hun cijfer kunnen laten meewegen. De enquêtes worden opgesteld en verspreid door een extern bedrijf; KeyQuality.

Er is geen producten/ dienstencatalogus. Dhr. Vonk heeft liever dat klanten hem bellen met de vraag of hij iets kan, dan dat klanten zelf ergens gaan zoeken. De klanten hoeven maar een ding te

⁶ Resultaat *Afhankelijke Beloning*, indien een doelstelling is behaald, zal er resultaat aan de betrokkenen worden toebedeeld

onthouden; 3555, het nummer van de servicedesk. 2222 is het nummer voor ongevallen, 5555 is het nummer van de IT servicedesk. Meer hoeft je als medewerker niet te onthouden. Het serviceweb wordt dan ook niet gepromoot. Slechts 85% van alle telefoontjes leidt tot een melding. Dit betekent dat 15-20% puur informatief is.



Figuur 6: Organigram Service Unit Akzo Nobel Arnhem

De processen van de servicedesk zijn niet in kaart gebracht. De medewerkers gaan erachter zitten en werken ermee. Alle diensten worden even belangrijk geacht. Het ontnemen van de zorgen van de bewoners staat hierbij voorop. Van alle meldingen die binnenkomen, is 80% gerelateerd aan de techniek. Exclusief schoonmaak is dit 65%. Transport is technisch, verhuizingen horen bij de overige meldingen. De servicedesk doet geen logistiek. Het verzorgen van pakketjes en de DHL wordt verzorgd door de logistieke afdeling. Deze afdeling werkt wel weer met Facilitor. De Repro-afdeling valt niet onder logistiek.

De servicedesk is organisatorisch ondergebracht bij Huisvesting & Infrastructuur (Bedrijfsbureau).

Bypasses probeert dhr. Vonk zoveel mogelijk te voorkomen. Wel geeft hij aan dat je als serviceorganisatie niet snel nee

kunt verkopen. Opdrachten worden dus wel aangenomen, toch wordt de melder verzocht een opdracht door te geven aan de servicedesk. Sommige opdrachten zijn zodanig, dat het niet verstandig is om te wachten tot er een opdracht voor gemaakt is. In de opdracht kan de elektricien zijn uren later verantwoorden. De elektricien zal dus ook niet een melding aannemen waar geen opdracht voor is, omdat dit niet geautomatiseerd is en er dus ook geen uren verantwoord kunnen worden. Iemand die de servicedesk belt, weet dat hij een dienst gaat vragen waar ook kosten voor gerekend zullen worden.

De servicedesk heeft zeker bijgedragen aan een verhoging van de klanttevredenheid van de afdeling.

De servicedesk heeft niet echt een slogan. "U vraagt, wij draaien" en "De vraag kan niet gek genoeg zijn" zijn wel veel gehoorde kreten.

De klant ziet in het statusoverzicht van het systeem alleen zijn eigen meldingen die redelijk actueel zijn. De rest is niet meer zichtbaar, om het geheel overzichtelijk te houden. De webtool kent ook een informatiepunt. Het is de bedoeling dat het huidige serviceweb hierin wordt geïntegreerd. Mededelingen zoals servers die down zijn, wegen die zijn opgebroken en meldingen betreffende calamiteiten zullen hier worden gemeld. Verder is de webtool onderverdeeld in Personal Facilities en Professional Facilities (managementinfo). Om activiteiten te verrichten in beide onderdelen, moet je wel zijn geautoriseerd. Alle bewoners van de locatie staan in de Personenmodule; dus ook niet-Akzo Nobel medewerkers. Via de Akzo Nobel-organisatie kun je niet aan deze e-mailadressen komen. In de Personenmodule kun je ook alle personen die werkzaam zijn op een bepaalde afdeling opvragen.

Bij het invoeren van een FrontEnd melding, staan gegevens als persoon, kostenplaats en gebouw al vast. Onderzocht is dat bij 8 van de 10 meldingen deze gegevens niet worden gewijzigd. Dit benadrukt nogmaals de laagdrempeligheid van het systeem.

Er zijn wel ideeënbusen; deze worden echter weinig gebruikt. Indien iemand een klacht of een opmerking heeft, weten ze dhr. Vonk meestal direct te vinden.

De Facilitor-website is naast intranet ook beschikbaar op intranet. Het is geheel webbased. Bij de keuze voor dit systeem is geen vergelijking gemaakt met andere systemen, omdat Facilitor gegroeid is vanuit het vroegere GMS-systeem. Facilitor is dan ook helemaal vanuit de Akzo Nobel-filosofie ontwikkeld. Alle Akzo Nobel standaarden en -normen zijn in het systeem geïntegreerd. Connexion maakt ook gebruik van Facilitor. Hier ziet het datasysteem er echter heel anders uit. Zij gebruiken ook een ander financieel systeem (geen SAP).

Tot slot geeft dhr. Vonk aan dat het kloppen van de informatie een kritische succesfactor is. Als de informatie niet klopt, zullen de bewoners het vertrouwen in het systeem kwijtraken en zullen bypasses ontstaan. Dhr. Vonk schat het systeem bijna waterdicht.

16. Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Organon Oss)

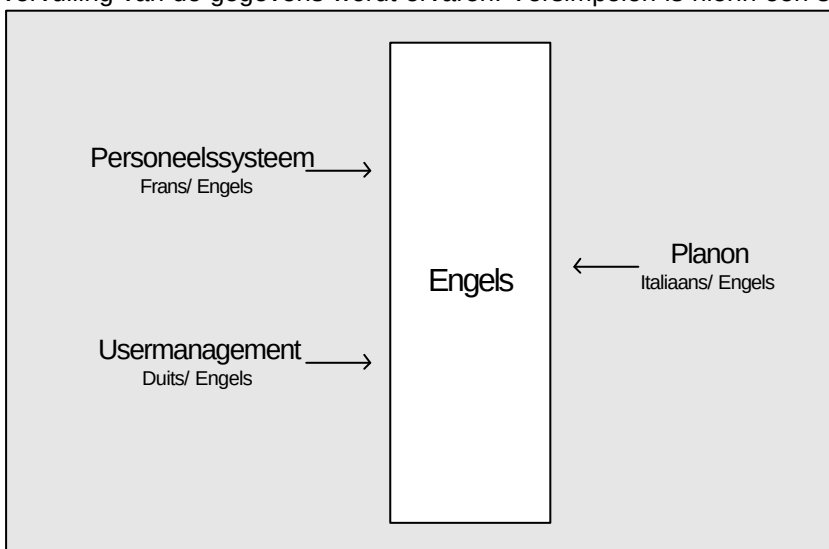
Organon Oss, 16 maart 2004, 10h30 – 13h30
Chris Strijbos – Hoofd Technische Zaken AZ

Het Facilitaire Bedrijf bestaat uit twee onderdelen: Algemene Zaken (bedrijfsbeveiliging, postkamer enzovoorts, bestaande uit 140 mensen) en Huisvesting (infrastructuur en techniek). Op dit moment is sinds twee jaar alleen de module zaalreserveringen operationeel. De modules Werkorders (audio, restauratieve dienst), FacilityNet, Ruimtebeheer (met autoCAD koppeling), Sleutelbeheer en Visitors zijn aangekocht maar nog niet geïmplementeerd. Ter vergelijking: bij de hele afdeling Local Services in Sassenheim zijn 60 medewerkers actief. Er is geen servicedesk.

Er zijn in totaal 3000 bewoners op de locatie werkzaam bij Organon. De productieafdeling (Diosynth) bestaat uit 1500 medewerkers. Voor de implementatie van een FMIS is uit alle sectoren, dus productie, kantoren, research en Diosynth is een commissie opgesteld om het systeem gezamenlijk in te voeren.

De implementatie van de nieuwste modules stond gepland voor 1 mei. De automatiseringsafdeling echter, krijgt het niet voor elkaar om voor deze tijd een productdatabase te vullen. Sassenheim heeft hierop een voorsprong met het eigen ontwikkelde Peoplefinder.

Tijdens de selectie van een systeem bleven er voor de commissie maar twee mogelijke systemen over: Facilitator en Planon. Jan Kaspers, eerder werkzaam bij Akzo Nobel Arnhem, had namelijk ervaring met Facilitator. Hij zag daarom ook de voordelen van het systeem en was bereid de implementatie te ondersteunen. Beide systemen werken volgens dhr. Strijbos prima. Uiteindelijk is de keuze gevallen op Planon, omdat Facilitator helemaal op maat gemaakt is op de procedures Arnhem. De locaties verschillen teveel; Organon Oss heeft nog een eigen boekhoudafdeling, welke zijn eigen systeem niet zomaar weg wilde doen. De Technische Dienst zit tevens bij Diosynth. Zij hebben ook hun eigen systeem (MP5I). Het belangrijkste van Planon vindt dhr. Strijbos dat je een database hebt waar alle persoonsgegevens instaan. Deze stonden hiervoor in 5 verschillende systemen; het was daardoor onduidelijk hoeveel personen er eigenlijk werkzaam waren op de locatie. Hiertoe dient een public database opgesteld te worden. Op dit moment worden tijdelijke medewerkers (en stagiaires) hier niet in opgenomen. Dit is ongeveer 15% van alle personeelsleden. De locatiearchitect staat bijvoorbeeld ook niet in de database, omdat dit als vervuiling van de gegevens wordt ervaren. Versimpelen is hierin een succesfactor.



Figuur 7: De interface ten behoeve van het FMIS bij Organon Oss

Dhr. Strijbos illustreerde dit met het volgende voorbeeld. Het personeelssysteem spreekt Frans, het usermanagement-systeem spreekt Duits, maar geen Frans. Doordat ze allebei Engels spreken, kunnen ze toch met elkaar communiceren. Planon maakt hiertoe een interface. Het is dus echt een vaste database waardoor alle informatie blijft gewaarborgd. De achterliggende gedachten is dat je altijd aanpassingen kunt doen in je eigen systeem zonder dat de vaste database in de war raakt. Volgens dhr. Strijbos is niets belangrijker dan het hebben van een goede database waar alle persoonsgegevens instaan.

Een andere reden voor de keuze voor Planon boven Facilitor is het feit dat Facilitor een te klein bedrijf is om levensvatbaar te blijven. In Nederland is het niet groot en dhr. Strijbos heeft begrepen dat de programmeurs in Rusland zitten. Als je iets in het programma wilt veranderen, moet je er eigenlijk voor kunnen programmeren, zelf wijzigen is slechts beperkt mogelijk. Dhr. Versluis' voorkeur gaat uit naar een partij die zelf ontwikkeld en waarbij je niet hoeft te sturen op vernieuwingen, anders zit je aan de kostenkant en zijn de ontwikkelingen minimaal. Planon zit tevens in de buurt van Oss. Dit wordt ook als een voordeel gezien. Tevens is Planon flexibeler: de bestaande systemen bleven en er moest dus een koppeling/ interface komen.

Als een interface in een open database ligt, bijvoorbeeld Oracle, is het voor de kosten niet zo een probleem omdat een SAP-koppeling voor Planon eigenlijk standaard is. Binnen Sassenheim zijn wel Oracle databases, maar niet voor dit soort activiteiten.

Er is geen echte kostenoverweging gemaakt, de keuze voor Planon is puur op gevoel gegaan.

Dhr. Strijbos meent dat, met het invoeren van Planon, Akzo Nobel Arnhem binnen korte tijd is ingehaald met betrekking tot ontwikkeling.

Een sterk punt van Planon is het implementatietraject. De organisatie wordt niet aangepast op het FMIS, maar andersom. Een medewerker van Planon gaat hiertoe kijken hoe er op het operationele vlak gewerkt wordt, wat voor termen er worden gebruikt en welke stappen doorlopen worden. Deze worden helemaal in het programma geïntegreerd. Deze medewerker is hiervoor twee dagen op locatie geweest.

De verhuismodule van Planon is op een zijspoor gezet; het werkte nog niet optimaal. Wel kun je vlekkenplannen maken in Planon welke daarbij kunnen helpen.

Dhr. Strijbos raadt ons aan, indien we met Planon in zee gaan, 4.32 aan te schaffen, aangezien je bij 4.31 een licentie nodig hebt voor AutoCAD. Dit bespaart geld want deze upgrades zijn ingesloten in het servicecontract. Voor FacilityNet heeft Organon Oss versie 3.3.

De aanschaf van de software van de laatste modules kostte €38.000 in totaal. De implementatie hiervan kostte nog eens €22.000. Dit is een serviceovereenkomst; upgrades zijn hierbij inbegrepen. Jaarlijkse kosten zijn automatiseringskosten bijvoorbeeld de huur van de lijnen en de serverkosten. Het maken van interfaces (maatwerk) is hierin niet opgenomen. Van te voren weet je niet wat voor bedrag hiervoor komt te staan. Als alle modules zijn geïmplementeerd, zullen enkele "houtje-touwte" systemen weggegooid kunnen worden. Dit bespaart weer onderhoudskosten voor deze systemen die niet meer onderhouden hoeven te worden.

ICT kosten zijn hier nog niet inbegrepen. Met de ICT afdeling is een serviceovereenkomst afgesloten. Deze kosten, voor onder andere begeleiding komen op €15.000 per jaar. Dit is gebaseerd op een uurtarief van €110. Het maken van de interfaces kost nog eens €15.000.

Qua interface is voor Sassenheim alleen de SAP-behoefte belangrijk. Dhr. Versluis gaat ervan uit dat deze koppeling nauwelijks geld kost. Er is bij Sassenheim €80.000 gereserveerd voor een FMIS. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat er mogelijk een FTE'er mee bespaard kan worden en met de extra mogelijkheden welke het systeem biedt.

De licentiekosten zijn afhankelijk van het aantal mensen dat tegelijkertijd inlogt op het systeem. Organon Oss heeft een licentie van 3 tot 30 mensen. Dit is los van FacilityNet. Hierbij is gekeken hoe vaak men denkt dat er een bezoeker aangemeld wordt. Dit zijn er ongeveer 5.000 per jaar.

Dhr. Strijbos is projectleider. Dit kost zeker wel 12 uur in de week. De 8 teamleden schrijven hier 4 uur voor. Tevens is er een stuurgroep met 5 leden. Geconcludeerd kan worden dat er dus 13 man regelmatig met het systeem bezig zijn om een systeem in goede banen te leiden. De stuurgroep komt eens in de drie weken bij elkaar en is vooral belangrijk als er eens een beslissing genomen moet worden. Tot nu toe is Organon Oss nog geen problemen tegen gekomen.

Waar Sassenheim een beetje tegenaan hikt, is dat de IT kosten gigantisch de pan uit rijzen. Deze uitgave is er ook weer een op het gebied van IT. Het management kijkt heel kritisch naar de noodzaak van de invoering van dit soort programma's. Een onderbouwing is daarom noodzakelijk. Planon heeft bij Organon Oss een quickscan uitgevoerd. Dit is een soort nulmeting waarbij alle processen worden doorgelicht. Sassenheim is ook van plan dit uit te laten voeren. Kosten hiervan zijn €6.000. Als knelpunt kwam hieruit dat bepaalde koppelingen niet direct te realiseren waren. Tevens geeft deze quickscan Planon een idee welke modules Oss aan zou moeten schaffen met het daarbij behorende traject. Zodra meerdere secties met Planon gaan werken, zullen de kosten van de quickscan doorberekend worden.

Dhr. Strijbos geeft nog enkele tips. Als je het gaat doen, doe het dan met langzame stappen en duik goed in de processen.

17. Resultaten bezoeken vergelijkbare organisaties (Shell International)

Shell International Rijswijk, 6 april 13h30 – 15h15

Marieke Olde-Riekerink – Coördinator Site Support Center (Site Services)

Tamara van Mil – Facility Services Rijswijk

Bij Shell international Rijswijk is de telefooncentrale samengevoegd met de Site Support Center. De Site Support Center fungeert als intermediair tussen de klant en de facilitaire organisatie. De telefooncentrale beantwoordt alle externe en interne telefoonoproepen. De belangrijkste taak van de centrale is het doorverbinden van interne- en externe klanten.

De eerste vorm van de servicedesk heette Info Center. In 2001 is de Info Center onder de afdeling Services komen te vallen en heeft een nieuwe naam gekregen: Information Desk. Per januari 2004 is de organisatie naar de nieuwe locatie verhuisd en is de Information Desk samen met IT-services komen te zitten. Hiervoor is er een nieuwe naam in het leven geroepen: Site Support Center. Uiteindelijk is als doel gesteld om een one-stop-shop (one single point of entry) voor alle services te creëren.

De locatie Rijswijk telt ongeveer 2000 medewerkers. Deze maken allemaal gebruik van de Site Support Center. De belangrijkste klanten zijn de ACT's; dit zijn de secretaresses. Het gaat om ongeveer 100 ACT's.

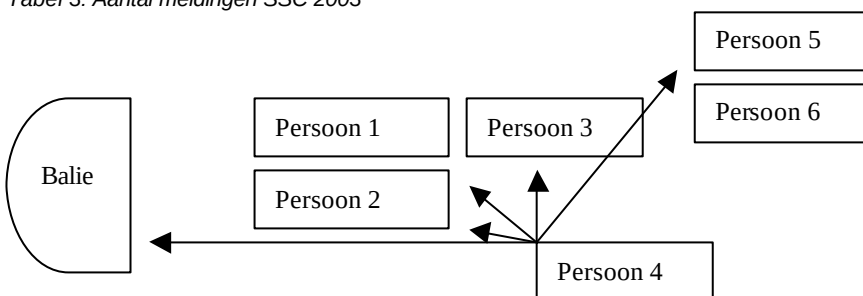
Hieronder volgt het aantal meldingen over de jaren 2002 en 2003:

	Totaal 2002
Aanvraag:	17483
Verzoek:	13137
Reservering:	3283
Totaal	33903

Tabel 2: Aantal meldingen SSC 2002

	Totaal 2003
Aanvraag:	25305
Verzoek:	20318
Reservering:	8681
Totaal	54304

Tabel 3: Aantal meldingen SSC 2003



Figuur 8: Medewerkers SSC

Over het algemeen helpen alle medewerkers met het beantwoorden van de telefonische verzoeken en de aanvragen via e-mail. Daarnaast heeft elke medewerker zijn of haar specifieke taken.

De persoon die baliedienst heeft, helpt alle klanten die aan de balie komen voor zover hij/ zij kan. Daarnaast horen de volgende taken bij deze dienst:

1. Wegwerken van e-mail;
2. Uitgifte Visa-formulieren;
3. Uitgifte overige formulieren.

De personen die in de backoffice zitten hebben als hoofdtak de binnenkomende telefoon en mail af te handelen. De telefoon wordt, indien persoon één in gesprek is, doorgeschakeld naar twee, drie of vier. Indien persoon vier tevens in gesprek is, wordt de voice-mail ingeschakeld.

Mail komt binnen in één algemene mailbox. Deze mailbox wordt gecoördineerd door persoon vier. De wijze van afhandeling is als volgt:

1. Elk persoon heeft een eigen mailbox en heeft hier de eigen verantwoording over;
2. Persoon vier verdeelt alle binnenkomende mail over de eigen mailboxen;

3. Vervolgens wordt de mail uitgeprint, behandeld en teruggegeven aan persoon vier;
4. Persoon vier zet vervolgens weer nieuwe mail in de eigen mailbox;
5. Om verwarring te voorkomen, is het niet de bedoeling dat iemand anders dan persoon vier mail uit de algemene mailbox haalt of print. Dit gebeurt alleen wanneer persoon vier iemand heeft gevraagd de mail te coördineren.
6. Persoon vijf behandelt alle aanvragen voor video-conferencing. Ook alle bevestigingen worden door deze persoon in Planon gezet.
7. Persoon zes heeft als hoofdtaak te telefooncentrale. Daarnaast checkt deze persoon alle faxen die naar Selected Services zijn doorgestuurd en verstuurt alle Visa-aanvragen naar Den Haag. Er is niet bekend dat er voor de implementatie een kosten/ batenanalyse is uitgevoerd. Jaarlijks wordt wel het budget voor het volgende jaar vastgesteld. Het Info Center is destijds opgezet om de volgende doelstellingen te realiseren:
 - Klantgerichte aanpak;
 - Het reduceren en beperken van het aantal "loketten";
 - Informatie en verzoeken tot (ad hoc) dienstverlening op gestructureerde wijze aanbieden;
 - Bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant.

De volgende afdelingen hebben een eigen loketdienst:

1. De 'helpdesk' en de 'servicedesk' van de afdeling automatisering.
2. De Bibliotheek
3. De Postkamer
4. De Reproductie
5. De Telecom-helpdesk

Elk verzoek die bij de Site Support Center wordt ingediend, kan worden ondergebracht binnen de volgende KWIS-categorieën:

Klacht: een kennisgeving van een (ervaren) belemmering bij de uitoefening van de taken ten gevolge van de bedrijfstoestand, of een uiting van ongenoegen over het gebouw, de voorziening (product, apparaat e.d.) en/ of dienstverlening.

Wens: hiervan is sprake als de klant een voorziening wenst die wel of niet deel uitmaakt van het bestaande assortiment.

Informatie: hiervan is sprake als de klant behoefte heeft aan nader informatie op facilitair gebied. De medewerker van de SSC informeert deze klant over de behoefte.

Storingsmelding: hiervan is sprake, als het gaat om de stagnatie van de functionele bedrijfstoestand van een gebouw, een installatie, een voorziening en/of dienstverlening. Hierdoor wordt een optimale uitvoering van werkzaamheden c.q. handelingen belemmerd, of kan in het geheel niet worden uitgevoerd.

Door de SSC worden de volgende producten en diensten geleverd:

1. Informatiepunt Facilitaire Dienst/ Domestic;
2. Registreren en invoeren van de dienstverlening;
3. Reserveringen vergaderruimten, catering en overige voorzieningen;
4. Bestellen vervoer (taxi, auto en bus);
5. Beantwoorden en behandelen telefooncentrale;
6. Rondleiding voor nieuwe medewerkers;
7. Uitgifte van formulieren (Annual home leave, visum aanvraag).

De basis van het verwerkingsprincipe van de SSC wordt gevormd door een aantal processen met een terugkerend karakter. Het zijn processen die ongeacht het soort verzoek tot dienstverlening en organisatietype altijd de basis vormen voor de werking van de SSC:

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

Deze vier zijn weer onder te verdelen in de front-office en de backoffice.

Proces één en twee worden uitgevoerd door de Information Desk (frontoffice).

Proces drie en vier worden uitgevoerd door de backoffice. (de uitvoerende diensten)

1. Aannemen verzoek tot dienstverlening (KWIS)
De melding komt binnen op 3030, via email of rechtstreeks. De SSC heeft de taak deze melding te registreren. De verzoeken tot dienstverlening worden m.b.v. Planon op een

systematische wijze geregistreerd om daarmee eenduidig de uitvoerende diensten te kunnen aansturen. De klant wordt direct voorzien van een ordernummer, waarmee men ten alle tijden kan terug vragen wat de status is van zijn/haar verzoek.

2. Invoeren (Initiëren) van de dienstverlening

Na het aannemen en registreren van het verzoek tot dienstverlening, wordt via Planon aan het betrokken backoffice gevraagd het verzoek tot dienstverlening te plannen voor de daadwerkelijke uitvoering. Dit verzoek gebeurt, afhankelijk van de urgentie, met behulp van Planon en/of telefonisch. Belangrijk in dit proces is, dat een (ongestructureerde) vraag van de klant op een overzichtelijke en eenduidige manier wordt aangeboden, zodat de dienstverlening direct op gang kan worden gebracht. Het backoffice zal Planon frequent moeten raadplegen om te controleren of er vanuit de SSC meldingen zijn gestuurd. Klanttevredenheid wordt gerealiseerd door de klant op de juiste momenten van de juiste informatie te voorzien. In deze fase wordt de klant geïnformeerd over de planning van de activiteiten. De klant kan op zijn/haar beurt beoordelen of een en ander beantwoordt aan zijn/haar wensen.

3. Uitvoeren en bewaken van de voortgang

Dit proces behelst de daadwerkelijke uitvoering van het verzoek tot dienstverlening. De SSC kan elk moment in Planon kijken wat de status van de melding is. Bij twijfels over de voortgang van de werkzaamheden kan de coördinator van de SSC om tekst en uitleg bij het backoffice vragen. Op basis van de verkregen informatie kan de klant al dan niet direct op de hoogte worden gebracht. Het beschikbaar hebben van de statusgegevens over de uitvoering geeft direct inzicht in mogelijke problemen, zodat hierop tijdig kan worden geanticipeerd. De klant kijkt niet alleen naar de facilitaire organisatie via het geleverde product, maar ook naar de wijze waarop de dienst wordt gerealiseerd. Zaken als representativiteit, leveringstijd, geboden informatie en werkwijze bepalen mede het imago van de facilitaire organisatie.

4. Gereedmelding en nazorg

De door het backoffice uitgevoerde werkzaamheden kunnen via Planon worden afgemeld, zodat de klant eventueel op de hoogte kan worden gesteld van de status van de melding.

De internal coördinator bepaalt of na afloop de klant een scorecard moet invullen. D.m.v. deze scorecard kan de klant aangeven of hij/zij tevreden is met de geleverde prestatie. De feedback van een klant is voor de facilitaire dienst van groot belang om te kunnen reconstrueren op welke punten in het traject stagnaties en onvolkomenheden ontstaan en hoe een en ander moet worden aangescherpt. Deze gegevens zijn van belang voor het vergaren van managementinformatie.

De openingstijden van de SSC zijn sinds de nieuwe situatie van 7h00 tot 19h00. Voorheen was dit van 8h00 – 17h30. Het is de bedoeling dat er een bandje wordt ingesproken, zodra we gesloten zijn.

Voor het welslagen van de ID is het essentieel dat de klant de SSC als een serieuze partner beschouwen. De klant heeft anders snel de neiging de SSC te passeren en de backoffice direct te benaderen. Om zo'n serieuze partner te kunnen zijn, zal de SSC de klant bij een verzoek tot dienstverlening moeten kunnen informeren over de afhandelingswijze. De SSC zou daarom moeten kunnen beschikken over de processchema's van de backoffice.

In sommige gevallen is het wenselijk dat de klant voor bepaalde verzoeken tot dienstverlening rechtstreeks met de uitvoerende afdelingen in contact komt en daarmee beperkt de SSC te passeren (bypass). In het begin had men hier nogal moeite mee, nu worden de klanten echter direct aar de Site Support Center gestuurd. Natuurlijk zijn er sommige meldingen/ opdrachten die het snelst/ makkelijkst rechtstreeks naar de backoffice kunnen. Dit is echter niet te voorkomen.

De inrichting van het SSC behandelt de daadwerkelijke en fysieke invoering van het SSC binnen de organisatie. Hierbij moeten een vijftal zaken worden ingevuld;

- De personele bezetting;
- De locatie;
- De openingstijden;
- De hulpmiddelen voor de taakuitvoering;
- De rapportagesystematiek.

De SSC behoeft een permanente en representatieve bezetting gedurende de openingstijden. Het aantal medewerkers dat hiervoor vrij wordt gemaakt is afhankelijk van de omvang van het takenpakket, het aantal verzoeken dat naar verwachting zal binnenkomen en de omvang van de facilitaire organisatie. Toch zullen het er in alle gevallen minimaal twee zijn, om uitval van het SSC

door ziekte, verlof of anderszins te minimaliseren. Ook worden er bepaalde eisen gesteld aan het personeel dat de SSC gaat bezetten. Deze medewerkers zullen een klantgerichte instelling moeten hebben. Als het aantal verzoeken dat bij de SSC binnenkomt gering is, kan worden afgewogen om de medewerkers van de SSC bepaalde bijtaken te geven. Hierbij dient wel in ogenschouw te worden genomen dat het bezetten van de SSC en dus onmiddellijk reageren op verzoeken die binnenkomen de hoofdtak is. De eventuele bijtaken mogen dus nooit verstorend werken op de bereikbaarheid en dienstbaarheid van de SSC.

De coördinator van de SSC is verantwoordelijk voor:

- De permanente aanwezigheid van een medewerker op de SSC tijdens de openingstijden.
- Een efficiënte en effectieve informatieoverdracht van de frontoffice naar de backoffice
- Het zorgvuldig doorgeven en behandelen van alle verzoeken tot dienstverlening.
- Het controleren van de meldingen in Planon.
- Wanneer een melding over tijd is, de uitvoerende instantie waarschuwen.
- Het verzorgen van de maandelijkse rondleiding voor nieuwe medewerkers binnen Shell Rijswijk.

De medewerkers van de SSC zijn verantwoordelijk voor:

- Een efficiënte en effectieve informatieoverdracht van de frontoffice naar de backoffice.
- Het zorgvuldig aannemen, behandelen en doorgeven van alle verzoeken tot dienstverlening.

De coördinator en medewerkers van de SSC zijn bevoegd om:

- Verzoeken tot dienstverlening aan te nemen en deze vervolgens door te geven aan de backoffice.
- Vergaderruimten te reserveren.
- Relevante informatie over de status van een verzoek tot dienstverlening op te vragen/in te zien.
- Catering, audio / visuele middelen en overige voorzieningen te reserveren.
- Vervoer (taxi, auto en bus) te bestellen.

Omdat de SSC tevens een loketfunctie uitoefent, zal het gehuisvest moeten zijn op een voor iedereen goed bereikbare en centrale plek in het pand. De representatieve functie van de SSC brengt met zich mee dat deze locatie er verzorgd uit moet zien. De mainstreet van Shell Rijswijk wordt als de juiste locatie voor de SSC beschouwd.

Een voorstel zou kunnen zijn om de SSC door te schaken naar de beveiliging, zodat de klanten altijd iemand aan de telefoon krijgen. De beveiliging kan doorgeven dan men het verzoek via e-mail door kan geven en anders de volgende dag weer bellen. Als het dringend is, kan de beveiliging de klant ter woord staan.

De bij de taakuitoefening gebruikte inventaris en communicatiemiddelen van het meldpunt moeten voldoende effectiviteit en kwaliteit bieden opdat een optimale bereikbaarheid, eenduidige registratie en vlotte afhandeling van de verzoeken tot dienstverlening gewaarborgd is en tevens representativiteit uitstralen. Naast meubilair, telefoon, fax, computerapparatuur (inclusief E-mail) kan hierbij worden gedacht aan een planbord, een kalender, naslagwerken zoals telefoongidsen, plattegronden en standaard formulieren die door de klanten worden gebruikt.

Omdat de SSC de trechter vormt voor heel veel verzoeken tot dienstverlening kan er ook heel veel sturingsinformatie boven water worden via Planon. Wanneer voor een goede en eenduidige registratie van de meldingen is gekozen biedt dit mogelijkheden voor het verkrijgen van allerlei rapportages zoals signaallijsten bij het overschrijden van deadlines, statistische informatie met betrekking tot het aantal meldingen, type meldingen en "ziektebeelden" van bepaalde objecten en gebouwdelen, het consumptiegedrag van klanten, de bestede tijd en zowel personele als materiele kosten ten aanzien van de afhandeling van verzoeken tot dienstverlening.

Bij Shell Rijswijk wordt gebruik gemaakt van het FMIS-systeem Planon. De Info Desk bestond eerder en heeft een tijd geopereerd zonder FMIS. De belangrijkste doelen om voor Planon te kiezen, was om één systeem te hebben waarin meldingen geregistreerd kunnen worden, rapportages gemaakt kunnen worden en om één ingang te hebben voor alle vragen, informatie. Het Info Center bestond destijds, maar was nog niet zo bekend en niet zo groot. Naarmate deze bekender werd en meer klanten kreeg is er overgegaan op een FMIS.

In 2001 was Planon al ingekocht en de eerste stappen waren al genomen. Er werd gewerkt met de module reserveringen. In oktober 2001 is begonnen met de module helpdesk en werkorders. Destijds was de servicedesk gemand door twee medewerkers.

18. Diepteinterview Th. Eijkmans

Restauratieve dienst
2-3-04 13h30 – 15h45
Onderwerp: diepteonderzoek

Dhr. Eijkmans concentreert zich op het restauratieve gedeelte tijdens het interview omdat hij hiervan de meeste kennis heeft. Binnen dit organisatieonderdeel was het probleem van de receptionisten. Deze zijn nu weg omdat er geen meerwaarde werd behaald. Nu zijn er nieuwe activiteiten in het leven geroepen en in stand gehouden terwijl deze eigenlijk niet uitgevoerd hoeven te worden. Zij durven zichzelf de spiegel echter niet voor te houden.

Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk

Er komen jaarlijks zo'n 3.000 programma's binnen. De bedoeling is dat er templates gemaakt worden voor bijvoorbeeld reserveringen. Deze kan weer onderverdeeld worden in bijvoorbeeld zaalhuur, lunch en iemand die de beamer aanzet op verzoek. Zo wordt het meer activity-based. Deze template kan gedownload worden van intranet, waarna hij direct binnen komt bij de restauratieve dienst (via FMIS, de restauratieve dienst heeft dus ook toegang tot FMIS) en bij het servicepunt voor managementinformatie. Op deze manier hoeft de aanvrager maar een telefoontje te plegen.

Zo moet het ook gaan bij een kapotte TL-balk. Iemand stuurt via een FMIS een bericht dat de TL-balk kapot is en dit komt binnen bij het servicepunt. Deze vult een template in en stuurt dit met een druk op de knop door naar de TB. Bij het TB zorgt iemand er dan voor dat er een electricien direct de storing oplost, en dit gereed meldt via Planon. In deze constructie speelt de administratieve poot van de Huisvesting een rol, welke geïntegreerd is in het servicepunt.

Als er een whiteboard besteld moet worden, is hier een klusjesman voor. Op dit moment moet je eerst naar inkoop (duurt 3 weken), dan komt het binnen bij het magazijn (blijft hier 1 week staan), dan moet er een timmerman ingeschakeld worden en dan pas komt hij aan.

De afdeling Local Services echter, moet er voor de klant zijn, moet de klant kunnen vermaken en moet voor vol aangezien worden. Het zijn tenslotte allemaal dienstverleners.

Dhr. Eijkmans is ervan overtuigd dat het servicepunt niet kan bestaan zonder een goed gevuld FMIS. Hij vergelijkt het als de ambitie om de beste van de klas te worden zonder schoolboeken te hebben. Een FMIS kan een organisatie en zijn administratie sturen. Er wordt al een tijdje geroepen dat er een FMIS nodig is, en als je iets wil, moet je het op een gegeven moment gewoon doen.

Dhr. Eijkmans ziet de servicedesk als een administratieve functie, die zich vooral op Huisvestingsgebied bezig zal houden. Daarin ziet hij een technisch persoon en een overall leading persoon. Deze mensen sturen het TB aan. In het vorige voorbeeld zou dit de elektricien zijn die de TL-balk verwisselt.

Tevens moet er niet teveel op de kosten gefocust worden. Als dit echt zou gebeuren, zou er eerst naar de efficiency van verschillende afdelingen. Kan het callcenter goedkoper? Is het niet veel efficiënter als het callcenter wordt uitbesteedt? Hier zijn veel grotere besparingen in te vinden als een FMIS systeem kost.

Mogelijkheden inrichting van de backoffice

In de nieuwe organisatie ziet dhr. Eijkmans Local Services het liefst met Facilitaire mensen. Bij de CREW (Car Refinishes Europe West) kan een locatievertegenwoordiger zitten, dit moet een soort marketingfunctie zijn. Deze functie heeft echter weinig te maken met Local Services, maar moet wel binnen CREW de afdeling vertegenwoordigen.

Binnen de afdeling Local Services moet een iemand bovenaan staan. De communicatielijnen moeten zo kort mogelijk zijn. Tevens bestaat de mogelijkheid om activiteiten te bundelen. De club moet uiteindelijk steeds kleiner worden. Hierover moet het MT een ei leggen.

Het bundelen van Postkamer, Repro en Magazijn vindt Dhr. Eijkmans een goede ontwikkeling. Op deze manier rapporteert er nog maar een iemand aan de hoogste leidinggevende; hierdoor blijven de communicatielijnen kort en kan er direct overgegaan worden tot actie. Uiteindelijk levert deze ontwikkeling tevens besparingen op personeel.

De nieuwe organisatie zal uit twee subclusters moeten bestaan: Huisvesting/ facilitaire techniek en Restauratieve diensten en hospitality.

Het belangrijkste is dat de managers weten wat er op de werkvloer gebeurt. Op dit moment is dit nog niet het geval omdat de communicatielijnen erg lang zijn. Dhr. Eijkmans runt zijn restaurant op

dezelfde manier zoals hij zou doen als het restaurant van hem zelf zou zijn. Er wordt geen geld over de balk gegooit.

De afdeling Local Services wil professionaliseren, maar het mag niet teveel kosten. Dat is hetzelfde als een boer die een land om moet ploegen met een schep omdat hij er geen machine voor wil kopen. De afdeling Local Services moet zich niet distantiëren van de toekomst. Met een aantal zaken hebben zij al gewacht (waren vrij laat met automatisering), nu moet het gewoon gebeuren. Een investering gaat voor alles uit.

Mogelijkheden inrichting van de frontoffice

Dhr. Eijkmans staat er positief tegenover. Hij vindt de invoering ervan zelfs heel belangrijk. Het zal de snelheid van de dienstverlening bevorderen, maar ook de productiviteit. Het servicepunt moet dan wel professioneel ingericht zijn. Er moet kort, direct en bondig gecommuniceerd worden. Hiermee wordt ook een FMIS bedoeld. Als een Planon-systeem goed gevuld is, komt de TL-balk op de juiste plek terecht. Een FMIS systeem is volgens dhr. Eijkmans een must, maar wordt zo nog niet gezien. Als er geen systeem is, zal een servicedesk alleen maar kostbaar worden. Je zult dan als klant voortdurend doorverbonden worden en uiteindelijk bij een technisch apparaat terecht komen (bijvoorbeeld: toets 1 voor keuken).

Ten eerste zal er een grotere klanttevredenheid worden behaald. Het belangrijkste vindt dhr. Eijkmans dat er meer resultaat zal worden behaald. Een kapotte TL-balk wordt direct gemaakt. Dit komt de gerichtheid, doelmatigheid en efficiency alleen maar ten goede.

Dhr. Eijkmans ziet het servicepunt als staffunctie binnen de afdeling Local Services. Op deze manier heeft hij de grootste toegevoegde waarde. Hij zal zich richting Huisvesting begeven, aangezien deze afdeling heel dominant is. De invulling is voornamelijk administratief. Dhr. Eijkmans is er nog niet uit of Huisvesting zijn eigen desk behoudt, omdat dit een andere tak van sport is. De telefooncentrale zal een kleinere unit moeten worden. De ASB (Afvalstoffenbeheer) is een uitstervend ras; er zijn steeds minder mensen werkzaam. Er moet onderzocht worden of dit niet een onderdeel kan worden van de uitbestede schoonmaak (ISS). Dit betekent dat je mensen inhuurt. Het samengaan van Postkamer, Repro en Magazijn is een goede ontwikkeling, er wordt met dezelfde mensen meer dingen gedaan.

Dhr. Eijkmans staat achter de producten/ dienstencatalogus. Dat je dus op intranet Local Services aanklikt, en alle producten en diensten te zien krijgt. Hier kun je weer op klikken, en dan krijg je bepaalde templates. Als de klant dan hulp nodig heeft, kan hij het servicepunt bellen.

De reactiesnelheid is heel erg belangrijk, zeker in de 1^e lijn. Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen gewone storingen en noodverbanden. Deze moeten vanzelfsprekend meteen opgelost worden.

Tevens moet eraan gedacht worden dat een bevestiging al een reactie is. En het verzenden van een ontvangstbevestiging dus al een onderdeel is van de *reactiesnelheid*.

De *bereikbaarheid* van het centrale servicepunt is heel erg belangrijk. Anders gaan mensen direct naar het TB en worden storingen niet in het systeem vastgelegd, waardoor belangrijke managementinformatie wordt gemist. De afdeling Local Services wil het direct goed doen, dus dan moeten ze daar ook voor zorgen. Het servicepunt moet gezien worden als een EHBO post. De openingstijden die worden aangeraden zijn dagelijks van 8h00 – 17h00. De medewerkers op het servicepunt hebben een dubbelfunctie: aan de ene kant de deskfunctie (aannemen van telefoons/ mails en het verwerken hiervan) maar ook een administratieve functie. Er zullen niet 100% telefoontjes binnenkomen. De medewerkers kunnen eventueel ook brieven uittypen en andere administratieve werkzaamheden oppakken.

Om vast te kunnen stellen welke *producten- en diensten* er via het servicepunt gedistribueerd moeten worden, is het eerst belangrijk te weten wat Planon kan betekenen. Dit is namelijk heel gerelateerd aan elkaar. Veel subafdelingen hebben raakvlakken, zoals Huisvesting.

Automatisering

Een FMIS is een eerlijk systeem omdat iedereen zich een spiegel voor kan houden. Als er een verhuizing geregeld moet worden, kan een FMIS ervoor zorgen dat er geld wordt bespaard.

Er moet meer controle uitgevoerd worden. Dhr. Eijkmans geeft een voorbeeld. Als je kopjes besteld, en je krijgt ze binnen kijk je toch ook gelijk of het de juiste zijn en of ze niet zijn gebroken? Nu is er geen controle op bijvoorbeeld schilderwerk. Als de hele vloerbedekking vol ligt met verf, wordt er gewoon een nieuwe vloerbedekking besteld. De schilders zouden hier verantwoordelijk gehouden moeten worden. In een FMIS kan dan opgezocht worden hoelang een vloerbedekking er al ligt. Steekproefsgewijs moeten er controles uitgevoerd worden.

In een FMIS kan tevens opgezocht worden waar de dienstverlening stagneert. Terug naar het voorbeeld met de TL-balken: waar in het proces wordt vertraging opgelopen?

19. Diepteinterview C. Ganzevles

Centraal Magazijn
4-3-04 9h00 – 10h00
Onderwerp: diepteonderzoek

Dhr. Ganzevles vindt het samengaan van de Postkamer, Repro en Magazijn een uitstekende ontwikkeling, omdat enerzijds vanuit de BU-structuur gezegd is dat de klantvraag voor deze activiteiten altijd zal blijven, terwijl er geen gedwongen winkelnering is. Deze ontwikkeling heeft een logistieke achtergrond. De klanten willen er wel graag voor betalen. Door alles bij een punt te zetten, is er eigenlijk al een servicepunt voor deze activiteiten. Hierdoor kan er op dezelfde manier gecommuniceerd worden. Dit is een vorm van standaardisering. De achterliggende reden voor deze invoering is de effectiviteit; het met steeds minder mensen toch hetzelfde blijven werken. Het geld speelt een heel belangrijke rol.

Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk

De servicedesk doet niets anders als registreren en coördineren. Dhr. Ganzevles vindt het centraal servicepunt een algemeen begrip en redelijk discutabel; wat wordt er verstaan onder een centraal servicepunt: is dit voor de technische dienst of voor Local Services? Er wordt gesproken over een frontoffice desk. Als het bedoeld is om vanuit een punt te communiceren naar de klant toe, is het volgens dhr. Ganzevles een goede zaak. Er moeten dan wel mensen zitten die redelijk multiply zijn, en qua organisatiekennis weten waar ze over praten. Als iemand belt met een vraagstelling moet de servicedesk weten waar ze naartoe gestuurd moeten worden. Een specialist blijft een specialist en dat zullen de medewerkers van de servicedesk nooit kunnen worden, wel kunnen ze doorgestuurd worden. Een servicedesk kan hier wel een aantal vraagstellingen uit opvangen. De postkamer, repro en magazijn zijn voorbeelden van deze specialismen. Zodra er gebeld wordt met deze specialisten, maar de telefoon niet beantwoord kan worden, dan pas kan het servicepunt in actie komen door de telefoon op te nemen en de vraag aan te nemen.

Een mogelijk negatief punt van het servicepunt is dat je moet communiceren naar de organisatie. Hij moet goed proactief neergezet kunnen worden, als dit niet zo is, kan de dynamiek nooit zijn zoals hij moet zijn. Een redelijke campagne moet neergezet worden zodat klanten weten wat er van ze verwacht wordt, en de desk zo neergezet kan worden zodat duidelijk is wat ze doen en wat ze kunnen betekenen in de support van BU's. Wat er eigenlijk moet komen is een producten- en dienstencatalogus met daaruit voortvloeiend wat een servicedesk kan betekenen voor faciliteiten. Serviceverlening wordt in alle bedrijven steeds belangrijker. De flexibiliteit van het personeel is, in het kader van de financiën, steeds belangrijker. Doordat medewerkers meerdere taken kunnen doen, wordt het werk leuker en de medewerkers productiever. Een servicepunt is de 1^e opvang naar de klanten, die al zeer professioneel over moet komen. Nu is het zo dat mensen worden gebeld door andere mensen die niet precies weten waar ze met hun vraag naartoe moeten, en dus andere mensen van hun werk houden met onconcrete vraagstellingen. Door dit te coördineren via het servicepunt kunnen de medewerkers zich bezig gaan houden met waarvoor ze eigenlijk zijn. Het belangrijkste van de invoering van een servicepunt is dat er aangetoond kan worden dat er transparant en helder gewerkt wordt. Zeggen wat je doet, en doen wat je zegt is hierbij heel belangrijk (openheid). Aantonen dat je meer dan marktconform werkt is het uiteindelijke doel hiervan.

Mogelijkheden inrichting van de backoffice

Als er bij de Repro, Postkamer en Magazijn een mindere bezetting is, kan er door middel van standaardisatie enkele zaken al opgelost kunnen worden. Belangrijk is dat mensen niet meer van het kastje naar de muur worden gestuurd, maar direct geholpen worden. Dit omdat er deze afdeling specialistisch zijn en omdat het primaire taken betreft en mensen direct een praktische oplossing willen hebben.

Hoewel Planon een heel mooi pakket is, moet gekeken worden of de kosten wel verdedigbaar zijn tegenover de vraag van de markt. Het is belangrijk dat je niet te strak in de regelgeving zit, de flexibiliteit van het pakket is heel belangrijk. Planon is dit voor een groot deel wel. Alleen de functionaliteiten moeten goed in overweging worden genomen, omdat het vaak een heel theoretisch verhaal is wat vaak mooier voorgesteld wordt dan de werkelijkheid. Ook gewone medewerkers moeten ermee kunnen werken. De effectiviteit van het PC-gebruik in Akzo Nobel is nog geen 18%. Dit komt voornamelijk omdat de meeste mensen die hier werken tussen de 45 en

de 60 jaar zijn. Het succes van het systeem staat of valt met de personen die ermee werken. Dhr. Ganzevles is voor een pakket, maar wel zo simpel mogelijk. Het moet een dynamisch verhaal worden, omdat mensen zichzelf vaak belangrijker vinden dan een ander, en dan dus het servicepunt negeren (hiërarchie). Als een website enigszins statisch is, is het ten dode opgeschreven. In het huidige intranet kan door de surfer niks gewijzigd worden. In april komt er een nieuwe structuur die werkt met wordbestanden en submappen. De vraag is of dit kan communiceren met Planon, en of de producten- en diensten er dan nog professioneel en gelikt uit kan zien. Dit kan pas in april bekeken worden.

Dhr. Ganzevles gaat met het INK-model mee; de communicatielijnen moeten zo dicht mogelijk naar de gebruiker toe zijn. Strategisch is dit juist weer niet goed. Er moet goed naar de klanten geluisterd worden; wat willen zij en hoe kunnen wij ze van dienst zijn? Een klantenpanel is tevens heel belangrijk; zo kan er meegedacht worden in (on)mogelijkheden.

De nieuwe organisatie moet platter. Er moet een lokaal directeur komen die zich bezig houdt met het plantbeheer, met daaronder een Facility Manager die direct alle dienstverlening aanstuurt. Hij moet daarbij contact hebben met de directe chefs, en dus niet alleen met het managementteam (laag weg).

De telefooncentrale kan uitbesteedt worden aan een callcenter. Dit bespaart kosten. Als er bij een meeting een receptionist nodig is, moet dit uitbesteedt worden aan een specialistische externe partij, zoals mailprofs bij de postkamer. De arbeidsintensiteit is namelijk slechts 20 dagen t.o.v. 213.

Huisvesting zou eigenlijk ook energiebeheer moeten hebben, dit is tenslotte ook huisvesting. Huisvesting moet tevens zoveel mogelijk e-commerce gemaakt worden, zodat mensen direct uit catalog kunnen kopen. Hier zou een redelijke besparing op behaald kunnen worden, omdat de primaire taken dan minder worden. Dhr. Ganzevles vindt dat de Technische Dienst eigenlijk ook bij Local Services moeten zitten. De kantoormedewerkers zijn nu afhankelijk van onafhankelijke vraagstelling. Als hun licht het niet doet, kunnen zij het werk ook niet uitvoeren. Dit is ook een facility en hoort dus onder Local Services.

Mogelijkheden inrichting van de frontoffice

Als je mensen wilt bereiken, maar niet precies weet wie waar zit, kan een servicedesk uitkomst bieden. Nu loopt dit via de telefooncentrale. Voor primaire taken wil dhr. Ganzevles graag zelf benaderd willen worden. Eigenlijk zou je het als een verkapte telefooncentrale kunnen zien. Een andere *benaderingswijze* zou kunnen zijn via een dynamische website. Mensen willen echter belangrijk gevonden worden, en dan kun je niet zeggen: vul maar een formuliertje in op intranet. Sommige mensen willen extra service en zullen dan uiteindelijk naar een hoger persoon gaan.

Dhr. Ganzevles ziet het servicepunt vooral voor organisatorische vraagstellingen waarbij niet direct duidelijk is waar je naartoe moet, maar voor praktische zaken waarbij directe dienstverlening mogelijk is, moet gewoon de afdeling direct bereikt worden.

Vanuit een eventuele *producten- en dienstencatalogus* kunnen wel direct mailtjes gestuurd worden naar de servicedesk. Vanuit dit punt kan alles weer direct gesorteerd worden.

Bij een kapotte TL-balk zal de klant een prioriteit aan moeten kunnen geven. Dit storingsformulier moet direct naar de Technische Dienst moeten gaan, zodat hun het op kunnen lossen. Door een kostenplaats eraan te hangen, kan er Activity Based gewerkt worden. Als het TB de storing opgelost heeft, meldt hij dit gereed via het servicepunt en worden de kosten doorbelast.

De *terugkoppeling* is tevens belangrijk, medewerkers die storingen melden moeten reporting krijgen. Dit moet papierloos zijn. Wat wel belangrijk is in een reporting is dat er kengetallen inzitten. Voorbeelden hiervan zijn binnen hoeveel tijd een storing is opgelost, welke storingen voorkomen en hoe die worden opgelost.

De *reactiesnelheid* ligt aan de klacht zelf. Toch moeten medewerkers zich wel dienstverlenend opstellen en het dus zelf aan willen pakken.

Omdat er ook 's nachts gewerkt wordt, is de *bereikbaarheid* heel belangrijk. In de meest optimale situatie moet de servicedesk dus 24u p.d. bereikbaar zijn. Omdat dit niet haalbaar is, en omdat er altijd storingsmonteurs rondlopen, geeft dhr. Ganzevles aan dat de servicedesk in ieder geval tot 18h00 open moet zijn. Als de servicedesk gesloten is, moet de telefoon door bijvoorbeeld een telefoonbeantwoorder opgenomen moeten worden, waar verteld wordt dat de gemelde storing de volgende werkdag afgehandeld zal worden.

De servicedesk moet voornamelijk een coördinerende functie hebben en dynamisch diensten aan kunnen bieden. Dit bij bijvoorbeeld het aanvragen van stopcontacten en ander infrastructuur. Indien klanten het in een projectvorm wensen, kan het ondergebracht worden bij huisvesting.

Automatisering

In een FMIS zouden alle elementen in de kamer vastgelegd moeten worden. Je weet dan precies wat waar is. Tevens is meten en weten heel belangrijk. Het is duidelijk dat 80% slechts het loonzakje komt ophalen, terwijl 20% het werk doet. Door middel van een FMIS kan dit inzichtelijk worden.

20. Diepteinterview B. Stenneke

VMBB

4-3-04 11h00 – 11h40

Onderwerp: diepteonderzoek

Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk

Dhr. Stenneke vindt een servicedesk voor Local Services heel handig, maar denkt niet dat het nodig is voor alle diensten die Local Services in het pakket heeft, zoals VMBB. VMBB wordt nu gebeld voor specialistische zaken, een servicedesk heeft dan weinig toegevoegde waarde. De servicedesk als brievenbusfunctie gebruiken voor VMBB zal een extra drempel vormen. De medewerkers die hier al langer werken, weten waar ze moeten zijn voor vragen over het milieu en de brandweer. Wel zou de servicedesk nieuwe mensen door kunnen verwijzen en het juiste telefoonnummer door kunnen geven.

Inrichting van de backoffice

Voor een afdeling als huisvesting kan een servicedesk wel heel handig zijn, omdat hier vrij veel standaardvragen binnenkomen. Ook het autobehoor zou in de servicedesk thuishoren. Hoewel het reserveren van vergaderzalen goed in een servicedesk ondergebracht kan worden, kan dit eigenlijk nu ook met de Kalenderfunctie van Outlook. Hier is dan geen apart systeem voor nodig. Toch gaan de wensen wat verder: mensen willen catering erbij en soms een andere opstelling. Dit is niet in Outlook te regelen. Een servicedesk is dan een goed instrument om dit soort dingen te verwerken. Je neemt dan de zorgen van de klant uit zijn hand. Eén telefoontje is genoeg. Als het niet zou werken, zou een servicedesk niet veel zin hebben. Ook niet als brievenbusfunctie. De meeste mensen weten de weg wel, als zij dit niet weten (nieuwe mensen), kunnen ze altijd de servicedesk bellen. Deze kunnen de mensen dan doorverwijzen, maar ze moeten niet zelf de vragen gaan beantwoorden. De servicedesk zal niet voor alle gevallen geschikt zijn, zoals voor het alarmnummer en de brandweer.

Mogelijkheden inrichting van de frontoffice

Om een servicedesk goed te laten werken, zullen er eerst mensen moeten zitten die de telefoon opnemen. Niet alles kan elektronisch. Deze mensen moeten wel weten waar ze over praten, en vragen direct op kunnen lossen. Niks is meer frustrerend dan met een servicedesk te bellen, die je vraag niet kunnen oplossen, en dus zeggen dat ze het even uit moeten zoeken. Het niveau van opleiding van de mensen die de servicedesk gaan bezetten is zeker belangrijk. Dhr. Stenneke verwacht dat de kwaliteit en effectiviteit zeker verbeterd zullen worden, maar niet zonder meer. Binnen kantooruren moet er altijd iemand zijn die de telefoon opneemt, ook tijdens lunchtijd. Dus elke dag van 8h30 – 17h00.

In dit geval kan ook gedacht worden aan de telefooncentrale. Deze mensen zijn gewend om de telefoon op te nemen. De functie van de telefooncentrale nu is ouderwets, en zou best omgebouwd kunnen worden tot een servicedesk. Iedereen werkt nu toch met mobiele telefoons, de techniek gaat steeds verder (doorkiesnummers).

Eerst moet gekeken worden of er een servicedesk moet komen, en dan wat een servicedesk aan moet bieden. Dit moet heel duidelijk zijn al voor de implementatie, er moet een groot zwart afgebakend kader omheen zitten dat voor iedereen duidelijk is. Dat zou al een heel stuk schelen, dan weet je waar je op moet richten qua organisatie.

Bij de servicedesk moet constant voor gezorgd worden dat er iemand is, het waar en hoe ziet dhr. Stenneke nog niet voor zich. Er zou een dienstschemata opgesteld moeten worden, het secretariaat en de telefooncentrale wordt bemand door parttimers die niet altijd kunnen. Er zou geschoven moeten worden.

Dhr. Stenneke voelt er niets voor om het secretariaat VMBB bij de servicedesk onder te brengen. Dit is een fulltime baan (1 FTE). Nu is ook het werk van de locatiemanager ondergebracht bij het secretariaat. Als er ook een servicedeskfunctie bij zal komen, zal het werk enorm toenemen.

De *terugkoppeling* is absoluut noodzakelijk via de servicedesk. Dan weten mensen ook zeker dat hun reservering door is gekomen en blijven zij niet in onzekerheid. Dit is tevens een stuk klanttevredenheid. Een bevestiging is hierin zeer elementair. Hiervoor is geen FMIS nodig. Een gemiddelde gebruiker zal niet met het FMIS werken. Iemand achter de servicedesk kan dan net zo eenvoudig een mailtje terug sturen.

Intranet, telefoon en e-mail zijn allemaal belangrijke *benaderingswijzen*. De beste benaderingswijze is een combinatie van deze drie. De *reactiesnelheid* hangt van het type vraag af. Een zaalreservering kan, of het kan niet. Dit moet nooit een discussiepunt zijn. Voor duurdere zaken moet wel overlegd worden. VMBB is geen strategisch vraagstuk, maar vereist een ander niveau van ervaring. Dit ligt ook aan het standaardpakket wat aangeboden wordt. Een vereiste voor een vraag is een goed antwoord. In sommige zaken kan dit niet direct, maar het mag niet te vaak voorkomen.

Een servicedesk heeft alleen maar kans van slagen als de *bereikbaarheid* goed is en als de mensen goed zijn opgeleid. Dat ze naast het weten van wat ze wordt gevraagd, ook direct antwoord kunnen verschaffen. Standaardvragen moeten zonder meer te beantwoorden zijn. Hierdoor is het niet logisch om VMBB onder te brengen bij de servicedesk.

Bij de ICT-helpdesk (uitbesteed aan Centric) wisselen de medewerkers heel snel. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening niet ten goede. Zij kennen de organisatie niet. Als ze een vraag zouden krijgen op het gebied van Local Services, zouden zij de servicedesk kunnen bellen. De doorverwijsfunctie vindt Dhr. Stenneke heel belangrijk. Beide servicedesks moeten dus met elkaar kunnen communiceren.

Dhr. Stenneke ziet niet wat een centraal magazijn aan specialistische taken doet; de vraag of ze bepaalde artikelen hebben, zou ook heel goed via een servicedesk kunnen lopen. Dit verloopt nu ook elektronisch.

Eén telefoontje moet genoeg zijn om bepaalde zaken geregeld te krijgen. De *diensten* van het restaurant zouden dus heel goed in een servicedesk ondergebracht kunnen worden.

De servicedesk kan tevens een rol spelen bij het centrale magazijn als het gaat om verdwaalde pakketjes. De adressering is vaak onvolledig. Pakketjes gaan dan dwalen en komen op intranet te staan. Het is voor de dienstverlening beter om dit bij een servicedesk onder te brengen waar iedereen heen kan bellen om te ondervinden of het pakje is gevonden. Een soort "gevonden voorwerpen" dus.

Automatisering

Een FMIS is heel handig, het hele systeem vindt dhr. Stenneke wat complex. Een aantal dingen zal er zeker niet mee gedaan worden. Het is erg duur. Dhr. Stenneke kan niet inschatten of we met de bestaande middelen met kleine aanpassingen niet uit de voeten kunnen, en dus een nieuw systeem aan moeten schaffen. Toch ziet dhr. Stenneke de voordelen nog niet. Het is een hoop geld voor alleen managementinformatie, het moet iets opleveren in de dagelijkse activiteiten. Wat wil een manager eigenlijk echt weten? Zou daar veel aan gedaan worden? Dhr. Stenneke verwacht dat het niet zo vaak voorkomt dat een medewerker extreem veel belt. Afgezien van het aanschafgeld, kost het ook veel geld om het te onderhouden. Zeker als er meerdere mensen met het systeem moeten werken. Iedereen werkt met SAP, ongeveer 12 jaar geleden werd er gewerkt met PV20. De hele organisatie stond op zijn kop, het systeem werd heel star en statisch, niets kon meer even geregeld worden. Het was heel frustrerend om mee te werken, zeker in het begin. Het heeft kapitalen gekost. Dhr. Stenneke is bang dat het met een FMIS ook zal gebeuren. Het systeem moet dynamisch blijven. Managementinformatie is leuk, maar tegen welke prijs? Het is een slechte zaak dat de organisatie op een systeem aangepast moet worden. Het systeem is maatwerk, en moet daarom op de organisatie aan kunnen sluiten.

21. Diepteinterview K. Van der Wal

Facilitaire Logistiek
5-3-04 9h00 – 10h00
Onderwerp: diepteonderzoek

Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk

Als belanghebbende en als medeorganisator staat dhr. van der Wal altijd positief tegenover dergelijke ontwikkelingen. Het zal veel werk uit handen nemen. De huidige organisatie weet niet hoe heel veel dingen werken. Dit komt door de cultuur die hier vroeger heerste; toen was iedereen jaren in de organisatie. Nu wordt er veel op basis van jaarcontracten gewerkt en werken steeds meer mensen part-time. Tevens komen er steeds meer vrouwen in het vakgebied dan voorheen. Vrouwen zijn veel meer in beweging omdat ze ook andere zorgen hebben (zoals kinderen en zwangerschap). Dit zijn maatschappelijke ontwikkelingen, en vooral bij secretaresses waarneembaar. Hierdoor is de wetenschap hoe iets werkt op de locatie duidelijk minder dan vroeger, waarin mensen meegroeiden met het bedrijf. Het profiel van de afdeling Local Services moet anders gesteld worden. Er gaan dan dingen om je heen gebeuren die niet juist is. Als de klant niet weet dat er een repro is, gaan ze naar Multicopy, waarna ze deze partij een rekening naar Akzo laten sturen. Veel mensen worden hierdoor onnodig van hun werk gehouden door bijvoorbeeld te zoeken van wie de aanvraag afkomstig was (kostenplaatsnummer) voor declaraties. De aanvrager gaat onnodig fysiek van zijn werkplek af om naar Multicopy te gaan. Als je diensten tot beschikking staat, moet je ook duidelijk maken welke diensten er zijn. De ingang tot gebruik moet zo kort mogelijk gemaakt worden. Dit heeft te maken met korte lijnen en werkvoorbereiding, tussenhalte en intermediairschap die in staat is om niet-organisatorische zaken af te wikkelen.

Ook is de locatie aan het veranderen van een productielocatie naar een vergaderlocatie, waar veel organisatie plaatsvindt. Op deze locatie huisvest steeds meer het management (overhead); de productie wordt meer en meer verplaatst naar landen waar dit het goedkoopst is. Deze locatie zal er over 20 jaar heel anders uitzien (lange termijn visie/ sitepolicy). Grotere investeringen om hier een grote productieplant te maken, worden niet gedaan. De bestemming zal dus meer naar het organieke gebeuren verplaatsen: hier moet Local Services zijn slag slaan. Ze kunnen die faciliteiten gaan bieden die de klant wil, en zich ook kunnen focussen op de toekomst. Als je vreemde mensen binnenhaalt, krijg je een klant-leverancierrelatie die optimaal moet zijn.

Dhr. Van der Wal verwacht een veel snellere communicatie en veel meer duidelijkheid over de te leveren diensten zodat je de diensten ook breder kan omschrijven. Wat doet Local Services, en wat betekend dit in tijd en kosten? Dit kan heel breed neergezet worden.

Door servicepuntmedewerkers goed functionerende intermediairs te laten worden, zullen ze moeten worden opgeleid zodat ze meer van andere disciplines afweten. Ze moeten ook iets weten over wagenparkbeheer. Zo hoeft dhr. Van der Wal als manager geen aandacht te besteden aan basale vragen hierover die eigenlijk vrij eenvoudig opgelost kunnen worden. Nu is dit nog wel het geval, en dit kost heel veel tijd. De focus die ze hebben op het manager wordt hierdoor vertroebeld. Door opleiding kan zakenkundig aan klanten dienstverlening geboden worden. Dit zijn operationele zaken die net even wat anders liggen. Een servicedesk kan intern een aantal disciplines aansturen en mensen wijzen op bepaalde templates. Dit is een hiaat van de veranderende omgeving.

Mogelijkheden inrichting van de backoffice

Nu medewerkers zo snel wisselen, moeten werkzaamheden overgedragen worden. Toch is het vrijwel onmogelijk om expliciete kennis impliciet te maken. In de meest ideale situatie wordt 80% van alle informatie overgedragen. Als dit weer naar iemand anders wordt overgedragen, is dit weer 80% van 80%. Heel veel mensen weten niet meer hoe de organisatie in elkaar zit. Dit komt niet alleen door het snelle wisselen, maar ook door de steeds veranderende organisatie en de daarbij veranderende werkzaamheden. Hier moeten de medewerkers zich ook op aanpassen. De diensten moeten dus vrij centraal aangeboden worden zodat er altijd een zeker punt is voor alle werkzaamheden. Zo kun je ook heel duidelijk je eigen profiel stellen met de diensten die je aanbiedt, maar ook de consequentie die daaraan vast hangt. Dus service in tijd en geld. Men is tegenwoordig erg gefocused op diensten die geld kosten. Local Services is min of meer verplicht om Activity-Based prijzen op te geven. De servicedesk kan hier service in geven en verkrijgen om services en kosten te omschrijven. Hierdoor kun je een soepel lopende organisatie krijgen.

De kernpunten van de servicedesk liggen volgens dhr. Van der Wal toch wel bij Huisvesting en bij Hospitality. Dus vergaderruimtes en het reisbureau. Fysieke Huisvestingszaken zouden uitbesteedt kunnen worden aan Saan, de rest zou ook ondergebracht kunnen worden bij de servicedesk. Huisvesting is toch eigenlijk wel de kernzaak waar het om draait.

Dhr. Van der Wal is van mening dat de Postkamer, Repro en het Magazijn toch wel een apart cluster is, die ook fysiek gescheiden is van de rest van de club met al een eigen helpdesk. Er wordt daar ook een fysieke balie ingericht, omdat de controlefunctie toch wel heel belangrijk is. Het is meer gefocused op een logistiek gebeuren. Een servicedesk moet meer een statisch gebeuren zijn, een echte deskfunctie.

Bij een servicedesk moet advies gegeven worden, maar het moet geen doorstuurlijk worden. Het moet niet werken dat de servicedesk meldt dat ze iemand anders gaan bellen en die dan weer terug laten bellen.

Fysiek moet een servicedesk midden in het clustergebouw (18) van Local Services komen te zitten. Het enige nadeel is dat als een servicedesk aan de andere kant van de wereld zit, er geen persoonlijk contact mogelijk is. Als de communicatielijnen goed zijn, kun je een servicedesk overal neerzetten, als het communicatietraject maar goed is.

Hoe de organisatie er in de nieuwe situatie uit komt te zien, heeft te maken met natuurlijk verloop. Er zullen over vier jaar al een aantal mensen uit het MT met de VUT zijn (koffiedik kijken). Deze mensen zullen waarschijnlijk niet meer worden vervangen. Dit betekent dat "outsourcing" steeds belangrijker gaat worden. Dhr. Van der Wal zegt dat het niet de bedoeling is dat de servicedesk door externen bezet gaat worden. Zodra de servicedesk bemand wordt door mensen die niet voldoende van de organisatie weten, is het fundament voor de servicedesk gelijk weg. Als er meerdere mensen opgeleid moeten worden, zal de kwaliteit van de dienstverlening achteruit gaan. De servicedesk is dus heel gebaat bij continuïteit om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Een servicedesk op deze plant is zo uniek, dat mensen die op een servicedesk elders werken en hier worden geplaatst, net zo veel weten als mensen die nooit op een servicedesk hebben gewerkt. Outsourcing is dus niet logisch. Alle ondersteunende services zouden wel uitbesteed kunnen worden; die mogelijkheid is er en moet zeker onderzocht worden.

Om de organisatie in te richten, moet eerst een strategie bepaald worden. Het inrichten van een servicedesk is ook een strategische optie.

Het bedrijf is in ontwikkeling. Je moet je afvragen wat zich nu ontwikkelt, en wat er allemaal aan het veranderen is.

Dhr. Van der Wal heeft zelf ook wisselend boeken-dienst. Hij is hier niet echt blij mee. Zijn mening is dat, als er jaarlijks duizenden mensen naar een bezoekerscentrum worden getrokken, er hier een gastvrouw aanwezig moet zijn. Als dit iemand uit de servicedesk is, moet de servicedesk fysiek ook hier ondergebracht worden (achter receptiebalie).

Achter het MCC zijn nog kleine kantoren. Dhr. Van der Wal is van mening dat alle conferentiemogelijkheden gecentraliseerd moeten worden in gebouw 13. Nu zijn er namelijk veel vergadermogelijkheden in verschillende gebouwen. Door het centraliseren hiervan levert dit logistieke voordelen op. Spreekkamers kunnen blijven bestaan in de grote gebouwen. Als de servicedesk hier onder is gebracht, is er altijd iemand aanspreekbaar voor de kwaliteit van de dienstverlening. Op deze manier zit je er bovenop. Deze fysieke omstandigheid mag niet verwaarloosd worden.

Binnen de Repro-afdeling speelt er momenteel een automatiseringsvraagstuk. Er gaat gewerkt worden met het programma job-ticketing, waarbij er online aanvragen met kostenplaatsnummers naar de Repro gestuurd kan worden. Hierbij wordt de financiële afdeling ontlast, omdat de kosten automatisch doorbelast worden. Op het moment dat je de aanvraag intikt, komt er direct een prijs aan te hangen welke voor de klant inzichtelijk is. Klanten weten dus precies hoe veel iets kost. Deze koppeling met doorbelasting levert het cluster Facilitaire Logistiek ongeveer 1/3^e FTE op. Job ticketing is puur gefocused op de Repro-afdeling.

Mogelijkheden inrichting van de frontoffice

Als dienstverlener moet je je klant belangrijk vinden. Als je tegen je klant zegt: toets een, vind je je klant niet belangrijk, je bent dan meer met je eigen processing bezig. En je moet juist luisteren naar de processing van de klant. Je moet als dienstverlener je processen zo inrichten dat de klant het ervoor over heeft voor de dienstverlening te betalen.

Dhr. Van der Wal is van mening dat dit geen dienstverlening is, en vraagt zich ook af of een doorschakelsysteem altijd goed werkt, en het vaak wachtrijen opwerpt. Aangezien hij er vaak mee te maken heeft (bijvoorbeeld met leaseplan) kan hij voorbeelden te over geven fouten in dit proces. De servicedesk moet dus dynamisch zijn, we moeten niet tegen de klant zeggen dat hij zich aan de

regels moet houden, de klant is koning. Met statisch bedoelde dhr. Van der Wal vooral dat de servicedesk bij elkaar gehouden moet worden (continuïteit).

Alle ten dienste staande *benaderingswijzen* (persoonlijk, telefoon, fax en e-mail) zijn bruikbaar voor een servicedesk. De persoonlijke benaderingswijze ban je niet uit, mensen blijven daar behoefte aan hebben, anders wordt het een hele koude en kille organisatie.

De *reactietijd* moet heel erg snel zijn. Dit heeft te maken met het opleidingsniveau van het personeel, en dat moet terzake kundig zijn. Eigenlijk moet het antwoord dat bij de servicedesk wordt verkregen net zo terzake kundig zijn als wanneer de vraag gesteld zou worden direct bij de afdeling zelf. Dit heeft te maken met een heel breed referentiekader van het personeel wat daar functioneren. Dit heeft ook te maken met een ontwikkelingsfase die de servicedesk doormaakt. Toch moet in de basis de servicedesk al goed kunnen functioneren.

Moet meegaan met de bedrijfstijd. Je hebt bedrijfstijden die productiegerelateerd zijn. Deze medewerkers zullen echter niet veel van de servicedesk gebruik maken. De servicedesk zou zich moeten richten op de overhead-tijden, dus van 8h00 – 17h15. Dit zijn tevens de tijden van de telefooncentrale.

Het servicepunt kan zich richten op de volgende *producten- en diensten*: restaurant, beveiliging, huisvesting en wagenparkbeheer, telefooncentrale en events.

VMBB is zo specifiek, die in feite met de dagelijkse gang van zaken niet zoveel te maken hebben. Als de servicedesk hier een vraag over krijgt, moet dit direct doorgestuurd worden naar de afdeling. Het is levens gevaarlijk als de servicedesk zelf problemen op gaat lossen, dit kan verstrekken gevolgen hebben. Als er bepaalde componenten hiervan geïntegreerd worden in een servicedesk, komen er fysieke problemen. Mensen weten dan uiteindelijk niet meer waar ze moeten zijn voor wie. Een servicedesk is meer bedoeld om algemene informatie te geven naar de mensen toe.

Het Technisch Bedrijf zou eigenlijk gesplitst moeten worden. Dan krijg je een TB dat gerelateerd is aan productie en een TB dat gerelateerd is aan Local Services. Het TB is nu een koninkrijkje op zich.

Op papier is het samenvoegen van zaken heel eenvoudig. Het wordt echter moeilijker om culturen bij elkaar te voegen. Een voorbeeld hiervan is de overgang van Sikkens naar Akzo Nobel. Door alleen een logo of naam te veranderen, is de cultuur nog niet veranderd. De weerstand die met deze cultuuromslag gemoeid is, kost de organisatie heel veel tijd en geld. Dit werkt namelijk altijd vertragend tot de procesvoering. Door het samenvoegingplan zal iedereen om zijn eigen hokje heen gaan staan om te zeggen: afblijven, dat is van mij. Iedereen is bang voor zijn baan. Disciplines samenvoegen is mogelijk, maar het samenvoegen van mensen en het ontwikkelen van een teamgeest is een heel ander verhaal. Deze demotie is tevens een onderdeel van calvinisme (hokjesgevoel en altijd bang). Tegenwoordig is finance planning en control heel erg belangrijk in de organisatie.

Automatisering

Dhr. van der Wal ziet in dat een FMIS een must is. Er zijn in het verleden al een aantal presentaties gegeven hieromtrent. Het heeft te maken met efficiency: het met zo min mogelijk mensen zo goed mogelijk de organisatie bedienen. Bij Planon kun je beginnen met minder componenten en het later uitbreiden. Een FMIS moet groeien in de organisatie.

Dhr. Van der Wal verwacht wel dat een systeem werkt, omdat de environment op bijvoorbeeld het netwerk hiervoor al geschikt is gemaakt. Er wordt al gewerkt met templates, deze moeten echter nog elektronisch gemaakt worden. Hierbij speelt, net als bij eprocurement, het autorisatietraject een grote rol. Hier komen de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te liggen, waarbij deze medewerkers dus tot een bepaald bedrag activiteiten kunnen regelen, zodat het bestellen van een bus weer niet mogelijk is, maar het bestellen van kantoorartikelen en een leaseauto juist weer wel. Hierdoor wordt een drempel opgeworpen, en wordt er werk van de afdeling Local Services uit handen genomen. Er hoeft niemand van Local Services meer (onnodig) gestoord te worden voor basale zaken.

Weliswaar moet een afweging gemaakt worden in de kosten, omdat er verschillende leveranciers zijn die hetzelfde aanbieden. Het is heel belangrijk wat bruikbaar is op het netwerk: kan het wel op deze manier. Dit moet in de overweging meegenomen worden.

Er moet een terugkoppeling zijn op het moment dat de operationele kanten aangestuurd moeten worden. Op deze manier krijgt de servicedesk ook de functie als werkvoorbereider. Dit kan gezien worden in het proces als bijvoorbeeld een TL-balk kapot is, of als er een sleutel aangevraagd moet worden. Als je de klant zelf dingen laat doen (zoals het bestellen van lunchen) kun je net zo goed een automatische beantwoorder inzetten, die je via verschillende kanalen naar de juiste afdeling wijst. Niets is ergerlijker dan dat. Dit is geen service meer geven. Over tien jaar is het volgens dhr.

Van der Wal waarschijnlijk heel normaal om zo te werken, omdat jonge mensen heel anders denken over hun positie in de maatschappij. Oudere mensen hebben veel meer een calvinistische denkwijze meegekregen, zoals let op je zaakje, dek je in en zorg dat de spaarpot vol is. Jonge mensen geven veel makkelijker geld uit.

22. Diepteinterview W. Versluis

Facilitaire Techniek
5-3-04 11h00 – 12h00
Onderwerp: diepteonderzoek

Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk

Dhr. Versluis staat positief tegenover de invoering van een servicepunt. Het is vooral een heel stuk kantvriendelijkheid, klanten kunnen daar altijd terecht om hun vraag neer te leggen. Tegenwoordig heeft iedereen vrij weinig tijd om uit te zoeken waar ze met hun vraag heen moeten. Zo is dit heel eenvoudig.

Het verhaal heeft twee kanten; naar de klant toe een eenvoudig ingangspunt, en intern gericht kan gekeken worden of er besparingen behaald kunnen worden door sores en coördinatie weg te halen bij de medewerkers van Local Services. Door één ingang te maken tot Local Services, wordt er een duidelijke winst behaald naar de klant toe. Maar ook qua sores zal het voor de interne organisatie ook wat opleveren.

Tevens ziet Dhr. Versluis een administratieve taak in de servicedesk voor een aantal zaken die aangestuurd kunnen worden. Derden (zoals de klusjesman) vallen hier ook ander (het oproepen en aansturen hiervan). Tevens kunnen de Hospitality-gerelateerde verzoeken en (administratieve) afhandelingen hiervan onder de taken van de servicedesk vallen.

Bij een servicedesk komen meldingen binnen voor vergaderzalen, maar de servicedesk kan tevens een rol spelen in de uitvoering hiervan. De servicedesk moet niet gaan wachten op telefoontjes, als dat gebeurt, zijn we volgens dhr. Versluis verkeerd bezig. Dan heeft een servicedesk niets meer met efficiency te maken.

Mogelijkheden inrichting van de backoffice

Dhr. Versluis ziet de medewerkers van het servicepunt niet als "duizend-dingen-doekjes" voor ad hoc zaken, maar meer als een aansturende hiervan.

Mensen zijn ontzettend in hectiek getrokken door de economie en de huidige bedrijfsontwikkelingen, dat ze helemaal geen zin in tijd hebben om zich te verdiepen in de organisatie. Door een ingang tot Local Services te maken, zal de dienstverlening veel helderder worden.

Tevens moet duidelijk zijn wat de klant eventueel zelf af kan handelen. Hierbij speelt intranet een grote rol. Voor zaken die ze niet zelf af kunnen handelen, kunnen de klanten de servicedesk inschakelen.

Terugkomend op het effectieve computergebruik van 18%: dhr. Versluis gelooft hier helemaal niets van. Dat zou betekenen dat in bepaalde gevallen een handmatige verspreiding nodig zou zijn. Dit is ook met het telefoonboek. Vroeger werden er vele telefoonboekjes verspreid; tegenwoordig gaat dit ook allemaal online via peoplefinder (intranet).

Dhr. Versluis vraagt zich tevens af hoeveel mensen, die niet bij de 18% zitten, óf niet de mogelijkheid hebben tot een computer, dan zoveel vragen die bij Local Services terecht zouden moeten? Dan zijn het vaak kleinere dingen, bijvoorbeeld storingen van lampjes. In dit geval hebben ze eigenlijk genoeg aan het nummer van de servicedesk. Ze hebben zelf geen templates nodig. Het reserveren van zalen en dergelijke doen hun bazen die wel een computer hebben en wel tot die 18% horen. Dhr. Versluis ziet hier absoluut geen knelpunt in.

Het klantvriendelijker maken van de dienstverlening begint bij het helder en inzichtelijk communiceren over de dienstverlening en over een storing en dat er een stukje (opdracht)bewaking in zit. Nu weten mensen vaak niet of een storing al gemeld is. Nu worden storingen op verschillende manieren gemeld. Dit heeft te maken met een gebrek aan vertrouwen over de oplossing van bijvoorbeeld een storing.

Het TB moet gezien worden als een externe partij. Binnen het TB zijn stapjes waarneembaar, ten eerste verzamelen zij alle storingen, vervolgens besteden ze deze weer uit aan een externe partij die hier loopt (fabricon). Deze stap zou overgeslagen kunnen worden (dus dat de servicedesk direct naar fabricon communiceert). In de toekomst moet gekeken worden of de loodgieter van het TB nog wel gebruikt moet worden voor Local Services of dat hier een externe partij voor komt (bijvoorbeeld de loodgieter om de hoek).

Op dit moment wordt de organisatie geherstructureerd. Daar hoort wel een servicedesk bij. Een FMIS systeem kan binnen verschillende afdelingen handig zijn. Er is expres gekozen om eerst de

organisatie op orde te hebben, en dan pas te kijken welk FMIS systeem hier het beste bij zou passen.

Dhr. Versluis vindt dat het backoffice van Huisvesting, de Facilitaire Logistiek (centraal magazijn, postkamer, repro), Afvalstoffenbeheer, de beveiliging en het restaurant of zichzelf staande clusters moeten blijven. De rest van de activiteiten kan ondergebracht worden in de servicedesk. Op deze manier wordt er al een hoop last van anderen afgehaald. De servicedesk moet altijd bemand zijn. Dit hoeft niet altijd fysiek. Hierbij moet gedacht worden aan mobiele telefonie.

Het FMIS systeem staat al twee jaar op de planning. Door de enorme hectiek is er echter nog niks van gekomen, nu is het alles of niets. Als we nu nog langer wachten, wordt Local Services van alle kanten rechts ingehaald omdat je maar gedwongen bent in operationaliteit en kosten. Dhr. Versluis wil nu een goede organisatie neerzetten, anders heeft het geen zin meer.

Dhr. Versluis staat er heel positief tegenover en vindt ook dat het nodig is. Hij ziet er heel veel winst en toepassing in in tijd, effectiviteit en klantvriendelijkheid. Het is eigenlijk de kapstok van Local Services waar alles aan opgehangen kan worden. Of het binnen de investeringsnormen van Akzo Nobel valt, is nog even de vraag. Wat levert het op? De kwalitatieve kant zal nog wel te verantwoorden zijn, maar het management zal misschien zeggen dat alles al op verschillende punten gedaan wordt met programma's: de meerwaarde van het centraliseren zal dus aangetoond en gemotiveerd moeten worden.

Er zal tevens naar de verschillende modules gekeken moeten worden, omdat je per module kan kijken wat je kunt aanschaffen. Je kunt het zien als een 80-20 regel: bepaalde modules brengen het meest qua communicatie en (organisatie)systematiek. Eerst moet er dus gekeken worden of deze modules wel noodzakelijk zijn en of deze financieel onderbouwd kunnen worden.

Het is niet voor niets dat er wel heel veel organisaties dit soort systemen hebben, en ook door het management in staat worden gesteld om hier in te investeren vanuit het management. Bij Organon Oss is het precies hetzelfde: nu mogen ze echter wel het systeem verder uit gaan breiden. De noodzaak wordt hier wel degelijk ingezien.

Inrichting van de frontoffice

De *terugkoppeling* is heel belangrijk voor de bewaking van de opdrachten. Tevens moeten de klanten van Local Services de status van aanvragen/ storingen op kunnen vragen.

Over de *reactiesnelheid* moeten duidelijke afspraken komen, welke moet weer heel duidelijk gecommuniceerd moeten worden, zodat de klanten weten wat ze kunnen verwachten. Het hangt ook van de aard van de klacht af. Nu weet je bij storingen en klachten nooit wanneer wat opgelost is. De aannemers, bijvoorbeeld het TB, koppelen hier niet terug. Dit is een gebrek in de dienstverlening.

Volgens dhr. Versluis moeten de openingstijden van de servicedesk met de kantooruren meegaan: van 8h00 – 16h30 (of 17h00). Er moet gemeten worden waar het zwaartepunt ligt.

Dhr. Versluis denkt dat er best wat combinaties mogelijk zijn met VMBB en de servicedesk, zoals het doorverwijzen van mensen. De servicedesk kan dan terugkoppelen in de vorm van: u krijgt nu te maken met ... wie u verder zal helpen. Bewaking(-taken) zou wel ondergebracht kunnen worden in de servicedesk.

Wat bijvoorbeeld een servicedesk van Huisvesting over genomen kan worden aan taken, moet onderling afgestemd worden. Huisvesting is te planmatig bezig om in de servicedesk te plaatsen. Wel zullen alle taken opnieuw bekeken worden van de verschillende afdelingen.

Meldingen van het Meeting & Conference Center zouden heel goed in de servicedesk kunnen vallen. VMBB zou mogelijk enkele taken onder kunnen brengen bij de servicedesk, zoals ARBO en bewaking.

Automatisering

Aangezien SAP niet erg klantvriendelijk is, zou een FMIS hier zeker op inspelen. Het TB gebruikt SAP alleen om uren te verantwoorden. Het maken van storingslijstjes doen ze nu zelf: een FMIS zou dit eenvoudig over kunnen nemen. Ze zouden alleen meldingen moeten zien (en plannen) en gereed kunnen melden. De kosten worden geboekt via SAP, via FMIS zou dit per klus geboekt kunnen worden. Hier heb je dus geen FMIS voor nodig. Planon werkt met licentierecht: het niveau van gebruik is hierdoor erg belangrijk.

Managementinformatie is vooral belangrijk bij klachten (aantallen), storingen en respons. Hoe staat de vlag ervoor? Hoe zijn we ingericht? Hoeveel m2 is er in gebruik door de verschillende BU's? Meten is weten, volgens dhr. Versluis.

De Service Level Agreements zijn vrij abstract: je zou echter met klanten over kunnen praten wat ze willen, qua kwaliteit en kosten. Dit kan ook in een systeem vastgelegd worden. Ook de verdelingen van storingen kan eenvoudig vastgelegd worden. Een systeem is op heel veel gebieden bruikbaar.

23. Diepteinterview S. Heijmans

P&O Car Refinishes
8-3-04 11h30 – 12h20
Onderwerp: diepteonderzoek

Dhr. Hijmans begint direct de meest ideale situatie voor Local Services te tekenen. Het komt er dus op neer dat de communicatielijnen korter worden (betere communicatie/ goedkopere structuur) en er verschillende activiteiten ondergebracht gaan worden in de servicedesk.

Verwachtingen ten aanzien van de servicedesk

Dhr. Hijmans weet niet of hij heel positief tegenover een servicedesk staat. Hij denkt dat het de organisatie wel wat op zal leveren, maar alleen als je het heel goed aanpakt. De Sikkens-cultuur kennende, denkt dhr. Hijmans dat het heel moeilijk is om een bepaald kunstje af te leren. Iedereen loopt bij elkaar binnen. De servicedesk zou dus eigenlijk de restauratieve dienst aan moeten spreken om iets in gang te zetten, terwijl de klant het ook zelf kan doen. Nieuwe medewerkers weten de weg niet, maar zullen het snel te weten komen (door bijvoorbeeld een servicedesk). Als iedereen de weg weet, waarom wordt er dan een functie in het leven geroepen terwijl je al kunt voorspellen dat niemand zo gaat werken. Hij is er wel positief over wat betreft administratieve processen. Dat bijvoorbeeld de administratie van het restaurant/ huisvesting/ hospitality ondergebracht wordt in de servicedesk.

Dhr. Hijmans ziet de servicedesk als first-line support. Het is in eerste instantie de vraagbaak. Als de servicedesk het niet weet, gaat hij naar de second line (specialistische afdelingen). De servicedesk is voor vragen uit de gehele organisatie.

Eigenlijk is de servicedesk 80% administratief en 20% servicedesk. Met de kapotte TL-balk zou een servicedesk het TB aan kunnen sturen. Aan de andere kant werkt het nu, met het doorgeven via Huisvesting, ook goed. Dit kan echter ook deels elektronisch afgehandeld kunnen worden. Dat is ook wat de organisatie wil. Mensen zijn tegenwoordig zo op de computer gespitst, dit zou heel goed aansluiten op de (virtuele) servicedesk. Hier zouden al besparingen behaald kunnen worden in FTE's, simpelweg door zaken beter te regelen.

Inrichting van de backoffice

Samengevat denkt dhr. Hijmans dat de organisatie wel degelijk zonder een servicedesk kan, zolang iemand zich maar verantwoordelijk voelt voor de intranetsite. Door het werken met templates op intranet, blijft alles veel beter hangen. Het gesproken woord blijft bij de ontvanger slechts voor (maximaal) 20% hangen. Hierdoor kan al 70-80% gewonnen worden. Als dan ook nog de mensen binnen Local Services meer getraind worden om minder in eilandjes te werken en gebruik te maken van de (administratieve) taken van de servicedesk, heb je de slag gewonnen.

Doordat de medewerker(s) op de servicedesk een aantal zaken direct af zou moeten handelen (dus zonder tussentijdse vragen), moet er een heel sterk administratief persoon zitten. Deze zijn al aanwezig in de organisatie, alleen de rollen zullen opnieuw toebedeeld moeten worden, zodat mensen weer volledig ingezet kunnen worden. Nu is dat niet zo door het teruglopende aantal bezoekers van het MCC.

Inrichting van de frontoffice

Dhr. Hijmans ziet de servicedesk niet als balie ergens, maar meer als kamer waar ook de telefoon wordt bediend en per e-mail word geantwoord.

Binnen het MCC heb je niet iemand nodig die wacht tot een vergadering is afgelopen om de telefoontjes terug te geven. Degene die de rondleidingen verzorgd kan dit in een kluis opbergen, en ze later weer teruggeven. Hier heb je geen FTE-er voor nodig.

Dhr. Hijmans vindt een FMIS prachtig. De vraag is echter of het echt veel geld op gaat leveren, terwijl er eigenlijk ook een aantal processen zijn die je anders in zou kunnen richten. Zo moeilijk is het allemaal niet. Deze processen zouden dan nog wel helemaal ingericht moeten worden. Het reserveren van zalen zou ook via Outlook Calendar kunnen. Daar kan dan weer niet bij vermeld worden of er catering bij gewenst is. Dit zou wel kunnen als er een e-mailadres van een zaal aangemaakt zou worden. In de e-mail zou je dan de randvoorwaarden kwijt kunnen, en wat weer bij de servicedesk terecht zou komen. Dit kan echter fout gaan, omdat het niet systematisch is geregeld. Er kunnen dingen vergeten worden te vermelden of uit te voeren.

Het gelijk toekennen van een bedrag via intranet vindt hij een goede service. Op deze manier dienen klanten zelf te overwegen (bij interne vergaderingen) of het niet voordeliger is om met zijn alleen naar het koffieautomaat te lopen. Deze staan er toch, iedereen weet hoe het werkt, en het is gewoon veel voordeliger. Hij kijkt dus niet alleen naar de efficiency van de afdeling Local Services, maar naar de efficiency van de gehele organisatie. Het zou dus kunnen gebeuren dat er op den duur minder mensen nodig zijn bij het restaurant. Door dit personeel multi-inzetbaar te maken, zouden zij bijvoorbeeld ingezet kunnen worden bij het maken van de zaalopstelling. Dit wordt nu, als je geluk hebt, door de afdeling Hospitality gedaan, maar zou eenvoudig door restaurantpersoneel uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor wordt het restaurantpersoneel meer een flexibele buffer.

Het intranet vindt dhr. Hijmans een van de belangrijkste punten. Hier moeten alle diensten van Local Services en het telefoonnummer op staan van de servicedesk. Hierbij kan al sturing worden gegeven aan alle processen. Hoe wil je dat de klant communiceert over een bepaald product of dienst? Dit kan via intranet al gestuurd worden. Het uitsturen van een boodschap aan de organisatie is tevens eenvoudig als dit via een punt gedaan wordt (het af laten gaan van een bepaald alarm). Dit is tevens een stukje VMBB waar het servicepunt wel voor gebruikt kan worden.

P&O heeft een heel duidelijke intranetsite. De vier P&O-secretareses werden vier jaar geleden dol van de telefoontjes. De vragen die heel veel voorkwamen, zijn gefilterd en daar is over geschreven (beleid) op intranet. Bij introductiedagen worden mensen hier ook op gewezen. In een keer blijkt het allemaal niet meer zo moeilijk te zijn; de telefoon gaat niet meer zo vaak, en is zelfs met 60% afgenomen (schatting). Dit systeem is opgezet door twee stagiaires. Nu kost het de afdeling slechts drie uur per week van 1 FTE om de boel up-to-date te houden. Het levert dus echt wat op. De kwaliteit is omhoog geschoten en er kan efficiënter gewerkt worden (mensen gaan zich met belangrijke dingen bezig houden).

Het virtuele deel van de servicedesk gaat Local Services veel opleveren.

Dhr. Hijmans ziet bij de servicedesk niet iemand constant aan de telefoon zitten. Wel vindt hij dat de servicedesk continu bezet moet zijn, zodat hij bereikbaar is voor telefoontjes en e-mails (aanspreekpunt). Tevens zou er iemand in de servicedesk moeten zitten voor de administratie.

Doordat de servicedesk een deskfunctie is, verwacht dhr. Hijmans dat ze helemaal niet veel telefoontjes zullen krijgen. Hij verwacht dat het voornamelijk e-mails zullen zijn. Dit komt omdat op de locatie iedereen heel goed weet wie voor welk onderdeel verantwoordelijk is, er wordt dan ook veel (informeel) bij elkaar binnen gelopen. Als dhr. Hijmans iets van het restaurant verwacht, geeft hij aan dat hij dat niet via een servicedesk gaat doen, maar liever direct naar dhr. Eijkmans gaat. Iedereen weet binnen Akzo Nobel de weg. Eigenlijk zou dat moeten betekenen dat de telefoon van bijvoorbeeld dhr. Eijkmans geblokkeerd zou moeten worden.

Dhr. Hijmans ziet een servicedesk tweeledig. Enerzijds fysiek aanwezig anderzijds virtueel.

De afdeling VMBB heeft in principe niet direct te maken met mensen die een probleem hebben (meer beleidsmatig). Ze worden ook niet elke dag gebeld voor vragen. Ze leveren diensten. Op het moment dat er echt een probleem is, moet je de weg naar hun weten te vinden. Dan heeft een menselijke schakel (de servicedesk) in het proces geen zin. Hierbij zijn telefoonnummers op intranet heel belangrijk (virtueel aanwezig in servicedesk). Deze schakel zou namelijk tijd en geld kosten, en de servicedesk zou dan vragen krijgen waar hij echt niets mee kan. Dit is de virtuele kant (stippeltjeslijn organogram) van de servicedesk. Het VMBB is een dure, intelligente club die je niet te veel moet belasten met ditjes en datjes die ook via een servicedesk geregeld kunnen worden. Het secretariaat bij VMBB moet gewoon blijven bestaan. Dit is namelijk meer voor de uitwerking van de stukken van de mensen die bij VMBB werken. Dhr. Hijmans kan geen voorbeeld bedenken waarbij het secretariaat door middel van overcapaciteit een brug kan slaan met de servicedesk. Het secretariaat zou wel als back-up kunnen dienen voor de servicedesk, bijvoorbeeld wanneer de servicedesk (door vakantie of ziekte) onbemand is. De servicedesk zou bemand moeten zijn door iemand van gelijkwaardig (secretariaat)niveau. Dhr. Hijmans ziet een servicedesk puur als ondersteuning, als deskfunctie.

De hele servicedesk moet administratief op intranet ontzettend goed vertegenwoordigd zijn, in de zin van: "heeft u een vraag over... klik hier".

Als je een probleem zou hebben met de telefooncentrale of met iets anders (bijvoorbeeld leaseauto's), zou dit best via de servicedesk kunnen lopen.

Ook administratieve werkzaamheden van bijvoorbeeld ASB zouden ondergebracht kunnen worden bij de servicedesk. Het ASB zit niet te wachten op administratieve taken. Dit kost echter twee uur per week. Er zouden mensen uit de huidige organisatie ondergebracht kunnen worden bij de servicedesk die deze werkzaamheden uit zouden kunnen voeren.

Samenvattend kan gezegd worden dat administratieve (doorbelastings)zaken van de repro, restaurant, ASB enzovoorts via de servicedesk uitgevoerd kunnen worden. Door het centraliseren van de administraties wordt efficiency gewonnen.

Operationele diensten zouden vanuit de servicedesk kunnen worden aangestuurd. Bijvoorbeeld het opstarten van de computer in het MCC. Het gebeurt namelijk nogal eens dat dit niet werkt, of dat bijvoorbeeld de batterijen van de afstandsbediening leeg zijn. Als dit gebeurt, zullen de klanten erg teleurgesteld raken in de afdeling Local Services, dus dit moet gewoon draaien. Ook het organiseren van jubilea zou ondergebracht kunnen worden bij de servicedesk.

Het reserveren van zalen zou ook onder de servicedesk kunnen vallen. Hiervoor zijn diverse tools. Dit moet dan via het intranet lopen. Dhr. Hijmans is ervan overtuigd dat we niet een duur systeem als Planon nodig hebben voor het reserveren van zalen.

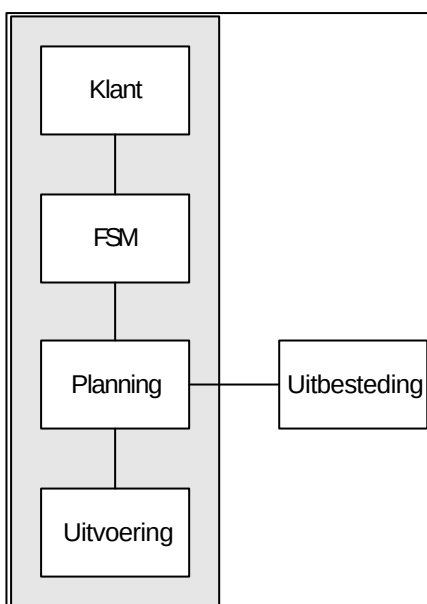
De servicedesk moet altijd bezet zijn. Daarom lijkt het dhr. Hijmans onverstandig om de servicedesk meer operationele opdrachten uit te laten voeren.

Van het reisbureau moet Local Services af. Het reisbureau zit nu in Arnhem; door het online regelen van deze activiteit scheelt het de afdeling Local Services een FTE. De servicedesk heeft hier een virtuele taak. Fysiek is de servicedesk bijvoorbeeld nodig om de procedure hieromtrent uit te kunnen leggen.

Automatisering

Hij denkt echter dat er meerdere systemen zijn die dit aankunnen, een dat het niet per sé een FMIS hoeft te zijn. €30.000 voor een programma die dit kan, is wel erg veel. De voordelen van het systeem liggen meer op Huisvestingsgebied, omdat alle onderhoudsplannen ondergebracht kunnen worden in het systeem. Dhr. Hijmans ziet dit als groot pluspunt en mogelijke winst voor deze afdeling. Het zalen reserveren-deel ziet hij meer als iets extra's, een stukje handigheid.

24. Definities basisstructuren servicedesk

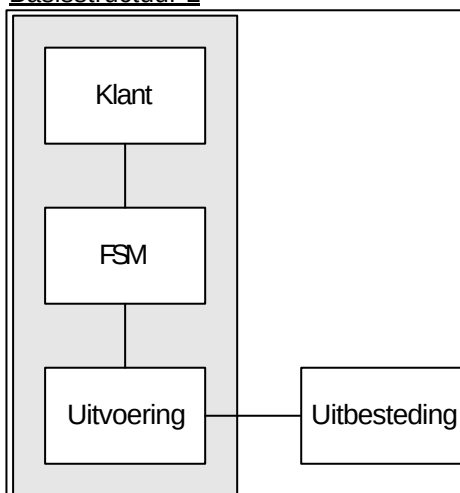


Basisstructuur 1

In basisstructuur 1 initieert de servicedesk de dienstverlening door eerst de afdeling Planning op de hoogte te brengen van de uit te voeren activiteiten. De afdeling planning of werkvoorbereiding heeft hiermee de mogelijkheid gekregen de verzoeken tot dienstverlening systematisch te plannen in werkuren, middelen en geld. Voor deze constructie wordt veelal in grotere organisaties gekozen om de dienstverlening zo goed mogelijk te kunnen plannen en als zodanig te kunnen beheersen. In dit model ligt de bevoegdheid tot het aansturen van de back-office en het aangaan van verplichtingen met derden (het verstrekken van opdrachten bij externe bedrijven) volledig buiten de servicedesk.

Figuur 9: Basisstructuur 1

Basisstructuur 2

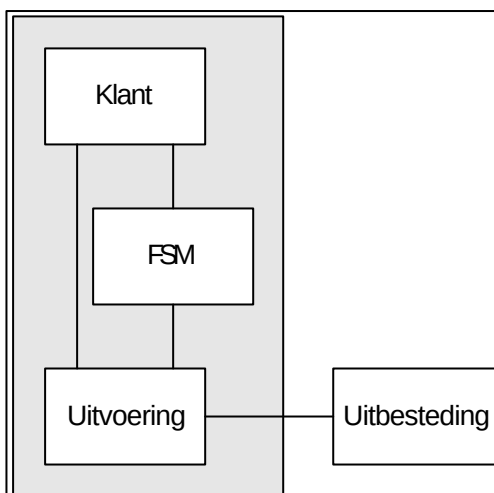


Figuur 10: Basisstructuur 2

In een andere vorm wordt binnen de facilitaire organisaties geen gebruik gemaakt van planners en werkvoorbereiders. De servicedesk is in dat geval direct gekoppeld aan (lees: heeft de bevoegdheid tot aansturing van) de uitvoerende afdelingen, zodat verzoeken tot dienstverlening meteen doorgegeven worden.

Deze variant lijkt een snellere dienstverlening te garanderen ten opzichte van het eerste servicedesk-model, omdat er een communicatielaag tussenuit is gehaald. Hierbij moet echter niet vergeten worden dat snellere responstijden niet alleen worden gegarandeerd door de wijze van meldingen doorsluizen, maar dat dit ook afhankelijk is van de manier waarop de back-officeprocessen gestructureerd zijn. Een gebrekkige communicatie en niet-eenduidige werkwijzen tussen de diverse uitvoerende afdelingen kan alsnog vertragend werken, alvorens met de daadwerkelijke dienstverlening kan worden begonnen.

Daarnaast moet niet vergeten worden dat het direct in behandeling nemen van rechtstreeks doorgesluisde meldingen ook afhankelijk is van de beschikbare capaciteit van de uitvoerende afdelingen. De servicedesk zal dus moeten beschikken over een goede kennis van de planning en werkwijze van de back-office.



Figuur 11: Basisstructuur 3

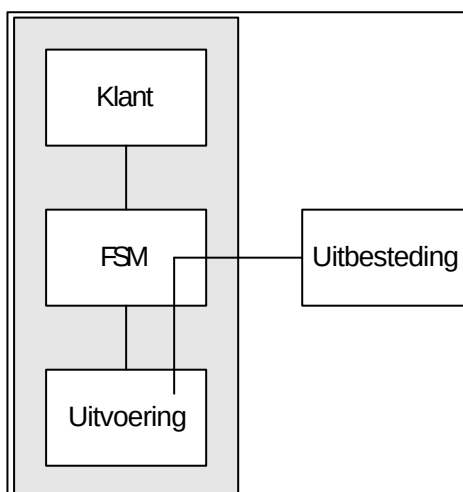
Basisstructuur 3

In sommige situaties kan het wenselijk zijn dat de klant voor bepaalde verzoeken tot dienstverlening rechtstreeks met de uitvoerende afdelingen in contact komt en daarmee beperkt de servicedesk kan passeren. Een dergelijke structuur wordt in deze variant tot uitdrukking gebracht.

Het mogen passeren van de servicedesk betreft dan enkele vooraf door de FD omschreven producten en diensten, die door uitvoerende afdelingen met "eigen vakbalies" worden geleverd. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om semi-autonome afdelingen, die binnen de organisatie een "zelfstandige eenheid" vormen.

Het ontstaan van mogelijke verwarring onder de gebruikersorganisatie als gevolg van onduidelijkheid over de diverse loketdiensten naast de servicedesk, kan worden opgevangen door duidelijkheid te scheppen over het dienstenpakket van de servicedesk en overige afdelingen (producten- en dienstencatalogus).

Basisstructuur 4



In deze vierde variant worden zowel de interne- als de externe leveranciers direct door de servicedesk aangestuurd. Voor deze vierde variant kan gekozen worden indien men de controle op het uitbesteden van opdrachten zoveel mogelijk wil scheiden van het uitvoerend onderdeel.

De achterliggende gedachte van dit model is dat door de servicedesk een controlerende taak te geven de kosten van het uitbesteden beter beheerst kunnen worden. Het betekent niet dat de servicedesk beslist welke opdrachten uitbesteed mogen worden, maar ze toetst de uitgaven aan de bedrijfsdoelstellingen en -normen.

Figuur 12: Basisstructuur 4

Wanneer gekozen wordt voor een structuur waarbij de servicedesk de ondersteunende eenheden rechtstreeks aanstuurt, en die bevoegdheid dan ook daadwerkelijk moet krijgen, zal een gedegen kennis van de werkzaamheden van de totale facilitaire organisatie onontbeerlijk zijn. Wanneer deze kennis ontbreekt, zal de servicedesk als vertragend worden ervaren en als een extra tussenlaag waardoor de beeldvorming al snel negatief wordt.

Deze vier basisstructuren zullen in de praktijk niet altijd in zuivere maar eerder in gemengde vorm worden aangetroffen. Dit zal mede afhankelijk zijn van de invloedsfactoren op de organisatie (de bevoegdheid tot aansturing en uitbesteding). Het is voor de uiteindelijke effectiviteit van de servicedesk van belang voor de implementatie een bewuste keus uit deze varianten te maken en deze zoveel mogelijk op de gewenste doelstellingen af te stemmen.

25. Een intranetsite opzetten voor de servicedesk⁷

Uiteindelijk heeft een servicedesk-website tot doel telefonische vragen te voorkomen. Het doel is zoveel mogelijk informatie en hulp aanbieden via de website, zodat ze niet hoeven te bellen. Een servicedesk-website kan het volgende doen:

- Klanten helpen om de technologie effectiever te gebruiken via aanwijzingen en tips, opties en naslagwerken.
- Klanten de mogelijkheid bieden om hun problemen op te lossen via FAQ (lijsten van veelgestelde vragen) en door hen toegang te geven tot kennisbanken.
- Ervoor zorgen dat klanten het beleid, de standaarden, procedures en waarschuwingen voor het gebruik van hulpmiddelen van de organisatie te begrijpen.
- De hoeveelheid beschikbare informatie en daarmee de kennis van klanten vergroten door links aan te bieden naar nuttige websites.
- Klanten toestaan om serviceverzoeken en problemen te registreren.
- De klanten hun mening vragen over de prestaties van servicedesk door hun feedback te verzamelen via een vragenlijstje op de website. De resultaten kunnen op de site gepubliceerd worden. De servicedesk kan deze informatie gebruiken om de service en de prestaties te verbeteren.
- De klanten informeren over gebeurtenissen in de facilitaire omgeving. Dit kunnen bijvoorbeeld speciale openingstijden zijn of bepaalde onderbrekingen.
- Nieuwe of veranderde services bekendmaken.
- De prestaties van de servicedesk publiceren.
- Houd de site regelmatig bij want anders komen bezoekers niet terug op de site. Verouderde informatie of informatie die mensen al heel vaak hebben gezien, heeft zijn waarde verloren. Vertel de mensen wanneer de laatste updates zijn uitgevoerd. Onderhoud hiertoe een gedeelte "Wat is er nieuw", zodat bezoekers onmiddellijk kan zijn wat er is veranderd. Als de site links bevat naar andere sites, moeten deze regelmatig gecontroleerd worden om er zeker van te zijn dat ze nog steeds geldig zijn. Als dat niet het geval is, moeten ze verwijderd worden. Als laatste moet de informatie regelmatig bekeken worden om te beoordelen of ze nog wel relevant en geldig is.
- Klanten bellen de servicedesk niet op om te zeggen dat ze tevreden zijn. Ze bellen waarschijnlijk ook niet om te vertellen dat ze ontevreden zijn. De klanten kunnen de servicedesk afgeschreven hebben en nu ergens anders ondersteuning zoeken, of ze hebben besloten om hogerop te klagen. In beide gevallen wordt de servicedesk er niet wijzer van. Daarom moeten de klanten om feedback gevraagd worden. Hoe sneller en vaker dat gedaan wordt, hoe sneller de service aangepast kan worden om aan de behoeften van de klant te voldoen.

⁷ Een helpdesk opzetten en verbeteren, Handboek Telematica – Toepassingen, juli 2001

26. Frontoffice taken binnen de huidige situatie van Local Services

Hier volgt een opsomming van alle aspecten waarbij het frontoffice binnen Local Services in de ist-situatie wordt benaderd. De repro, postkamer en het centrale magazijn zijn hierin niet opgenomen, omdat deze nog niet zijn geïnventariseerd.

1. Het aanvragen van een huur (bestel)auto (Local Services Vervoersmanagement)
2. Het aanvragen van een georganiseerd locatiebezoek (Local Services Hospitality)
3. Het doen van een melding indien een naambordje niet klopt (Local Services Huisvesting)
4. Het aannemen van extern telefoonverkeer (Local Services Telecom)
5. Het verschaffen van een company-card (Local Services Beveiliging)
6. Het verstrekken van catering (lunchpakketten, verzorgde catering) (Local Services Restauratieve Dienst)
7. Het aanvragen van ergonomische hulpmiddelen (Local Services Huisvesting)
8. Het organiseren van een evenement (Local Services Events)
9. Het aanvragen van een faxapparaat (Local Services Telecom)
10. Het bestellen van gebak en soep (Local Services Restauratieve Dienst)
11. Het doen van meldingen betreffende de drankvoorzienende automaten (Local Services Restauratieve Dienst)
12. Het aanvragen van een leaseauto (Local Services Vervoersmanagement)
13. Het stellen van vragen betreffende een leaseauto (Local Services Vervoersmanagement)
14. Het melden van of het aangeven van gevonden/ verloren middelen (Local Services Beveiliging)
15. Het aanvragen van extra meubels (Local Services Huisvesting)
16. Het wijzigen van telefoonnummers (Local Services Telecom)
17. Het verstrekken van een mobiele telefoon, een semafoon of een pieper (Local Services Telecom)
18. Het aannemen van meldingen betreffende diefstal/ verlies mobiele telefoons. Hierbij wordt het nummer geblokkeerd (backoffice taak) en een nieuwe leentelefoon uitgegeven (frontoffice taak) (Local Services Telecom)
19. Het aanvragen van extra schoonmaak (Local Services Civiele Dienst)
20. Het verstrekken van sleutels/ lockers (Local Services Huisvesting)
21. Het melden van storingen betreffende huisvesting (Local Services Huisvesting)
22. Het aanvragen van taxivervoer en touringcarvervoer (Local Services Vervoersmanagement)
23. Het huren van vergaderaccomodaties (Local Services Hospitality)

27. Functieprofiel medewerkers Servicedesk

Medewerker:	Servicedesk Local Services Sassenheim
Werkterrein:	Local Services
Activiteiten:	- Bedrijfsvoeringondersteunende werkzaamheden en - Uitvoering van activiteiten en processen
Documenten:	Werkafspraken, procedures, richtlijnen en Service Level Agreements (SLA's) zijn van belang voor het uitoefenen van de functie
Beslissingen:	De medewerker van de servicedesk neemt beslissingen ten aanzien van het verrichten van eerstelijns activiteiten en het zorgdragen hiervan.
Doel en werkzaamheden van de servicedeskmedewerker:	
1. Zorg dragen voor de bereikbaarheid van de servicedesk door:	
• Het verrichten van zijn/ haar werkzaamheden aan de hand van een dienstenrooster gedurende de uren waarop de servicedesk geopend is; • Het zonodig vervangen van collega's in geval van ziekte of afwezigheid, ter waarborging van de werkprocessen van de servicedesk; • Het afhandelen van binnenkomende telefoongesprekken d.m.v. de op de servicedesk gehanteerde telefoonbediening door het verstrekken van informatie of het doorverbinden naar de desbetreffende afdeling (VMBB).	
2. Het verrichten van first-line support op de servicedesk zowel fysiek, telefonisch of schriftelijk door:	
• Het verrichten van alle voorkomende baliewerkzaamheden; • Het registreren en signaleren van KWIS-en in het door de servicedesk gehanteerde informatiesysteem; • Het verstrekken van volledige informatie over het aanbod van de producten- en diensten van Local Services; • (Het op gang zetten van) het leveren van de producten- en diensten van Local Services aan de hand van de producten- en dienstencatalogus, werkafspraken, procedures, richtlijnen en Service Level Agreements (SLA's); • Het onderhouden in voorkomende gevallen (voorgeschreven, nog te definiëren) contacten met interne en externe contractpartners op operationeel niveau.	
3. Het uitvoeren van ondersteunende werkzaamheden in het kader van de administratieve organisatie van de met de afdeling Local Services verbonden werkprocessen door:	
• Het adviseren van de directe leidinggevende inzake administratieve procedures betreffende het operationele beleid van de servicedesk door: - Het verstrekken van informatie over de uitvoering en voortgang van de werkprocessen; - Het in stand houden van de administratieve organisatie; - Het signaleren van terugkerende problemen waarvoor nog geen procedures bestaan. • Het zorgdragen voor een volledige en voortdurende actuele registratie van de activiteiten van de servicedesk door een regelmatige toetsing van hiervoor gebruikte procedures en hulpmiddelen; • Het leveren van bijdragen aan het vormgeven van aanvragen services, begroting (na)calculatie, rapportages e.d. door het verzamelen en genereren van operationele en managementrapportages t.b.v. de voortgangsbewaking van meldingen en beslissingsondersteunende activiteiten; • Het analyseren van vernieuwings- en vervangingsaanvragen van de servicedesk en het mede bewaken van budgettaire aspecten.	
4. Het leveren van een bijdrage aan het beheer en de toepassing van de door de servicedesk gehanteerde deelsystemen binnen het Facility Management Informatie Systeem (FMIS) door:	
• Het zorgdragen voor een volledige en voortdurend actuele registratie van activiteiten van de door de servicedesk gehanteerde deelsystemen binnen FMIS; • Het zorgdragen voor de regelmatige aanlevering van in het FMIS op te nemen, vanuit de taakstelling aan het servicecentrum relevant te achten informatie.	

5. Het leveren van voorbereidende bijdragen aan het beheer van interne Service Level Agreements door:

- Het informeren en van de gebruikers van de dienstverlening over de inhoud en uitvoering van zodanige Service Level Agreements (SLA's);
- Het doen van voorstellen inzake aanpassingen of toevoeging van producten en diensten binnen SLA's.

6. Het leveren van voorbereidende bijdragen aan en het mede zorg dragen voor het beheer van een interne producten- en dienstencatalogus door:

- Het leveren van bijdragen voor het inhoudelijk opstellen, mede bewaken en actueel houden van een product- en dienstbeschrijving.

7. Het leveren van een bijdrage aan de kwaliteitsbewaking en –controle van de producten- en diensten van Local Services door:

- Het toetsen van vraag versus aanbod inzake de volledige facilitaire dienstverlening aan de hand van SLA's en procedures;
- Het toetsen van uitgevoerde diensten op basis van verzamelde en gegenereerde informatie op klantgerichtheid;
- Het mede uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken.

8. Bijdragen aan het goed functioneren van de servicedesk door:

- Het leveren van een bijdrage t.a.v. het optimaliseren van de werkwijze binnen de servicedesk;
- Het verzorgen van een inbreng in een periodiek werkoverleg op operationeel niveau;
- Het gevraagd en ongevraagd bespreken van operationele werkzaamheden, gericht op de uitvoer van taken op de servicedesk;
- Het zorgdragen voor de communicatie naar de klant, externe bedrijven en overige ondersteunende afdelingen, inzake de status van KWIS-en;
- Het gevraagd en ongevraagd bespreken met de coordinator servicedesk van het beleid, gericht op een gemeenschappelijke taakuitvoering binnen Akzo Nobel, alsmede beheren van de beschikbaar gestelde budgetten.

Kennis en vaardigheden:

- Kennis van facilitaire dienstverlening;
- Kennis van de interne administratieve en procedurele uitvoeringsvoorschriften;
- Kennis van informatievoorziening en gegevensverwerking;
- Praktische bekendheid met de organisatorische en functionele verhoudingen binnen de afdeling;
- Inzicht in concepten van facilitaire dienstverlening gebaseerd op SLA's;
- Vaardigheid in het omgaan van klanten van Local Services;
- Mondelinge vaardigheid in de Nederlandse en Engelse taal.

Contacten:

- Met de directe leidinggevende;
- Met de klanten betreffende KWIS-en;
- Met de vertegenwoordigers van de ondersteunende dienstverlening over de gerealiseerde en te realiseren dienstverlening op basis van SLA's;
- Met contactpersonen van interne en externe contractpartners over de uitvoering en voortgang van uitgezette KWIS-en.

28. De te leveren producten en diensten via de servicedesk

Aan de hand van de in **bijlage 10** genoemde frontoffice taken is de volgende lijst van de te leveren producten- en diensten opgesteld:

1. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken tot het huren van een (bestel) auto;
2. Het aannemen/ afhandelen van bezoekprogramma's georganiseerde locatiebezoeken en de controle hierop;
3. Het aannemen/ afhandelen van meldingen betreffende Huisvesting;
4. Het aannemen/ afhandelen van cateringverzoeken;
5. Het aannemen/ afhandelen van aanvragen betreffende ergonomische hulpmiddelen;
6. Het aannemen/ afhandelen van een verzoek tot evenement;
7. Het aannemen/ afhandelen van een verzoek tot een faxapparaat;
8. Het aannemen van meldingen betreffend verlies/ diefstal mobiele telefoon en het verstrekken van van een tijdelijke telefoon;
9. Het aannemen/ afhandelen van gebak- en soepbestellingen;
10. Het aannemen/ afhandelen van meldingen betreffende de drankvoorzienende automaten;
11. Het aannemen/ afhandelen van een verzoek tot leaseauto;
12. Het aannemen/ afhandelen van vragen betreffende de leaseauto (tankpassen/ winterbanden);
13. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken tot extra meubels;
14. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken tot wijzigingen in telefoonnummers;
15. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken tot mobiele telefoons, semafoons en piepers;
16. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken tot extra schoonmaak;
17. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken tot het verstrekken van lockers en bijbehorende sleutels;
18. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken betreffende touringcarvervoer en taxivervoer;
19. Het aannemen/ afhandelen van verzoeken betreffende vergaderaccomodaties (reserveringsboeken).
20. Het bieden van ondersteuning bij (an)vragen betreffende Audiovisuele middelen (ook videoconferencing) in de vergaderaccomodaties;
21. Het afhandelen van reisverzoeken; het huidige reisbureau onderbrengen bij de servicedesk. Het boeken van reizen verloopt via het hoofdkantoor in Arnhem. Indien iemand een reis wil boeken (meestal secretaresses) kunnen zij dit bij de servicedesk regelen, welke dit weer naar Arnhem communiceren. Dit zolang het nog niet online mogelijk is;
22. Het aannemen/ afhandelen van centrale hotelreserveringen;
23. Het registreren van lease-auto's in verband met door te belasten privé-kosten;
24. Het up-to-date houden van de Local Services intranetpagina en bijbehorende producten- en dienstencatalogus.
25. Het registreren van lost/ found zendingen welke op de locatie rondzwerven en het communiceren hierover.

29. Formatieve omvang Servicedesk

De formule om de formatieve omvang van een servicedesk te berekenen is als volgt⁸:

(verwachte aantal gesprekken per maand X verwachte gemiddelde gespreksduur)
(werkuren per maand X geschat gebruik X Percentage beschikbaarheid)

Waarbij geldt:

1. Verwacht aantal gesprekken per maand, verwachte gemiddelde gespreksduur: als er geen overzicht is van het aantal gesprekken in het verleden moet er een schatting gemaakt worden. De gespreksduur moet in uren uitgedrukt worden.
2. Werkuren per maand: dit is het aantal uren per werkdag, bij elkaar opgeteld voor een maand, dat een medewerker voor deze functie kwijt is. Bij Akzo Nobel bestaat een gemiddelde werkdag, exclusief pauzes, uit 8 uur. Per week zijn dit er 36.
3. Geschat gebruik: de persoon die dit werk doet zal niet voortdurend aan de telefoon zijn. Tussen de gesprekken is er tijd over. Omdat in de teller van de formule de feitelijke gesprekstijd wordt gebruikt, moet dit voor de noemer ook gelden. Het geschatte gebruiksgetal is de inschatting hoeveel tijd de medewerker telefoneert of e-mail beantwoordt. Dit getal ligt doorgaans tussen de 75% en 85% (voor telefoongesprekken). Aangezien het intranet een grote rol zal spelen, wordt dit bij Akzo Nobel echter geschat op 20%.
4. Beschikbaarheidspercentage: de medewerker zal vrije dagen opnemen, trainingen bijwonen, met ziekteverlof zijn, enzovoort. In werkelijkheid is slechts een gedeelte van de tijd van de medewerker bruikbare tijd. Het is doorgaans 85%.
5. De gemiddelde gespreksduur wordt geschat op 5 minuten, dus 0,08 uur.

Aan de hand van de bezoeken aan vergelijkbare organisaties kan het verwachte aantal gesprekken per maand uitgerekend worden voor Akzo Nobel. Dit is bepaald door eerst de factor uit te rekenen hoeveel meldingen per maand een medewerker telefonisch maakt. Hierbij krijg je:

SUAC

Klanten	3200
Meldingen p/mnd.	2167
Melding per klant	0,677

Tabel 4: Klanten en maandelijkse meldingen SUAC

Akzo Nobel Arnhem

Klanten	1450
Meldingen p/mnd.	1000
Melding per klant	0,689

Tabel 5: Klanten en maandelijkse meldingen Akzo Nobel Arnhem

Shell International Rijswijk

Klanten	2000
Meldingen p/mnd.	4525
Melding per klant	2,26

Tabel 6: Klanten en maandelijkse meldingen Shell International Rijswijk

Servicepunt HHS

Klanten	16600
Meldingen p/mnd.	1150
Melding per klant	0,069

Tabel 7: Klanten en maandelijkse meldingen HHS

Hierbij moet worden opgemerkt dat de twee bovenste bedrijven vergelijkbaar zijn met Akzo Nobel, zowel qua primair proces als qua klantenaantallen. De berekening zal zich dan ook hiertoe spitsen.

⁸ Een helpdesk opzetten en verbeteren, Handboek Telematica – Toepassingen, juli 2001

30. Kenmerken van Application Service Providing (ASP)⁹

De kenmerken van ASP zijn:

- De ASP klant gebruikt een software applicatie waarbij deze applicatie op afstand draait op de computer van de ASP leverancier;
- ASP klant en leverancier behoren niet tot dezelfde organisatie;
- ASP klant en leverancier communiceren via Internet of een ander netwerk voor datacommunicatie;
- De ASP klant betaalt de leverancier op basis van het gebruik.

Het grote voordeel voor de ASP klant is dat het haar applicaties kan beheren met een geringe ICT beheersinspanning. Immers, de beheerlasten liggen bij de ASP leverancier. Maar doordat de beheerlasten van een applicatie bij de ASP aanbieder liggen, ontstaat er een afhankelijkheid tussen de ASP klant en de ASP leverancier.

ASP heeft haar grootste waarde in kleine en middelgrote organisaties, die afhankelijk zijn van een zo klein mogelijke ICT beheersinspanning. De reden hiervoor zijn de hoge kosten die hieraan zijn verbonden en het feit dat de arbeidsmarkt, zeker in de IT branche, krap is. De ASP leverancier levert behalve het overnemen van de beheerstaken ook de applicatie die beheerd wordt. Echter, een ASP constructie kent ook een aantal nadelen welke vooral voor grote organisaties zwaar wegen:

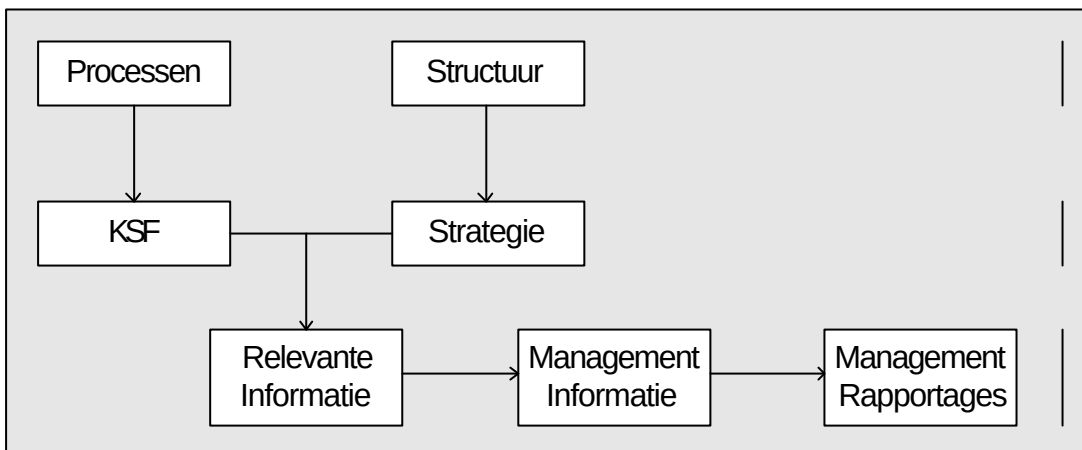
- Een dynamische koppeling met andere systemen is vaak niet mogelijk;
- Klantspecifieke maatwerk aanpassingen zijn zeer beperkt;
- Er ontstaat een veiligheidsrisico voor data doordat gegevens via Internet of Intranet worden verstuurd.

⁹ Leijdesdorff, H.L. *Application Service Providing*, Jaarboek FMIS 2001/ 2002, 1^e druk, 2002. Kluwer bv, Alphen aan den Rijn

31. De methode van van Snellenberg

De methode van van Snellenberg houdt een vijf stappenplan in:

1. Inventariseren van de Kritische Succes Factoren;
2. Inventariseren van de (facilitaire) processen;
3. Inventariseren van de relevante informatie-elementen;
4. Bepalen van de managementinformatie elementen;
5. Bepalen van de managementrapportagevormen.



Figuur 13: De methode van van Snellenberg

De eerste drie stappen van dit model hebben direct de betrekking om de mogelijkheden van een FMIS vast te stellen. De laatste twee stappen kunnen alleen door het management binnen Akzo Nobel worden vastgelegd. Deze stappen komen pas aan de orde na de selectie van een FMIS.

De managementinformatie elementen en de managementrapportagevormen hangen erg af van de uiteindelijke keuze van de aanbieder en welke modules worden aangeschaft. Dan pas kan men binnen Akzo Nobel exact zien hoe en welke managementinformatie noodzakelijk is.

De uitvoer van de laatste twee stappen zal als aanbeveling aan het management worden gegeven omdat het een belangrijk onderdeel vormt voor het uiteindelijke succes van het in te voeren FMIS.

32. Advies selectiecriteria FMIS

Het programma van eisen is een onderbelicht deel van het gehele traject. Verder is het nadrukkelijk aan te raden eerst het functionele programma van eisen op te stellen en pas dan de selectiefase in te gaan met de leveranciers. Het is daarvoor noodzakelijk om de informatiebehoefte van het operationele, het tactische en het strategische niveau te kennen. Op deze manier is het ook mogelijk om offertes te vergelijken. Bij een te beknopt of onvolledig programma van eisen zullen de offertes uiteenlopen omdat de leveranciers hun eigen interpretatie aan het programma zullen geven.

De markt van FMIS is vrij ondoorzichtig. Alle pakketten hebben zich in meer of mindere mate bewezen in de praktijk. Of een pakket ook toepasbaar is op Akzo Nobel, hangt af van een veelheid van factoren. De systemen kunnen op basis van drie gezichtspunten worden gecategoriseerd:

1. Algemene criteria;
2. Functionele criteria;
3. Implementatiegerichte criteria.

Algemene criteria betreffen kenmerken van de software die bepalend zijn voor het algemeen beeld van de software. Het betreft de volgende criteria:

1. CAD of database georiënteerd
2. AutoCad of eigen CAD-formaat
3. Toolkit of uitgewerkt concept
4. Technische of bestuurlijke informatievoorzieningen
5. Integreerbaar met andere systemen.

Voor een eerste oriëntatie biedt deze indeling een globaal beeld. Vervolgens zouden pakketbeschrijvingen meer inhoudelijke informatie bieden.

Het is tevens erg belangrijk of de taal waarin het FMIS is geschreven kan communiceren met andere programma's die in de organisatie worden gebruikt. Dit benaming hiervoor is systeemintegratie. Dit betekent dat verschillende systemen op een of andere wijze in een bepaalde samenhang hetzelfde doel nastreven. Dat gezamenlijke doel is de sturing van het facilitaire proces vanuit de bekende integrale visie. Hiertoe dienen alle door Local Services gebruikte programma's (welke niet direct vervangen zullen worden door een FMIS) in kaart te worden gebracht. Een FMIS dient hiertoe een interface te maken. Dit is dus een vaste database waardoor alle informatie blijft gewaarborgd. Op de locatie zal hiertoe een interface met SAP moeten worden gemaakt. De achterliggende gedachten is dat je altijd aanpassingen kunt doen in het eigen systeem zonder dat de vaste database in de war raakt. Het grote voordeel hiervan is dat gelijke gegevens niet langer op meerdere systemen worden beheerd en dat dus de benodigde inspanning en de foutkansen door systeemintegratie sterk in mate afnemen. In termen van functies kunnen de bestaande "eilanden" (de verschillende programma's) dus voortbestaan, terwijl op gegevensniveau integratie tot stand is gebracht. De verschillende systemen zullen dan overigens wel aan bepaalde voorwaarden van openheid moeten voldoen om daadwerkelijk gegevens uit te kunnen wisselen.

Veel leveranciers bieden de mogelijkheid tot het modulair opbouwen van een FMIS. Dat kan een gunstige optie zijn wanneer het budget in één keer ontoereikend is om alle registratiemogelijkheden aan te schaffen of wanneer de facilitaire organisatie in fasen werkt aan het opbouwen van een totaal FMIS. Het modulair opbouwen vereist inzicht in de aparte modules; wat wil de organisatie met het automatiseringsmiddel bereiken? Hiertoe is het belangrijk een prioriteitenlijst op te stellen.

Functionele criteria spelen hierbij een grote rol. Niet alle FMIS beschikken over dezelfde functionaliteit. Sommige systemen zijn in bepaalde situaties dus meer geschikt dan andere. De belangrijkste 21 functionaliteiten kunnen in vier groepen worden ondergebracht:

1. Huisvesting (tekeningenbeheer, ruimtebeheer, middelenbeheer, sleutelbeheer, toegangsbeheer, verhuismanagement, onderhoudsplanning)
2. Organisatie (projectbeheer, organisatiebeheer, activabeheer (afschrijvingen en waardering), werkorders, facturering/ doorbelasting, inkoop)
3. Diensten (storingen/ klachten, reserveringen, aanvragen/ bestellingen, bezoekersregistratie/ receptie, telefoonbeheer)
4. Inkoop en verkoop (schoonmaak, budgetbeheer, contractbeheer klanten, marketing/ accountmanagement, contractbeheer leveranciers).

Als over een specifieke FMIS-module wordt gedacht is het van belang te beoordelen welke andere modules direct noodzakelijk zijn om te kunnen functioneren, aangezien de module uit andere bestanden gegevens moet kunnen halen om complete informatie te leveren.

De implementatiegerichte criteria zijn erg belangrijk. Bij de invoering van een FMIS is het dan ook van belang te weten:

1. Of de leverancier een standaardaanpak heeft op basis waarvan de invoering van het systeem wordt ondersteund;
2. Of de leverancier behalve over kennis van zijn systeem ook beschikt over adviesmogelijkheden op het gebied van Facility Management;
3. Of er een Nederlandstalige handleiding beschikbaar is;
4. Of er een helpdesk aanwezig is.

De waarde van een FMIS is afhankelijk van de kwaliteit van de ingevoerde gegevens. Drie aspecten bepalen de kwaliteit:

- Juistheid: vervuiling van het bestand kan worden voorkomen door de autorisatie van de toegang tot het bronbestand goed af te kaderen. Tijdens renovatie- en verbouwingen zullen de gewijzigde gegevens nauwkeurig moeten worden aangepast om de betrouwbaarheid van het systeem te garanderen.
- Tijdigheid
- Volledigheid: welke gegevens zijn nodig om te kunnen spreken van volledigheid? Een analyse van de gegevensopbouw en –structuur gaat hieraan vooraf.

Aan al deze genoemde mogelijkheden moeten prioriteiten worden toegekend.

De selectie en implementatie van een FMIS ligt buiten de scope van de opdracht. Het is echter aan te raden een gefaseerde invoeringsmethodiek te gebruiken¹⁰:

- Definitiefase;
- Ontwerpfase/ pakketselectie;
- Voorbereidingsfase;
- Realisatiefase.

¹⁰ Zalm, T.V. van der, Facilitaire Automatisering: een FMIS bij een multi-locale gezondheidsinstelling, Den Haag, mei 2002

33. Baten voor interne klant, afdeling Local Services en het management¹¹

Baten voor de interne klant:

- Met behulp van de gegeven uit een servicedesk kan de facilitaire organisatie de afnemer klantvriendelijk benaderen, bijvoorbeeld door directe advisering en terugkoppeling.
- De professionele aanpak die de klant van de facilitaire organisatie eist, kan nu door een gestructureerde afhandeling door de inzet van een servicedesk worden waargemaakt.
- Er is een aanspreek- en meldpunt waar de klanten zijn KWIS-en kwijt kan over facilitaire producten. Door de zogenaamde "one-stop-shopping" gedachte kan de klant zich optimaal richten op het primaire proces.

Baten voor de afdeling Local Services:

- Eenduidige en de volgorde van de aansturing vanuit de servicedesk.
- Door beheersing van gegevens krijgt men eenduidige en uniforme informatie, waardoor operationele diensten pro-actief in plaats van reactief kunnen handelen.
- De professionele organisatie en afhandeling van ad hoc dienstverlening leidt tot het bouwen aan en behouden van een goed imago.
- Met meer flexibiliteit meer service kunnen verrichten tegen minder kosten.

Baten voor het management van de afdeling Local Services:

- Men krijgt eenduidige stuurinformatie om facilitaire processen te blijven beheersen.
- Inzicht in het aantal geleverde diensten biedt de mogelijkheid tot een reële doorbelasting vanuit de facilitaire organisatie naar de afnemer. De omslag van een kostengeoriënteerde facilitaire organisatie naar een omzetgenererende organisatie wordt daardoor vereenvoudigd.
- Meer service in minder tijd betekent kostenbesparing op de facilitaire organisatie.

¹¹ Ytsma, W. *De vele gezichten van Facility Management*, Case 13, blz. 206