

Netwerk voor
Facilitair Management
van de Rijksoverheid



Op weg naar een professionele facilitaire frontoffice!

Een onderzoek naar de professionaliteit van de facilitaire frontoffices bij vier kerndepartementen in Den Haag. De consequenties van het invoeren van model Abbink worden inzichtelijk gemaakt en er worden adviezen gegeven voor implementatie van het model.

Floortje Botzen
Mei 2006

Op weg naar een professionele facilitaire frontoffice!

Een onderzoek naar de professionaliteit van de facilitaire frontoffices bij vier kerndepartementen in Den Haag. De consequenties van het invoeren van model Abbink worden inzichtelijk gemaakt en er worden adviezen gegeven voor implementatie van het model.

Auteur: Floortje Botzen

Instelling: Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent Begeleider: mevr. M.C.Th. Harlaar- Oostveen

Medebeoordelaar: dhr. P.F.W. Postmes

Opdrachtgever: FMWEB
Bezuidenhoutseweg 10-12
2594 AV Den haag

Mentor: mevr. H.C. Viergever

Periode onderzoek: November 2005 – Mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheid tot **professionaliseren** van de **facilitaire frontoffice** binnen de kerndepartementen VWS, BUZA, EZ en VROM. Uitgangspunt is model Abbink, wat een model is voor de facilitaire frontoffice. Bij het model zijn **kritische succesfactoren** en **prestatie-indicatoren** benoemd die de professionaliteit van een frontoffice bepalen. De onderzoeksvraag luidt hierbij:

‘Op welke wijze kan met het aangereikte theoretische model professionaliteit bereikt worden binnen de facilitaire frontoffice van de 4 kerndepartementen?’

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de kerndepartementen zich in verschillende fase van professionalisering bevinden. De cultuur van een kerndepartement invloed heeft op de mate van professionalisering.

De adviezen richten zich op het **implementeren** van de ontbrekende kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Voor twee kerndepartementen betekent dit een gehele reorganisatie en voor de andere twee voornamelijk de laatste punten invoeren en afronden. Voor deze laatste is het belangrijk om de prestatie-indicatoren smart maken naar de doelstellingen van het kerndepartement.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, professionaliseren, facilitaire frontoffice, servicedesk, servicebalie, facility desk, helpdesk Rijksoverheid, VWS, BUZA, EZ, VROM, model Abbink, accountmanagement, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, verandermanagement, implementeren.

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport wordt in opdracht van FMWEB geschreven. Het onderzoek wordt gehouden bij vier kerndepartementen, VWS, BUZA, EZ en VROM. Het is een onderzoek naar de mogelijkheid om professionaliteit met model Abbink, een theoretisch model voor een facilitaire frontoffice, bij de vier kerndepartementen te bereiken. De nadruk in het onderzoek ligt op de aanwezigheid van de kritische succesfactoren van een facilitaire frontoffice en de wijze waarop de ontbrekende punten geïmplementeerd kunnen worden.

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat luidt als volgt:

‘Op welke wijze kan met het aangereikte theoretische model professionaliteit bereikt worden binnen het facilitaire frontoffice van de 4 kerndepartementen?’

Vanuit de probleemstelling zijn onderzoeksvragen opgesteld. Deze worden voornamelijk door kwalitatief onderzoek, zoals literatuur en interviews (intern en extern) beantwoord.

Belangrijkste resultaten van het onderzoek

Tijdens het onderzoek is gebleken dat kerndepartementen in een andere professionaliseringsfase kunnen zitten. Dit betekent dat de consequenties niet voor elk kerndepartement identiek zijn.

Het kerndepartement VWS hanteert grotendeels de uitgangspunten van het model. Dit is gekomen door een voorgaande reorganisatie.

Het kerndepartement BUZA is nog gedeeltelijk bezig met de reorganisatie van het frontoffice. Deze richt zich voornamelijk op het samenvoegen van balies, het implementeren van FMIS en PDC. Indien BUZA aan het model wil voldoen is een complete reorganisatie nodig waarbij de aandachtspunten cultuur en structuur de basis van de nieuwe organisatie zullen gaan vormen.

Het kerndepartement EZ heeft ingezien dat het noodzakelijk is om te gaan veranderen. Daarom is er een reorganisatie ingezet. Het onderzoek bevestigt dat de reorganisatie noodzakelijk is om te komen tot de uitgangspunten van model Abbink.

Bij het kerndepartement VROM zijn een de meeste uitgangspunten aanwezig. Er zijn twee belangrijke aandachtspunten. Dit is de invoer van het FMIS systeem en een tactisch niveau naar het frontoffice halen.

Belangrijkste adviezen

De belangrijkste adviezen voor VWS zijn als volgt:

1. kosten inzichtelijk te maken bij het aanvragen van producten en diensten om kostenbewustzijn van de klant te vergroten. Dit kan extra worden gestimuleerd door de overhead door te belasten naar de afdelingen.
2. Ik adviseer om bij de eerstvolgende grote verhuizing te bekijken of het mogelijk is om de afdeling dichterbij de servicebalie te huisvesten. Dit om de communicatie binnen het facilitaire frontoffice te verbeteren.
3. Tot slot adviseer ik VWS de aanwezige prestatie-indicatoren smart te maken, zodat ze meetbaar worden. Dit leidt tot beter inzicht in de efficiëntie en effectiviteit van het facilitaire frontoffice.

De belangrijkste adviezen voor BUZA zijn als volgt:

1. Reorganisatie van de gehele afdeling naar frontoffice en backoffice. De cultuur en structuur worden hierbij meegenomen, omdat dit noodzakelijk is om het model succesvol te laten zijn.
2. Het management team en pSG zullen de uitgangspunten en reorganisatie moeten steunen en uitdragen naar de afdeling.

De belangrijkste adviezen voor EZ zijn als volgt:

1. Mijn advies aan EZ is in essentie, kijk goed naar de ontbrekende onderdelen die genoemd zijn bij de conclusie en probeer de ontbrekende onderdelen zo veel mogelijk mee te nemen in de reorganisatie.

De belangrijkste adviezen voor VWS zijn als volgt:

1. VROM adviseer ik het FMIS systeem binnen niet al te lange tijd in te voeren, waarbij begonnen kan worden met een eerste module. Als het zo ver is hebben de medewerkers een opfriscursus nodig om te kunnen werken met het systeem.
2. Als Facility Net is geïmplementeerd kunnen de kosten tijdens een aanvraag inzichtelijk worden gemaakt wat het kostenbewustzijn bij de klant kan verhogen.
3. Ik adviseer VROM om het tactische niveau naar het frontoffice te halen.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport naar mogelijkheid om model Abbink in te voeren bij vier kerndepartementen in Den Haag. De opdrachtgever van het afstudeeronderzoek is FMWEB.

Na oriënterende gespreken met docenten van de opleiding kwam ik in juli 2005 bij FMWEB terecht. Een opdracht was er nog niet, maar een afstudeerder konden ze gebruiken. In november begon het oriënterende werk voor de opdracht en vanaf februari was de inzet fulltime.

Terugkijkend op de stageperiode heb ik veel nieuwe dingen geleerd en gezien, daarvoor wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst afstudeerbegeleidster Ellen Viergever en projectleider Els Louwers van het kerndepartement VWS. Ze vormden de basis en begeleiding achter het onderzoek. Als tweede wil ik graag de onderzochte kerndepartementen bedanken voor alle interviews, gesprekken en het beantwoorden van mijn vragen. Met name, Henk Romijnsen, Caroline van Berkum, Kim Kievit, Florinda Zuiderhoek en Jan Poullisse. Als derde zou ik graag Annette Abbink, maker van het model willen bedanken voor het contact over het model. Mariëtte Harlaar, docent begeleider, zou ik graag willen bedanken voor alle steun en begeleiding tijdens het afstuderen. Tot slot zou ik graag alle andere willen bedanken die hun medewerking hebben verleend tijdens het onderzoek, scriptie hebben doorgelezen of op een andere manier hun steun hebben geuit!

De afstudeerperiode is nu bijna echt voorbij. Ik kijk met een goed gevoel terug op de afgelopen 4 jaar, waarbij de stages er zeker uitspringen! In mijn nieuwe baan zal ik zonder enige twijfel de theorieën en ervaringen goed kunnen gebruiken!

Den Haag, 19 mei 2006

Floortje Botzen

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
1. FMWEB	2
1.1 HET ONTSTAAN VAN FMWEB	2
1.2 HET FMWEB NETWERK	2
1.3 PROJECTBUREAU FMWEB	3
1.4 BELANGRIJKE SPELERS IN HET VELD	4
1.5 TOEKOMST	4
2. DE OPDRACHT	5
2.1 DE AANLEIDING	5
2.2 DOEL EN DOELGROEP	5
2.3 DE PROBLEEMSTELLING	6
2.4 ONDERZOEKSMETHODEN	7
2.5 AANNAME	8
3. DE THEORETISCHE WEG NAAR HET IDEALE FACILITAIRE FRONTOFFICE	9
3.1 MANAGEN VAN VERANDERINGEN	9
3.2 HET PROFESSIONELE FACILITAIRE FRONTOFFICE VOOR DE RIJKSOVERHEID	13
3.3 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	17
3.4 CONCLUSIE	18
4. HOE ZIJN DE FACILITAIRE FRONTOFFICES GEORGANISEERD?	19
4.1 ALGEMENE INFORMATIE OVER DE 4 KERNDAPARTEMENTEN	19
4.2 KLANTPERSPECTIEF	21
4.3 INTERNE ORGANISATIE-/ MEDEWERKERPERSPECTIEF	22
4.4 PROCESPERSPECTIEF	23
4.5 FINANCIËEL EN MANAGEMENTPERSPECTIEF	24
4.6 CULTUUR	25
4.7 CONCLUSIE	26
5. BENCHMARK	28
5.1 HOE ZIET HET FACILITAIRE FRONTOFFICE BIJ TPG POST ER UIT?	28
5.2 HOE ZIET HET FACILITAIRE FRONTOFFICE BIJ DE BELASTINGDIENST ER UIT?	31
5.4 HOE HEEFT VWS HET MODEL GEÏMPLEMENTEERD?	33
5.5 CONCLUSIE	35
6. PROJECTGROEP FRONTOFFICE/BACKOFFICE	36
6.1 PROJECTGROEP	36
6.2 VERWACHTING VAN IOFD	36
6.3 WORKSHOP 1: KERN ACTIVITEITEN	37
6.4 WORKSHOP 2: FUNCTIES BIJ DE KERNACTIVITEITEN	37
6.5 WORKSHOP 3: PRODUCTEN EN DIENSTEN	38
6.6 VERVOLG STAPPEN	38
6.7 CONCLUSIE	38
7. CONCLUSIE & ADVIEZEN	39
7.1 CONCLUSIE	39
7.2 ADVIEZEN	41
7.3 INTERDEPARTEMENTALE SAMENWERKING	42
8. ORGANISATORISCHE, PERSONELE EN FINANCIËLE CONSEQUENTIES	43
8.1 VWS	43
8.2 BUZA & EZ	44
8.3 VROM	46

9. IMPLEMENTATIEPLAN	47
9.2 VWS	47
9.3 BUZA	48
9.4 EZ	49
9.5 VROM	49
LITERATUUROPGAVE	51
BEGRIPPENLIJST.....	53

Inleiding

Dit rapport wordt geschreven naar aanleiding van de afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek betreft het facilitaire frontoffice en is uitgevoerd bij FMWEB, een netwerkorganisatie voor Facility management bij de rijksoverheid. Het netwerk wordt gevormd door de dertien facilitaire diensten van de dertien kerndepartementen in Den Haag.

Voorafgaand aan dit onderzoek heeft mevr. A. Abbink onderzoek gedaan naar de mogelijkheid van een theoretisch model voor de facilitaire frontoffices van de 13 kerndepartementen. Het resultaat was "kritische succesfactoren voor een facilitaire frontoffice en een theoretisch model"; 'model Abbink' genaamd. Na haar onderzoek is er een vervolgopdracht geformuleerd. Deze is: *Het model wordt verder uitgewerkt, in de zin van definiëren en operationaliseren van begrippen. Ook wordt in kaart gebracht wat de gevolgen van het toepassen van het model zijn. Bij 4 à 5 departementen wordt getoetst wat dit model betekent voor de verschillende facilitaire organisaties.*¹

Het onderzoek heeft als onderwerp de facilitaire frontoffices van vier departementen met daarbij een aangereikt theoretisch model, 'model Abbink'. Door middel van dit onderzoek willen FMWEB en de kerndepartementen inzicht krijgen in de consequenties, als het theoretische model van mevr. A. Abbink wordt ingevoerd. Bij dit onderzoek is een brede definitie van een facilitaire frontoffice gehanteerd²: *"Een facilitair frontoffice verzorgt alle eerstelijns contacten met klanten en opdrachtgever over facilitaire producten en diensten"*.

Voorafgaand aan het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

'Op welke wijze kan met het aangereikte theoretische model professionaliteit bereikt worden binnen het facilitaire frontoffice van de 4 kerndepartementen?'

Er is onderzoek gedaan bij de kerndepartementen VWS (Volksgezondheid, Welzijn & Sport), VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening & Milieubeheer), BUZA (Buitenlandse Zaken) en EZ (Economische Zaken). Tijdens het vooronderzoek werd duidelijk dat het departement van VWS het model al grotendeels heeft ingevoerd. Het departement zal daarom gedeeltelijk als voorbeeld worden gebruikt.

In het eerste hoofdstuk wordt de opdrachtgever FMWEB toegelicht. De opdracht zal nader omschreven worden en de gebruikte onderzoeksmethode wordt toegelicht. Wat is het ideale facilitaire frontoffice en op welke theoretische wijze kan de organisatie daarheen veranderen? In hoofdstuk drie zal een theoretische basis voor het verslag worden gelegd. In het vierde hoofdstuk wordt de huidige situatie van de vier kerndepartementen omschreven aan de hand van de vier perspectieven. Hoe hebben externe facilitaire organisatie hun facilitaire frontoffice ingericht? Bij TPG Post en de Belastingdienst is onderzoek gedaan naar hun facilitaire frontoffices en de uitkomsten worden toegelicht in hoofdstuk vijf. Daar wordt tevens beschreven hoe het kerndepartement VWS het model grotendeels heeft ingevoerd en de daarbij opgedane ervaringen. De uitkomsten van de projectgroep frontoffice/backoffice worden in hoofdstuk 6 inzichtelijk. In hoofdstuk 7 wordt er conclusie en adviezen gegeven ten aanzien van de kerndepartementen. De consequenties worden op organisatorisch, personeel en financieel gebied onderbouwd in hoofdstuk 8.

¹ Bron: Jaarwerkplan 2006, blz. 14

² Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 13

1

FMWEB

In dit hoofdstuk wordt FMWEB beschreven, de organisatie waarvoor het afstudeeronderzoek is verricht. FMWEB is de opdrachtgever. Eerst zal ik in het kort het ontstaan van FMWEB toelichten, waarna het netwerk en het projectbureau van FMWEB nader worden beschreven. Tot slot zal een aantal belangrijke spelers uit het werkveld worden belicht, en volgt een samenvatting.

1.1 Het ontstaan van FMWEB

In 2000 besloten de facilitaire directeuren van de 13 kerndepartementen in Den Haag dat er beter samengewerkt kon en moest worden. De samenwerking zou kostenbesparing, efficiency en kennis moeten gaan opleveren. Korte tijd later werd een convenant door de 13 facilitaire directeuren en pSG's (plaatsvervangend Secretaris Generaal) ondertekend en was het FMWEB netwerk een feit. Daarmee ontstond ook het IOFD, het interdepartementale overleg facilitaire directeuren, dat maandelijks vergadert. Om het netwerk te ondersteunen werd een klein projectbureau in het leven geroepen. FMWEB bewees al snel zijn daadkracht. Er werden diverse samenwerkingsverbanden opgericht, waarbij kosten, efficiëntie en de wil om samen te werken belangrijke drijfveren waren.

1.2 Het FMWEB Netwerk

Het FMWEB netwerk voor facilitair management omvat alle facilitaire medewerkers van de Rijksoverheid. Het IOFD vormt het Algemeen Bestuur van dit netwerk. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit drie directeuren die namens het IOFD samen met het projectbureau de vergaderingen voorbereiden. Samenwerking leidt tot efficiënter en kostenbewust werken. Het delen van kennis en kunde zorgt voor een verbetering van de kwaliteit van dienstverlening.³

1.2.1 Missie, Doelstelling

FMWEB wil de beste facilitaire organisatie zijn. Daarbij maakt de organisatie zelf de vergelijking met het beklimmen van een berg. FMWEB wil naar de top, de Mount Everest op. Het primaire proces is daarbij leidend. Daarom kiest FMWEB voor professionalisering binnen een klantgestuurde organisatie. Om dit te bereiken werkt FMWEB aan kostenbewustzijn, flexibiliteit en professionaliteit. Dit zijn de kernbegrippen bij de visie, die hierna wordt beschreven.⁴

1.2.2 Visie

Om de samenwerking vorm te geven, heeft FMWEB in 2003 navolgende visie geformuleerd:

*“Het, op proactieve wijze, blijvend inspelen op de behoeften van het primaire proces⁵.”
“De weg plaveien voor een verdergaande samenwerking naar een federatie met een rijksbrede focus.”⁶*

Het komende jaar wil FMWEB de samenwerking intensiveren en consolideren en hierover professionele afspraken maken. Verder betekent samenwerken efficiënter en kostenbewust

³ Bron: <http://www.fmoverheid.nl/content.jsp?objectid=10424>, 10-04-2006

⁴ Bron: <http://www.fmoverheid.nl/content.jsp?objectid=10424>, 10-04-2006

⁵ Bron: Visie Facility Management rijksoverheid, blz. 12

⁶ Bron: Visie Facility Management rijksoverheid, blz. 12

werken en leidt het delen van kennis en kunde tot een verbeterde samenwerking van de kwaliteit van dienstverlening. En dat is het uiteindelijke bestaansrecht van FMWEB.⁷

1.3 Projectbureau FMWEB

Het projectbureau FMWEB wil professionalisering en samenwerking stimuleren en ondersteunen tussen de facilitaire organisaties van de dertien kerndepartementen in Den Haag. Zij wordt aangestuurd door het IOFD (Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren). Het projectbureau FMWEB bestaat uit een directeur, twee programmamanagers, een communicatiemedewerker en een secretaris. Er is bewust gekozen voor een kleine organisatie omdat het werk bij de departementen moet worden uitgevoerd, dit ter verhoging van het draagvlak. In deze paragraaf zal de rol van het FMWEB projectbureau worden verduidelijkt. Binnen het projectbureau van FMWEB maak ik onderscheid tussen de projecten enerzijds, en ondersteuning van het kennisnetwerk anderzijds.

1.3.1 De rol

Projecten binnen FMWEB kunnen worden geïnitieerd door leden van het IOFD of door het projectbureau. In bijlage 2 worden enkele projecten van FMWEB toegelicht. Het IOFD beslist, op advies van het projectbureau, over het al dan niet uitvoeren van een project. De medewerkers van het projectbureau ondersteunen de samenwerking door de projecten te begeleiden of te “trekken”. Door de uitvoering van het werk zoveel mogelijk bij de departementen onder te brengen, wordt het mogelijk meerdere projecten tegelijk te begeleiden. Ook kunnen projecten gestuurd worden door een projectleider vanuit één van de departementen. De rol van FMWEB is dan begeleidend en resultaatgericht. Vanuit het IOFD wordt voor elk project een portefeuillehouder benoemd. Zo is de betrokkenheid en terugvalmogelijkheid vanuit het IOFD gegarandeerd. Enkele van de projecten worden in bijlage 3 beschreven.

De samenstelling van een projectgroep is per project verschillend. Het is belangrijk dat de functie of inhoud van een projectmedewerker raakvlakken heeft met het onderwerp. Elk jaar wordt een begroting gemaakt en voorgelegd in het IOFD. Als deze is vastgesteld, wordt het totaal bedrag omgeslagen over de 13 kerndepartementen.

1.3.2 Het kennisnetwerk van FMWEB

Het FMWEB netwerk staat voor samenwerken en het delen van kennis en kunde. Het projectbureau FMWEB is opgericht ter ondersteuning van het FMWEB netwerk. Maar op welke manier wordt het FMWEB netwerk ondersteund en hoe worden kennis en kunde gedeeld? Naast de projecten zijn er bijeenkomsten, een website en nieuwsbrieven. Deze worden ontwikkeld en uitgevoerd door de medewerkers van het FMWEB projectbureau.

Op bijeenkomsten, zoals een ontbijtsessie en kennismarkt, wordt informatie met de facilitaire medewerkers van alle departementen gedeeld. Door middel van workshops en in- of externe sprekers worden onderwerpen belicht. Op deze wijze wordt kennis gedeeld, worden medewerkers geïnformeerd en wordt in sommige gevallen draagvlak gecreëerd.

De website kent een algemeen, voor iedereen toegankelijk deel. Hier zijn nieuwtjes over facility management en andere relevante thema's te vinden. In het besloten gedeelte kan men onder andere informatie over bijeenkomsten, vacatures en huisvesting opvragen. Voor lopende projecten is de mogelijkheid een eigen groep aan te maken - een naar keuze besloten of open gedeelte voor de medewerkers van de betreffende projectgroep. Zo kunnen ook eenvoudig informatie en grote bestanden worden uitgewisseld en bewaard.

De communicatiemedewerker van FMWEB zorgt voor een tweewekelijkse nieuwsbrief die per e-mail aan alle facilitaire medewerkers verzonden wordt. In deze nieuwsbrief wordt de voortgang van lopende projecten besproken, niet alleen om medewerkers te informeren maar ook om draagvlak te creëren. Naast deze nieuwsbrief is er een tweemaandelijks papieren

⁷ Bron: Jaarwerkplan FMWEB 2006, blz. 3

publicatie met informatie over lopende projecten, nieuwe ontwikkelingen, interviews met belangrijke medewerkers en andere toepasselijke informatie.

1.4 Belangrijke spelers in het veld

Hieronder zullen een aantal spelers binnen het afstudeeronderzoek benoemd worden. Dit zijn:

1.4.1 Medewerkers van FMWEB

De medewerkers van projectbureau FMWEB coördineren het IOFD, de lopende projecten en de projectmedewerkers. Door hun rol als adviseur, begeleider of aanjager kunnen ze invloed uitoefenen op de projecten en het IOFD. Ze hebben veel contacten op de departementen en weten dus wat daarbinnen speelt. De werkzaamheden binnen een project zijn gericht op het begeleiden en of aanjagen van projecten. Het doel is het smeden van samenwerkingsverbanden die efficiëntie en kostenbesparing opleveren.

1.4.2 IOFD (Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren)

Het IOFD bestaat uit de dertien facilitaire directeuren van de kerndepartementen in Den Haag. Zij worden geleid door een dagelijks bestuur. Het IOFD is oprichter en opdrachtgever van FMWEB. Het dagelijks bestuur komt iedere 2 weken bij elkaar en bespreekt dan met FMWEB de lopende zaken. De leden van het IOFD komen maandelijks bij elkaar. Het IOFD beslist of projecten worden uitgevoerd.

1.4.3 pSG-Beraad

Binnen een kerndepartement is de pSG (plaatsvervangend Secretaris Generaal) eindverantwoordelijk voor de ondersteunende (staf) afdelingen. De pSG geeft leiding aan de directeuren van deze ondersteunende (staf) afdelingen, dus ook aan de facilitaire directeur. De pSG's hebben een gezamenlijk overleg, het pSG-beraad. Zij overleggen elke 2 weken betreffende de ondersteunende stafafdelingen.

1.4.4 Klanten

De facilitaire dienst heeft verschillende klanten. Dit zijn onder andere de SG (Secretaris Generaal), minister en de medewerkers van de verschillende afdelingen. In bijlage 10 worden deze klanten toegelicht met de bijbehorende rol.

1.5 Toekomst

FMWEB kijkt vooruit en denkt na over de toekomstige facilitaire organisatie. Dat is nodig, want de omgeving is veranderlijk en FMWEB wil niet achter de feiten aanlopen. Over de uiteindelijke koers van FMWEB bestaat geen definitief eindbeeld, maar er is wel een gezamenlijke visie op de toekomst. Binnen de netwerkorganisatie zal de samenwerking steeds intensiever zijn en minder vrijblijvend. Door bijeenkomsten met de leden van het IOFD, projecten, ontwikkelingen binnen de rijksoverheid en externe ontwikkeling, speelt FMWEB in op de toekomst van de facilitaire organisatie⁸

⁸ <http://www.fmoverheid.nl/content.jsp?objectid=10424>, 10-04-2006

2

De opdracht

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van de opdracht en de wijze waarop de afstudeeropdracht is aangepakt, worden beschreven. Vervolgens zullen probleemstelling, het doel, de doelgroep en de onderzoeksmethode worden toegelicht.

2.1 De aanleiding

In 2003 is gestart met het project “Frontoffice/Backoffice”. Dit project richt zich op het uitwisselen van kennis en ervaring op het gebied van klantbenadering en het bieden van handvatten ter verbetering van de dienstverlening voor de frontoffices/ backoffices van de 13 facilitaire organisaties. Mevr. Abbink heeft voor haar masteropleiding Facility Management naast de projectgroep haar eigen onderzoek gedaan naar de verschillende frontoffices bij de overheid. Met de medewerkers van de projectgroep heeft ze diverse sessies gehouden om informatie te vergaren en haar theorieën en ideeën te toetsen. Voor de scriptie van mevr. Abbink gold de volgende doelstelling:

Het ontwikkelen van een model voor een facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, gebaseerd op nader te bepalen kritische succesfactoren.

Het resultaat van haar onderzoek zijn kritische succesfactoren die de efficiëntie en effectiviteit van een frontoffice bepalen en een algemeen theoretisch model voor de frontoffice/backoffice⁹ voor alle kerndepartementen. De resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd in het IOFD overleg. Tevens is een voorstel gedaan voor een vervolgoopdracht. Het IOFD is hiermee akkoord gegaan. Deze opdracht is:

Het operationaliseren en definiëren van het theoretisch model van mevr. A. Abbink en het in kaart brengen van de consequenties als het model wordt geïmplementeerd bij de 13 kerndepartementen.

In november 2005 is een start gemaakt met dit vervolgproject door de start van deze afstudeeropdracht en met als onderdeel daarvan het doorstarten van de projectgroep frontoffice/backoffice.

2.2 Doel en Doelgroep

Het doel van de opdracht is als volgt:

Het inzichtelijk maken van de consequenties voor de invoering van het frontoffice/backoffice model, waarbij alle hoofden frontoffice c.q. servicedesk van de kerndepartementen VWS, BUZA, EZ en VROM worden betrokken.

Het eindresultaat bestaat uit een adviesrapport waarin:

1. Het theoretisch model is geoperationaliseerd en gedefinieerd naar toetsbare gegevens;
2. Het benoemen van de organisatorische, personele en financiële consequenties als het theoretisch model bij de kerndepartementen VWS, VROM, BUZA en EZ wordt ingevoerd;
3. Advies gegeven wordt hoe het model verder geïmplementeerd kan worden.

⁹ Bijlage 2: Theoretisch model van mevr. A. Abbink blz.

De scriptie is allereerst relevant voor hoofden frontoffice van de vier onderzochte kerndepartementen. Ten tweede is de scriptie relevant voor FMWEB en het IOFD. Ten derde voor de overige leden van de projectgroep frontoffice/backoffice. Tot slot is de scriptie interessant voor alle hoofden frontoffice werkzaam binnen de overheid.

2.3 De probleemstelling

De aanleiding voor de doorstart van het project frontoffice/backoffice is het feit dat het model nog niet geoperationaliseerd was. Om inzicht te krijgen in de consequenties bij implementeren van dit model, en om gericht te adviseren hoe men verder kan gaan, is het noodzakelijk het model helder te hebben. Met de projectgroep is een start gemaakt met het operationaliseren van het theoretisch model van mevrouw. Abbink. Met deze afstudeeropdracht zal er naast het ondersteunen van de projectgroep, bij 4 kerndepartementen onderzoek gedaan worden naar het toepassen van model Abbink. Op basis van de consequenties zal per departement geadviseerd worden hoe ze met het model verder kunnen gaan.

Naar aanleiding van de opdracht is de probleemstelling als volgt geformuleerd:

'Op welke wijze kan met het aangereikte theoretische model professionaliteit bereikt worden binnen de facilitaire frontoffice van de 4 kerndepartementen?'

De onderstreepte woorden zullen hieronder verder worden gedefinieerd:

- Op welke wijze; er wordt uitgegaan van een veranderingsstrategie, deze wordt in paragraaf 3.1 toegelicht;
- Theoretisch model; Het model van mevrouw. A. Abbink wordt toegelicht in paragraaf 3.2;
- Professionaliteit; Onder een professionele facilitaire frontoffice wordt verstaan, een facilitaire frontoffice die voldoet aan kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren die zijn geformuleerd naar vier perspectieven die bij model Abbink. De perspectieven zijn het klantperspectief, de interne organisatie- medewerkerperspectief, het procesperspectief en het financieel en managementperspectief). Dit is terug te vinden in paragraaf 3.2;
- Facilitaire frontoffice; Onder een facilitaire frontoffice wordt het volgende verstaan: *Een facilitaire frontoffice verzorgt alle eerstelijns contacten met de klanten en opdrachtgever over facilitaire producten en diensten.*
- De vier Kerndepartementen die worden onderzocht zijn;
 - o VWS (Volksgezondheid Welzijn & Sport)
 - o EZ (Economische Zaken)
 - o BUZA (Buitenlandse zaken)
 - o VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer)

Naar aanleiding van de probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

1. Op welke wijze kunnen verandering worden doorgevoerd?
2. Wat is een professionele facilitaire frontoffice volgens model Abbink?
3. Welke trends zijn er op het gebied van de facilitaire frontoffice?
4. Hoe zijn de facilitaire frontoffices van de vier kerndepartementen nu ingericht?
5. Hoe zijn externe organisaties op het gebied van het facilitaire frontoffice ingericht?
6. Hoe heeft VWS model Abbink geïmplementeerd?
7. Wat zijn de uitkomsten van de projectgroep frontoffice/backoffice?
8. Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties voor de kerndepartementen als model Abbink wordt ingevoerd?
9. Op welke wijze kan model Abbink geïmplementeerd worden bij de kerndepartementen?

De aanpak van de subprobleemstellingen wordt in bijlage 1 toegelicht.

2.4 Onderzoeksmethoden

Voor het beantwoorden van de probleemstelling en subprobleemstellingen is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: *theoretisch* en *empirisch* onderzoek.

Het theoretisch onderzoek is verricht door middel van boeken, tijdschriften, publicaties en internet. Het doel van het theoretische onderzoek is het verkrijgen van concrete bestaande gegevens en theorieën over het onderzoeksonderwerp. Het empirisch onderzoek is onderzoek waarbij je door waarneming vaststelt wat zich in de werkelijkheid afspeelt.

2.4.1 Gewenste situatie

Om de gewenste situatie in kaart te brengen is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De basis hiervoor was de scriptie van mevr. Abbink. Ter aanvulling op de scriptie heb ik een gesprek met haar gehad over het onderzoek en de uitkomsten. Mevr. Louwers is de projectleidster van het project frontoffice/backoffice. Ze heeft het proces geleid en was daarom een derde belangrijke bron van informatie betreffende het model, het proces en de optimale implementatie.

2.4.2 Huidige situatie

Om de huidige situatie van de vier kerndepartementen in kaart te brengen zijn interviews gehouden. De interviewvragen zijn in bijlage 14, 15 en 16 te lezen. Het doel van interviews is het verkrijgen van globale en specifieke informatie over de onderzoeksonderwerpen. De interviews zijn gehouden met de hoofden frontoffice of projectleiders soms aangevuld met een hoofd servicebalie of plaatsvervangend directeur van de facilitaire frontoffice. Het eerste interview is gericht op de algemene huidige situatie naar aanleiding algemene frontoffice kenmerken. Het tweede interview was een terug koppeling van de gegevens weergegeven in een schema. De verschillen met het model van Abbink worden hier inzichtelijk gemaakt, waardoor tegelijkertijd doorgevraagd kon naar de verschillen. Alle interviews die zijn afgenomen op de kerndepartementen zijn uitgewerkt en ter controle naar de geïnterviewden gestuurd.

2.4.3 Benchmark

Het doel van de benchmark is het inzichtelijk maken van het facilitaire frontoffice van andere bedrijven en hieruit inzicht krijgen in de verschillen en overeenkomsten tussen de huidige situatie, gewenste situatie en de externe bedrijven. Voor de benchmark is gezocht naar een commercieel en non-profit bedrijf met meerdere locaties verspreid over Nederland en de facilitaire frontoffice biedt zijn diensten aan meerdere locaties aan. Deze criteria zijn opgesteld naar aanleiding van de structuur van de kerndepartementen en de mogelijkheid interdepartementale samenwerking. Er is gebruik gemaakt van interviews bij de bedrijven TPG Post en de belastingdienst. Bij het kerndepartement VWS is het model grotendeels al ingevoerd. Deze ervaring kan een belangrijke les zijn voor de andere kerndepartementen. Daarom heb ik een interview gehouden met mevr. Van Berkum. Ze heeft tijdens dit gehele proces deelgenomen aan project- en werkgroepen. Hierdoor kan ze vanuit haar ervaringen vertellen hoe het proces is verlopen, op welke manier ze het heeft aangepakt en wat er een volgende keer beter zou kunnen.

2.4.4 Projectgroep

Het doel van de projectgroep is het gezamenlijk operationaliseren van model Abbink, waardoor er inzicht wordt verkregen in het model, het model vanuit meerdere situaties bekijken, waardoor het toe te passen is op de 13 kerndepartementen. Het doel van de workshops was het verkrijgen van inzicht in het model, draagvlak creëren bij alle hoofden frontoffice en het inzichtelijk maken van de consequenties voor de dertien kerndepartementen.

De in- en output van de projectgroep frontoffice/backoffice is een belangrijke bron geweest. Tijdens het afstuderen heeft de projectgroep diverse workshops georganiseerd om:

1. Het theoretisch model van mevr. Abbink verder te operationaliseren
2. Betrokkenheid te creëren voor het project frontoffice/backoffice
3. Inzicht te krijgen in de eigen frontoffice/facilitaire organisatie en het adviseren van het management team

4. Kennis uit te wisselen op het gebied van het frontoffice/backoffice
Mijn rollen binnen de projectgroep waren voornamelijk ondersteunend en adviserend. Tijdens de voorbereidingen van de workshops en de workshops zelf zijn deze rollen tot uiting gekomen, door te luisteren, vragen te stellen en adviezen te geven.

2.5 Aanname

Tijdens het onderzoek zijn een aantal aannames gemaakt. Deze aannames worden hieronder kort toegelicht.

2.5.1 *Model Abbink is ideaal*

Er is vooronderzoek verricht naar de facilitaire frontoffice. Als oplossing is hieruit model Abbink met de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren gekomen. Het IOFD heeft als opdracht gegeven te onderzoeken wat het betekent voor de vier kerndepartementen als model Abbink wordt ingevoerd. Hierbij is als uitgangspunt genomen dat model Abbink ideaal is voor de facilitaire frontoffice van de kerndepartementen.

In bijlage 1 wordt er per subprobleemstelling aangegeven hoe deze is aangepakt.

3

De theoretische weg naar het ideale facilitaire frontoffice

Het ideale facilitaire frontoffice is voor elke organisatie anders. Mevr. Abbink heeft tijdens haar afstudeeronderzoek voor de opleiding European Master Facility management, kritische succesfactoren en een ideaal theoretisch model ontwikkeld voor de facilitaire frontoffices van de 13 kerndepartementen in Den Haag.

Het model ligt er, maar wat betekent dit voor de dertien facilitaire organisaties? Kunnen zij model Abbink toepassen op hun eigen organisatie, en zo ja, hoe? Het zijn vragen waar niet zomaar een antwoord op is. Dit hoofdstuk poogt antwoord te geven worden op de volgende subprobleemstellingen:

Subprobleemstelling 1:

'Op welke wijze kunnen veranderingen worden doorgevoerd?'

Subprobleemstelling 2:

'Wat is een professionele facilitaire frontoffice volgens model Abbink?'

Subprobleemstelling 3:

'Welke trends zijn er op het gebied van het facilitaire frontoffice?'

Eerst zal de onderzochte theoretische kennis over veranderstrategieën en model Abbink worden beschreven. De praktische toepassing van de theorie wordt behandeld in hoofdstuk 4. Tot slot zullen de trends voor de komende jaren ten aanzien van de facilitaire frontoffice worden beschreven. Deze trends kunnen invloed hebben op het model of het functioneren van de rijksoverheid en daarom kunnen deze niet achterwege blijven. Dit zal de basis vormen voor de komende hoofdstukken. Er zal afgesloten worden met een conclusie.

3.1 Managen van veranderingen

Om de departementen te kunnen adviseren, is het belangrijk inzicht te krijgen hoe adviezen ingevoerd kunnen worden. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de vraag hoe organisaties in elkaar zitten, welke onderlinge relaties kunnen bestaan, hoe interventies die relaties kunnen beïnvloeden en welke veranderingsstrategieën er zijn. In het boek 'Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling' geeft prof. dhr. W.F.G. Mastenbroek zijn visie op verandermanagement; ik maak hierbij gebruik van zijn modellen.

3.1.1 Organisaties als netwerken

Er zijn verschillende modellen om naar organisaties te kijken. In algemene termen zijn dit het systeemmodel, het partijenmodel en het netwerkmodel.

Het systeemmodel ziet de organisatie als één geheel met bepaalde functionele kenmerken. Er is sprake van een stabiel verband met inherente krachten tot zelfhandhaving. Er is tevens sprake van een norm- en saamhorigheidsbesef. Het systeemmodel gaat uit van een sociaal wezen, gericht op het organisatiebelang. Tot slot is er een idealistische 'gevoelstoon' terug te vinden.¹⁰

Het partijenmodel wordt door Mastenbroek gezien als een verzameling deelgroeperingen met eigenbelangen. Het is een labiel verband; met hooguit een 'belangengemeenschap'. De

¹⁰ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.28-29

drijvende krachten zijn dwang- en lokmiddelen. Er wordt uitgegaan van een koel- berekend mensbeeld dat gericht is op eigenbelang. Tot slot is er een cynisch- realistisch gevoelston terug te vinden.

Over het netwerkmodel doet Mastenbroek de volgende belangrijke uitspraak:

“Organisaties zijn netwerken van interdependente groepen. De relaties tussen deze groepen zijn gekenmerkt door coöperatie en door competentie. Men is afhankelijk en men heeft eigen belangen. Men kan in zekere zin spreken van een coalitie van uiteenlopende belangen.”¹¹
Toelichting: Interdependentie is de onderlinge samenhang of onderlinge afhankelijkheid.¹²

Welk model sluit het beste aan op de afstudeeropdracht? Binnen de opdracht kunnen we verschillende groepen onderscheiden. Dit zijn de dertien facilitaire directeuren, FMWEB, projectgroep medewerkers en de medewerkers van het facilitaire frontoffice.

Het systeem model gaat uit van een idealistische gevoelston. Deze is terug te vinden in de wil tot samenwerking, kostenbesparend en efficiënt en effectief werken. De dertien kerndepartementen gaan echter uit van hun eigen belang in plaats van het organisatiebelang van het samenwerkingsverband. Daarom sluit dit systeemmodel slechts gedeeltelijk aan op de afstudeeropdracht.

Het partijenmodel bestaat uit deelgroeperingen met eigen belangen. Dit is goed terug te vinden bij de dertien IOFD leden die het samenwerkingsverband vormen. De drijfkrachten bij een partijenmodel zijn dwang en lokmiddelen. Deze worden niet op deze manier toegepast. Elk IOFD lid heeft een mate van vrijwilligheid en vrijheid om aan projecten mee te doen. Het partijenmodel sluit derhalve eveneens gedeeltelijk aan op de afstudeeropdracht.

Het netwerkmodel wordt gevormd door coöperatie en competentie. De combinatie van eigen en gemeenschappelijk belang spelen een grote rol bij de dertien facilitaire directeuren. Ze hebben onderling samenwerkingsverbanden, zoals het IOFD of WTP. Dit zou je kunnen zien als coöperatie. Iedereen heeft hierin zijn eigen belang en het groepsbelang. Doordat de belangen verschillend kunnen zijn, kan er competitie ontstaan. Competentie kan bevorderd worden door een benchmark tussen verschillende kerndepartementen op het gebied van kosten. Als ik kijk naar de afstudeeropdracht, maar de doelstelling van de projectgroep en naar het achterliggende doel om samen te werken op het gebied van het facilitaire frontoffice, dan komt het netwerkmodel daar het dichtste bij. Daarom zal ik uitgaan van het netwerkmodel.

3.1.2 De brillen bij het netwerkmodel

Mastenbroek gebruikt in het boek twee brillen om het netwerkmodel met zijn relaties uit te werken. De eerste bril richt zich op het niveau van de gehele organisatie. Dit is de structuur/cultuur bril die verrijkt kan worden met strategie en informatiesystemen als manieren om eenheden in de organisatie met elkaar te verbinden. Dit perspectief richt zich vooral op organisatie ontwerp en organisatie verandering. De tweede bril richt zich op het niveau van relaties tussen mensen binnen eenheden en tussen organisatorische eenheden. Hierin zijn 4 typen relatie –aspecten te onderscheiden. Dit zijn: instrumentele relaties, sociaal emotionele relaties, machts- en afhankelijkheidsrelaties en onderhandelingsrelaties. Deze twee brillen ziet Mastenbroek vooral als hulpmiddelen die helpen de gebeurtenissen in organisaties te ordenen en er meer grip op te krijgen. Bij het onderzoek zal ik mij richten op de eerste bril, cultuur en structuur van het netwerk, om daarmee de cultuur van de kerndepartementen inzichtelijk te maken. Gelijktijdig biedt dit mogelijkheden om gericht de kerndepartementen te adviseren op het gebied van organisatieveranderingen.

3.1.3 Bril 1 cultuur en structuur

Volgens Mastenbroek zijn er twee belangrijke theoretische bouwstenen bij het organiseren van het netwerkmodel. Dit zijn de structuur en de cultuur van het netwerk. Met de structuur van het

¹¹ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.29

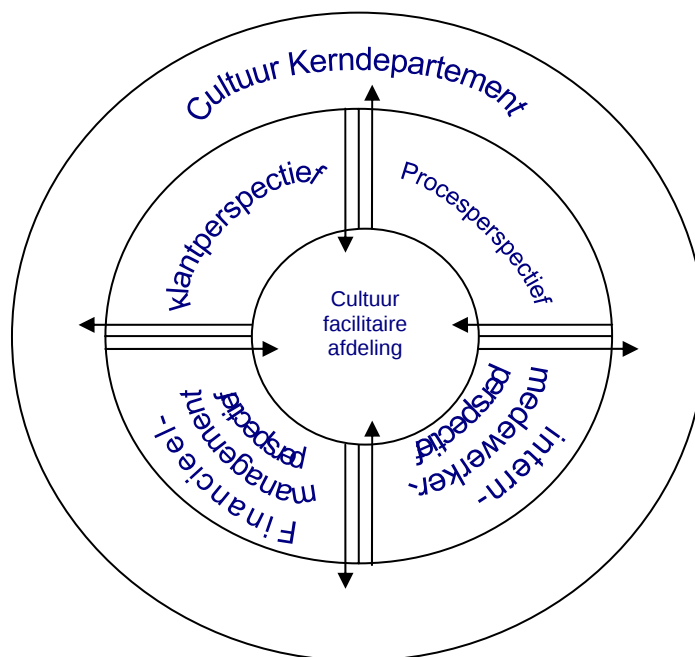
¹² Bron: <http://www.woordenboek.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=interdependentie>, 15-4-2006

netwerk geeft hij aan dat er partijen zijn binnen een organisatie en dat zij een onderlinge relatie hebben. De balans in deze relatie tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid ziet hij als belangrijk. De cultuur benadert hij vanuit gedragtendenties en de eigen dynamiek van de organisatie.

In de gedragtendenties van partijen zijn een aantal patronen te herkennen. Deze patronen zijn terug te vinden in de stijl van leidinggeven de wijze van hanteren van de onderlinge relaties bij besluitvormingen en probleemoplossingen. Er kan sprake zijn van samenwerken, onderhandelen, politiek manoeuvreren of vechten. Met de dynamiek in het netwerk probeert Mastenbroek aan te geven dat er spanningen en problemen tussen eenheden kunnen ontstaan. Deze kunnen ontstaan door onbedoelde uitkomsten en vicieuze cirkels waar betrokkenen in gevangen kunnen raken.

3.1.4 Cultuur in relatie tot de perspectieven

Ik heb gekozen om aanvullend bij de theorie van Mastenbroek, Hofstede te gebruiken inzichtelijk te maken hoe de perspectieven beïnvloed worden door de cultuur. Hofstede¹³ ziet cultuur als een ui, die bestaat uit verschillende lagen. Deze lagen zijn waarde, rituelen, helden en symbolen. De diepste laag vertegenwoordigt de cultuur. De kerndepartementen hebben elk een eigen cultuur die opgebouwd is uit deze elementen. De elementen bepalen hoe de vier perspectieven wordt ingevuld door de facilitaire afdeling. Ik heb dit in het onderstaande figuur weergegeven. In het figuur staat de cultuur van de facilitaire afdeling centraal. Deze beïnvloed het invullen en uitoefenen van de vier perspectieven.



Figuur 1: Cultuur van een facilitaire dienst ten opzichte van het kerndepartement

Met het bovenstaande figuur wordt duidelijk dat de perspectieven worden beïnvloed door de cultuur van de facilitaire afdeling, maar ook door de cultuur van het kerndepartement. Door een andere cultuur kan de invulling van een perspectief veranderen.

3.1.5 Interventies bij cultuur en structuur

Interventies zijn gerichte manieren om situaties te veranderen binnen organisaties. Mastenboek beschrijft 2 soorten interventies; namelijk structuurgerichte en cultuurgerichte interventies¹⁴. Structuurgerichte interventies worden gebruikt als de problemen voortvloeien uit de aard van

¹³ Bron: Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen, Hofstede, G. blz.19

¹⁴ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.31

het relatienetwerk. Een interventie kan het anders inrichten, toewijzen van taken binnen de organisatie zijn. Cultuurgerichte interventies proberen menselijk gedrag en achterliggende attitudes te beïnvloeden. Rollenspellen, het aangeven van een procedure om het probleem op te lossen en tekorten aan vaardigheden aanvullen, zijn voorbeelden van cultuurgerichte interventies.

3.1.6 Veranderingsstrategieën

De veranderingsstrategie is opgebouwd uit de elementen veranderingsdoelen en methode van aanpak.¹⁵ Bij veranderingsdoelen worden een aantal gerichte handreikingen gedaan om de structuur of cultuur van een organisatie te kunnen beïnvloeden. Vervolgens wordt er met de veranderingsmethode aangegeven hoe het doel bereikt kan worden. Beide dienen aan te sluiten op een organisatietheorie en concrete interventies.

Veranderingsdoelen

Voor het beïnvloeden van de structuur adviseert Mastenbroek een aantal mogelijkheden.¹⁶ Allereerst is het belangrijk om te zorgen voor autonome managers die in staat zijn rechtstreeks op de markt te reageren. Ten tweede dienen organisatieonderdelen zo veel mogelijk te bestaan uit eenheden met duidelijk te identificeren producten en eigen winstverantwoordelijkheid. Tot slot is het belangrijk voor een grote mate van zelfstandigheid te zorgen. Om de mate van autonomie met de wederzijdse afhankelijkheid te behouden, reikt Mastenbroek een aantal mogelijkheden aan. Die mogelijkheden zijn: horizontaal en allround opgeleide managers, centrale loopbaanplanning en –begeleiding, centraal personeelsbeleid, centrale faciliteiten en beperkte hiërarchische bemoeienis en controle.

Om de cultuur te beïnvloeden,¹⁷ kan een cultuur ontwikkeld en aangemoedigd worden van sterk individuele prominentie en sterke gezamenlijke banden. Belangrijk bij deze cultuur is het aanmoedigen van het intern ondernemerschap en de bereidheid om te experimenteren. Deze cultuur kan verder gestimuleerd worden door gerichtheid op ontwikkeling en profilering van de talenten van de medewerkers. De andere kant van deze balans is dat organisaties een stevig opvangnet moeten vormen om risicovolle projecten zo nodig op te kunnen vangen. Er kan op deze manier een innovatief klimaat ontstaan binnen een organisatie waardoor de hele organisatie beter in staat is flexibel in te spelen op de geboden kansen.

Veranderingsmethoden

Om de veranderingsdoelen door te voeren zijn er verschillende methodes. Mastenbroek maakt onderscheid tussen het conditionerende en het operationele niveau van de organisatieverandering.¹⁸ Met het conditionerende niveau wordt het strategisch niveau bedoeld. Daar worden de interne voorwaarden geschept om de gestelde doelen te bereiken. Het operationele niveau wordt gezien als het niveau van de specifieke problemen en knelpunten van een beperkt aantal eenheden. Mastenbroek heeft uit de literatuur 4 veranderingsmethodes aangehaald, te weten: Machts/dwangstrategie, Empirisch/rationele strategie, Ruil/beloningsstrategie, en Normatief- reëducatieve strategie.

Bij de machts/dwangmethode doet men een beroep op de macht die men heeft vanuit zijn positie. Deze methode speelt in op de afhankelijkheid van de medewerker. Als een medewerker weerstand biedt, dan wordt die beperkt in zijn mogelijkheden tot zelfbeschikking of autonomie. De empirisch/rationele methode probeert door middel van redelijke argumenten medewerkers verstandelijk te overtuigen van de zin van de juistheid van de verandering. Met de ruil/beloningsmethode probeert men voorwaarden voor het tot stand komen van veranderingen door materiële en andere faciliteiten te scheppen. De Normatief- reëducatieve methode richt zich op waarden en normen van de medewerkers. Hierdoor worden zij als het ware opnieuw opgevoed. De nieuwe opvattingen en gedragsvormen moeten ervoor zorgen dat de veranderingen worden geaccepteerd.

¹⁵ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.59

¹⁶ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.65

¹⁷ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.67-68

¹⁸ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.79

Opmerkingen bij deze methodes zijn: Er wordt sterk geconcentreerd op veranderaars, de methodes passen goed bij het een op drie schema, zoals hieronder te zien is.¹⁹

Type verandering	Aangrijpingspunt	Corresponderend relatie- aspect
1. Machts/dwang strategie	Afhankelijkheid/autonomie	Machtsaspect
2. Empirisch/rationele strategie	Inzicht, rationele mening/voorkeur	Instrumentele aspect
3. Ruil/beloningstrategie	Aandelen in schaarse middelen	Onderhandelingsaspect
4. Normatief- reëducatieve strategie	Identiteit, normen en waarden	Sociaal-emotioneel aspect

Figuur 2: Vier veranderingsmethodes en het één op drie model

3.2 Het professionele facilitaire frontoffice voor de rijksoverheid

In deze paragraaf wordt het theoretische model van mevr. A. Abbink toegelicht. Eerst zal het model worden toegelicht en vervolgens worden de kritische succesfactoren besproken met de bijbehorende prestatie-indicatoren. Tot slot zullen een tweetal belangrijke trends op het gebied van facilitaire frontoffice worden benoemd. Op de volgende pagina is het model te zien.

3.2.1 Het model

Als het model nader wordt bekeken valt het op dat er een aantal rechthoeken staan met aanduidingen. Dit zijn de klantgroepen, frontoffice, backoffice, toezicht, kwaliteit & control, functie en processen. Dit alles is ingedeeld naar operationele(roze kleur), tactisch(oranje kleur) en strategisch(gele kleur) niveau. In deze paragraaf zal ik duidelijk maken wat wordt bedoeld met de aanduidingen binnen de kerndepartementen, volgens Abbink. In bijlage 2 wordt het model uitgelegd. Het model is zo ontworpen dat het toepasbaar is op meerdere soorten organisaties of binnen samenwerkingsverbanden. Ze heeft dit getoetst op een aantal personen en groepen, zoals de brainstormgroep die bestond uit een aantal hoofden frontoffice.

3.2.2 Kritische succesfactoren

De onderstaande figuur van Abbink geeft een samenvatting van de 4 perspectieven en de daarbij behorende kritische succesfactoren.²⁰ Bij deze kritische succesfactoren zijn prestatie indicatoren benoemd. De combinatie van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren geven aan de organisaties een hulpmiddel om de kwaliteit en het niveau van de dienstverlening te verbeteren, de processen en de medewerkers te meten en aan te geven waar verdere verbeteringen mogelijk zijn.

Klantperspectief Communicatie en relatiebeheer Klantentevredenheid Bereikbaarheid	Interne organisatie-/ medewerkerperspectief Interne communicatie en organisatie Medewerkertevredenheid Capabel personeel
Procesperspectief Procesbeschrijvingen Samenwerking FM/ICT/P&O/FIN/ID²¹ Workflow (digitaal) systeem Huisvesting / Locatie	Financieel en managementperspectief Realistische budgetten Doorzichtige kostenstructuur Efficiency Steun van hoogste management Interdepartementale samenwerking

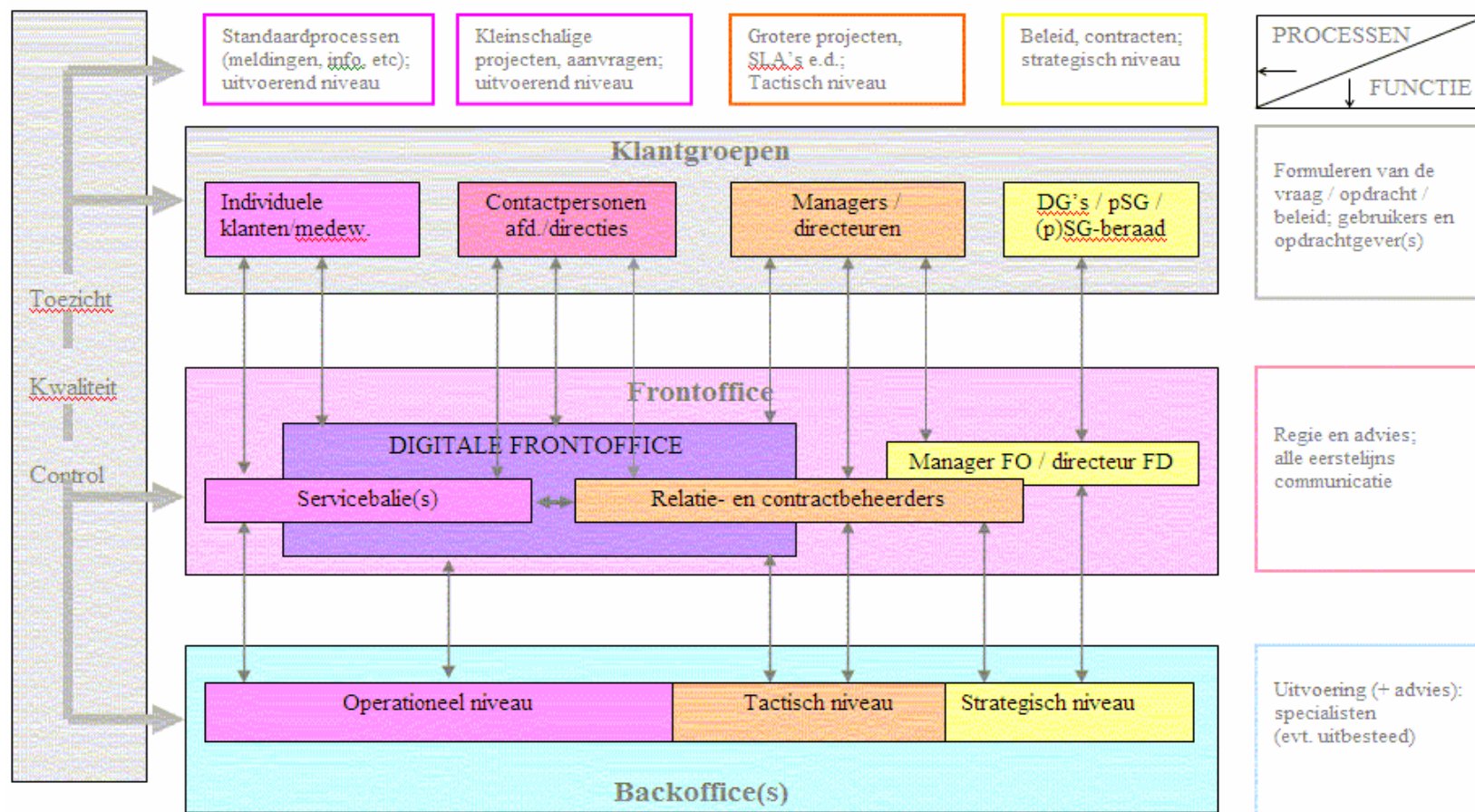
Figuur 3: Balanced scorecardperspectieven en kritische succes factoren²²

¹⁹ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, Mastenbroek blz.82-83

²⁰ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz.29

²¹ Facility management/ informatie- en communicatietechnologie/ personeel/ financiën/ informatie diensten

²² Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 30



Figuur 4: Model Abbink

De structuur van een organisatie en interne organisatie/ medewerkerperspectief bevatten dezelfde onderdelen. Daarom zal de structuur worden behandeld bij het onderdeel interne organisatie-/ medewerkerperspectief. De cultuur van een organisatie kan gedeeltelijk worden gezien in de wijze waarop de vier perspectieven worden ingevuld.

Per perspectief wordt er in een tabel weergegeven welke kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren er zijn. De in de tabellen grijs gemarkeerde kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden niet onderzocht. Onder deze tabellen zal er kort worden toegelicht waarom dit niet gebeurt.

3.2.3 Klantenperspectief

In het klantperspectief worden drie kritische succesfactoren aangegeven: communicatie en relatiebeheer, klanttevredenheid en bereikbaarheid. Hierna zal per kritische succesfactor de bijbehorende prestatie-indicatoren worden benoemd.

KSF-en	Prestatie-indicatoren
<i>Communicatie en relatiebeheer</i>	- producten- en dienstencatalogus via intranet beschikbaar - mogelijkheid voor de klant om zelf aanvragen te doen (bijv. vergaderkamers reserveren) - vaste contactpersonen (op verschillende niveaus) bij de dienstonderdelen, al dan niet met verschillende verantwoordelijkheden - informatie over uitvoering / stand van zaken (digitaal) beschikbaar
<i>Klanten-tevredenheid</i>	- uitkomsten klanttevredenheidsonderzoeken - betrokkenheid: jaarlijks te voeren evaluatiegesprek met contactpersonen - afwijkingen belofde dienstverlening
<i>Bereikbaarheid</i>	- bereikbaarheid via telefoon, servicebalie, intranet, email, post/fax - snelheid afdoening vragen en opmerkingen

Figuur 5: Klantenperspectief: kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Op dit moment is er binnen FMWEB een project gericht op de klanttevredenheid. Er wordt onderzocht of het mogelijk is om één instrument te gebruiken voor een standaard klanttevredenheidsonderzoek voor alle dertien kerndepartementen. Zelfstandig een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren is onvoldoende relevant door het doel van de opdracht. Ook is er niet genoeg tijd om zo'n onderzoek uit te voeren tijdens het afstudeerperiode. Tot slot zou het proces van de projectgroep klanttevredenheid beïnvloed kunnen worden. Daarom heb ik er voor gekozen om op dit onderdeel niet verder te onderzoeken. Als het instrument er ligt zou ik echter zeker aanbevelen om te onderzoeken waar de behoefte en vraag van de klant liggen.

3.2.4 Interne organisatie-/ medewerkerperspectief

Bij de interne organisatie/ medewerkerperspectief worden drie kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn: interne communicatie en organisatie, medewerkertevredenheid en capabel personeel/ kwaliteit medewerkers. Hieronder zal per kritische succesfactor worden omschreven wat het uitgangspunt is. Vervolgens zullen de bijbehorende prestatie-indicatoren worden benoemd.

KSF-en	Prestatie-indicatoren
<i>Interne communicatie en organisatie</i>	- alle FO-medewerkers, ook al zijn er verschillende servicebalies, behoren tot dezelfde afdeling en worden aangestuurd door dezelfde manager - er is een onderscheid in taken: operationeel (helpdesk); tactisch/strategisch (relatiebeheer, regie- en controlfunctie) - de FO-medewerkers behoren tot een andere afdeling dan de BO-medewerkers - regulier werkoverleg - taken en verantwoordelijkheden vastgelegd in individuele werkplannen
<i>Medewerkers-tevredenheid</i>	- uitkomsten werkbelevingsonderzoek vertalen in plan van aanpak - ziekteverzuimpercentage
<i>Capabel personeel / kwaliteit medewerkers</i>	- opleidingseffectiviteit: uitvoering opleidingsplan - opleidingsbudget = % van personeelsbudget - analyse beoordelingsrondes (kwaliteit/kwantiteit/gedrag)

Figuur 6: Interne organisatie-en medewerkersperspectief: kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Zoals bij het klanttevredenheidsonderzoek doe ik geen onderzoek naar de tevredenheid van de medewerkers. Ik heb hiervoor gekozen omdat daar binnen de opdracht onvoldoende tijd voor was. Het onderzoeken van de medewerkerstevredenheid zou onrust kunnen veroorzaken, terwijl eerst bekeken zou moeten worden of en zo ja, in welke vorm zo'n onderzoek toepasbaar kan zijn.

Het zou te diep gaan om te onderzoeken of de medewerkers van de facilitaire organisaties capabel personeel in huis hebben. Dit is een aandachtspunt wat tijdens de reorganisatie aan bod moet komen. Daarom zal ik hier geen nader onderzoek naar verrichten.

3.2.5 Procesperspectief

Bij het procesperspectief worden vier kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn: procesbeschrijvingen, Samenwerking FM/ICT/P&O/FIN/DIV, workflow (digitaal) systeem en huisvesting/locatie. Hieronder zal per kritische succesfactor worden omschreven wat het uitgangspunt is. Vervolgens zullen de bijbehorende prestatie-indicatoren worden benoemd.

KSF-en	Prestatie-indicatoren
<i>Proces-beschrijvingen</i>	- Alle werkprocessen (FO-zijde) zijn beschreven en vastgelegd in het digitale systeem
<i>Samenwerking FM/ICT/P&O/FIN /ID²³</i>	- Toepassing digitaal systeem voor alle samenhangende ondersteunende processen (bijv. invoer nieuwe medewerker)
<i>Workflow (digitaal) systeem</i>	- Invoer van alle processen in digitaal systeem
<i>Huisvesting / Locatie</i>	- Alle service-balies bij elkaar - FO en BO in elkaars nabijheid

Figuur 7: Procesperspectief: kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Er zullen geen procesbeschrijvingen gemaakt worden. Processen kunnen per kerndepartement verschillen waardoor het vier afstudeeropdrachten op zich kunnen zijn. Mochten de processen op een departement onvoldoende inzichtelijk zijn dan beveel ik aan om deze inzichtelijk te maken. Met de projectgroep frontoffice/backoffice zijn de kernactiviteiten van de frontoffice in kaart gebracht. De kernactiviteiten zijn uitgewerkt in bijlage 8. De uitkomsten daarvan kunnen een goede basis vormen voor het inzichtelijk maken van de processen.

²³ Facility management/ informatie- en communicatietechnologie/ personeel / financiën / informatie diensten

Ik heb ervoor gekozen om me te richten op het frontoffice van de facilitaire dienst waar tevens uitleen en het bestellen van producten en diensten van ICT zijn ondergebracht. De ICT storingen heb ik hier niet toe gerekend. Ik zie de uitleen en bestelling van producten en diensten als eerste klantcontact. De ICT storingen zie ik als specialistische backoffice activiteit die uitbested kan worden en op afstand geregeld kan worden.

3.2.6 Financieel en managementperspectief

Bij het financieel en managementperspectief worden vijf kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn: realistische budgetten, doorzichtige kostenstructuur, efficiency, steun, interdepartementale samenwerking. Hieronder zal er per kritische succesfactor worden omschreven wat het uitgangspunt is. Vervolgens zullen de bijbehorende prestatie indicatoren worden benoemd.

KSF-en	Prestatie-indicatoren
<i>Realistische budgetten</i>	- volledige doorbelasting, inclusief overhead (aan dienstonderdelen – integraal management) - procentuele afwijkingen ten opzichte van het werkplan - gedwongen winkelhering - afwijkingen tarieven t.o.v. marktprijzen
<i>Doorzichtige kostenstructuur</i>	- financiële managementrapportages - percentage doorbelasting aan dienstonderdelen
<i>Efficiency</i>	- kostenbesparing a.g.v. zelfwerkzaamheid klant (zelf reserveren vergaderkamers)
<i>steun</i>	- facilitair protocol, vastgesteld door het hoger management en directeur facilitair bedrijf, waarin afspraken over bevoegdheden, budgetten en processen
<i>Inter-departementale samenwerking</i>	- facilitair protocol, vastgesteld door de facilitaire directeurs en bekrachtigd door het (p)SG-beraad, met afspraken over samenwerking, bevoegdheden, doorbelasting e.d.

Figuur 8: Financieel en managementperspectief: kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Tijdens mijn onderzoek heb ik gevraagd of er steun is binnen het hoogste management voor veranderingen van de frontoffice. Iedereen heeft 'ja' of 'grotendeels ja' geantwoord. Graag zou ik bij deze prestatie –indicator een kanttekening willen maken. Omdat niet alle MT-leden, pSG en SG zijn benaderd is het de vraag welke betekenis moet worden toegekend aan dit 'ja'. Ik heb geen inzicht in de hoger gelegen en achterliggende agenda's van de facilitaire directeur, pSG, SG en de minister. In de projectgroep is de insteek dat alle hoofden frontoffice inzichtelijk maken wat het voor hun departement betekent. Op deze manier kunnen ze het MT adviseren hoe ze hier mee verder kunnen gaan. Om het proces op een departement te beïnvloeden heb ik ervoor gekozen om mijn kennis in de projectgroep in te zetten, maar niet alle MT-Leden af te lopen.

Ik zal mijn onderzoek pas in tweede instantie richten op interdepartementale samenwerking, omdat ik denk dat het eerst belangrijk is om kerndepartementen op zich goed te organiseren voor er samengewerkt kan worden. Wel zal ik in hoofdstuk 5 inzichtelijk maken hoe grote bedrijven met meerdere locaties de facilitaire frontoffice hebben ingericht. Dit kan een handreiking zijn voor de departementen met meerdere locaties en tevens ideeën generen over interdepartementale samenwerking.

3.3 Trends en ontwikkelingen

Op facilitair gebied is er een aantal trends en ontwikkelingen. Als basis voor dit onderdeel zal het artikel van dhr. H Coenders van het bedrijf AOS DBAssociates worden gebruikt. Zijn artikel staat in het Facility Management Magazine Jaarboek 2006 'Een handvol Facilitaire Megatrends'. In dit artikel bespreekt hij 5 trends. Hij ziet deze trends als basis om nieuwe ontwikkelingen te signaleren en de discussie te starten over de ontwikkelingsrichting van vastgoed en Facility Management. Een aantal van deze trends zijn van toepassing op de overheid.

3.3.1 Trend 1 Facility Accounting als nieuw vakgebied

De verdergaande flexibilisering van facilitaire organisaties en de toegenomen aandacht voor risico's, stellen hoge eisen aan de organisatievorm, vooral wat betreft uitbesteding, transparantie en verantwoording voor de uitbestede processen. Volgens Coenders is het uitgangspunt: Strikte scheiding van de drie kerntaken, beleid, uitvoering en controle. Ze kunnen afzonderlijk uitbesteed worden, maar nooit tezamen aan 1 partij. De rol van de facility accountant is volgens Coenders als volgt: Hij/Zij neemt zowel bij vormen van maincontracting als regieorganisaties de controlerol van de organisatie over. Bij een regieorganisatie stelt de facilitaire regieorganisatie het beleid op, verzorgen externe leveranciers de uitvoering en voert de facility Account namens de regieorganisatie de controle uit.

In het komende decennium krijgt de functie van de Facility Accountant meer inhoud. Wel ziet Coenders de volgende taken weggelegd voor de Facility Accountant.

- Inventariseren van de risico's
- Controleren van de uitvoering van kritische (risicovolle) facilitaire bedrijfsprocessen
- Toetsen van performance en financiële huishouding van (main) contractors
- Opstellen van besparingspotentiëlen voor de verschillende uitbestede facilitaire processen
- Ontwikkeling van Bonus /malus constructies voor uitbestede facilitaire processen
- Vaststellen van het eindresultaat bonus/malus- regelingen
- Opstellen van periodieke management dashboards voor inkoop of FM regie organisatie over de performance van de uitvoering

3.4 Conclusie

Er is sprake van een netwerkmodel kijkend naar de afstudeeropdracht. Het netwerkmodel kun je op twee manieren in kaart brengen. Allereerst kan er gekeken worden naar de gehele organisatie als tweede kan er gekeken worden naar de relatie tussen mensen binnen deze eenheden. Bij het afstudeeronderzoek wordt er gekeken met de eerste bril.

Door eigen inzicht, brainstormsessie en de projectgroep ben ik gekomen tot voor- en nadelen bij het model. Ik denk dat het grote voordeel van het model zit in de gedefinieerde onderdelen, zoals de klantgroepen, processen, verschil tussen frontoffice en backoffice naar operationeel, tactische en strategisch niveau binnen het facilitaire frontoffice. Het opzienbarende voor een aantal mensen was vooral het tactisch niveau met contract- en relatiebeheer. Tijdens de interviews en de benchmark ben ik er achtergekomen dat het tactische niveau op de kerndepartementen en bij de benchmark niet of nauwelijks aanwezig zijn op de facilitaire frontoffices.

Het model kent punten waarover nagedacht moet worden. Dit gebied bevindt zich voornamelijk op het tactische niveau van het facilitaire frontoffice. Grotere organisaties maar ook kerndepartementen hebben de relatie en contractbeheerder ondergebracht in andere gedeelte van de facilitaire afdeling. Bij BUZA zijn ze terug te vinden in de backoffice. Bij TPG Post is het bij de Strategy en Development afdeling ondergebracht. De vraag is wanneer deze functies in de frontoffice moeten worden geplaatst of in een ander specifiek onderdeel van de facilitaire afdeling. Het model gaat uit van een regie functie bij het facilitaire frontoffice en dat is een reden voor het onderbrengen van de relatie- en contractbeheerders in de frontoffice.

Een kritische opmerking bij de prestatie indicatoren is het feit dat er een aantal niet smart zijn geformuleerd. Een voorbeeld hierbij is de indicator: 'uitkomsten klanttevredenheidsonderzoek'. Er wordt niet bij geformuleerd welk cijfer behaald moet worden. Daarom zullen de prestatie-indicatoren die onderzocht worden slechts bekeken worden op de aanwezigheid van de indicator. Pas als een indicator aanwezig en volledig smart is geformuleerd kan er overgegaan worden tot een officiële meeting.

De functie van een accountmanager wordt gezien als een opkomende trend bij de facilitaire afdeling. Het model sluit hier goed op aan.

4

Hoe zijn de facilitaire frontoffices georganiseerd?

Om de consequenties voor de organisaties in kaart te kunnen brengen, is het belangrijk eerst de huidige situatie in kaart te brengen. Door middel van interviews met de hoofden frontoffices, soms aangevuld met een hoofd servicebalie of projectmedewerker, is de informatie verkregen. De subprobleemstellingen zijn als volgt geformuleerd:

Subprobleemstelling 4:
'Hoe zijn de facilitaire frontoffices van de vier kerndepartementen nu georganiseerd?'

De kerndepartementen, VWS, BUZA, EZ en VROM, zijn onderzocht. Er is gekozen voor deze vier kerndepartementen, omdat ze zich bevinden in verschillende stadia van professionalisering en graag willen meewerken aan het onderzoek. Bij dit hoofdstuk wordt er vanuit gegaan dat model Abbink ideaal is en de kritische succesfactoren met prestatie-indicatoren middelen zijn om de aanwezigheid van model Abbink te toetsen.

In dit hoofdstuk zal allereerst elk kerndepartement kort worden omschreven. Tijdens het onderzoek is gebleken een aantal kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren nog niet aanwezig zijn. Daarom heb ik besloten het onderzoek te richten op de aanwezigheid van kritische succesfactoren, omdat deze inzichtelijk kunnen maken of het facilitaire frontoffice effectief is en efficiënt werkt. Tevens zijn niet alle prestatie-indicatoren smart geformuleerd. Deze prestatie-indicatoren zouden voor elk departement anders ingevuld kunnen worden omdat ieder een ander primair proces heeft. Om de consequenties voor de kerndepartementen inzichtelijk te kunnen maken, zal per perspectief van de balanced scorecard inzichtelijk worden gemaakt of de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren aanwezig zijn. Om dit in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van een scoretabel. De tabel onderscheidt verschillende waarden:

- **Ja** betekent, dat de prestatie-indicator volledig aanwezig is binnen een departement.
- **Deels** betekent, dat een gedeelte van de prestatie-indicator is terug te vinden, maar niet volledig.
- **Nee** betekent, dat deze prestatie-indicator niet aanwezig is in het kerndepartement.
- **Nee komt** betekent, dat het er niet is, maar het kerndepartement wel bezig is het in te voeren.

Na de scoretabel zal kort toegelicht worden, waarom er een deels, nee of nee komt is ingevuld. Voor een uitgebreidere toelichting van deze perspectieven kan bijlage 11, 'prestatie-indicatoren uitgewerkt', worden nageslagen. Na de perspectieven zal de cultuur inzichtelijk worden gemaakt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

4.1 Algemene informatie over de 4 kerndepartementen

De kerndepartementen hebben elk een ander primair proces. Meer inzicht in de Achtergrond van de kerndepartementen is belangrijk om een gepast advies te kunnen geven. In deze paragraaf wordt per kerndepartement inzichtelijk gemaakt wat het primair proces is van het departement en de facilitaire afdeling. Met de onderstaande tabel worden een aantal belangrijke feiten en cijfers van de kerndepartementen inzichtelijk gemaakt. Deze kerngegevens worden als basis gebruikt voor het inzichtelijk maken van de organisatorische, personele en financiële consequenties, hoofdstuk 8. In bijlage 10 worden de organogrammen van de facilitaire afdelingen weergegeven.

	VWS	BUZA	EZ	VROM
Aantal medewerkers frontoffice	18	7.5	4	7
Aantal panden	5	3 + 400	7	10
Aantal m2	30.000	?	?	99.000+...
Aantal klanten	2400	2200 +2200	1500	3000 tot 4000
Aantal meldingen maart	700	459	870	963
Aantal minuten per melding	3 a 5 min	1.5 min	35 min	0.15 sec
Kosten per melding	?	?	€ 9.80	?
Kosten per werkplek	?	?	€ 13.370,-	?

Figuur 9: Kengetallen van de vier kerndepartementen

4.1.1 VWS

'Zorg voor mensen in een gezonde samenleving.' Onder dit motto maakt het ministerie overheidsbeleid op het terrein van de gezondheidszorg, de maatschappelijke zorg en de sport.²⁴ Het kerndepartement is gevestigd in Castalia, Helicon en Muzentoren in Den Haag. In deze panden zitten diverse kern- en niet kerndiensten. Onder kerndiensten wordt verstaan afdelingen van het primaire proces, de interne klant. Niet kerndiensten zijn raden, zoals de Raad voor gezondheidsonderzoek en Sociaal cultureel planbureau, kunnen gezien worden als de externe klant van de facilitaire dienst. De kern- en niet kerndiensten zorgen in totaal voor ongeveer 2400 gebruikers (klanten).

Taakomschrijving van de Facilitaire dienst:

*'De Facilitaire Dienst (FD) levert facilitaire producten en diensten aan klanten bij VWS en doet dat op maat, op bedrijfsmatige wijze en (op termijn) tegen marktconforme condities. Onder facilitaire producten en diensten worden die activiteiten of ondersteunende diensten en middelen verstaan die nodig zijn om het primaire proces van (de verschillende onderdelen van) VWS ongestoord te doen verlopen.'*²⁵

4.1.2 BUZA

*'Het ministerie van Buitenlandse Zaken(BUZA) is de spil in de communicatie tussen de Nederlandse regering en de regeringen van andere landen en tussen de Nederlandse regering en internationale organisaties. Het ministerie coördineert het buitenlands beleid van de Nederlandse regering en voert dit uit. Het ministerie opereert zowel vanuit het departement in Den Haag als vanuit de meer dan 150 ambassades, permanente vertegenwoordigingen en consulaten-generaal verspreid over de hele wereld.'*²⁶ BUZA is gevestigd in het gebouw dat 'de apenrots' heet. Naast dit gebouw zijn er in zo'n 400 locaties over de hele wereld verspreid. De centrale facilitaire dienst (CFD) heeft ongeveer 2200 klanten in het hoofdgebouw en ongeveer hetzelfde aantal mensen op de wereldwijde locaties.

De CFD is belast met het opzetten, ontwikkelen en geven van uitvoering aan beleid ten aanzien van facilitaire zaken ten behoeve van het departement en (op onderdelen) de posten: het vormgeven, implementeren, bewaken en onderhouden van het technisch voorzieningenniveau (inclusief de coördinatie van vernieuwingen en ontwikkelingen op het gebied van alle huisvestings- en verbouwingsbeleid en activiteiten die hiermee samenhangen), de logistieke, post-, koerier-, repro-, distributie- telefoon- en beveiligingsfaciliteiten en procedures, de catering, groenvoorziening, schoonmaak, milieuzorg m.b.t. facilitaire processen, het vervoer van personen en goederen, de bedrijfshulpverlening en het uitvoeren van de regelgeving m.b.t. dienstreizen en verhuizingen.²⁷

²⁴ Bron: <http://www.minvws.nl/>, 21-4-2006

²⁵ Bron: http://www.minvws.nl/organisatie/organogram/sg_psg/facilitaire_directies/FD/default.asp, 21-04-06

²⁶ Bron: http://www.minbuza.nl/default.asp?CMS_ITEM=MBZ302484, 22-04-2006

²⁷ Bron: http://www.minbuza.nl/default.asp?CMS_ITEM=94CA6C1A3F15413498295C0840FD37FAX3X51303X17#TOC_14, 22-04-2006

4.1.3 EZ

'EZ bevordert duurzame economische groei in Nederland'

*'Markten waarin ondernemerszin zich kan ontplooiën en waar iedere ondernemer gelijke kansen heeft, er voor consumenten optimale keuzevrijheid is en vitale publieke belangen goed geborgd zijn. Wij voelen ons verantwoordelijk voor goed werkende markten, ook internationaal. Wij richten ons niet alleen op de markt van vandaag maar ook op de markt van morgen. Wij stimuleren vernieuwingszin in alle sectoren van de economie.'*²⁸ EZ is verspreid over een aantal panden aan de Bezuidenhoutseweg. In deze panden werkt de interne klant, dit zijn er ongeveer 1500. Daarnaast zijn er een aantal zelfstandige bestuursorganen in het land. Voor deze externe klanten heeft IZ (directie interne zaken) slechts een adviserende functie.

'Directie Interne Zaken (IZ) adviseert de departementsleiding op het gebied van intern management in het bijzonder met betrekking tot de facilitaire diensten ten behoeve van het ministerie. Draagt zorg voor optimale voorzieningen c.q. beheer hiervan, op terreinen van beveiliging en bedrijfszelfbescherming, documentaire informatievoorziening, drukwerk, postverwerking, tele- en datacommunicatie, vervoer en dienstreizen, huisvesting, apparatuur, onderhoud en overige materiële aangelegenheden.'

²⁹

4.1.4 VROM

*'Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) stelt zichzelf de volgende prioriteiten: het scheppen van een prettige woonomgeving, het voeren van een ruimtelijk ontwikkelingsbeleid en de ontwikkeling van een duurzame toekomst.'*³⁰ Het hoofdgebouw is gevestigd naast het centraal station in Den Haag. Er zijn binnen VROM vier Dictoraten Generaal te herkennen. De facilitaire dienst heeft 3000 tot 4000 klanten.

De Gemeenschappelijke Dienst (GD) ondersteunt VROM op het gebied van bedrijfsvoering. De GD voert uit en adviseert. Zo kan VROM zijn bedrijfsvoering zo efficiënt en tegelijkertijd zo effectief mogelijk inrichten. Iedere VROM medewerker kan hier terecht voor ondersteuning en advies op het gebied van onder andere administratieve zaken, huisvesting, communicatie, financiën, schoonmaak, storingmelding, evenementen, boekingen van accommodaties en reizen en catering.³¹

De Facilitaire en Informatie Dienst (FID) ondersteunt VROM op het gebied van huisvesting, voorzieningen, inkoop, ICT en documentaire informatievoorziening. De opdrachtverlening gebeurt grotendeels op basis van (meerjarige) overeenkomsten

4.2 Klantperspectief

Het klantperspectief gaat uit van dat wat succesbepalend is in de ogen van de klant. Het klantperspectief zal beschreven worden aan de hand van de prestatie-indicatoren communicatie & relatiebeheer en bereikbaarheid.

²⁸ Bron: <http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=37326>, 22-4-2006

²⁹ Bron: <http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=21230>, 22-04-2006

³⁰ Bron: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10864>, 22-04-2006

³¹ Bron: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10867>, 22-04-2006

Kritische Succesfactor	Prestatie-indicatoren	VWS	BUZA	EZ	VROM
Communicatie & relatiebeheer	PDC, op intranet	Ja	Deels	Deels	Ja
	Klant kan zelfstandig aanvragen doen	Ja	Nee, komt	Nee, komt	Nee, komt
	Vaste contactpersonen op verschillende niveaus	Ja	Ja	Ja	Ja
	Informatie over melding digitaal beschikbaar voor klant	Ja	Nee, komt	Nee, komt	Nee, komt
Bereikbaarheid	Eén Fysieke servicebalie	Ja	Nee	Nee, komt	Ja
	Digitale workflow via intranet	Deels	Nee, komt	Nee, komt	Nee, komt
	Email	Ja	Ja	Ja	Ja
	Telefoon	Ja	Ja	Ja	Ja
	Fax/Post voor leveranciers	Ja	Ja	Ja	Ja

Figuur 10: Scoretabel Klantperspectief

VWS

Bij VWS is op één onderdeel na alles volledig aanwezig. Er staat 'deels' bij de digitale workflow, omdat het systeem er wel is, maar het laatste onderdeel moet nog geïmplementeerd worden. Het FMIS systeem, Global FM en het workflow systeem, Teamcenter werken onafhankelijk van elkaar. Wenselijk is: één FMIS systeem met een geïntegreerde workflow.

BUZA

De producten- en dienstencatalogus wordt op dit moment herschreven. De oude staat op internet en per productgroep zal deze in de komende weken worden vernieuwd. Bij buitenlandse zaken is een nieuw FMIS systeem aangeschaft, Planon. Het onderdeel FacilityNet van Planon, waarmee de klant zelf de meldingen, storingen en reserveringen kan invoeren, is nog niet geïmplementeerd. Men hoopt het systeem in september ingevoerd te hebben. Dit zorgt ervoor dat drie vakjes op 'Nee komt' zijn gewaardeerd. Tot slot zijn er meerdere balies voor verschillende producten en diensten van de facilitaire dienst door het gebouw heen te bezoeken. Er wordt onderzocht of het mogelijk is deze balies samen te voegen. Om deze reden is het waardeoordeel 'Nee' aangegeven.

EZ

Bij EZ wordt op dit moment de PDC herschreven en afgestemd met de pSG. De oude PDC staat wel op intranet. Daarom is er het waardeoordeel 'Deels' aangegeven. Er is op dit moment een op maat gemaakt FMIS systeem, maar deze voldoet niet meer aan de eisen. Er is een Europese aanbesteding gestart. Eind mei 2004 wordt duidelijk welk systeem het gaat worden. Deze reden heeft ervoor gezorgd dat het waardeoordeel 'Nee komt' is aangegeven. De servicebalies van EZ zitten over meerdere panden verspreid en bieden verschillende producten en diensten aan. Momenteel onderzoekt EZ de mogelijkheden om tot 1 balie te komen, daarom is de qualificatie 'Nee komt' aangegeven.

VROM

Het facilitaire frontoffice werkt momenteel met een op maat gemaakt digitaal systeem. Het systeem is verouderd en er zijn geen uitbreidingsmogelijkheden meer. Daarom is er een Europese aanbesteding geweest en daaruit is het FMIS systeem Planon gekozen. In de komende maanden wordt het systeem geïnstalleerd inclusief de module FacilityNet. Om deze reden is er het waardeoordeel 'Nee komt' gegeven. De datum is al een aantal malen veranderd; naast de laatste wijziging is geen nieuwe datum geprikt.

4.3 Interne organisatie-/ medewerkerperspectief

Bij het procesperspectief is de centrale vraag: wat is essentieel in en voor de (interne) processen? Bij dit perspectief zal de interne communicatie en organisatie worden beschreven.

Kritische Succesfactor	Prestatie-indicatoren	VWS	BUZA	EZ	VROM
Interne communicatie-/ en organisatie	Alle frontoffice medewerkers behoren tot dezelfde afdeling en manager	Ja	Nee	Nee	Ja
	Operationele frontoffice taken; helpdesk	Ja	Ja	Ja	Ja
	Tactische frontoffice taken; relatiebeheer, regie- en controle functie	Ja	Nee	Nee	Deels
	Strategische frontoffice taken; relatiebeheer, regie- en controle functie &	Ja	Deels	Deels	Deels
	Frontoffice en backoffice zijn gescheiden in 2 aparte afdelingen	Ja	Nee	Nee	Deels

Figuur 11: Scoretabel Interne organisatie-/ medewerkerperspectief

VWS

Bij VWS zijn alle onderdelen op deze manier aanwezig binnen de organisatie.

BUZA

Er zijn verschillende afdelingen met balies binnen de facilitaire dienst. Dit zijn bijvoorbeeld het CFD frontoffice, CFD vergaderzalen en CFD post & koerier. De frontoffice medewerkers zitten verspreid over verschillende afdelingen, waardoor ze niet gezamenlijk behoren tot de frontoffice onder dezelfde manager en er geen duidelijke scheiding is tussen frontoffice en backoffice. Om deze redenen is de eerste en laatste prestatie-indicator gewaardeerd met een 'Nee'. De taken binnen het frontoffice beperken zich tot de servicebalie en het leiding geven aan de servicebalie. De relatie en contractbeheerders, ofwel het tactische niveau, zijn niet in de frontoffice terug te vinden en daarom is deze indicator gewaardeerd met een 'Nee'. De strategische taken zijn door het ontbreken van het tactisch niveau minder omvangrijk en hebben een andere inhoud. Daarom zijn de strategische taken gewaardeerd met 'Deels'.

EZ

Bij EZ zijn verschillende afdelingen met balies terug te vinden binnen Interne Zaken. Deze zitten verspreid over meerdere panden die bij elkaar in de buurt liggen. Enkele balies zijn bureau vervoer, bureau 8000 en bureau reizen. De eerste en laatste prestatie-indicator zijn daarom gewaardeerd met 'Nee'. Binnen de frontoffice zijn op dit moment geen tactische taken te onderscheiden en daarom is deze indicator gewaardeerd met een 'Nee'. Er zijn binnen de functie van hoofd frontoffice gedeeltelijk taken terug te vinden van het strategische niveau, maar niet alles. Om deze reden is de indicatie strategische taken gewaardeerd met een 'Deels'.

VROM

Binnen de frontoffice van VROM is er een frontoffice en backoffice gedeelte te onderscheiden. De taken van de backoffice medewerkers kunnen gedeeltelijk gezien worden als de tactische taken van een frontoffice, daarom is deze gewaardeerd met 'Deels'. De 'officiële' accountmanagers zitten bij het directoraat generaal en praten rechtstreeks met de pSG.

4.4 Procesperspectief

Vanuit het interne organisatie- of medewerkerperspectief worden de kritische succesfactoren vastgelegd, die voor de organisatie van belang zijn om te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden.

Kritische Succesfactor	Prestatie-indicatoren	VWS	BUZA	EZ	VROM
Samenwerking FM/ICT	Samenwerking FM/ ICT uitleen en bestellingen	Ja	Nee	Nee	Ja
Workflow digitaal systeem	Invoer van alle processen in digitaal systeem	Ja	Ja	Ja	Ja
	Selfservice via intranet functie	Deels	Nee, komt	Nee, komt	Nee, komt
Huisvesting/ locatie	Alle servicebalies van de frontoffice bij elkaar gelegen	Ja	Nee	Nee	Ja
	Frontoffice en backoffice in elkaars nabijheid	Deels	Nee	Nee	Nee

Figuur 12: procesperspectief

VWS

De selfservice via intranet is gewaardeerd met 'Deels', omdat nog niet alles is geïmplementeerd. Het frontoffice en backoffice zitten bij elkaar op de etage, maar de servicebalie is in een ander gedeelte van het gebouw geplaatst. Om deze reden is de indicator met 'Deels' gewaardeerd.

BUZA

Het CFD frontoffice werkt niet samen met ICT en is daarom gewaardeerd met een 'Nee'. Er is nog geen digitale workflow met selfservice geïmplementeerd en daarom aangeduid met 'Nee komt'. De balies zitten verspreid over het pand en bieden verschillende producten en diensten aan. Daarom is de kritische succesfactor huisvesting/locatie beide keren gewaardeerd met een 'Nee'.

EZ

Het facilitaire frontoffice werkt niet samen met ICT en is daarom gewaardeerd met een 'Nee'. Er is nog geen digitale workflow met selfservice geïmplementeerd en daarom aangeduid met 'Nee komt'. De balies zitten verspreid over verschillende locaties en bieden verschillende producten en diensten aan. Daarom is de kritische succesfactor huisvesting/locatie beide keren gewaardeerd met een 'Nee'.

VROM

Er is nog geen digitale workflow met selfservice geïmplementeerd en daarom aangeduid met 'Nee komt'. Het frontoffice is bij elkaar gehuisvest maar het backoffice zit verspreid over het pand. Om deze reden is de indicator gewaardeerd met een 'Nee'.

4.5 Financieel en managementperspectief

De kritische succesfactoren in het financieel en managementperspectief hebben een relatie met de belanghebbende (opdrachtgever) aan wie verantwoording afgelegd moet worden.

Kritische Succesfactor	Prestatie-indicatoren	VWS	BUZA	EZ	VROM
Realistische budgetten & doorzichtige kostenstructuur	Volledige doorbelasting incl. overhead aan alle dienstonderdelen	Deels	Deels	Nee	Ja
	Gedwongen winkelnering	Ja	Ja	Ja	Ja
	Marktconforme prijzen	Ja	Ja	Ja	Ja
	Kostenbewustzijn Klant	Deels	Nee	Nee	Nee
Efficiency	Kostenbesparing door selfservice van de klant	Ja	Nee, komt	Nee, komt	Nee, komt

Figuur 13: Financieel en het managementperspectief

VWS

De facilitaire afdeling heeft een centrale pot met geld voor alle collectieve- en basiskosten. De extra kosten worden wel doorbelast. De prestatie-indicator is daarom gewaardeerd met 'Deels'. De klant is 'Deels' kostenbewust, doordat de facilitaire frontoffice offertes maakt voor maatwerk

aanvragen. Hiermee worden de kosten inzichtelijk gemaakt en wordt de klant zich bewuster van de kosten.

BUZA

De facilitaire kosten worden op reizen, koerier en cateringkosten doorbelast, de rest wordt uit de centrale pot van de CFD betaald. De prestatie-indicator is daarom gewaardeerd met 'Deels'. Het kostenbewustzijn van de klant is gewaardeerd met 'Nee', omdat de klant alles probeert en aanvraagt. Facilitynet is nog niet geïmplementeerd en daarom de kritische succesfactor efficiency gewaardeerd met 'Nee, komt'

EZ

De facilitaire kosten worden uit een centrale pot van interne zaken betaald. De prestatie-indicator is daarom gewaardeerd met 'Nee'. Het kostenbewustzijn van de klant is gewaardeerd met 'Nee', omdat de klant alles waar hij/zij om vraagt kan krijgen. Het FMIS systeem met digitale workflow wordt op dit moment Europees aanbesteed en daarom is de kritische succesfactor efficiency gewaardeerd met 'Nee, komt'

VROM

De klant van VROM belt niet vaak de vergaderzalen af, daaraan is te merken dat er geen kostenbewustzijn is bij de klant. De prestatie-indicator is daarom gewaardeerd met 'Nee'. Er is een FMIS systeem aangeschaft, maar nog niet geïmplementeerd. Om deze reden is de efficiency gewaardeerd met 'Nee, komt'.

4.6 Cultuur

De cultuur van een organisatie kan bepalend zijn voor de inrichting van de facilitaire dienst, regelgeving en gewoontes binnen een organisatie. Dit kan betekenen dat er voor organisaties die zich in dezelfde fase bevinden een andere veranderstrategie nodig is om hetzelfde resultaat te bereiken. Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat de cultuur vooroordelen die er zijn over de overheid, veelal bevestigd kunnen worden. Veranderingen worden vooral geïnitieerd door een kabinetbesluit, of het beleid van een pSG; er is weinig eigen aandrang tot verandering of reorganisatie. Gesloten agenda's spelen mee bij beslissingen en uitspraken. Inzicht hierin krijgen is erg moeilijk omdat er vanaf FMWEB niet dagelijks contact is met deze personen zodat geen inzicht is in hun opstelling in andere vergaderingen of persoonlijke gesprekken.

De cultuur zal worden omschreven aan de hand van viertal kenmerken Dit zijn de omgangsvormen op de facilitaire afdeling, klant benadering, opdrachtgever,

	VWS	BUZA	EZ	VROM
Omgangsvormen binnen de FD	Informeel	informeel	Informeel	Informeel
Beslissingen	Top down	Top down	Top down	Top down
Klant benadering	Zakelijk	Informeel	Informeel	Zakelijk
Opdrachtgever	pSG basis & Klant extra	Klant & pSG	KLANT & pSG	pSG & Klant
Wie betaalt?	pSG basis & Klant extra	FD van centrale rekening	FD van centrale rekening	Alles door de klant

Figuur 14: Cultuur kerndepartementen

Binnen alle vier de facilitaire afdelingen is er een informele sfeer. Beslissingen worden voornamelijk op hoger niveau genomen en naar beneden gecommuniceerd. De top bestaat uit SG, PSG en Minister. De laag eronder is het hoofd facilitaire dienst en de managementleden en daarna volgt de rest van de organisatie.

De overheid biedt goede faciliteiten aan zijn klant. Dit betekent dat de klant van treinkaartje tot luxe ingerichte kamer vrij gemakkelijk kan regelen. Voor de facilitaire dienst betekent dit veel ad hoc werk en een ongeorganiseerd aanbieden van producten en diensten. Het kerndepartement

VWS heeft vanaf 2002 al een stap ingemaakt door zakelijk, marktconform en klantgericht als speerpunten te formuleren. Dit heeft geleid tot een basisaanbod van producten en diensten. Extra dienstverlening moet worden aangevraagd. De kosten hiervan worden inzichtelijk gemaakt en vaak worden de voor en nadelen van de extra dienstverlening met de pSG besproken. Elke nieuwe aanvraag wordt bekeken en afgewogen. VROM belast alle kosten door van standaard tot maatwerk. Bij EZ wordt vrijwel alles wat wordt aangevraagd geleverd. Is het geld op, dan wordt het weer aangevuld. Beleid op dit gebied is dus nog zoekende, maar wordt op dit moment wel gemaakt. Bij BUZA kan de klant veel aanvragen en worden de producten en diensten vanuit de CFD betaald. Bij EZ en BUZA hebben de klanten dus veel macht en vrijheid om de producten en diensten te bepalen.

4.7 Conclusie

Kijkend naar de aanwezigheid van de kritische- succesfactoren en prestatie-indicatoren moeten de kerndepartementen de volgende onderdelen invoeren.

4.7.1 VWS

Als VWS het ideale model Abbink geheel geïmplementeerd wil hebben dan zouden de volgende onderdelen aangepast of ingevoerd kunnen worden:

1. Het laatste onderdeel van de workflow implementeren;
2. De servicebalie en het frontoffice bij elkaar huisvesten;
3. De overhead doorbelasten naar de afdelingen;
4. Maak de klant kostenbewuster, door kosten inzichtelijk te maken naar de klant;

De klant is ondertussen gewend dat bij de facilitaire dienst steeds zakelijker gewerkt wordt.

4.7.2 BUZA

Als BUZA het ideale model Abbink geheel geïmplementeerd wil hebben dan zouden de volgende onderdele aangepast of ingevoerd kunnen worden:

1. PDC aanpassen en op intranet plaatsen;
2. Planon Facility Net implementeren;
3. Van 6 decentrale balies (incl. ICT) naar 1 centrale balie organiseren, ondergebracht bij de CFD frontoffice;
4. Ga samenwerken met ICT voor uitleen en aanvraag van ICT producten;
5. De decentrale balies naar de centrale balie verhuizen en integreren;
6. De afdelingen van de centrale facilitaire dienst organiseren naar frontoffice en backoffice afdeling;
7. Het frontoffice en backoffice fysiek bij elkaar huisvesten;
8. Breng in de frontoffice een tactisch niveau aan in de vorm van accountmanagers en contractbeheerders;
9. De overhead en extra kosten zouden geheel naar de afdelingen doorbelasten;
10. Maak de klant kostenbewuster, door kosten inzichtelijk te maken naar de klant;

Als de bovenstaande onderdelen zijn doorgevoerd zal er efficiënter gewerkt worden. De cultuur van BUZA heeft mede ervoor gezorgd dat er nog veel moet gebeuren om aan model Abbink te kunnen voldoen. Er zal een belangrijke cultuuromslag gemaakt moeten worden binnen de facilitaire dienst. Deze moet gericht zijn op zakelijker en klantgericht werken. Hiertoe zal vanuit het management inspanning moeten plaatsvinden, anders kan dit niet worden bereikt.

4.7.3 EZ

Als EZ het ideale model Abbink geheel geïmplementeerd wil hebben dan zouden de volgende onderdelen aangepast of ingevoerd kunnen worden:

1. PDC aanpassen en op intranet plaatsen;
2. Het FMIS systeem aanschaffen en implementeren;
3. Van decentrale balies (incl. ICT) naar 1 centrale balie organiseren, ondergebracht bij bureau 8000;
4. Ga samenwerken met ICT betreft uitleen en aanvraag van ICT producten;
5. De decentrale balies naar de centrale balie verhuizen en integreren;

6. De afdelingen van de centrale facilitaire dienst organiseren naar frontoffice en backoffice afdeling;
7. Het frontoffice en backoffice bij elkaar huisvesten;
8. Breng in de frontoffice een tactisch niveau aan in de vorm van accountmanagers en contractbeheerders;
9. Alle overhead en extra kosten doorbelasten naar de afdelingen;
10. Maak de klant kostenbewuster, door kosten inzichtelijk te maken naar de klant;

Als de bovenstaande onderdelen zijn doorgevoerd zal er efficiënter gewerkt worden

Bij EZ is de erkenning dat er iets moet veranderen goed op gang gekomen. Er is een reorganisatie waarbij de doelstellingen om zakelijker en klantgerichter te gaan werken worden meegenomen. Het doel is het frontoffice te professionaliseren met als richtlijn model Abbink. Er moet nog veel gebeuren, maar met de reorganisatie is al een stap in de goede richting gezet.

4.7.4 VROM

Als VROM het ideale model Abbink geïmplementeerd wil hebben dan zouden de volgende onderdelen aangepast of ingevoerd kunnen worden:

1. Het FMIS systeem implementeren;
2. Het frontoffice en backoffice bij elkaar huisvesten;
3. Breng in de frontoffice een tactisch niveau aan in de vorm van accountmanagers en contractbeheerders;
4. Maak de klant kostenbewuster, door kosten inzichtelijk te maken naar de klant;

Als de bovenstaande onderdelen zijn doorgevoerd zal er efficiënter gewerkt worden

Op een aantal gebieden is VROM al goed ontwikkeld. Op andere gebieden kan VROM nog wat optimaliseren hierbij kan vooral gedacht worden aan het tactisch niveau en de implementatie van het FMIS systeem.

VROM heeft geen tactisch niveau in het frontoffice als er gekeken wordt naar accountmanagement. Deze bevindt zich op strategisch niveau bij de directoraat Generaal en die praat rechtstreeks met de pSG. Hierdoor hebben ze veel invloed en de frontoffice/ facilitaire dienst minder invloed op dat proces. Dit zou in de toekomst behoorlijke gevolgen kunnen hebben voor de facilitaire dienst, denkend aan beleid en het beïnvloeden daarvan, inzicht in de wensen en eisen van de klant en gesloten agenda's.

5

Benchmark

Hoe hebben andere grote organisaties het facilitaire frontoffice ingericht? Waarom hebben ze daar voor gekozen? Komt het overeen met model Abbink? Wat kunnen de departementen hiervan leren? Een aantal vragen die opkomen. In dit hoofdstuk zal er antwoordt gegeven worden op de volgende subprobleemstelling:

Subprobleemstelling 5:

'Hoe zijn externe organisaties op het gebied van het frontoffice ingericht?'

Subprobleemstelling 6

'Hoe heeft VWS model Abbink geïmplementeerd?'

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe het facilitaire frontoffice is ingericht bij TPG Post en de Belastingdienst. Voorafgaand aan het onderzoek zijn criteria opgesteld. De criteria voor de bedrijven waren als volgt:

1. Een groot semi commercieel- en overheidsbedrijf;
2. De bedrijven moeten meerdere locaties in het land hebben;
3. De bedrijven moeten voor deze locaties facilitaire diensten aanbieden.

Deze criteria zijn opgesteld door te kijken naar de opbouw van verschillende kerndepartementen. Een aantal kerndepartementen heeft meerdere locaties in het land, maar niet altijd een centrale facilitaire dienst of centrale facilitaire frontoffice. Het model geeft aan dat dit voor kerndepartementen wel een mogelijkheid kan zijn. Naast de beschrijving van de externe bedrijven TPG Post en de Belastingdienst zal ik aangeven op welke wijze kerndepartement VWS model Abbink heeft geïmplementeerd. Tot slot zal er een conclusie worden gegeven.

5.1 Hoe ziet het facilitaire frontoffice bij TPG Post er uit?

TPG Post staat in Nederland voornamelijk bekend om de post distributie. De doelstelling van TPG Post is: *'Het is onze ambitie marktleider te worden voor diensten aan zakelijke en particuliere klanten op het gebied van communicatie, transacties en aflevering van documenten en goederen.'*³² In het land zijn een aantal grote distributiecentra, kantoren, sorteercentra en kleinere panden te vinden. In een interview met mevr. H. Visscher, manager Facility Desk, heb ik onderzocht hoe de facilitaire dienst c.q. het facilitaire frontoffice van TPG Post is georganiseerd.

Kengetallen van de Facility Desk:

Melders	4000
Aantal medewerkers FO	6 fte
Aantal panden(incl. depots & garageboxen)	1103
Meldingen in Planon	3200 per maand
Call	1550 per maand
Kosten frontoffice per melding	€7,50 - €8,-
Aantal Area's	6

Figuur 15: kengetallen Facility Desk

De facilitaire afdeling heet sinds 1 januari User Management. Een reorganisatie werd ingezet omdat de productieafdeling ging veranderen en er geld bespaard moest worden. Hierbij stond het bestuursprincipe beleid centraal, uitvoering decentraal voorop, en is er gekozen voor een

³² Bron: <http://www.tpgpost.nl/corporate/bedrijf/strategie/index.jsp>, 24-04-2006

centrale facilitaire organisatie. Naast deze eisen, moest de kwaliteit van de dienstverlening omhoog, professioneler aangepakt worden en volgens de bestuurlijke principes. Ofwel, de omgeving dwong de facilitaire dienst hiertoe. De User Management van TPG Post heeft als doelstelling: 'Operationeel Excellence'. Dit wil zeggen dat ze sturen op de facilitaire processen.

5.1.1 Klantperspectief

Klanten van de facilitaire dienst zijn alle medewerkers van TPG Post Nederland (Productie, HRM, Cendris, MKB e.d.), toch mogen alleen de leidinggevenden melden namens de Mail divisie. Ze hebben hier bewust voor gekozen. De postbodes beschikken niet over een computer en moeten zich kunnen richten op het primaire proces. Als alle postbodes mogen melden dan zou de kans op dubbele meldingen kunnen toenemen. De leidinggevende van de postbodes beschikken wel over een computer en hebben daarom de verantwoordelijkheid meldingen en storingen door te geven.

Per directie (Productie, Cendris, Hoofdkantoor, HSSC, ADMIEMail e.a.) worden er SLA's (Service level Agreements) afgesloten met de klant. De manager van Strategy & Development praat met de klant en stelt de SLA met de klant vast. Jaarlijks wordt een onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid.

Bij de Facility Desk komen via telefoon, email en digitale FMIS systeem meldingen, reserveringen en storingen binnen. Bij het aanvragen van producten en diensten wordt in sommige gevallen eerst overlegd met de regionale facility manager over de relevantie van de vraag. Producten en diensten, zoals laptops en beamers worden niet meer uitgegeven. Dit proces is bij de klant in eigen beheer. De vergaderzalen worden wel beheerd door de Facility Desk, omdat dit vrij gemakkelijk digitaal te organiseren is. Door het scheiden van deze producten en diensten zijn decentrale balies in het land niet nodig.

5.1.2 Intern- medewerkersperspectief

De afdeling bestaat uit een aantal onderdelen. Het eerste onderdeel is de Facility Desk, ofwel het facilitaire frontoffice. Hier komen alle meldingen, storingen en reserveringen binnen. Als tweede is er de Strategy en Development club. Op het gebied van milieu, beveiliging en facilitaire contracten wordt beleid gemaakt en worden contracten onderhouden. Ten derde is er de Support office. Hier zitten de controllers, adviseurs en informatiemedewerkers. Als vierde zijn er de Housing en Consultancy medewerkers. Zij adviseren de Area's (de landelijke regio's) op het gebied van huisvesting. Als laatste is er Operations. Deze afdeling is opgebouwd uit een zestal area's. Per area is een aantal medewerkers verantwoordelijk. Dit zijn de Senior Facility Manager, Facility Manager, Junior Facility Manager, Medewerker Veiligheid en Milieu en medewerker Facilities. Per area kan het aantal medewerkers in een functie verschillen.

Onder mevr. H. Visscher werken een senior medewerker en 7 medewerkers Facility Desk. De Facility Desk regeert op basis van regie. De medewerkers zijn verdeeld in 3 teams. Elke twee weken werkt een team in een andere dienst. Dienst 1 is voor alle inkomende digitale meldingen. De tweede dienst is voor de inkomende email en de laatste is voor de openstaande meldingen en terugkoppelingen. Alle diensten nemen de telefoon aan.

Bij de Facility Desk is geen tactisch niveau terug te vinden. Hier is bewust voor gekozen, de accountmanagers kunnen gezien worden als het Strategy en Development onderdeel. Soms is het lastig, dat deze niet direct onder mevr. H. Visscher vallen. De eisen en wensen van het frontoffice worden hierdoor nog wel eens vergeten, bijvoorbeeld als een nieuw contract met een leverancier wordt afgesloten.

Er is een communicatiemodel gemaakt. In dit model worden de operationele, tactische en strategische lagen van User Management naast de andere divisies gelegd. De medewerkers op een hetzelfde niveau communiceren met elkaar. Op deze manier zijn alle communicatie lijnen vastgelegd.

Er is bewust gekozen voor een uitbestede backoffice en daarom gaan meldingen en storingen direct door naar de leveranciers. De 'backoffice' werd gezien als een dubbele laag die niet noodzakelijk is en alleen maar geld kost.

5.1.3 Procesperspectief

De Facility Desk werkt niet samen met andere afdelingen, zoals HRM. Wel wordt er op dit moment bekeken of er met sommige afdelingen nauwe samengewerkt kan worden. Hierbij kan gedacht worden aan de afdeling inkoop.

Alle inkomende meldingen worden in Planon ingevoerd. Dit is een systeem inclusief Workflow. Via intranet kan de klant inloggen en zijn melding invoeren. Een centraal plein voor alle ondersteunde diensten is niet mogelijk volgens Visscher, omdat niet alle ondersteunende afdelingen op het hoofdkantoor zijn gevestigd.

5.1.4 Financieel en managementperspectief

De standaarddienstverlening wordt per maand naar de klant doorbelast door middel van een budget dat door User Management wordt beheerd. De extra dienstverleningskosten worden doorbelast of naar een speciale pot of gaat naar de afdeling zelf. Dit is afhankelijk van de afspraken die User Management met hen heeft gemaakt.

5.1.5 Invoering van de centrale Facility Desk

De Facility Desk van het hoofdkantoor was in de oude situatie slechts voor twee panden werkzaam. Ondertussen werken ze voor 1103 panden, depots en garageboxen. Om dit te realiseren is er een traject van 1,5 jaar aan vooraf gegaan. Van mei 2004 tot mei 2005 heeft mevr. Visscher de tijd gekregen om de servicedesk klaar te maken. Vanaf mei 2005 is begonnen met het per area invoeren van contracten, personen en locaties in Planon. Na controle gingen ze een maand later live met een één area. Dit heeft ervoor gezorgd dat sinds 1 januari 2006 het hele land zich meldt bij de Facility Desk.

Na een visiedocument over User Management ging de directie akkoord. Er werd een blauwdruk gemaakt met daarin de bijbehorende facilitaire activiteiten van User management. Daarbij werd per activiteit besproken, waar de uitvoering ligt. Vervolgens werden werkgroepen opgericht voor de verschillende facilitaire onderdelen. De werkgroepen hadden de taak om in kaart te brengen hoe men het onderdeel in de toekomst zag. Mevr. Visscher kreeg in een vroeg stadium al te horen dat ze de Facility Desk mocht gaan leiden. Ze heeft leiding gegeven aan de projecten op het gebied van de Facility Desk.

Een van de projecten was het inzichtelijk maken van de nieuwe formatie van de Facility Desk. Om te berekenen hoeveel medewerkers ze voor deze nieuwe situatie nodig had, heeft ze de volgende berekening toegepast:

1. Aantal meldingen getotaliseerd
2. Gemiddelde duur van een melding
3. Deze kun je met elkaar vermenigvuldigen en delen door het aantal productieve uren.

Uiteindelijk bleek dat de kosten per melding rond de €7,50 tot €8,- bedroegen. Bij externe bedrijven werden offertes aangevraagd voor het uitbesteden van het frontoffice. Deze bedrijven waren bijna het dubbele per melding kwijt. Tevens zou een stuk cultuur uit handen worden gegeven. En voor de klant gaat het toch ook om de eerste indruk van de facilitaire afdeling. Daarom heeft TPG Post besloten het frontoffice niet uit te besteden.

5.1.6 Evaluatie User management

Het is drie maanden na de reorganisatie en de eerste bevindingen worden nu geformuleerd. Er zijn een paar dingen die Visscher de volgende keer anders zou aanpakken. Een daarvan heeft betrekking op de periode van het landelijk maken van de Facility Desk. De overige medewerkers van User Management begonnen pas per 1 januari 2006 in hun nieuwe functie. Dit heeft ervoor gezorgd dat de Facility Desk al in de nieuwe situatie bezig was, maar de andere medewerkers nog niet. Dit zorgde in januari en februari voor opstart en communicatie storingen.

Als de functies in een area tegelijk met het invoeren van de Facility Desk waren geïmplementeerd, had dit misschien kunnen worden voorkomen.

Visscher heeft nog een aantal adviezen ten aanzien van het implementeren van het model. Als eerste is het belangrijk een missie en visie te kiezen voor de facilitaire organisatie. Op basis van deze gegevens kan de servicedesk worden ingericht. Ten tweede is het belangrijk alle betrokkenen erbij te betrekken. TPG Post is bijvoorbeeld vergeten de leveranciers te informeren en te betrekken. Tot slot moet niet vergeten worden de medewerkers die de uitvoering moeten gaan doen, er zo vroeg mogelijk bij te betrekken.

5.1.7 Toekomst van de Facility Desk

Visscher zal het komende jaar gebruiken om vaardigheden van de medewerkers te veranderen. *'We zijn een professionele organisatie, dus moeten ze ook professioneel handelen aan de telefoon en professioneel in de email zijn'*. In het komende jaar ligt de nadruk dus vooral op het verbeteren van de competenties. Ten tweede wil Visscher de gestelde doelstellingen en afspraken die gemaakt zijn, omzetten naar meetbare doelen. Hoe beoordeel je bijvoorbeeld goede communicatie? Door deze meetbaar te maken, kunnen de medewerkers er echt op beoordeeld worden.

Speerpunten voor User Management in het komende jaar zijn onder andere:

1. Het in de vingers krijgen van de cultuur van al onze klanten;
2. Het management van de verwachting van de klant;
3. Procedures fine tunen en evalueren;
4. Evalueren hoe het gaat en daar op acteren.

Kortom, een jaar om te leren, te groeien en bij te sturen.

Het facilitaire frontoffice zal steeds meer gaan digitaliseren en dus zijn er minder medewerkers nodig. Visscher ziet de overheid nog wel veranderen ten aanzien van het digitaliseren, omdat dit effectiever en efficiënter werkt. De facilitaire kosten zullen meer centraal komen te staan en daardoor zal er meer noodzaak zijn om te gaan veranderen. Wat volgens Visscher ook niet vergeten mag worden is de beleving van de klant. Het inspelen op de beleving/ ervaring van de klant kan via de telefoon veel makkelijker dan als alles digitaal wordt afgehandeld. Als de markt verzadigd is kan er niet meer gescoord worden op kostenbesparing, wel op de beleving van de klant. Hoe en waartoe dit zal leiden is nog niet duidelijk.

5.2 Hoe ziet het facilitaire frontoffice bij de Belastingdienst er uit?

Het interview is gehouden met Dhr. H. Trum, lid van het managementteam van de B/CFD (Centrale facilitaire dienst). Dit managementteam beheert een aantal portefeuilles, waarvan hij het onderdeel Producent/ Vakbaas facilities voor zijn rekening neemt. Hij komt uit het primaire proces van de belastingdienst en is sinds 1996 binnen de facilitaire afdeling werkzaam. Hij onder andere leiding aan de teamleiders van de bewonersservice (frontoffice) van de B/CFD.

De belastingdienst heeft 3 belangrijke waarden opgesteld, die het visitekaartje van de organisatie moeten zijn:

1. *geloofwaardigheid: de Belastingdienst neemt zijn opdracht serieus en houdt zich aan de afspraken;*
2. *verantwoordelijkheid: de Belastingdienst gaat verantwoord om met de gegeven bevoegdheden en is ook bereid om verantwoording af te leggen;*
3. *zorgvuldigheid: de Belastingdienst behandelt iedereen met respect en houdt rekening met ieders verwachtingen, rechten en belangen.*³³

Het management van de B/CFD is volgens een matrix opgezet. Dit betekent dat zijn verantwoordelijkheid over meerdere gebieden door de organisatie heen verspreid is.

³³ Bron: <http://www.belastingdienst.nl/organisatie/organisatie-01.html>, 25-04-2006

5.2.2 Klantperspectief

Het frontoffice van de belastingdienst is voornamelijk telefonisch geregeld. De klant belt het landelijk nummer 888 en wordt automatisch naar een regionale bewonersservice doorverbonden. De medewerker van de bewonersservice neemt de klacht, melding of storing aan. Deze worden in het Sap systeem verwerkt.

Voor de CFD zijn 3 soorten klanten te onderscheiden. Dit is allereerst de M0 (landelijk management) laag in Den Haag. Met hen wordt de basisdienstverlening afgesproken, wat ongeveer 90% van de omzet is. Ten tweede zijn er de lokale klanten. Dit zijn de lokale managementleden. Met hen wordt de extra dienstverlening afgesproken. Tot slot is er de eindgebruiker. De klanten zitten verspreid over een aantal panden. De facilitaire dienst zat over 270 panden verspreid in het land. De doelstelling is terug te gaan naar 170 panden. Op dit moment is het aantal al teruggebracht naar 200 panden.

5.2.3 Intern- en medewerkerperspectief

Er is een aantal ondersteunende afdelingen binnen de B/CFD. Dit zijn onder andere de ontwikkelafdeling, de producten- en dienstenafdeling en bedrijfsvoering. Dit zijn vaak specialistische afdelingen die de medewerkers in het land kunnen ondersteunen. Het managementteam B/CFD bepaalt het facilitair beleid voor de gehele organisatie.

Het frontoffice en backoffice worden gezien als twee verschillende afdelingen. Het frontoffice stuurt het backoffice door middel van werkopdrachten aan. Het backoffice meldt deze gereed in het systeem, zodat de financiële afhandeling verricht kan worden. Dit alles werkt nu nog met briefjes, het toekomstige FMIS systeem moet hier de oplossing voor gaan bieden.

Voor de extra dienstverlening, speciale vragen en dergelijke heeft de facilitaire dienst de functie van CLD (centrale lokale dienstverlening). Naast deze functies zijn er accountmanagers en contractmanagers in het frontoffice. Ze zitten in een collegiaal bestuur van een regio; CMT genaamd (Centraal management team). Er zijn 15 CMT's in het land. Elk bestrijkt een ander gebied.

Op dit moment zijn er ongeveer 14 frontoffices. Deze frontoffices hebben geen baliefunctie meer, want het was niet efficiënt en effectief te regelen bij 270 panden, aldus dhr. Trum. Zeker als je bedenkt dat er soms maar een paar medewerkers in een pand gevestigd zijn.

5.2.4 Procesperspectief

De B/CFD heeft zijn eigen pagina op intranet met informatie over de facilitaire dienst en de producten en diensten die worden aangeboden. De meldingen kunnen nog niet digitaal door de klant worden ingevoerd. De eisen en wensen voor een toekomstig FMIS systeem zijn op dit moment ontwikkeld. Men wil het liefst dit jaar nog een systeem aanschaffen. Het beleid binnen de belastingdienst is centraal, alles gaat via SAP. De software valt onder de ICT afdeling, daarom verloopt alles via hen. Dit bemoeilijkt gedeeltelijk het proces. B/ICT wil graag SAP uitbouwen, zodat het als een soort FMIS systeem kan gaan werken. Trum vraagt zich af of het optimaal is in te richten. Als ze 90% of meer kunnen garanderen, ziet hij het niet meer als een probleem, maar meer als een strategisch vraagstuk. Zo gezien is het voor de B/CFD verstandiger om voor een 'orgineel' FMIS systeem te kiezen, met meer mogelijkheden om samen te werken met andere overheden.

Als een FMIS systeem wordt ingevoerd, betekent dit voor de medewerkers frontoffice dat hun taken verschuiven naar maatwerk en de nazorg van klachten, meldingen en storingen. Een belangrijke accentverandering van de frontoffice, vindt Trum. Door opleidingen en cursussen moeten de medewerkers hiervoor worden klaargestoomd. De digitalisering vermindert het klantcontact, wat de beleving van de klant beïnvloedt. Maatwerk, nabellen van klanten en praten met de klant zullen in de toekomst de klantbeleving meer gaan beïnvloeden.

5.2.5 Financieel en managementperspectief

In het jaarlijkse overleg met het concern, wordt de standaarddienstverlening aan de klanten vastgesteld. Elk jaar worden met de lokale kantoren SLA's afgesproken over de extra dienstverlening. De extra dienstverlening wordt nu nog per maand doorbelast. Waarschijnlijk gaat de belastingdienst per kwartaal doorbelasten. De medewerkers zijn verplicht om bij de B/CFD hun diensten af te nemen. De kosten van deze producten en diensten proberen ze zo marktconform mogelijk aan te bieden.

Trum ziet het administratief doorbelasten van kosten als een enorme omslag voor de ministeries. Bij een ministerie kan hij zich voorstellen dat hiervoor een aparte afdeling en loket komen. Hij adviseert de ministeries klein te beginnen en het stap voor stap in te voeren, als ze dit echt willen. De belastingdienst werkt nu met een baten/lasten stelsel. Het heeft ongeveer 4 jaar geduurd voordat dit goed was ingevoerd. De uitdaging is dat de kosten inzichtelijk en beheersbaar worden. Als dit het doel is, zou Trum zeker aanraden dit gefaseerd in te voeren. Veel inbreng van de medewerkers is daarbij een must.

5.2.6 Ontwikkelingen

De B/CFD is de grootste facilitaire afdeling in Nederland. Ze zijn door hun innovatieve beleid een graag gebruikte sparringpartner. FMWEB wil meer samenwerkingsverbanden binnen de overheid creëren buiten Den Haag en dat vindt Trum een goed initiatief.

Er zijn op dit moment een aantal ontwikkelingen gaande binnen de overheid, allereerst 'De andere overheid'. Een aantal ministeries in Den Haag zou meer moeten samenwerken en in de toekomst is het niet ondenkbaar dat ministeries gefuseerd worden. Ten tweede heeft een aantal kerndepartementen ook een landelijke dekking, waarbij de locaties nog niet voldoende onderling samenwerken.

5.2.7 Toekomst

De toekomst van het facilitaire frontoffice ziet Trum voornamelijk steeds meer geautomatiseerd. Meer maatwerk, after sales, procesanalyse en regietaken voor het frontoffice. De bewonersservice van de belastingdienst ziet hij naar steeds minder locaties gaan.

De strategie van de belastingdienst is voornamelijk gericht op meer samenwerken met andere overheden, krachten bundelen en kennis uitwisselen. Trums visie is: het groeien naar één groot SSC waar al onze dienstverlening voor de gehele rijksoverheid in zit. Dit is langere termijn denken. Door de enorme machtscultuur binnen de overheid worden mensen huiverig om te gaan samenwerken, waardoor de realisering niet gemakkelijk zal zijn.

Trum heeft advies voor de implementatie van het frontoffice binnen de overheid. Direct bij het installeren van je frontoffice moet de software geïnstalleerd worden. Dit zorgt ervoor dat alles in 1 keer klaar is. De belastingdienst heeft destijds een fout gemaakt door wel een fysiek bewonersservice in het land in te richten, maar niet in staat te zijn de medewerkers te ondersteunen. Zij moesten alles handmatig doen. Trum heeft een goede tip aan de collega's in Den Haag, *'Zet het frontoffice in één keer goed neer, ook al wordt het dan een paar maanden later, maar doe het wel goed.'*

5.4 Hoe heeft VWS het model geïmplementeerd?

Het kerndepartement VWS is georganiseerd volgens model Abbink. Dit heeft mede te maken met een grote reorganisatie van de facilitaire dienst bij VWS die ongeveer gelijktijdig en met dezelfde uitgangspunten als het onderzoek van Abbink heeft plaatsgevonden. Ze hebben veel samengewerkt met als resultaat dat Model Abbink intussen is ingevoerd bij het kerndepartement. Waarom heeft deze reorganisatie plaatsgevonden en hoe hebben ze dit gedaan? Mevr. C. van Berkum, hoofd servicebalie, heeft de reorganisatie vanaf het begin meegemaakt door deel te nemen aan verschillende projectgroepen. Naast een interview met Van Berkum zal deze paragraaf ondersteund worden door documenten die destijds zijn

opgesteld, zoals het Organisatie en Formatierapport herinrichting FD. De facilitaire directeur van VWS, dhr. T. Oosterhoff, was opdrachtgever voor deze reorganisatie.

5.4.1 Voorafgaande aan de reorganisatie

Voor de reorganisatie is op 1 oktober 2001 gestart met een oriënterend project: met de naam Facilitaire Vernieuwing onder leiding van mevr. Wouters (projectleider facilitaire vernieuwing). Tijdens het onderzoek is gepraat met de klant, facilitaire dienst en de pSG.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat zakelijk, marktconform en klantgericht de belangrijkste begrippen waren. Daarbij opgemerkt dat klantgerichtheid niet onbeperkt is, maar wel centraal staat en als eerste ingevoerd wordt. De andere twee begrippen moesten in de komende jaren worden geïmplementeerd. Dit werd verwoord in het organisatie en formatie rapport.

Er zijn ongeveer 3 fasen vooraf gegaan aan de reorganisatie documenten. In de eerste fase werd een fundament gelegd voor de volgende fase. De fase had voornamelijk een strategisch karakter, door de missie, doelstellingen strategie en bestuursmodel die werden vastgelegd. De tweede fase richtte zich op de producten en diensten, processen, functies en organisatiestructuur. De derde en laatste fase richtte zich op rapportage die vervolgens werd voorgelegd aan de medezeggenschapsorganen. De financiële en personele gevolgen werden besproken

In werkgroepen werden de laatste belangrijke dingen uitgezocht. Onderwerpen waren de producten- en dienstengids, Service Level Agreement/ Management, Facility Management Informatie Systeem en Planning & Control cyclus. De teams werden aangestuurd door een verandermanager.

Hierna werd het P- traject ingezet. Medewerkers moesten solliciteren en assessments werden gehouden. Een voordeel voor de reorganisatie was de Remkesregeling. Met deze regeling konden alle 55+ medewerkers met vervroegd pensioen. Uiteindelijk zijn er zo'n 15 van de 172 medewerkers vertrokken.

Na goedkeuring van alle belangrijke betrokkenen is de reorganisatie per 1 januari 2002 een feit.

5.4.2 De doelen van de reorganisatie

De reorganisatie bestond uit drie doelen. Het eerste doel was klantgerichtheid. Hiervoor moesten de instrumenten(systemen en middelen) op 1 augustus 2002 klaar zijn. Het tweede doel was verzakelijking van de facilitaire dienst. De streefdatum was 1 januari 2004. Zo bleef er genoeg tijd om het eerste doel te bereiken en te optimaliseren. Als derde en laatste was er de doelstelling marktconformiteit, die vermoedelijk in 2007 zal worden ingevoerd. Er moet daarvoor een baten lasten stelsel worden bepaald.

5.4.3 Hoe heeft het hoofd servicebalie de reorganisatie aangepakt?

Elk afdelingshoofd had de verantwoordelijkheid voor zijn of haar onderdeel. De nieuwe PDG was vastgesteld dus heeft Van Berkum de medewerkers aangeraden om deze goed te bestuderen. Tevens had ze de processen van de servicebalie aan haar medewerkers gegeven, met de vraag om haperingen aan te geven zodat deze geoptimaliseerd konden worden.

Wat ook een belangrijk traject voor de reorganisatie is geweest, is het vaststellen en omschrijven van de functies. Er is een extern bureau ingehuurd om de functieomschrijvingen te maken. Van Berkum heeft samen met haar team van de servicebalie de competenties vastgesteld. Hierdoor hebben ze een veel invloed gehad. Ze zijn gekomen tot 8 competenties. Dit zijn: luistervaardigheid, voortgangscntrole, organisatie sensitiviteit, samenwerken, discipline, stressbestendigheid, snel schakelen en omgaan met details. Deze competenties zijn helemaal uitgewerkt en vormen de basis voor het functioneren van de medewerkers. Het functionerings- of beoordelingsgesprek is een belangrijk middel om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten.

5.4.4 Knelpunten

Niet iedereen op de afdeling was even ver met model Abbink. Je kunt het wel zo neerzetten in een organisatie, maar als een backoffice medewerker afhaakt, wordt het lastig, aldus van Berkum. Er moet dan massagewerk verricht worden om het goed te krijgen. Belangrijk is vasthouden aan het model. Pas dan kan resultaat worden behaald.

5.4.5 Aandachtspunten

Van Berkum heeft voor het reorganiseren van de facilitaire frontoffice nog een aantal aandachtspunten. Heel belangrijk is de betrokkenheid van alle medewerkers. Je moet hier veel voor doen, omdat er vaak niet zo positief op reorganisaties wordt gereageerd, aldus van Berkum: "Er is nu bij ons een 'team ontwikkelingstraject' gestart. Hierin worden medewerkers gewezen op hun eigen aandeel in de organisatie, zodat zij gemotiveerd worden te veranderen en niet hun "oude gedrag" te blijven hangen. De psychologische kant mag niet uit het oog worden verloren".

Verder vindt Van Berkum het belangrijk dat de visie van het MT heel vaak wordt benadrukt via communicatiemiddelen als een nieuwsbrief en bijeenkomsten. Zo laat het MT zien 'Wij gaan hiervoor'.

5.5 Conclusie

Er kan één frontoffice ingericht worden voor meerdere locaties in het land. Dit betekent echter dat er een scheiding gemaakt wordt voor de uitgifte van producten en diensten. De overheid biedt veel producten en diensten aan die bij de balie gehaald of gebracht kunnen worden (bijvoorbeeld fietssleutels, beamers en treinkaartjes) en daarom acht ik dit nu nog niet mogelijk voor de kerndepartementen. Met een goed ingerichte workflow moet het wel mogelijk zijn om een digitale servicedesk in te richten voor het hele land.

Er is een aantal ontwikkelingen gaande binnen de overheid die kunnen gaan zorgen voor veranderingen. Deze ontwikkelingen kunnen door een kabinetswissel urgent aan de orde komen

Bij een reorganisatie is het allereerst belangrijk om als management één visie te kiezen en deze te blijven uitdragen. Ten tweede moeten de medewerkers er zo veel mogelijk bij worden betrokken. Dit zorgt ervoor dat in een vroeg stadium begrip en inzicht ontstaat voor de reorganisatie.

6

Projectgroep frontoffice/backoffice

In deze paragraaf worden de werkwijze en uitkomsten van de projectgroep frontoffice/backoffice behandeld. De projectleider is mevr. E. Louwers van het kerndepartement VWS. Samen met medewerkers die gerelateerd waren aan het facilitaire frontoffice van BUZA, EZ en LNV (Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit) is er een projectgroep samengesteld. Het project frontoffice/backoffice werd georganiseerd voor alle dertien de kerndepartementen. In dit hoofdstuk zal antwoordt gegeven worden op de volgende subprobleemstelling:

Subprobleemstelling 7:
'Wat zijn de uitkomsten van de projectgroep frontoffice/backoffice?'

In dit hoofdstuk zal eerst de projectgroep frontoffice/backoffice worden toegelicht. Om meer achtergrond te krijgen in het project frontoffice/backoffice zal er toegelicht worden wat de IOFD trekker verwacht van het project. Achtereenvolgend zullen hierna de eerste drie workshops worden besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

6.1 Projectgroep

Er is gekozen voor een projectgroep, omdat er een stabiele en enthousiaste basis voor het project kon worden gecreëerd. Het doel van de projectgroep is het operationaliseren van Model Abbink met daarbij een ideale organisatie en het inzichtelijk maken van de consequenties voor de kerndepartementen. De projectgroep zette het plan uit voor het project en heeft de workshops bedacht en voorbereid. Hierbij heb ik een ondersteunende en adviserende rol gehad, door actief bij alle vergaderingen/workshops aanwezig te zijn.

Van de aanwezige hoofden frontoffice wordt een actieve bijdrage aan de uitwerking gevraagd, zonder vrijblijvendheid en met de opdracht het hele traject af te ronden, zodat de continuïteit gewaarborgd wordt. Deelname aan het project levert de hoofden frontoffices inzicht op in het verandertraject, mogelijkheid om zelf de vertaling naar de eigen organisatie te maken, ideeën voor nadere samenwerking en bied een netwerk van facilitaire frontoffice professionals.

Voorafgaande aan de workshops is er de volgende volgorde van activiteiten bepaald:

1. Bepalen kerntaken /activiteiten
2. Middelen (wat is nodig: mensen, middelen, systemen en management)
3. Randvoorwaarden Organisatie & werkwijze
4. Vertaal het model naar je eigen organisatie / producten en diensten (toets het model aan je praktijksituatie en presenteer)
5. Welke ideeën zijn er om samen te werken?

6.2 Verwachting van IOFD

Mevr. Drs. L. Edelbroek, hoofd Facilitaire Informatie Dienst bij het kerndepartement VROM is de trekker vanuit het IOFD geweest. Aangezien zij eindverantwoordelijke is voor het IOFD leek het mij belangrijk om na te gaan wat zij van het project frontoffice backoffice verwacht.

Edelbroek steunt het project frontoffice omdat VROM zelf ook een servicepunt heeft.. Als gemeenschappelijke dienst van VROM, proberen ze steeds weer te onderzoeken hoe meer integraal (als gemeenschappelijke dienst) gewerkt kan worden. Door dit model verder uit te werken, kan er volgens Edelbroek meer inzicht komen in de mogelijkheden voor het departement VROM.

Edelbroek verwacht niet zo zeer concrete producten, maar handvatten voor het opzetten en uitbouwen van een frontoffice. Ze denkt dan aan:

1. Waar moet je aan denken;
2. Wat moet je allemaal regelen;
3. Welke taakopvatting hoort erbij;
4. Welke processen zijn er;
5. Moet er iets gebeuren met de systemen;
6. Hoe zien de functies/profielen van medewerkers er uit;
7. Wat wordt verstaan onder klantgerichtheid.

Daarnaast zijn er een aantal dingen die je in de backoffice moet regelen. Hoe regel je de aansturing? Ga je dwars door hiërarchische verhoudingen heen, of ga je naar een klassieke lijn of naar een matrix organisatie?

Edelbroek hoeft niet 1 model te hebben, omdat ze denkt dat je medewerkers van verschillende departementen niet verplicht in hetzelfde keurslijf moet stoppen. Wel zou een grootste gemene deler erg handig zijn.

6.3 Workshop 1: Kern activiteiten

De eerste workshop op 14 maart 2006 had als doel de kernactiviteiten van een facilitaire frontoffice op operationeel, tactisch en strategisch niveau in kaart te brengen.

Het bleek lastig te zijn om buiten de departementen te denken. Hierdoor werd duidelijk dat de departementen van elkaar verschilden en dat er een bepaalde competentie nodig is verder te kunnen kijken dan het eigen departement.

6.4 Workshop 2: Functies bij de kernactiviteiten

In de tweede workshop zijn de uitwerkingen van de kernactiviteiten in een tweetal groepen besproken. Nadat ze waren doorgelopen zijn de kernactiviteiten met de ondersteunende processen vastgesteld op operationeel, tactische en strategisch niveau. Hieronder staan de kernactiviteiten per niveau benoemd. In bijlage 8 worden de ondersteunde processen bij de kernactiviteit inzichtelijk gemaakt.

Kernactiviteit op operationeel niveau zijn:³⁴

1. Intake
2. Informatie eerste lijn klantadvies
3. Uitgifte van producten en diensten
4. Intake niet standaard KWIS (klachten, Wensen, Informatie en Storingen)
5. Contractbeheer PDC bij Frontoffice
6. Aansturing van de backoffice obv contractafspraken

Kernactiviteiten op tactisch niveau zijn:³⁵

1. Beleidsvoorbereiding
2. Product en procesmanagement
3. Projectmanagement stuur/projectniveau
4. kwaliteitzorg vanuit klantperspectief
5. Managen van FO- lijn
6. Contractmanagement
7. Relatiebeheer

Kernactiviteiten op strategisch niveau zijn:³⁶

³⁴ Bron: Uitwerking workshop FO activiteiten Operationeel

³⁵ Bron: Uitwerking workshop FO activiteiten Tactisch

³⁶ Bron: Uitwerking workshop FO activiteiten Strategisch

1. Missie, Visie & Beleid
2. Monitoren in/externe ontwikkelingen
3. Managen en implementeren

Als tweede gedeelte van de workshop was het de bedoeling om functies bij de kernactiviteiten te benoemen. Echter, deelnemers vonden het moeilijk om een naam voor een frontoffice of functie te noemen. Tevens vonden ze het belangrijk om eerst inzicht te hebben in de producten en diensten van de facilitaire frontoffice. Er is daarom besloten het benoemen van de functies uit te stellen. In de eerstvolgende workshop worden de producten en diensten benoemd, vervolgens ingedeeld naar operationeel/tactisch/strategische en frontoffice/backoffice. Dit alles met model Abbink als uitgangspunt.

6.5 Workshop 3: Producten en Diensten

In de derde workshop werden de hoofden frontoffice verdeeld in twee groepen. In deze groep dachten ze na over de facilitaire producten en diensten en waar deze in Model Abbink geplaatst kunnen worden.

Deze workshop maakte duidelijk dat de verschillen tussen kerndepartementen vooral in de plek waar in de organisatie een product of dienst wordt aangeboden (frontoffice of backoffice). Tevens had een aantal organisaties (bijv. LNV en BUZA) nog geen duidelijke scheiding tussen frontoffice en backoffice wat het proces kan bemoeilijken. Uitwerkingen van de derde workshop zijn er op dit moment nog niet.

6.6 Vervolg stappen

Er moet nog een aantal vervolgstappen genomen worden om te komen tot de uiteindelijke uitwerking van het model en het inzichtelijk maken van de consequenties. De projectgroep heeft de volgende acties voor de komende periode gepland.

1. Aandachtspunten voor de producten en diensten uitwerken;
2. Wie /welke functionaris kan er aan hangen (globale maar wel uniforme benamingen voor uitvoering FO activiteiten op operationeel/tactisch en strategisch niveau);
3. Hoe kan het organogram er uitzien (wat wel in FO maar ook Staf en Ondersteunende taken);
4. Format ontwikkelen, zodat een iedereen de vertaalslag naar de eigen situatie kan maken, rekening houdend met aandachtspunten;
5. Presentaties laten uitwerken per departement;
6. terugkoppeling bevindingen IOFD.

Wanneer deze stappen uitgevoerd worden is nog niet duidelijk.

6.7 Conclusie

Het project frontoffice/backoffice heeft een aantal goede producten opgeleverd. Het is echter gebleken dat er meer tijd nodig is voor het uitwerken van het model. De workshopdeelnemers hadden soms andere ideeën bij het project dan de projectgroep had bedacht. Hierdoor is het model nog niet compleet geoperationaliseerd.

Het project werd georganiseerd voor alle kerndepartementen. In de praktijk bleek dat een aantal departementen niet heeft deelgenomen, zoals BZK, Justitie, Financiën, VROM en Defensie. De redenen hiervoor waren verschillend, o.a. tijdgebrek, niet gereorganiseerd of er werd geen reden opgegeven. De kerndepartementen die wel hebben meegedaan zijn tot nu toe met grote regelmaat aanwezig geweest met dezelfde medewerkers, waardoor de representativiteit van het project vergroot is.

7

Conclusie & adviezen

Er is onderzoek gedaan naar de professionaliteit van het facilitaire frontoffice bij de kerndepartementen VWS, BUZA, EZ en VROM. Bij het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kan met het aangereikte theoretische model professionaliteit bereikt worden binnen het facilitaire frontoffice van de vier kerndepartementen?’

In dit hoofdstuk zal er eerst per kerndepartement conclusies getrokken worden, waarna adviezen worden aangedragen voor de vier kerndepartementen. Er zal afgesloten worden met een blik op een mogelijke interdepartementale samenwerking.

7.1 Conclusie

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de kerndepartementen ieder in een andere professionaliseringsfase kunnen zitten. Dit betekent dat de consequenties niet voor elk kerndepartement identiek zijn. In hoofdstuk 4 zijn de onderzochte perspectieven in een tabel samengevat om de mate van aanwezigheid inzichtelijk te maken. Opmerkelijk is het feit dat VWS het model grotendeels al heeft geïmplementeerd. VROM bevindt zich iets achter VWS in dit proces. De verschillen tussen de kerndepartementen bevinden zich voornamelijk op het tactische niveau van het facilitaire frontoffice en het implementeren van het FMIS systeem. BUZA en EZ zitten in ongeveer dezelfde situatie, waarbij blijkt dat er nog aardig wat prestatie-indicatoren ontbreken. Als ze aan het model willen voldoen is een complete reorganisatie nodig waarbij de aandachtspunten cultuur en structuur de basis zouden kunnen vormen. In deze paragraaf worden per kerndepartement de ontbrekende uitgangspunten op een rij gezet waaraan men nog aan moeten voldoen.

7.1.1 VWS

Bij het facilitaire frontoffice van VWS ontbreken nog vier onderdelen alvorens alle kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren aanwezig zijn. Dit zijn de volgende onderdelen:

1. Het laatste onderdeel van de workflow implementeren;
2. De servicebalie en de facilitaire afdeling bij elkaar huisvesten;
3. De overhead doorbelasten naar de afdelingen;
4. De klant kostenbewuster maken door de kosten inzichtelijk te maken naar de klant;

De structuur en cultuur zijn in de vorige reorganisatie van 2002 meegenomen. Dit heeft geleid tot een facilitaire afdeling gestructureerd naar een gescheiden frontoffice en backoffice afdeling en wordt er zakelijk, marktconform en klantgericht gewerkt. Om de cultuur van de klant te beïnvloeden zullen kosten van de producten en de diensten inzichtelijk moeten zijn tijdens de aanvraag.

7.1.2 BUZA

Het kerndepartement BUZA voldoet op een aantal punten niet aan de uitgangspunten van een professionele facilitaire frontoffice. Om dit te bereiken zouden de onderstaande punten afgewerkt moeten worden:

1. PDC aanpassen en op intranet plaatsen;
2. Planon Facility Net implementeren;
3. Van 6 decentrale balies (incl. ICT) naar 1 centrale balie organiseren, ondergebracht bij de CFD frontoffice;
4. Samenwerking met ICT voor uitleen en aanvraag van ICT producten;
5. De decentrale balies naar de centrale balie verhuizen en integreren;

6. De afdelingen van de centrale facilitaire dienst organiseren naar de frontoffice en backoffice afdeling;
7. Het frontoffice en het backoffice fysiek bij elkaar huisvesten;
8. In het frontoffice een tactisch niveau aanbrengen in de vorm van accountmanagers en contractbeheerders;
9. De overhead en extra kosten doorbelasten naar de afdelingen;
10. De klant kostenbewuster maken door de kosten inzichtelijk te maken.

Om de veranderingen te implementeren is het belangrijk dat de structuur en cultuur van CFD worden aangepakt. De structuur zal georganiseerd worden naar een frontoffice/backoffice structuur. Aansluitend hierop zijn de taken en verantwoordelijkheden die mee veranderen. Om de cultuur te beïnvloeden is het belangrijk om de competenties van de medewerkers aan te pakken, procedures op te stellen en feedback of eigen- of afdelingsresultaten te voeren. Om de cultuur van de klant te beïnvloeden zouden de kosten van de producten en de diensten inzichtelijk moeten zijn tijdens de aanvraag.

7.1.3 EZ

Het kerndepartement EZ voldoet niet aan het uitgangspunt van een professionele facilitaire frontoffice. EZ erkent het probleem en is daarom eind 2005 begonnen met een reorganisatie met als uitgangspunt het model van Abbink. Hier volgen de punten die aangepast dienen te worden om aan de uitgangspunten te voldoen:

1. PDC aanpassen en op intranet plaatsen;
2. Het FMIS systeem aanschaffen en implementeren;
3. Van decentrale balies (incl. ICT) naar 1 centrale balie organiseren, ondergebracht bij het bureau 8000;
4. Samenwerking met ICT betreft uitleen en aanvraag van ICT producten;
5. De decentrale balies naar de centrale balie verhuizen en integreren;
6. De afdelingen van de centrale facilitaire dienst organiseren naar een frontoffice en backoffice afdeling;
7. Het frontoffice en backoffice bij elkaar huisvesten;
8. In het frontoffice een tactisch niveau aanbrengen in de vorm van accountmanagers en contractbeheerders;
9. Alle overhead en extra kosten doorbelasten naar de afdelingen;
10. De klant kostenbewuster maken door de kosten inzichtelijk te maken.

Om de veranderingen binnen EZ te implementeren is het belangrijk dat de structuur en de cultuur van IZ worden aangepakt. De structuur kan aangepakt worden door de organisatie te herstructureren naar een frontoffice en backoffice. De taken en verantwoordelijkheden zullen mee veranderen. Om de cultuur te beïnvloeden is het belangrijk om de competenties van de medewerkers aan te pakken, procedures op te stellen en feedback of eigen- of afdelingsresultaten te geven. Om de cultuur van de klant te beïnvloeden zouden de kosten van de producten en diensten inzichtelijk moeten zijn tijdens de aanvraag.

7.1.4 VROM

VROM is al aardig op weg naar de uitgangspunten van een professionele facilitaire frontoffice. Er zijn nu nog vier onderdelen die niet of slechts gedeeltelijk voldoen aan de uitgangspunten van het model, daarom zijn de volgende actiepunten voor VROM op een rij gezet:

1. Het FMIS systeem implementeren;
2. Het frontoffice en backoffice bij elkaar huisvesten;
3. In het frontoffice een tactisch niveau aanbrengen in de vorm van accountmanagers en contractbeheerders;
4. De klant kostenbewuster maken door de kosten inzichtelijk te maken.

Voor het implementeren van de veranderingen zal er een belangrijke uitdaging liggen op het tactische niveau van het facilitaire frontoffice. Door de structuur te veranderen kan er een tactisch niveau in het frontoffice worden aangebracht. Om de cultuur van de klant te beïnvloeden zouden de kosten van de producten en de diensten inzichtelijk moeten zijn tijdens de aanvraag.

7.2 Adviezen

Alle departementen hebben meerdere locaties in het land. De facilitaire dienst biedt de aanwezige faciliteiten vaak alleen aan het kerndepartement aan. Op dit gebied ligt er een kans voor de kerndepartementen. Naast de visie om interdepartementaal samen te werken adviseer ik eerst naar het eigen kerndepartement te kijken en deze te optimaliseren met als richtlijn het model van Abbink. De benchmark van het facilitaire frontoffice bij TPG Post of de Belastingdienst kan als voorbeeld dienen, kijkend naar de inrichting van het facilitaire frontoffice.

7.2.1 VWS

Het kerndepartement VWS adviseer ik het volgende:

Allereerst zal het laatste onderdeel van workflow spoedig ingevoerd moeten worden. Daarbij opgemerkt dat er nu met een FMIS systeem en een Workflow systeem wordt gewerkt. Het zou gunstig zijn als deze in een systeem ondergebracht kunnen worden. Door de kosten inzichtelijk te maken bij het aanvragen van de producten en de diensten kan het kostenbewustzijn van de klant beïnvloed worden. Het inzichtelijk maken van de kosten kan mogelijk gemaakt worden door de overhead door te belasten. VWS heeft namelijk het beleid om de kosten niet door te belasten. Mocht dit een onwrikbaar beleidspunt zijn, adviseer ik om de kosten inzichtelijk te maken en per maand een overzicht naar de afdelingen te sturen. Op dit moment is de servicebalie op de 4^{de} etage en de facilitaire dienst op de 12^{de} etage. Ik adviseer om bij de eerst volgende grote verhuizing te bekijken of het mogelijk is om de afdeling dicht bij de balie te huisvesten. Dit ter optimalisatie van de communicatie binnen het facilitaire frontoffice. Tot slot adviseer ik VWS de aanwezige prestatie-indicatoren smart te maken, zodat deze meetbaar worden. Dit leidt tot beter inzicht in de efficiëntie en effectiviteit van het facilitaire frontoffice.

7.2.2 BUZA

Het kerndepartement BUZA adviseer ik het volgende:

Naast de reorganisatie van de balies FMIS en PDC zal de gehele afdeling onder de loep genomen moeten worden. Als alleen de balies worden aangepakt is er een grote kans dat de overige onderdelen van de afdeling niet meer op elkaar aansluiten. De structuur en de cultuur van de afdeling zouden aangepakt moeten worden om het model van Abbink daadwerkelijk te laten werken.

De huidige structuur van de facilitaire organisatie zal naar frontoffice backoffice georganiseerd kunnen worden. Dit sluit het beste aan op het model van Abbink en zorgt voor eigen resultaatverantwoordelijkheid van de twee afdelingen. Het gedrag van de medewerkers moet veranderen om het model in de praktijk te laten werken. Zakelijker en klantgericht naar collega's en klant is hierbij het uitgangspunt. Om dit te bereiken zal er allereerst betrokkenheid en overeenstemming vanuit de pSG en het management team moeten komen. Zij dragen begrippen uit in stukken, zoals een reorganisatie rapport, afdelingsdoelstellingen en in de missie en de visie van de afdeling. Ten tweede zal de pSG en het management team hier zelf op moeten sturen en uitdragen als een eenheid. Ik adviseer een reorganisatie voor de gehele facilitaire dienst, wegens de grote en ingrijpende veranderingen, omdat er een nieuwe structuur nodig is en de cultuur op deze manier gelijktijdig meegenomen kan worden. Bij deze reorganisatie moeten de uitgangspunten van het model van Abbink centraal staan.

7.2.3 EZ

Mijn advies aan EZ is in essentie, kijk goed naar de ontbrekende onderdelen die genoemd zijn bij de conclusie (zie paragraaf 7.1.2.) en probeer de ontbrekende onderdelen zo veel mogelijk mee te nemen in de reorganisatie.

7.2.4 VROM

Mijn adviezen aan VROM richten zich allereerst op het invoeren van het FMIS systeem en het tactische niveau. Het systeem zou ruim een half jaar geleden al worden ingevoerd, maar is tot op heden nog steeds niet ingevoerd. Het verschuiven van de deadline kan leiden tot gedemotiveerd personeel. Uiteraard moet het systeem wel in één keer zo goed mogelijk

geïmplementeerd worden, maar er is inmiddels al ruim een half jaar overheen gegaan. Daarom adviseer ik VROM het FMIS systeem binnen een niet al te lange tijd in te voeren, waarbij begonnen dient worden met een eerste module. Als het zo ver is, zouden de medewerkers een opfriscursus aangeboden moeten krijgen om zo goed met het systeem aan het werk te kunnen. Als 'Facility Net' is geïmplementeerd, kunnen de kosten tijdens een aanvraag inzichtelijk worden gemaakt. Hierdoor kan het kostenbewustzijn bij de klant verhoogd worden. Het tactische niveau volgens het model van Abbink vindt bij VROM geheel buiten de facilitaire dienst plaatst. Op dit moment zijn er waarschijnlijk geen problemen, maar het is de vraag of dit zo blijft. De accountmanagers kunnen zelfstandig de pSG praten en dus beïnvloeden, waardoor de frontoffice zijn regiefunctie kwijt kan raken. Ik adviseer VROM om eens goed na te denken over het tactische niveau en hoe dit weer binnen de facilitaire dienst c.q. frontoffice onder gebracht kan worden. Aangezien de accountmanagers nu veel macht hebben acht ik het moeilijk om dit proces in een keer te laten plaatsvinden. Een mogelijke eerste stap is de aanwezigheid van de facilitaire dienst bij de gesprekken tussen pSG en de accountmanagers. Een volgende stap is de accountmanagers laten praten met de facilitaire dienst. Als laatste stap is het onderbrengen van de accountmanagers binnen het frontoffice.

7.3 Interdepartementale samenwerking

Er is geen onderzoek gedaan naar de mogelijkheid tot interdepartementale samenwerking. Door het onderzoek heb ik wel inzicht verkregen in de huidige situatie van de vier kerndepartementen en model Abbink. Op basis van deze kennis heb ik een ideeën opgedaan op het gebied van interdepartementale samenwerking.

Samenwerking met meerdere departementen is mogelijk, samenwerkingsverbanden als WTP en IBP hebben dit namelijk bewezen. Als het FMIS systeem 'Planon Facility Net' bij VROM geïmplementeerd is, dan zou er op het gebied van het reserveren van de vergaderzalen al samengewerkt kunnen worden. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de kerndepartementen VWS en VROM met een verschillende systemen werken en vooraf het beleid wordt opgesteld over de reserveringen (wie gaat voor en vanaf welk tijdstip mag een zaal gereserveerd worden).

Aan het begin van de opdracht is wel eens geopperd dat er personeel tussen de kerndepartementen uitgewisseld zou kunnen worden als ze allemaal hetzelfde model hebben ingevoerd. Voor de samenwerking op het gebied van het uitwisselen van personeel op pieken en dalen op een facilitaire frontoffice, acht ik het op dit moment een te vroeg. Om dit te kunnen realiseren zou het gemakkelijk zijn als de kerndepartementen hetzelfde systeem, processen, leveranciers en beleid hanteren. Dit is nog niet het geval en daarom denk ik dat het slechts mogelijk is als een personeelslid op bijvoorbeeld beide kerndepartementen parttime werkt. Waarbij er tussen de kerndepartementen afspraken worden gemaakt over de flexibele uren.

BUZA en EZ zitten in dezelfde fase. Daarom zou ik hen willen adviseren veel contact met elkaar te onderhouden, zodat zij van elkaar kunnen leren door hun kennis te delen. Als BUZA en EZ dit proces goed kunnen uitbouwen en over 1½ tot 2 jaar een stevige fundering hebben neergelegd, dan zouden de processen en de diensten met elkaar kunnen integreren. Daarnaast zijn er ook mogelijkheden om aan te sluiten bij andere kerndepartementen

8

Organisatorische, Personele en financiële consequenties

In dit hoofdstuk zullen de organisatorische, personele en financiële consequenties voor de kerndepartementen inzichtelijk worden gemaakt. Als basis voor dit hoofdstuk zijn de conclusie en adviezen van hoofdstuk 7 gebruikt. Er zal antwoordt gegeven worden op de volgende probleemstelling:

Subprobleemstelling 8:

“Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties voor de kerndepartementen als model Abbink wordt ingevoerd?”

Per kerndepartement zullen de consequenties inzichtelijk worden gemaakt. De financiële consequenties zullen voornamelijk worden genoemd. De complexiteit van de opdracht bleek groter dan voorzien. Dit heeft ervoor gezorgd dat het binnen de afstudeerperiode niet mogelijk was om voor elk onderdeel reële financiële getallen voor alle vier de kerndepartementen inzichtelijk te maken. Daarom heb ik ervoor gekozen aannames te maken waarbij bij de ontbrekende kengetallen. Bij de kosten en baten tabel staan nummers die corresponderen met de uitwerkingen van de financiën in bijlage 13.

8.1 VWS

8.1.1 Organisatorische en personele consequenties

De organisatorische en personele consequenties zullen bij VWS meevallen. Het eerste punt is een kwestie van doen, het is verder al gereed. Dus is een eenmalige invoer waarna de medewerkers van de servicebalie de workflow processen in de gaten moeten houden. De servicebalie zit op de 4^{de} etage in de centrale hal, de overige onderdelen van de facilitaire afdeling bevinden zich op de 12 etage. Dit betekent dat de communicatie lijnen binnen het frontoffice zeer verspreid zijn. Indien er mogelijkheden zijn om de facilitaire afdeling dicht bij het frontoffice te plaatsen zal dit zeker verstandig zijn. De consequenties voor de organisatie en het personeel is dan een verhuizing, die ongeveer 2 dagen in beslag zal nemen. Het levert kortere communicatielijnen op. Om de kosten inzichtelijk te maken bij de producten en diensten zal opnieuw een projectgroep worden opgericht. De projectgroep zal de kosten inzichtelijk moeten maken die dat nog niet zijn – waaronder de basiskosten. Dit kan intern worden uitgevoerd. Een aantal kosten is al inzichtelijk dus deze hoeven niet meer onderzocht te worden. Om de overhead inzichtelijk te maken zal er eerst een rapportage opgesteld worden. Vervolgens zal deze rapportage maandelijks uitgeprint en opgestuurd moeten worden naar de afdelingen. Dit zal de taak zijn van de Hoofd frontoffice en hoofd facilitaire dienst. Na de proef periode zal er een evaluatie plaatsvinden met de pSG, afdelingshoofden, hoofd frontoffice en hoofd facilitaire dienst.

8.1.2 Financiële consequenties

Kosten		Baten	
<u>Initiële kosten</u>			
1. Laatste onderdeel workflow	€ 420,00	Efficiënter en effectiever werken	
2. Kosten inzichtelijk maken	€ 45.000,00	Communicatielijnen korter	
3. Project overhead kosten	€ 4.700,00	Kostenbewust zijn klant	
4. Verhuizingkosten	€ 500.000,00	Kwaliteitsverbetering	
5. Prestatie-indicatoren SMART maken	€ 35.000,00		
	€ 585.120,00		
<u>Exploitatie kosten</u>			
6. Workflow	€ 1.375,00		
7. Kosten onderhouden	€ 2.500,00		
8. Overhead uitprinten en versturen	€ 600,00		
9. Onderhouden Prestatie-indicatoren	€ 75.375,00		
	€ 79.850,00		
Totaal	€ 664.970,00	Totaal	€ Zie 9.

Figuur: 16: Kosten baten overzicht VWS

Om de baten te berekenen heb ik aannames gedaan in het percentage van de mogelijkheid van de besparing. Hierbij ga ik er vanuit dat er in het eerste jaar voornamelijk nieuwe dingen geïmplementeerd worden en vanaf het tweede jaar het percentage steeds hoger zal liggen. Dit komt mede doordat de overige prestatie-indicatoren al aanwezig zijn.

9. Aannames voor besparingen:

Aannemende dat de uitgaven van de facilitaire dienst € 1.500.000 bedragen

In het eerste jaar 5% besparing is € 75.000

In het tweede jaar 15% besparing is € 213.750

In het derde jaar 20 % besparing is € 242.250

Met de besparingen zouden nieuwe investering gedaan kunnen worden of zou daadwerkelijk het budget kunnen afnemen. Ik ben uitgegaan van het laatste. De percentages zijn aannames.

8.2 BUZA & EZ

BUZA en EZ bevinden zich in dezelfde positie Daarom heb ik de aanname gemaakt dat ze soortgelijke kosten zullen hebben. Er zijn verschillen maar die vallen in de categorie "marginaal"

8.2.1 Organisatorische en personele consequenties

Een complete reorganisatie heeft organisatorische en personele consequenties. De organisatorische consequenties betreffen de structuur van de organisatie, invoeren van nieuwe

functies, andere taak inhoud, andere verantwoordelijkheid, andere manier van werken andere communicatie lijnen. De personele consequenties richten zich op andere competenties, solliciteren op functies en het verdwijnen van functies bij de balies. Bij VWS is een volledige arbeidsplaats bespaard. Daar waren echter minder balies, naar alle waarschijnlijk zullen er hier meer functies verdwijnen.

8.2.2 Financiële consequenties

Kosten		Baten	
<u>Initiële kosten</u>			
1. PDC	€ 13.200,00	Efficiënter en effectiever werken	
2. FMIS systeem implementeren	€ 2.500,00	Communicatielijnen korter	
3. Balies integreren	€ 500.000,00	Minder m2 in gebruik door intergratie balies.	
4. Reorganisatie	€ 500.000,00	Kostenbewust zijn klant	
5. kosten inzichtelijk maken	€ 45.000,00	Kwaliteitsverbetering	
6. Overhead kosten inzichtelijk maken	€ 4.700,00		
7. Prestatie-indicatoren SMART maken	€35.000,00		
	€ 1.100.400 ,00		
<u>Exploitatie kosten</u>			
8. PDC	€ 2.500,00		
9. FMIS systeem onderhouden	€ 1.375,00		
10. Evaluatie reorganisatie	€ 100.000,00		
11. Kosten onderhouden	€ 2.500,00		
12. Overhead uitprinten en versturen	€ 600,00		
13. Onderhouden Prestatie-indicatoren	€ 75.375,00		
	€ 182.350,00		
Totaal	€1.282750 ,00	Totaal	€ Zie 14

Figuur 17: Kosten baten overzicht BUZA en EZ

14. Aannames voor besparingen:

Aanname dat de uitgaven van de facilitaire dienst 1.500.000 bedragen:

In het eerste jaar 2% besparing, is € 30.000

In het tweede jaar 10% besparing, is € 147.000

In het derde jaar 15 % besparing, is € 198.450

Met de besparingen zouden nieuwe investering gedaan kunnen worden of zou daadwerkelijk het budget kunnen afnemen. Ik ben uitgegaan van het laatste. De percentages zijn aannames.

8.3 VROM

8.2.1 Organisatorische en personele consequenties

De organisatorische consequenties zijn een nieuw systeem, het toevoegen van een nieuwe laag binnen het facilitaire frontoffice en het meten van de prestatie-indicatoren. Dit betekent dat de werkwijze en communicatielijnen binnen de facilitaire dienst aangepast worden. Personele consequenties betreffen het leren werken met een nieuw systeem en het helpen van de klant bij dit proces. Tevens kunnen de personeelsleden aangesproken worden op de uitkomsten van de prestatie-indicatoren.

8.2.2 Financiële consequenties

Kosten		Baten	
<u>Initiële kosten</u>			
1. FMIS systeem	€ 32.500,00	Efficiënter en effectiever werken	
2. Implementeren tactisch niveau	€ 300.000,00	Communicatielijnen kleiner	
3. Prestatie-indicatoren SMART maken	€ 35.000,00	Kostenbewust zijn klant	
	€ 367.500,00		
<u>Exploitatie kosten</u>			
4. Workflow	€ 1.375,00	Kwaliteitsverbetering	
5. Kosten onderhouden	€ 2.500,00		
6. Overhead uitprinten en versturen	€ 600,00		
7. Onderhouden Prestatie-indicatoren	€ 75.375,00		
	€ 79.850,00		
Totaal	€ 447.350,00	Totaal	€ Zie 8.

Figuur 18: Kosten batenoverzicht

8. Aannames voor besparingen:

Aanname dat de uitgaven van de facilitaire dienst € 1.500.000 bedragen

In het eerste jaar 5% besparing is € 75.000

In het tweede jaar 15% besparing is € 213.750

In het derde jaar 20 % besparing is € 242.250

Met de besparingen zouden nieuwe investering gedaan kunnen worden of zou daadwerkelijk het budget kunnen afnemen. Ik ben uitgegaan van het laatste. De percentages zijn aannames.

9

Implementatieplan

In dit hoofdstuk zal aangegeven worden hoe de adviezen geïmplementeerd kunnen worden bij de vier kerndepartementen. Als basis voor dit hoofdstuk zal het implementatieschema dat gemaakt is bij model Abbink worden gebruikt. Er zal antwoordt gegeven worden op de volgende probleemstelling:

Subprobleemstelling 9:
'Op welke wijze kan model Abbink geïmplementeerd worden bij de kerndepartementen?'

De subprobleemstelling zal beantwoord worden met behulp van het implementatieplan van Abbink. Het implementatieplan is opgezet van het begin tot einde om tot een professioneel frontoffice te komen. Per kerndepartement zal ik aangeven welke stappen er genomen kunnen worden om de onderdelen te implementeren.

Afkortingen bij de onderstaande implementatieplannen:

AB	Applicatie beheerder
AD	Afdelingen van primair proces
AM	Accounmanagers
BO	Backoffice
FD	Facilitair Directeur
FO	Frontoffice
FZ	Financiële Zaken
MT	Management team
PG	Projectgroep
PL	Projectleider
pSG	plaatsvervangend Secretaris Generaal
PZ	Personeelszaken
SB	Servicebalie
TKC	Toezicht Kwaliteit en Controle afdeling

9.2 VWS

Bij het implementatieplan van VWS zal niet uitgegaan worden van het implementatieplan van Abbink. Hiervoor is gekozen omdat er slecht een paar onderdelen van het model ingevoerd moeten worden en niet het gehele model.

Stappen

Stap 1: (1 juni – 30 augustus 2006)

Implementeren van de laatste workflow onderdelen

Verantwoordelijke

AB/FO/SB

Stap 2: (1 september - 30 december 2007)

Projectgroep opzetten om de kosten van producten en diensten inzichtelijk maken. De uitkomsten invoeren bij de digitale aanvragen.

FO/BO

Stap 3: (1 september – 30 december)

Met diverse projectgroepen de prestatie indicatoren SMART maken

FO/TKC

Stap 4: (1 januari 2007) Start meten van prestatie indicatoren.	TKC
Stap 5: (1 januari – 30 maart 2007) Overhead per maand per afdeling inzichtelijk maken En doorsturen naar de afdelingen.	FD/FO/FZ
Stap 6: (1 april tot 30 april 2007) Evaluatie van het inzichtelijk maken van de overhead naar de afdelingen. Besluit nemen of de overhead wel of niet doorbelast moet worden.	FD/ FO/FZ
Indien Ja:	
Stap 7 (1 mei tot 1 november 2007) Een methode kiezen om door te belasten	FD/PSG/FO/BO/FZ/AD
Stap 8 (1 januari 2008) Start doorbelasting	FD/FZ/FO
Stap 9: (1 Januari 2008) Evaluatie meten prestatie-indicatoren en bijsturen op uitkomsten	TKC/FO/MT
Stap 10: (1 mei 2008) Evaluatie van het doorbelasten en aanpassingen doen	FD/FZ/FO
Stap 11: (1 februari 2009) Optimale doorbelasting.	FD/FZ/FO

9.3 BUZA

Bij het implementatieplan van BUZA komt stap 1 en volgende stappen overeen met model Abbink.

Stappen Vooraf besluiten wel of niet een gehele reorganisatie (juni 2006)	Verantwoordelijke pSG/FD/MT
Advies wordt opgevolgd dus ja	
Stap 1: (1 juli – 30 augustus 2006) Intentieverklaring afgeven	pSG/FD/MT
Stap 2: (1 oktober - 30 november 2006) Formuleren en vaststellen projectopdracht	pSG/FD
Stap 3: (1 december 2006– 30 mei 2007) Sol situatie	PL/PG
Stap 4: (1 juli 2007) Nieuw concept vaststellen	pSG/FD/MT/PL
Stap 5: (1 juli – 30 september 2007) IST situatie	PL/PG
Stap 6: (1 oktober – 20 december 2007) Uitwerking conceptkeuze	PL/PG

Stap 7 (1 januari 2008)
Daadwerkelijk invoering

MT/FO/BO

Stap 8 (1 januari 2009)
Evaluatie en bijstelling

MT/pSG/FO/BO

9.4 EZ

Bij het implementatieplan van EZ komt stap 1 en volgende stappen overeen met model Abbink.

Stappen

Vooraf besluiten wel of niet een gehele reorganisatie (januari 2005)

Verantwoordelijke
pSG/FD/MT

Advies wordt opgevolgd dus ja

Stap 1: (1 januari – 30 februari 2005)
Intentieverklaring afgeven

pSG/FD/MT

Stap 2: (1 februari - 30 maart 2005)
Formuleren en vaststellen projectopdracht

pSG/FD

Stap 3: (1 april 2005– 30 juli 2006)
Sol situatie in kaart brengen

PL/PG

Stap 4: (30 juli 2006)
Nieuw concept vaststellen

pSG/FD/MT/PL

Stap 5: (1 augustus – 30 oktober 2007)
IST situatie

PL/PG

Stap 6: (1 oktober – 20 december 2007)
Uitwerking conceptkeuze

PL/PG

Stap 7 (1 januari 2007)
Daadwerkelijk invoering

MT/FO/BO

Stap 8 (1 januari 2008)
Evaluatie en bijstelling

MT/pSG/FO/BO

9.5 VROM

Bij het implementatieplan van VROM zal niet uitgegaan worden van het implementatieplan van Abbink. Hiervoor is gekozen omdat er slecht enkele onderdelen van het model ingevoerd moeten worden en niet het gehele model.

Stap 1: (1 juli – 30 augustus 2006)
Implementeren van FMIS systeem

AB/FO/SB

Stap 2: (1 september - 30 oktober 2006)
Met pSG bespreken aanwezigheid bij de gesprekken met de accountmanagers.

FO/FD

Stap 3: (1september – 30 december 2006)
Optimaliseren FMIS systeem

FO/AB/SB

Stap 4: (1 januari – 30 juli 2007)
Aanwezigheid bij de gesprekken met de accountmanagers

FD/FO/pSG/AM

Stap 5: (1 januari – 30 februari 2007) Implementeren van Planon Facility Net Waarbij de kosten van producten en diensten zijn geïmplementeerd.	AB/FO/SB
Stap 6: (1 maart – 30 maart 2007) Testen Planon Facility Net met een klantengroep	FO/SB/AB
Stap 7: (1 april – 30 mei 2007) Evaluatie Facility Net en aanpassingen doen	FO/SB/AB
Stap 8: (1 juli 2007) Invoeren Planon Facility Net voor alle klanten Speciale cursus geven aan de hoofdgebruikers	FO/SB/AB
Stap 9: (1 juli – 30 december 2007) Klanten ondersteunen bij het gebruik van Planon Facility Net	FO/SB/AB
Stap 10: (1 augustus – 30 november 2007) Accountmanager bij de frontoffice implementeren.	FO/AM
Stap 11: (1 december 2007) Accountmanagers bij de frontoffice geïmplementeerd.	FO/AM
Stap 12: (1 januari – 30 februari 2008) Evaluatie van Planon Facility Net en bijsturen.	FO/SB/AB
Stap 13: (1 juli 2008) Evaluatie accountmanagers en bijsturen	FO/AM/(SB)

Literatuuropgave

Literatuur:

1. Bouter, R.: Handleiding voor de Afstudeeropdracht 2005-2006. Elfde druk, Zoetermeer Ribberink van der gang, 2005. ISBN 9073077095.
2. FMWEB: Jaarwerkplan 2006
3. FMWEB: Toekomstige facilitaire organisatie
4. Hofstede, G.: Allemaal andersdenkenden. Derde druk. Amsterdam: Contact, 1993. ISBN 90-2546913-2
5. Jong, B. de, Niesten, H: De besturing van facilitaire organisaties, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003 ISBN: 901300959 x
6. Lambert, P. e.a.: Implementeren; Het speelveld in de praktijk. Eerste druk, derde oplage. 2001Lemma BV, Utrecht, ISBN 9051898428
7. Maas, G.W.A. & Pleunis J.W.: Facility Management. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001 ISBN:9014077947.
8. Mastenbroek, W.F.G. Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling. Kluwer, 2003, vierde, geheel herziene druk. ISBN: 9014051859
9. Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Inspireren en investeren; kiezen voor professioneel Facility management.
10. Wester, F: Rapporteren over kwalitatief onderzoek. Lemma, Utrecht, 2003, Eerste druk. ISBN 9059311507.
11. Zwart A. de e.a.: Zakboek Facility management; Reed Business Information, Doetinchem, 2004 2^{de} druk, ISBN 9062285015

Scripties:

1. Anne Marie Eijfinger: Kennis is macht, delen van kennis maakt machtiger
2. Annete Abbink: Model voor een Facilitair Frontoffice bij kerndepartementen

Internet:

1. FMWEB; <http://www.fmoverheid.nl/>
2. Intranet VWS; <http://intra.minvws.nl/intranet/>
3. Intranet EZ; http://intra.minez.nl/intranet/index_ezweb.jsp
4. Blackboard; https://blackboard.hhs.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 1_1
5. Managementsite; www.managementsite.nl
6. FMN; www.fmn-vereniging.nl
7. Facilitair; <http://facilitair.startpagina.nl/>
8. Facility management; <http://facilitairmanagement.startpagina.nl/>
9. Woordenboek; www.woordenboek.nl
10. TPG Post; www.TPGPost.nl
11. Belastingdienst; www.belastingdienst.nl

Interviews:

De interview zijn opvraagbaar bij Floortje Botzen.

1. VWS
 - o Mevr. E. Louwers, hoofd frontoffice/ projectleider frontoffice/backoffice
 - o Mevr. C. van Berkum, hoofd servicebalie
2. BUZA
 - o Mevr. F.F. Zuiderhoek, projectleider frontoffice i.o.
 - o Dhr. J.J. Poullisse, plaatsvervangend facilitair directeur
3. EZ
 - o Dhr. H. Romijnsen, project medewerker frontoffice
4. VROM
 - o Mevr. K. Kievit
 - o Mevr. L. Edelbroek
5. Ontwerper van model Abink
 - o Mevr. A. Abbink

6. Benchmark bij:

- o TPG Post met H. Visscher; Manager Facility Desk
- o Belastingdienst: dhr. Trum

Oriëntatie gesprekken extern:

- o Dhr. G. Maas; Twijnstra Gudde

Oriëntatie gesprekken met docenten:

- o Dhr. M. Geerdink,
- o Mevr. M. Oranje;
- o Mevr. A.M. Eijfinger;

Begrippenlijst

- BUZA
Buitenlandse Zaken
- DG
Directeur-generaal of Directoraat-generaal
- EZ
Economische Zaken
- Gebruikers
Alle medewerkers in het gebouw
- Klanten
Alle medewerkers in het gebouw
- PDC/PDC
Producten en Diensten Catalogus
- PDG
Producten en Diensten Gids
- pSG
Plaatsvervangend Secretaris Generaal
- SG
Secretaris-generaal
- SLA
Service Level Agreement
- VROM
Volkshuisvestiging, Ruimtelijke Ordening & Milieubeheer
- VWS
Volksgezondheid Welzijn en Sport

Netwerk voor
Facilitair Management
van de Rijksoverheid



Bijlage: Op weg naar een professionele facilitaire frontoffice!

Een onderzoek naar de professionaliteit van de facilitaire frontoffices bij vier kerndepartementen in Den Haag. De consequenties van het invoeren van model Abbink worden inzichtelijk gemaakt en er worden adviezen gegeven voor implementatie van het model.

Floortje Botzen
Mei 2006

Bijlage: Op weg naar een professionele facilitaire frontoffice!

Een onderzoek naar de professionaliteit van de facilitaire frontoffices bij vier kerndepartementen in Den Haag. De consequenties van het invoeren van model Abbink worden inzichtelijk gemaakt en er worden adviezen gegeven voor implementatie van het model.

Auteur: Floortje Botzen

Instelling: Haagse Hogeschool
Opleiding Facility management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Begeleider: mevr. M.C.Th. Harlaar- Oostveen

Medebeoordelaar: dhr. P.F.W. Postmes

Opdrachtgever: FMWEB
Bezuidenhoutseweg 10-12
2594 AV Den haag

Mentor: mevr. H.C. Viergever

Periode onderzoek: November 2005 – Mei 2006

Inhoudsopgave

BIJLAGE 1: ONDERZOEKSOPZET.....	2
BIJLAGE 2: PROJECTEN VAN FMWEB	9
BIJLAGE 3: KLANTEN VAN DE FACILITAIRE DIENST	10
BIJLAGE 4: TOELICHTING BIJ HET THEORETISCH MODEL MEVR. ABBINK.....	11
BIJLAGE 5: TOELICHTING OP DE PRESTATIE INDICATOREN	14
BIJLAGE 6: COMMUNICATIE STRUCTUUR.....	22
BIJLAGE 7: PROCESSEN	23
BIJLAGE 8: KERNTAKEN FACILITAIRE FRONTOFFICE	25
BIJLAGE 9: FMIS KOSTEN.....	31
BIJLAGE 10: ORGANOGRAM VAN DE KERNDAPARTEMENTEN.....	33
BIJLAGE 11: PRESTATIE-INDICATOREN UITGEWERKT.....	37
BIJLAGE 12: IMPLEMENTATIEPLAN ABBINK.....	45
BIJLAGE 13: FINANCIËEL OVERZICHT	46
BIJLAGE 14: INTERVIEW 1	51
BIJLAGE 15: INTERVIEW 2	53
BIJLAGE 16: INTERVIEW BENCHMARK TPG POST	60

Bijlage 1: Onderzoeksopzet

Student:

Naam: F. Botzen (Floortje)
Straat: Stamkartplein 410
Postcode en plaats: 2521ET Den Haag
Telefoonnummer: 06-42154050
E-mail adres: floortje.botzen@gmail.com

Organisatie:

Naam: FMWEB
Straat: Bezuidenhoutseweg 10-12
Naam mentor: drs. E. Viergever (Ellen)
Functie mentor: Programmamanager
Telefoonnummer: 070-3497114
E-mail adres: e.viergever@minez.nl

Docentbegeleider:

Naam: Mevr. M. C. TH. Harlaar- Oostveen
Straat: Johanna Westerdijkplein 75
Postcode en plaats: 2521EN Den Haag
Telefoonnummer: 070-4458126
E-mail adres: M.C.Th.Harlaar@hhs.nl

Medebeoordelaar:

Naam: Dhr. P.F.W. Postmes
Straat: Johanna Westerdijkplein 75
Postcode en plaats: 2521EN Den Haag
Telefoonnummer: 070-4458135
E-mail adres: P.F.W.Postmes@hhs.nl

Algemene informatie afstudeeropdracht

Aanleiding/ verantwoording van de opdracht

In 2000 besloten de IOFD leden (facilitaire directeuren van de 13 kerndepartementen in Den Haag) dat ze door samen te werken meer kunnen bereiken en door kennis te delen van elkaar kunnen leren. Om dit te bereiken, is een netwerk opgericht van/voor alle facilitaire medewerkers van de 13 kerndepartementen in Den Haag. Om dit te proces van samenwerken te begeleiden en te ondersteunen, hebben ze besloten een projectbureau op te richten; FMWEB.

FMWEB ondersteunt en wil professionalisering & samenwerking stimuleren tussen de facilitaire organisaties van de verschillende kerndepartementen in Den Haag. Zij wordt aangestuurd door het IOFD.

Een van de projecten richt zich op de professionaliseringsslag van de frontoffice/backoffice van de 13 facilitaire organisaties. Om het doel samenwerking en professionalisering te kunnen bereiken, moet eerst gezorgd worden dat alle frontoffices te vergelijken zijn. Recent is een onderzoek verricht naar de verschillen en overeenkomsten tussen frontoffices van facilitaire organisaties. Hieruit is gebleken dat de frontoffice van elk kerndepartement anders georganiseerd en/of benoemd is. Door mevr. A. Abbink is een theoretisch model voor de frontoffices van de 13 kerndepartementen ontwikkeld (zie laatste pagina).

Om een eerste stap te maken naar een professionele organisatie die daadwerkelijk te vergelijken is en kan samenwerken, wordt in een pilotfase het ontwikkelde theoretische model in een aantal kerndepartementen uitgewerkt.

Opdrachtschrijving:

Het inzichtelijk maken van consequenties voor de invoering van het frontoffice/backoffice model, waarbij alle hoofden frontoffice c.q. servicedesk van de kerndepartementen VROM, BUZA, EZ en VWS betrokken worden.

Eindproduct

Het verwachte eindproduct is een adviesrapport met daarin:

1. Het theoretisch model operationaliseren/definiëren naar toetsbare gegevens (voorwaarden, functies,);
2. De consequenties als het theoretisch model bij de kerndepartementen VROM, BUZA, EZ en VWS wordt ingevoerd;
3. Advies hoe verder te gaan met het model.

Probleemstelling:

"Op welke wijze kan met het aangereikte theoretische model professionaliteit bereikt worden binnen de facilitaire frontoffice van de 4 kerndepartementen?"

De onderstreepte woorden zullen hieronder verder worden gedefinieerd:

- Op welke wijze; er wordt uitgegaan van een veranderingsstrategie, deze wordt in paragraaf 3.1 toegelicht;
- Theoretisch model; Het model van mevr. A. Abbink wordt toegelicht in paragraaf 3.2;
- Professionaliteit; Onder een professionele facilitaire frontoffice wordt verstaan, een facilitaire frontoffice die voldoet aan kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren die zijn geformuleerd naar vier perspectieven die bij model Abbink. De perspectieven zijn het klantperspectief, de interne organisatie- medewerkerperspectief, het procesperspectief en het financieel en managementperspectief). Dit is terug te vinden in paragraaf 3.2;
- Facilitaire frontoffice; Onder een facilitaire frontoffice wordt het volgende verstaan: *Een facilitaire frontoffice verzorgt alle eerstelijns contacten met de klanten en opdrachtgever over facilitaire producten en diensten.*
- De vier Kerndepartementen die worden onderzocht zijn;
 - o VWS (Volksgezondheid Welzijn & Sport)
 - o EZ (Economische Zaken)

- o BUZA (Buitenlandse zaken)
- o VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer)

Subprobleemstelling:

Naar aanleiding van de probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

10. Op welke wijze kunnen verandering worden doorgevoerd?
11. Wat is een professionele facilitaire frontoffice volgens model Abbink?
12. Welke trends zijn er op het gebied van de facilitaire frontoffice?
13. Hoe zijn de facilitaire frontoffices van de vier kerndepartementen nu ingericht?
14. Hoe zijn externe organisaties op het gebied van het facilitaire frontoffice ingericht?
15. Hoe heeft VWS model Abbink geïmplementeerd?
16. Wat zijn de uitkomsten van de projectgroep frontoffice/backoffice?
17. Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties voor de kerndepartementen als model Abbink wordt ingevoerd?
18. Op welke wijze kan model Abbink geïmplementeerd worden bij de kerndepartementen?

Deelonderzoeken

1. Op welke wijze kunnen verandering worden doorgevoerd?

Doel:

Inzicht verkrijgen in methoden om de cultuur en structuur van een organisatie te veranderen.

Product:

Een paragraaf met methode om cultuur en structuur van een organisatie te veranderen.

Methode:

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat er in literatuur veel informatie over is te vinden. Ik heb gekozen voor het boek van Mastenbroek omdat hierin duidelijke methode voor verandering aan cultuur en structuur worden aangereikt. Om inzichtelijk te maken hoe de perspectieven door de cultuur worden beïnvloed, wordt literatuur van Geert Hofstra gebruikt.

2. Wat is een professionele facilitaire frontoffice volgens model Abbink?

1. Hoe is model Abbink ontstaan?
2. Uitleg bij het model?
3. Welke uitgangspunten zijn er bij het model Abbink?
4. Een kritische blik op model Abbink

Doel:

Het model definiëren met een aantal uitgangspunten die de basis gaan vormen voor verder onderzoek.

Product:

Gedefinieerd model met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.

Methode:

Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat de informatie over het onderwerp in deze vorm verkrijgbaar was. Er is een interview met de ontwerper van het model, mevrouw A. Abbink gehouden. De scriptie van mevr. Abbink is als literatuur gebruikt.

Validiteit:

Het hoofdstuk is gelezen door de ontwerper van het Model Abbink ter controle van de uitspraken. Daarnaast zijn alle uitgangspunten letterlijk terug te vinden in haar scriptie.

3. Welke trends zijn er op het gebied van de facilitaire frontoffice?

1. Inzichtelijk maken welke trends zijn er voorspeld in 2006 voor de toekomst?

Doel: Trend voor de facilitaire frontoffice singaleren

Product:

Een trend voor het komende jaar voor de facilitaire frontoffice.

Methode:

Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat in vakbladen deze onderwerpen besproken worden. De benchmark kan hierop een aanvulling geven.

4. Hoe zijn de facilitaire frontoffices van de vier kerndepartementen op dit moment ingericht?

1. Beschrijving van de huidige situatie aan de hand van de uitgangspunten bij de 4 kerndepartementen (VWS, BUZA, VROM & EZ).
2. Inzichtelijk maken hoe ze staan t.o.v. prestatie-indicatoren van Abbink.

Doel:

Huidige situatie op de kerndepartementen in kaart brengen en inzichtelijk maken in hoeverre de prestatie-indicatoren aanwezig zijn.

Product:

Een hoofdstuk over de huidige situatie per kerndepartement die de basis kan vormen voor het inzichtelijk maken van de consequenties.

Methode:

Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek bestaat uit een tweetal interviews en diverse documenten van de kerndepartementen. Wegens complexiteit van de opdracht heb ik ervoor gekozen op per kerndepartement de interviews met dezelfde personen te doen die bij voorkeur hoofd van de frontoffice zijn. Bij het interview hebben soms hoofd servicebalie of een plaats vervangend directeur plaatsgenomen. De documenten hebben voornamelijk betrekking gehad op beleidsplannen en voorgenomen besluiten om te reorganiseren.

Validiteit:

Alle interviews zijn uitgewerkt en terug gestuurd naar de geïnterviewden ter controle. Aanpassingen zijn aangegeven en verwerkt.

5. Hoe zijn externe organisaties op het gebied van het facilitaire frontoffice ingericht?

1. Hoe heeft een semi commercieel bedrijf de facilitaire frontoffice ingericht
2. hoe heeft een overheidsbedrijf de frontoffice ingericht?

Doel:

Een benchmark naar de facilitaire frontoffice van grote bedrijven en inzichtelijk maken hoe zij hun frontoffice hebben ingericht om een beeld geven hoe het anders zou kunnen. Hierbij in het achterhoofd houdend dat de kerndepartementen meerdere locaties hebben en nog niet overal de producten en diensten centraal aanbieden.

Product:

Een geschreven stuk over

Methode:

Interviews met leden uit het management team bij TPG Post en de belasting dienst. Beide zijn al een aantal jaren voor de afdeling werkzaam en hebben directie banden met de facilitaire frontoffice.

Validiteit:

Te controle zijn de stukken naar de geïnterviewden gestuurd. Opmerkingen zijn verwerkt.

6. Hoe heeft VWS model Abbink geïmplementeerd?

1. Hoe is het proces van implementatie verlopen

Doel:

Het inzichtelijk maken van de wijze waarop het model is geïmplementeerd

Product:

Aandachtspunten voor implementeren van het model

Methode:

Interview met een medewerker die het gehele proces heeft meegemaakt. Tevens zijn het reorganisatie en formatierapport bekeken.

Validiteit:

Per ministerie is een interview gehouden over de mogelijke consequenties, deze zijn teruggekoppeld ter controle.

7. Wat zijn de uitkomsten van projectgroep frontoffice/backoffice?

1. Op welke wijze kan het model worden geoperationaliseerd
2. Welke uitkomsten zijn er?
3. Zijn er kengetallen bij het model te benoemen?
4. Hoe zou er interdepartementaal samengewerkt kunnen worden?

Doel:

Een afgerond project, met de beschreven uitkomsten.

Product:

Een handreiking om model Abbink te operationaliseren, waarbij de uitkomsten toepasbaar zijn voor alle 13 kerndepartementen.

Methode:

Projectgroep. Voornamelijk observatie en anticipatie tijdens vergaderingen en workshop.

8. Wat zijn de consequenties voor de kerndepartementen als het model wordt ingevoerd?

1. Wat zijn de organisatorische consequenties?
2. Wat zijn de personele consequenties?
3. Wat zijn de financiële consequenties?

Doel:

Het inzichtelijk maken van de consequenties.

Product:

Per departement wordt omschreven wat de consequenties zijn bij invoering van model Abbink.

Methode:

- Interview naar de consequenties per departement met dezelfde medewerkers;
- Literatuuronderzoek

Validiteit:

Per ministerie is een interview gehouden over de mogelijke consequenties, deze zijn teruggekoppeld ter controle.

9. Op welke wijze kan model Abbink geïmplementeerd worden?

1. Op welke wijze kan het geïmplementeerd worden bij VWS, BUZA, EZ en VROM?

Doel:

Een implementatieplan per kerndepartement.

Product:

Implementatieplan per kerndepartement met een tijdspad en verantwoordelijk benoemd.

Methode:

Literatuur gebruikt uit de scriptie van Abbink, bij het model is een algemeen implementatieplan geschreven.

Op de volgende pagina is het onderzoeksschema in een blik te zien.

Wat (PS/Sub PS)	Type onderzoek		Instrument	Bij wie/wat	Analyse techniek	Wanneer	Resultaten
	Kwalitatief	Kwantitatief					
1. Wat is een professionele facilitaire frontoffice?		x	Interviews,	Interviews met mevr. Abbink en mevr. Louwers.	Ordenen, samenvatten	Januari tot maart	Inzicht in model en uitgangspunten verwerkt in hoofdstuk 3
		x	Desk research	Scriptie mevr. Abbink			
2. Op welke wijze kunnen verandering worden doorgevoerd?		x	Desk research	Vakliteratuur betreft verandermanagement	Ordenen, samenvatten	maart	Inzicht in veranderingsstrategieën verwerkt in hoofdstuk 3
3. Welke trends zijn er op het gebied van de facilitaire frontoffice?		x	Desk research	Vakliteratuur betreft trends facilitaire frontoffice	Ordenen, samenvatten	maart	Inzicht in trends op het gebied van facilitaire frontoffice verwerkt in hoofdstuk 3
4. Hoe zijn de facilitaire frontoffices van de vier kerndepartementen nu ingericht?		x	Interviews	Meerdere Interviews met de hoofden frontoffice of projectleiders van de frontoffice.	Ordenen, samenvatten	Februari tot April	Inzichtelijk op welke manier verschillende frontoffice zijn ingericht, verwerkt in hoofdstuk 4
5. Hoe zijn externe organisaties op het gebied van het facilitaire frontoffice ingericht?		x	Interviews	Interviews met TPG Post, Belastingdienst & VWS	Ordenen, samenvatten	April	Inzichtelijk hoe andere bedrijven het facilitaire frontoffice hebben ingericht, verwerkt in hoofdstuk 5
6. Hoe heeft VWS het model geïmplementeerd		x	Interviews	Afgenomen interview	Ordenen, samenvatten en relaties leggen	Mei	Conclusies en adviezen van het onderzoek per kerndepartement in hoofdstuk 6
7. Wat zijn de uitkomsten van de projectgroep frontoffice/backoffice?	x		Observatie/ groepsdiscussie	Deelname aan projectgroep	Ordenen, samenvatten	Mei	De uitkomsten van de projectgroep verwerkt in hoofdstuk 6
8. Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties voor de kerndepartementen als het model wordt ingevoerd?		x	Interviews	Bij TPG Post, en VWS	Ordenen, samenvatten en relaties leggen	Mei	Inzichtelijk wat de consequenties zijn, verwerkt in hoofdstuk 8
		x	Desk research	Vakliteratuur			
9. Op welke wijze kan model Abbink geïmplementeerd worden bij de vier kerndepartementen		x	Interviews	Interview bij VWS over het implementeren	Ordenen, samenvatten en relaties leggen	Mei	Implementatieplan verwerkt in hoofdstuk 8
		x	Desk research	Vakliteratuur			

Figuur 1: Onderzoeksschema

Bijlage 2: Projecten van FMWEB

FMWEB heeft een aantal succesvolle projecten afgerond in de afgelopen vijf jaar. Er kan gedacht worden aan WTP (We Print Together) en IPB (Interdepartementale Projectgroep Beveiliging).

WTP (We Print Together) is een gezamenlijke repro die is ontstaan uit een pilot van drie kerndepartementen (VWS, VROM, SZW). Het doel dat WPT vanaf het begin heeft nagestreefd, is aan te tonen dat samenwerking de bestaande dienstverlening verbetert en goedkoper maakt. Uit de evaluatie blijkt dat deze doelstellingen zijn gerealiseerd. Ondertussen hebben nog drie andere kerndepartementen zich aangesloten bij WPT.

IPB (Interdepartementale Projectgroep Beveiliging) houdt zich bezig met accreditatie en integrale beveiliging. Doel van IPB is professionele rijksbeveiliging. Deze doelstelling is gerealiseerd. Uitkomsten zijn onder andere een pool van rijksbeveiligers en een accreditatiesysteem.

Er lopen op dit moment een aantal projecten binnen FMWEB. Aan de hand van de vier thema's zal een kort overzicht worden gegeven.

Op het gebied van huisvesting lopen de projecten: Klantenraad, Bundeling Huisvesting Expertise en Rijkswerkplek. FMWEB heeft zich in 2005 voorgenomen dé gesprekspartner te zijn op huisvestingsgebied in de regio Den Haag en is inmiddels ook hard op weg dat te worden. Door een strategiegroep in het leven te roepen, hebben ze dit onder andere bereikt.³⁷

Ontwikkeling en Samenwerking bestaan uit de volgende drie aandachtspunten: Consolideren samenwerkingsverbanden, Intensiveren samenwerking IOFD en Samenwerkingsinitiatieven. De samenwerking binnen het netwerk maakt op verschillende niveaus een ontwikkeling door en daar wil men op in spelen. Om de samenwerkingsverbanden te consolideren wil men een besturingsmodel ontwillen en een bedrijfsvoeringonderzoek houden.³⁸ Door het opstellen van een gedragprotocol willen de IOFD leden de samenwerking gaan intensiveren. Op dit moment lopen er twee samenwerkingsinitiatieven. Dit zijn de Chauffeurspool en Post en Archieven digitalisering. Beide zijn gericht op kostenbewust en efficiënt werken.

De Benchmark 2006: driedimensionaal wil men op drie gebieden actie gaan ondernemen. Dit zijn: Kosten, Klanttevredenheid/ kwaliteit, Invoering kostentabel. De facilitaire diensten willen hun dienstverlening met elkaar kunnen vergelijken om van elkaar te leren. Door de kostenbenchmark uit te voeren, KTO meetinstrument en kostentabel in te voeren, hopen ze onderling meer te kunnen vergelijken.³⁹

De Toekomstige Facilitaire Organisatie bestaat uit twee deelonderwerpen, namelijk de Strategische agenda van het pSG-beraad en het Frontoffice vervolgonderzoek. De ontwikkelingen binnen de rijksoverheid volgen elkaar snel op. Om proactief op deze ontwikkelingen in te spelen is het belangrijk de strategische onderwerpen op tafel te krijgen. Door het pSG-beraad beter bij de ontwikkelingen te betrekken kunnen de strategische onderwerpen beter onder de aandacht worden gebracht. Het IOFD wil samenwerking stimuleren tussen de frontoffices van de facilitaire organisaties. Er is een visie en een model ontwikkeld. In het komende jaar is het zaak uit te zoeken welke consequenties het invoeren van dit model met zich mee brengt op 4 departementen.⁴⁰

³⁷ Bron: Jaarwerkplan 2006, blz. 6

³⁸ Bron: Jaarwerkplan 2006, blz. 8

³⁹ Bron: Jaarwerkplan 2006, blz. 12

⁴⁰ Bron: Jaarwerkplan 2006, blz. 14

Bijlage 3: Klanten van de facilitaire dienst

Wie is de klant?

Allereerst zal duidelijk moeten zijn wie onze klant is. Daarvoor is het nodig om de visie op dit punt nader te concretiseren. In de visie is het volgende voorstel gedaan:
'de pSG is de opdrachtgever van de facilitaire directie. De opdrachtgever bepaalt de kaders, de algemene lijn. Met de opdrachtgever wordt het standaard diensten pakket vastgesteld. De klanten zijn de integrale managers. Zij hebben eigen budget en kunnen, binnen de kaders, zelf hun afname bepalen en eventuele standaard plus diensten contracteren'.

In dit model missen we de individuele medewerkers als klant. Bovendien gaat het uit van gedecentraliseerde budgetten (of een vergelijkbare constructie), terwijl er bij de departementen vaak sprake is van centrale budgetten of een mengvorm van centrale en decentrale budgetten. De rol van pSG en integrale managers kan dan ook verschillend zijn. Daarom is gezocht naar omschrijvingen van de verschillende termen (opdrachtgever, klant) die integraal toepasbaar zijn op alle organisaties.

In 'Speel je eigen spel'⁴¹ worden vier rollen onderscheiden die van regelgever, opdrachtgever, aanbieder en afnemer:

- regelgever (directie, topmanagement): aangeven welke de kaders zijn waarbinnen het facilitaire spel gespeeld wordt. De mensen en middelen ter beschikking stellen om de gevraagde en overeengekomen prestaties te kunnen leveren;
- opdrachtgever (klant, budgethouder): aangeven welke prestaties moeten worden geleverd, wat hij zal afnemen (de functionaliteit: welke producten en diensten, hoeveel en wanneer), feedback geven over de leveringen (klachten, complimenten, vragen) en, in ruil voor de leveringen, betalen van de rekening;
- aanbieder (facilitaire organisatie): de gevraagde prestaties leveren (zelf doen) of laten leveren (de regiefunctie). Zorgen voor optimale efficiëntie en prijs-kwaliteitverhouding (marktconformiteit).
- afnemer (klant, gebruiker): bestellen, afnemen en gebruiken van producten en diensten binnen de daarvoor door regelgever en opdrachtgever gestelde kaders.

Deze typeringen zijn heel algemeen en kunnen vertaald worden naar elke organisatie. In het verlengde van de visie en afhankelijk van de budgetstructuur zien de rollen er dan bij de rijksoverheid als volgt uit:

rol	budget	centraal	deels centraal, deels decentraal	decentraal
regelgever		(p)SG niveau	(p)SG niveau	(p)SG niveau
opdrachtgever		(p)SG niveau	(p)SG niveau voor standaard, integrale managers voor standaard +	integrale managers
aanbieder		facilitaire organisatie	facilitaire organisatie	facilitaire organisatie
afnemer		integrale managers, individuele medewerkers	integrale managers, individuele medewerkers	individuele medewerkers

Figuur 2: Overzicht klanten

Conclusie: de facilitaire organisatie bedient meerdere klanten, elk met een andere rol. De facilitaire organisatie zal zich dus telkens af moeten vragen bij het gebruik van het begrip klant over welke klant/rol ze het in dat specifieke geval heeft.

⁴¹ Speel je eigen spel, Twynstra Gudde

Bijlage 4: Toelichting bij het theoretisch model mevr. Abbink

Klantgroepen

Er wordt een viertal klantgroepen onderscheiden⁴². Op operationeel niveau zijn dit de individuele klant/medewerker en de contactpersonen van afdelingen/directies. Op tactisch niveau zijn dit de managers/directeuren. Op strategisch niveau is dit het DG's/ pSG/ (p)SG-beraad. Op operationeel en tactisch niveau formuleert de klant zijn vraag/opdracht. Op tactisch/strategisch niveau maakt de klant beleid. De klant wordt gezien als de opdrachtgever.

Frontoffice

Een facilitaire frontoffice wordt gedefinieerd als:

Een facilitaire frontoffice verzorgt alle eerstelijns contacten met de klanten en opdrachtgever over facilitaire producten en diensten.

Het frontoffice heeft de regie en adviesfunctie toebedeeld gekregen. Het frontoffice wordt vorm gegeven door middel van een digitale frontoffice, een servicebalie en een stukje relatie- en contractbeheer. Hieronder worden deze onderdelen nader toegelicht.

Het digitale frontoffice is een Facilitair Meldpunt en Informatie Systeem(FMIS). Hierin kunnen meldingen, storingen, klachten en reserveringen zelfstandig door de klant worden ingevoerd of aangevraagd. De melding wordt vervolgens doorgezet naar het backoffice.

De servicebalie is een fysieke balie waar alle klanten/medewerkers persoonlijk contact hebben met de medewerkers van de servicebalie. De klant kan hier terecht voor vragen, advies, klachten en uitleen van producten en diensten. Naast een bezoek aan de fysieke balie, kan de klant ook per telefoon en email de medewerkers van de servicebalie bereiken. De servicebalie krijgt te maken met standaard aanvragen, kleinschalige projecten en speciale aanvragen. De speciale aanvragen zullen in de praktijk terecht komen bij de relatie- of contractmanagers.

Abbink geeft aan dat er binnen de overheid al op een aantal kerndepartementen accountmanagers of relatiebeheerders zijn. De accountmanagers hebben als belangrijkste taak het coördineren van de activiteiten, onderhouden van de contracten, sturen voornamelijk de grotere projecten aan en spreken en SLA's (Service Level Agreements) met de klant/opdrachtgever af.

De manager frontoffice/directeur facilitaire dienst is op strategisch niveau bezig met maken van het beleid en met het maken van afspraken met de DG's/pSG/(p)SG over dienstverlening. De manager frontoffice stuurt de medewerkers van de frontoffice aan.

Backoffice

*'De backoffice medewerkers hebben slechts incidenteel rechtstreeks contact met de klantorganisatie. Vrijwel alle contacten verlopen via de (digitale) frontoffice. De regie ligt dus bij het frontoffice. Het gevolg hiervan is dat het voor de klant niet uitmaakt of backoffice activiteiten in eigen beheer worden uitgevoerd of dat deze zijn uitbesteed. Wanneer sprake is van uitbesteding zal de regiefunctie wel in eigen beheer (moeten) worden uitgevoerd. Bij volledige uitbesteding zal deze bij het frontoffice liggen.'*⁴³

Toezicht kwaliteit & Control

De rechthoek toezicht, kwaliteit en control loopt langs alle functies en processen. Deze staat voor toezicht en controle op de processen en het bewaken van de kwaliteit en staat los van het frontoffice. *'De functie behelst een adviserende rol, zowel richting de facilitaire organisatie als*

⁴² Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 40

⁴³ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 40

richting klantgroepen'.⁴⁴ Er wordt door Veerveen gezegd: 'vaak wordt onderscheid gemaakt tussen de dienst respectievelijk het resultaat en het dienstverleningsproces. De technische kwaliteit is wat er geleverd wordt en de functionele kwaliteit is hoe het wordt geleverd.'⁴⁵ Abbink geeft aan dat dit van wezenlijk belang is voor het facilitaire frontoffice.⁴⁶ Dit betekent dat het belangrijk is hoe het frontoffice functioneert en zich manifesteert: hoe worden afspraken nagekomen, hoe klantgericht wordt er gewerkt en is de bereikbaarheid goed. De toezicht, kwaliteit en controle medewerkers hebben een onafhankelijke positie en moeten vooral het proces kennen en beheersen. Abbink ziet deze functie als staffunctie, direct onder de facilitair directeur.⁴⁷ Ze doet geen uitspraken over het in of uitbesteden van deze medewerkers.

Functie

De functie geeft de inhoudelijke kenmerken en grenzen aan van een groep. Hierdoor wordt het verschil tussen de klanten, frontoffice en backoffice duidelijk gemaakt. De functie van de klantgroepen is: *'Formuleren van de vraag / opdracht / beleid; gebruikers en opdrachtgevers'* De functie van het frontoffice is: *'Regie en advies; alle eerstelijns communicatie'*. De functie van het backoffice is: *'Uitvoering (+advies): specialisten (evt. uitbesteed)'*⁴⁸

Processen

Door de processen te benoemen, kan een duidelijk verschil aangetoond worden tussen het operationele, tactische en strategische niveau. Het geeft inhoudelijk weer waar op welk niveau over gecommuniceerd wordt. Op het operationele niveau wordt gecommuniceerd over standaardprocessen, kleinschalige projecten en aanvragen. Op tactisch niveau wordt gecommuniceerd over grotere projecten en SLA's. De communicatie op strategisch niveau gaat over beleid en contracten.

Missie

Abbink heeft de missie van een facilitaire frontoffice als volgt gedefinieerd⁴⁹:

- Het verzorgen van alle eerstelijns contacten met klant en opdrachtgever over facilitaire producten.
- Er is aandacht voor samenwerkingsverbanden met andere stafafdelingen, directies en voor interdepartementale samenwerking.

Visie per perspectief

De visie heeft Abbink geformuleerd naar de 4 balanced scorecard invalshoeken. Ze heeft hiervoor gekozen, omdat de methode in gaat op 4 perspectieven die voor de kwaliteit van de dienstverlening van belang zijn.⁵⁰ Deze perspectieven zijn: klantperspectief, procesperspectief, interne organisatie- medewerkers perspectief en het financieel & management perspectief. Bij deze perspectieven heeft mevr. Abbink de onderstaande visies geformuleerd.

Klantperspectief⁵¹

- *'Het facilitaire frontoffice verbetert de relatie met de klanten, zowel de medewerkers van het desbetreffende departement als ook het management en de opdrachtgever(s), onder andere door goede communicatie en relatiebeheer. Daarbij worden de wensen en ideeën van de klanten betreffende het dienstverleningsniveau gerespecteerd en - voor zover mogelijk - meegenomen in de ideevorming over en uitvoering van (de processen van) het frontoffice.'*

Procesperspectief⁵²

⁴⁴ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 40

⁴⁵ Bron: Veerveen, mw J.M. 'Management-instrumenten voor marktgeoriënteerde facilitaire organisaties', Handboek facility management december 1997

⁴⁶ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 14

⁴⁷ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 41

⁴⁸ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 42

⁴⁹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 29

⁵⁰ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 28

⁵¹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 29

- *'Het doel is het concentreren en stroomlijnen van facilitaire diensten en processen, zowel fysiek als digitaal, gebruik makend van innovatieve technieken en concepten.'*
- *'Voor de gestandaardiseerde processen geldt dat er een digitale en fysieke baliefunctie is voor alle klanten / gebruikers binnen de organisatie, waar de aanvragen en meldingen afgehandeld kunnen worden binnen de met de klant afgesproken tijden, waarbij de kwaliteit van de afhandeling steeds moet worden gewaarborgd en waar nodig verbeterd. Afspraken met klanten en opdrachtgever worden vastgelegd in service level agreements en contracten.'*

Interne organisatie- en medewerkerperspectief⁵³

- *'Om bovenstaande doelen en uitgangspunten te kunnen bereiken, is een team nodig van enthousiaste, capabele, servicegerichte en goed opgeleide medewerkers die een parate kennis hebben van het vakgebied en van de organisatie.'*
- *'Verantwoordelijkheden en bevoegdheden (ook tussen frontoffice en backoffice) zijn duidelijk vastgesteld en worden nageleefd.'*

Financieel en management perspectief⁵⁴

- *'Van belang is dat op efficiënte wijze wordt omgegaan met de beschikbare middelen: menskracht en financiën.'*
- *'Vanuit het facilitaire frontoffice wordt managementinformatie gegenereerd, die toegepast kan worden als sturingsmiddel.'*
- *'De rol van het management moet positief en instemmend zijn.'*
- *'Ook de mogelijkheden van interdepartementale samenwerking worden onder ogen gezien.'*⁵⁵

⁵² Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 29

⁵³ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 29

⁵⁴ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 29

⁵⁵ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 29

Bijlage 5: Toelichting op de prestatie indicatoren

De onderstaande figuur van Abbink geeft een samenvatting van de 4 perspectieven en de daarbij behorende kritische succesfactoren.⁵⁶ Bij deze kritische succesfactoren zijn prestatie indicatoren benoemd. De combinatie van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren geven de organisaties een hulpmiddel in handen om de kwaliteit en het niveau van de dienstverlening, de processen en de medewerkers te meten en zo nodig te verbeteren.

Klantperspectief Communicatie en relatiebeheer Klanttevredenheid Bereikbaarheid	Interne organisatie-/medewerkersperspectief Interne communicatie en organisatie Medewerkerstevredenheid Capabel personeel
Procesperspectief Procesbeschrijvingen Samenwerking FM/ICT/P&O/Fin/ID ⁵⁷ Workflow (digitaal) systeem Huisvesting / locatie	Financieel en managementperspectief Realistische budgetten Doorzichtige kostenstructuur Efficiency Steun van hoogste management Interdepartementale samenwerking

Figuur 3: Balanced scorecardperspectieven en kritische succes factoren⁵⁸

Het model is zo ontworpen dat het universeel toepasbaar is. Dit betekent dat het toepasbaar is op meerdere soorten organisaties of binnen samenwerkingsverbanden. Ze heeft dit getoetst op een aantal personen en groepen, zoals de brainstormgroep die bestond uit een aantal hoofden frontoffice. Bij het model omschrijft ze een aantal kritische succesfactoren om tot een goed functionerende frontoffice te komen. Allereerst zijn er een algemene opmerkingen, waarna de kritische succesfactoren per perspectief worden beschreven.

Er is een aantal algemene opmerkingen bij de kritische succesfactoren. Als eerste is er aangegeven dat de Facilitaire frontoffice breed is gedefinieerd:

*“Een facilitair frontoffice verzorgt alle eerstelijns contacten met klanten en opdrachtgever over facilitaire producten en diensten”.*⁵⁹

Dit betekent dat niet alleen naar de functie van de servicebalie wordt gekeken, maar ook naar alle rechtstreekse contacten met de klant. Dus ook het relatiebeheer en de kwaliteits- en controlefunctie. Tot het backoffice behoren alle uitvoerende en specialistische activiteiten, die het niet noodzakelijk maken direct met de klanten te communiceren.

3.2.6 Klantenperspectief

In het klantperspectief worden drie kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn: communicatie en relatiebeheer, klanttevredenheid en bereikbaarheid. Hieronder zal per kritische succesfactor worden omschreven wat het uitgangspunt is. Vervolgens zullen de bijbehorende prestatie-indicatoren worden benoemd.

Ad. a Communicatie en relatiebeheer

Goede communicatie is onontbeerlijk: Klanten moeten weten waar ze moeten zijn en wat ze kunnen verwachten van de facilitaire organisatie. Mevr. A. Abbink heeft in bijlage 4 de overlegstructuur van het facilitaire frontoffice in kaart gebracht. Daarbij is onderscheid gemaakt

⁵⁶ Bron: Scriptie Abbink, blz. 29

⁵⁷ Facility management/informatie- en communicatietechnologie/personeel en organisatie/financiën/informatiediensten (= bibliotheek- en archieffunctie)

⁵⁸ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 30

⁵⁹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 13

in een frontoffice binnen één departement én een interdepartementaal frontoffice. Ze heeft gekeken naar de verschillende klanten en de bijbehorende activiteiten.⁶⁰ Vervolgens heeft ze aangegeven of het standaard, niet standaard of regulier overleg is. Bij dit schema is ze er vanuit gegaan dat alle standaard activiteiten zo veel mogelijk digitaal via de servicebalie gaan.

Abbink heeft de volgende prestatie-indicatoren benoemd⁶¹:

1. producten- en dienstencatalogus via intranet beschikbaar
2. mogelijkheid voor de klant om zelf aanvragen te doen (bijv. vergaderkamers reserveren)
3. vaste contactpersonen (op verschillende niveaus) bij de dienstonderdelen, al dan niet met verschillende verantwoordelijkheden
4. informatie over uitvoering / stand van zaken (digitaal) beschikbaar

Ad. B Klanttevredenheid

Abbink geeft in haar scriptie aan dat er steun nodig is van zowel de klanten als van de facilitaire organisatie voor een nieuw concept. Dit is nodig, omdat de klanten een andere manier van werken moeten accepteren of zelfs ondersteunen. Dat geldt zeker voor zaken als selfservice en doorbelasting. Klanttevredenheidsonderzoeken (en daarop ondernomen acties) en frequente afstemming met contactpersonen, moeten ervoor zorgen dat de klant tevreden is en blijft over de dienstverlening.⁶²

Abbink heeft de volgende prestatie indicatoren benoemd⁶³:

1. uitkomsten klanttevredenheidsonderzoeken
2. betrokkenheid: jaarlijks evaluatiegesprek met contactpersonen
3. afwijkingen belofde dienstverlening

Ad. C Bereikbaarheid

Het frontoffice kan op verschillende manieren worden bereikt. Uitgangspunt is dat alle standaardprocessen zo veel mogelijk digitaal worden aangevraagd. Abbink heeft de volgende mogelijkheden aangegeven en omschreven⁶⁴:

- *persoonlijk, via een servicebalie. Het kan gaan om alle (standaard)producten. Het is mogelijk dat voor niet-standaardproducten een separate afspraak gemaakt wordt. Van belang is dat de bezetting is gewaarborgd tijdens de openingstijden (minimaal 7.30 – 18.30 uur). Een beperkte omvang is reëel: de servicebalie moet echter wel continu bezet zijn;*
- *via intranet: vrijwel alles kan via het intranet geregeld worden. Basis wordt gevormd door een producten- en dienstengids, met daaraan gekoppeld allerlei digitale formulieren. Daarnaast kunnen de klanten zelf vergaderingen boeken, fietsen reserveren e.d. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van standaardinvulformulieren. Vrijgave oftewel goedkeuring geschiedt door het frontoffice (servicebalie);*
- *telefonisch: het kan gaan om (het aanvragen van) alle standaardproducten;*
- *via email: in principe alleen voor leveranciers en backoffice. Voor het doorgeven van storingen, klachten of meldingen wordt zoveel mogelijk via gestandaardiseerde formulieren (beschikbaar via intranet) gewerkt.*
- *Via fax/post: geldt met name voor leveranciers. Niet voor de klanten.*

Zoveel mogelijk processen worden digitaal afgehandeld. Dit betekent tegelijkertijd minder persoonlijk contact en dus kleinere servicebalies. Het is belangrijk de bereikbaarheid via de digitaal frontoffice optimaal geregeld te hebben, dan is het mogelijk persoonlijke contacten aan de balie, telefoon of email te beperken. Afhankelijk van de organisatorische vormgeving kan gekozen worden voor één of meerdere servicebalies per organisatie. Belangrijk is in ieder geval herkenbaarheid, 'vindbaarheid' en – indien mogelijk – verschillende balies in elkaars nabijheid.⁶⁵

⁶⁰ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 36

⁶¹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 31

⁶² Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 36

⁶³ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 31

⁶⁴ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 36-37

⁶⁵ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 38

Abbink heeft de volgende prestatie indicatoren benoemd⁶⁶:

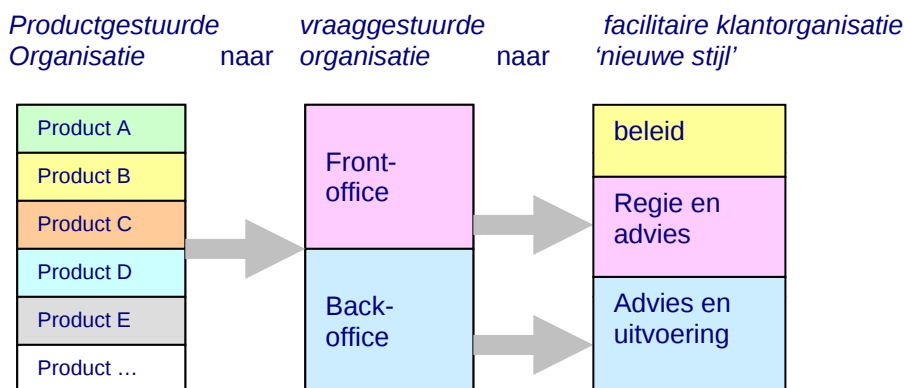
1. bereikbaarheid via telefoon, servicebalie, intranet, email, post/fax
2. snelheid waarmee vragen en opmerkingen worden verwerkt

3.2.7 Interne organisatie-/ medewerkersperspectief

Bij de interne organisatie/ medewerkersperspectief worden drie kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn: interne communicatie en organisatie, medewerkertevredenheid en capabel personeel/ kwaliteit medewerkers. Hieronder zal per kritische succesfactor worden omschreven wat het uitgangspunt is. Vervolgens zullen de bijbehorende prestatie-indicatoren worden benoemd.

Ad. A interne Communicatie en organisatie

Abbink constateerde tijdens haar onderzoek dat er een belangrijke ontwikkeling gaande was bij de facilitaire organisaties. *'Van belang is dat er langzaam maar zeker, mede gezien de ontwikkelingen binnen het FMWEB en het IOFD, een omslag plaatsvindt van productgestuurd naar vraaggestuurd naar facilitaire klantorganisatie nieuwe stijl'*.⁶⁷ Ze heeft dit schematisch weergegeven in onderstaande schema.



Figuur 4: Schematische weergave ontwikkelingen facilitaire organisaties kerndepartementen⁶⁸

Deze ontwikkeling betekent veel voor de facilitaire organisatie. Abbink omschrijft deze omslag als volgt: *'Dat beleid wordt met en door de klant / opdrachtgever opgesteld respectievelijk vastgesteld. Dit betekent een omslag in denken en doen. Medewerkers, maar ook het management, zullen anders moeten gaan denken en handelen. Er wordt een proactieve houding verwacht, waarbij de klant en opdrachtgever een centrale rol krijgen'*.⁶⁹ Het betekent dus voor iedereen een andere werkwijze en rol. Ze heeft deze veranderingen van de facilitaire organisatie geprobeerd weer te geven in een organisatiestructuur.⁷⁰

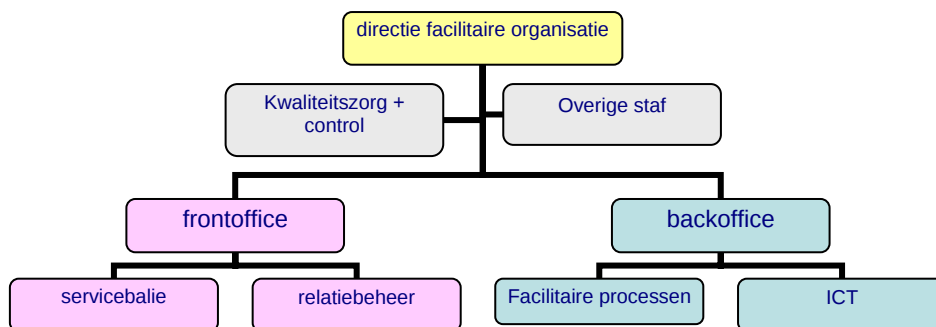
⁶⁶ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 31

⁶⁷ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 38

⁶⁸ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 38

⁶⁹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 38

⁷⁰ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 38



Figuur 5: Mogelijke organisatiestructuur⁷¹

Abbink heeft de volgende prestatie-indicatoren benoemd:

1. alle FO-medewerkers, ook al zijn er verschillende servicebalies, behoren tot dezelfde afdeling en worden aangestuurd door dezelfde manager
2. er is onderscheid in taken: operationeel (helpdesk); tactisch/strategisch (relatiebeheer, regie- en controlfunctie)
3. de FO-medewerkers behoren tot een andere afdeling dan de BO-medewerkers
4. regulier werkoverleg
5. taken en verantwoordelijkheden vastgelegd in individuele werkplannen

Ad. B medewerkertevredenheid

Deze omslag zou veel kunnen vragen van het huidige personeel, men krijgt misschien een andere functie, andere inhoudelijke taken en/ of andere collega's. Abbink geeft in haar scriptie aan: *'De slagingskans neemt toe, naarmate meer mensen het concept steunen'*.⁷² Hoe gaan de medewerkers dit concept steunen?

Abbink heeft de volgende prestatie indicatoren benoemd:

1. uitkomsten werkbelevingsonderzoek vertalen in plan van aanpak
2. ziekteverzuimpercentage

Ad. C Capabel personeel

Met het nieuwe model gaat op het gebied van denkwijze en manieren van werken een hoop veranderen. Om dit aan te kunnen is er naast een capabele leidinggevende, capabel personeel nodig. *'Passende opleiding, kennis en kunde, maar ook inzicht in de organisatie zijn noodzakelijk voor het verrichten van de frontoffice activiteiten.'*⁷³ Aldus Abbink. Bij servicebaliemedewerkers denkt Abbink aan goed opgeleide medewerkers, die klantgericht, flexibel en breed inzetbaar (brede kennis, waarbij overigens een bepaald specialisme positief gewaardeerd wordt) zijn.⁷⁴

Van de relatiebeheerders verwacht Abbink een hoger niveau. *'Het zijn allrounders, die moeten kunnen communiceren met het hoger management van dienstonderdelen, hetgeen een andere werkwijze en een ander niveau vereist dan de servicebaliemedewerkers.'*⁷⁵ Zie bijlage 6 voor het communicatie schema.

Het strategisch overleg wordt op het hoogste niveau gevoerd met facilaire directeuren, al dan niet ondersteund door relatiebeheerders.

⁷¹ Bron: Scriptie: Model voor facilaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 38

⁷² Bron: Scriptie: Model voor facilaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 39

⁷³ Bron: Scriptie: Model voor facilaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 40

⁷⁴ Bron: Scriptie: Model voor facilaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 40

⁷⁵ Bron: Scriptie: Model voor facilaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 40

De controlefunctie ziet Abbink als een zware, onafhankelijke functie. Deze vereist inzicht in zowel de eigen facilitaire organisatie als de klant.

Abbink heeft de volgende prestatie-indicatoren benoemd:

1. opleidingseffectiviteit: uitvoering opleidingsplan
2. opleidingsbudget = % van personeelsbudget
3. analyse beoordelingsrondes (kwaliteit/kwantiteit/gedrag)

3.2.8 Procesperspectief

Bij het procesperspectief worden vier kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn: procesbeschrijvingen, Samenwerking FM/ICT/P&O/FIN/DIV, workflow (digitaal) systeem en huisvesting/locatie. Hieronder zal per kritische succesfactor worden omschreven wat het uitgangspunt is. Vervolgens zullen de bijbehorende prestatie-indicatoren worden benoemd.

Ad. A procesbeschrijvingen

Abbink maakt onderscheid in incidentele, niet-standaard (werk)processen en standaardprocessen.⁷⁶ De standaardprocessen worden zoveel mogelijk digitaal afgehandeld of uitgevoerd door de servicebaliemedewerkers. Zaken als het organiseren van buitenlandse dienstreizen of grote recepties en bijeenkomsten, vindt Abbink feitelijk niet thuishoren bij het frontoffice. Deze activiteiten behoren uitgevoerd te worden door het backoffice of te worden uitbesteed aan derden. De melding komt echter wel (digitaal) binnen bij het frontoffice. De (digitale) frontoffice fungeert in feite als doorgeefluik. De meer strategische zaken, het afstemmen met de klant over organisatieontwikkelingen en het opstellen van service level agreements, vindt Abbink specifieke zaken voor relatiebeheerders.⁷⁷

Abbink heeft de processen van een frontoffice in kaart gebracht. Dit heeft ze gedaan, omdat deze slechts op hoofdlijnen in het model terug komen. In bijlage 7 kan dit overzicht worden teruggevonden.

Naast het in kaart brengen van de processen, acht ze het noodzakelijk procesbeschrijvingen bij deze processen te maken. Om deze zo eenduidig mogelijk te laten verlopen en knelpunten sneller aan te kunnen pakken.

Abbink heeft de volgende prestatie-indicator benoemd:

1. alle werkprocessen (FO-zijde) zijn beschreven en vastgelegd in het digitale systeem

Ad. B. Samenwerking FM/ICT/P&O/FIN/DIV

In het artikel 'ICT en FM: vloek of zegen?' zijn De Bruijn en Konings van mening dat ICT en FM in de praktijk onvoldoende samenwerken. *"Ze maken te weinig gebruik van wederzijdse expertise en competenties en bieden hun diensten onnodig versnipperd aan. Daarmee doen zij de klant geen recht en worden kansen gemist. Samenwerking leidt tot een nog betere prijs/kwaliteit-verhouding van de dienstverlening."*⁷⁸

Samenwerking tussen verschillende ondersteunende functies kan leiden tot positieve effecten. Of een verdergaande samenwerking haalbaar is, vraagt Abbink zich af. *'Zolang zaken digitaal geregeld kunnen worden, is heel veel mogelijk; is er persoonlijk contact nodig, dan vergt het vaak de nodige aanpassingen. De belangrijkste succesfactor is echter de bereidheid van de medewerkers en het management van de verschillende disciplines om samen te werken en van elkaar te leren. Een mogelijke competentiestrijd moet worden omgebogen naar een constructieve focus op samenwerking, waarbij het belang van de klant voorop staat.'*⁷⁹

⁷⁶ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 37

⁷⁷ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 37

⁷⁸ Bron: Artikel 'ICT en FM: vloek of zegen?' De Bruijn & Konings, FMM november 2003

⁷⁹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 37

Abbink heeft de volgende prestatie indicator benoemd:

1. toepassing digitaal systeem voor alle samenhangende ondersteunende processen (bijv. invoer nieuwe medewerker)

Ad. C Workflow (digitaal) systeem

Eerder is al aangegeven dat een van de uitgangspunten is dat alle standaardprocessen zo veel mogelijk digitaal worden aangevraagd en verwerkt. Abbink zegt in haar scriptie het volgende: *'Bij het operationeel en tactisch niveau wordt veel gebruik gemaakt van een digitale frontoffice. Vrijwel alle gestandaardiseerde processen kunnen digitaal verwerkt worden'*⁸⁰.

Abbink geeft aan dat het belangrijk is dat de verschillende systemen op elkaar aansluiten en met elkaar 'praten'. *'Optimaal is het wanneer voor alle ondersteunende producten en diensten eenzelfde systeem wordt gebruikt, bijvoorbeeld SAP of PLANON. In deze systemen kunnen aanvragen gegenereerd worden, financiële en personeelsgegevens verwerkt worden en koppelingen gemaakt worden zodat vaak eenmalige invoer van gegevens nodig is. Er zijn zelfs koppelingen mogelijk met bijvoorbeeld gebouwbeheersystemen. De processen worden hiermee gestructureerd en gestandaardiseerd. Het is mogelijk data te combineren, de kwaliteit van dienstverlening te kwantificeren en gegevens te analyseren. Op deze manier is het goed en op eenvoudige wijze mogelijk managementinformatie te genereren'*⁸¹.

In het artikel 'Facility Management Informatie Systemen' beschrijven Knops en Offeren dat informatie een steeds toenemende kritische succesfactor binnen de huidige ontwikkelingen is.⁸² De informatie is alles bepalend voor de prestatie van de facilitaire bedrijfsvoering. *Facility Informatie systemen (FMIS) ondersteunen de facilitaire processen en bieden, mits doelmatig geïmplementeerd, diverse vormen van operationele en tactische, cq strategische informatie.* Over de noodzaak van het systeem hoeft men niet te discussiëren, het rendement van het systeem blijft echter moeilijk te bepalen. Door vroegtijdig inzicht te hebben in de kosten en baten, denken de schrijvers draagvlak voor invoering te vergroten en worden de implementatie- en exploitatierisico's verkleind. In de beschreven business case geven ze een aantal randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie en in hoeveel jaar het fictieve bedrijf zijn geld zou kunnen terug verdienen. Bijlage 9 zal een aantal belangrijke financiële overzichten van het artikel weergeven.

Abbink gaat uit van het structureren van de processen. Naast het structureren van de processen wordt in het artikel van Knops en Offeren aangegeven dat door het gebruik van een FMIS systeem op de langere tijd ook geld terugverdiend kan worden.

Abbink heeft de volgende prestatie indicatoren benoemd:

1. invoer van alle processen in digitaal systeem

Ad. D Huisvesting/ locatie

Zoveel mogelijk processen worden digitaal afgehandeld. Dit betekent volgens Abbink tegelijkertijd minder persoonlijk contact en dus kleinere servicebalies.

Abbink geeft aan dat er afhankelijk van de organisatorische vormgeving gekozen kan worden voor één of meerdere servicebalies per organisatie. Belangrijke aandachtspunten vindt ze: in ieder geval herkenbaarheid, 'vindbaarheid' en – indien mogelijk – de verschillende balies in elkaars nabijheid gehuisvest. Wanneer gekozen zou worden voor verdergaande interdepartementale samenwerking, dan denkt Abbink dat er toch nog binnen elk departement een servicebaliefunctie nodig zal zijn. *Klanten verwachten een fysieke balie op korte afstand, waar ze snel even naartoe kunnen lopen. Dit staat los van aansturing en verdere organisatorische aspecten.*⁸³

⁸⁰ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 40

⁸¹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 37-38

⁸² Bron: Artikel: Facility Management Informatie Systemen, Knops & Offeren, FMM jaarboek 2005, 27-30

⁸³ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 38

Abbink heeft de volgende prestatie-indicatoren benoemd:

1. alle servicebalies bij elkaar
2. FO en BO in elkaars nabijheid

3.2.9 Financiële en managementperspectief

Bij het financieel en managementperspectief worden vijf kritische succesfactoren aangeduid. Dit zijn: realistische budgetten, doorzichtige kostenstructuur, efficiency, steun, interdepartementale samenwerking. Hieronder zal er per kritische succesfactor worden omschreven wat het uitgangspunt is. Vervolgens zullen de bijbehorende prestatie indicatoren worden benoemd.

Ad. A Realistische budgetten & Doorzichtige kostenstructuur

Abbink geeft in haar scriptie aan dat veel departementen nu nog aanbodgericht werken (op basis van 'u vraagt, wij draaien') of juist product gestuurd ('wij weten wat goed is voor de klanten') werken. Om de omslag naar vraaggestuurd te maken, acht Abbink het allereerst noodzakelijk dat de kosten van aangeboden en gevraagde diensten en producten inzichtelijk zijn. Pas daarna kan met de klant gesproken worden over zijn wensen en eisen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening.⁸⁴

Als tweede ziet ze decentralisatie van budgetten. Dan bepaalt de klant welke producten en diensten hij/zij wil afnemen, voor zover mogelijk tegen marktconforme prijsstelling.

Om het frontoffice concept – zoals wordt voorgestaan – een slagingskans te geven, acht Abbink decentralisatie van budgetten belangrijk. Pas dan is het mogelijk afgenomen diensten en producten door te belasten. Kosten- en kwaliteitsbewustzijn ziet zij als een logisch gevolg bij de klant en facilitaire dienst.⁸⁵

Abbink heeft de volgende prestatie indicatoren benoemd:

1. volledige doorbelasting, inclusief overhead (aan dienstonderdelen – integraal management)
2. procentuele afwijkingen ten opzichte van het werkplan
3. gedwongen winkelnering
4. afwijkingen tarieven t.o.v. marktprijzen
5. financiële managementrapportages
6. percentage doorbelasting aan dienstonderdelen

Ad. B Efficiency

*'De efficiency wordt onder andere bevorderd door een andere manier van werken (verbeterde aanpak processen; mogelijk kleiner frontoffice) en selfservice van de klanten. Veel zaken als het reserveren van vergaderkamers en (buitenlandse) dienstreizen, kunnen uitstekend digitaal, rechtstreeks door de klant, geregeld worden.'*⁸⁶ Door processen aan te pakken, met een kleinere frontoffice en selfservice van de klant moet het facilitaire frontoffice efficiënter kunnen werken.

Abbink heeft de volgende prestatie-indicatoren benoemd:

1. kostenbesparing a.g.v. zelfwerkzaamheid klant (zelf reserveren vergaderkamers)

Ad. C Steun van het Hoogste management

Abinnk: *'Absoluut noodzakelijk is dat het (hoogste) management het concept steunt. De werkwijze, afspraken en bevoegdheden kunnen vastgelegd worden in een facilitair protocol, vastgesteld door de Bestuursraad (departementaal) en het (p)SG-beraad (interdepartementaal). Vervolgens moeten deze ook nageleefd worden!'*⁸⁷ In een gesprek met mevr. A. Abbink geeft

⁸⁴ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 39

⁸⁵ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 39

⁸⁶ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 39

⁸⁷ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 39

ze te kennen dat voldoende financiële middelen om de verandering/reorganisatie te ondersteunen beschikbaar gesteld moeten worden.

Abbink heeft de volgende prestatie indicatoren benoemd:

1. facilitair protocol, vastgesteld door het hoger management en directeur facilitair bedrijf, waarin afspraken over bevoegdheden, budgetten en processen

Ad. D interdepartementale samenwerking

Abbink zegt een aantal belangrijke dingen in haar scriptie over interdepartementale samenwerking. *'Grootschalige samenwerking tussen departementen kan op termijn leiden tot kostenbesparingen en schaalvoordelen. Op kortere termijn kan het voordeel bieden personeel uit te wisselen en gebruik te maken van elkaars producten en diensten (bijv. gezamenlijk gebruik vergaderzalen). Overigens zal er op elke locatie een kleine servicebalie moeten zijn.*

Voorwaarden zijn:

- *standaardisatie van*
 - *processen en administratie (volgens de NEN 2748)*
 - *digitale systemen*
 - *doorbelastingssystematiek;*
 - *heldere afspraken over aansturing;*
 - *zelfde opleidings- en kennisniveau medewerkers;*
 - *steun (hoogste) management;*
 - *gelijke ideeën over uitbesteding (voor zowel frontoffice- als backoffice-activiteiten).*
- Wanneer aan deze randvoorwaarden is voldaan, is het wellicht op termijn zelfs mogelijk een shared service center voor (een gedeelte van) de facilitaire dienstverlening in te richten.⁸⁸*

Abbink heeft de volgende prestatie-indicator benoemd:

1. facilitair protocol, vastgesteld door de facilitaire directeurs en bekrachtigd door het (p)SG-beraad, met afspraken over samenwerking, bevoegdheden, doorbelasting e.d.

⁸⁸ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 39

Bijlage 6: Communicatie structuur

Bij dit schema een korte toelichting en aanvulling.

- De standaardactiviteiten en processen kunnen grotendeels (digitaal) via de servicebalie afgedaan worden. Deze standaardprocessen moeten vastgelegd zijn en voor de klanten inzichtelijk via een digitaal beschikbare producten- en dienstengids (bij voorkeur via intranet).
- Wat betreft het relatiebeheer kunnen departementaal allrounders ingezet worden. In specifieke gevallen (bijvoorbeeld ICT-vraagstukken of grote (huisvestings) projecten, kunnen specialisten vanuit het backoffice aanschuiven. Interdepartementaal kan gedacht worden aan een pool van relatiebeheerders. Daarbij bedienen de relatiebeheerders 'vaste' ministeries.
- De controlfunctie is niet in figuur 22 opgenomen. Deze (staf)adviseur valt rechtstreeks onder de facilitair directeur of zelfs onder de opdrachtgever, omdat het een onafhankelijke positie betreft. Dit kan zowel departementaal als interdepartementaal geregeld worden.
- Het strategisch overleg wordt op het hoogste niveau gevoerd met facilitaire directeurs, al dan niet ondersteund door relatiebeheerders.
- Maatwerk en strategische afspraken moeten mogelijk zijn via de relatiebeheerders en/of de directeur van de facilitaire organisatie.

Klant	activiteit	Frontoffice – departementaal	Frontoffice – interdepartementaal
Iedere medewerker met vraag, klacht, melding	Standaard	Digitale / fysieke servicebalie	Digitale / fysieke servicebalie (decentraal)
Contactpersoon afdeling/directie/DG - aanvragen verhuizingen/meubilair/ICT etc.	Standaard	Digitale / fysieke servicebalie	Digitale / fysieke servicebalie (decentraal)
Contactpersoon afdeling/directie/DG – niet-standaardactiviteiten (bijv. organisatie grote bijeenkomst)	Niet standaard	fysieke servicebalie (evt. aangevuld met relatiebeheerder)	Decentrale fysieke servicebalie (evt. aangevuld met 'vaste'relatiebeheerder)
Contactpersoon afdeling/directie/DG – operationeel/tactisch overleg	Regulier overleg	Coördinator fysieke servicebalie en relatiebeheerder	Coördinator fysieke servicebalie en 'vaste'relatiebeheerder
Manager – speciale activiteiten, grote projecten	Niet standaard	Relatiebeheerder (vastlegging systeem; afstemming backoffice)	'vaste'relatie-beheerder (vastlegging systeem; afstemming decentrale backoffice)
Manager – tactisch/strategisch overleg	Regulier overleg	Relatiebeheerder (evt. aangevuld met hoofd frontoffice)	'vaste' relatiebeheerder
Directeur(-generaal) - speciale activiteiten, zeer grote projecten	Niet standaard	Hoofd frontoffice en evt. directeur facilitaire organisatie	Hoofd centrale frontoffice / dir. Fac. Org. , evt. aangevuld met 'vaste'relatiebeh.
Directeur(-generaal) – strategisch overleg; DG-beraad	Regulier overleg (beperkt)	Directeur facilitaire organisatie	Directeur centrale facilitaire organisatie (Shared service center?)

Figuur 6:Communicatieschema

Bijlage 7: Processen

In het model kwamen de processen alleen op hoofdlijnen aan bod. Daarom in deze subparagraaf een globaal overzicht van facilitaire processen, aangevuld met de mogelijke aanpak. Eerst een korte toelichting bij het schema

In het schema is een indeling gemaakt naar:

- **Proces / activiteit.** Opgenomen zijn, in willekeurige volgorde, de facilitaire processen. De lijst is niet uitputtend; er zijn of komen steeds weer nieuwe activiteiten en processen bij of vallen af. Hier zijn met name de facilitaire en ICT-uitvoerende processen opgenomen. Alleen die processen van P&O, financiën en informatiediensten die onmiddellijk raakvlakken hebben met facilitaire activiteiten, zijn hier genoemd.
- **Klant.** Hier wordt aangegeven om welke klant het gaat, wie 'aangever' is.
MDW: individuele medewerker; CP: contactpersoon; MT: manager of directeur;
OG: opdrachtgever.
- **Digitale frontoffice.** Dit kan betekenen dat de vraag of melding volledig digitaal wordt geregeld óf dat de melding digitaal binnenkomt en vervolgens door de servicebalie, het backoffice of de relatiebeheerder wordt uitgevoerd. Altijd terugmelding via het digitale systeem.
- **Servicebalie (persoonlijk / telefonisch / incidenteel post of fax).** Persoonlijke afdoening van vragen, meldingen, ophalen van producten. Ook zaken die niet één op één in het digitale systeem ingevoerd kunnen worden (bijvoorbeeld het regelen van een grote bijeenkomst).
- **Relatie- en contractbeheerder.** Voor de contacten met managers (tactisch niveau), grotere projecten, opstellen en bewaken contracten.
- **Backoffice.** Specifiek voor uitvoering en specialisatie, op verschillende niveaus.
- **Uitbesteden.** Geldt met name voor backoffice activiteiten. Het is geen uitputtende lijst. Let wel: het is geen advies om al de genoemde activiteiten uit te besteden. Hier wordt alleen aangegeven dat het mogelijk is. Waarbij weer nagedacht moet worden waar de regie neergelegd wordt. Worden activiteiten volledig, inclusief coördinatie, uitbesteed, dan zal de regie in het frontoffice liggen.

Proces / activiteit	Klant	Digitale FO	Service-balie	Relatie-beheer	Back-office	Uitbesteden
Reserveren vergaderzalen	MDW	X				
Storingen / meldingen e.d.	MDW	X	X		X	
Organiseren evenementen	CP/MT	(X)	X	(X)	(X)	
Reserveren fietsen e.d.	MDW	X				
Binnenlandse dienstreizen	CP	X	X			
Buitenlandse dienstreizen	CP/MT	X	X		X	X
Aanvragen meubilair, kunst, groen e.d.	CP	X	(X)		X	
Aanvragen toegangspassen	CP	X	X		X	
Uitgifte AV, telefoon + laptops e.d.	MDW/CP	X	X			
Vragen drukwerk/opmaak ed	MDW	X	X		X	
Post, koeriersdiensten, centraal	MDW/CP	X	X		X	X

Proces / activiteit	Klant	Digitale FO	Service-balie	Relatie-beheer	Back-office	Uitbesteden
adressenbestand						
Helpdesk ICT (configuratie-, incident- en probleembeheer)	MDW	X	X		(X)	X
Aanvragen dossiers/archieven/boeken	MDW	X	X		X	
Reis- en overige declaraties	MDW/CP		X		X	
Doorbelasting	MT/OG		X	X	X	
Procedure in dienst- / uitdiensttreding medew.	CP	X	X		X	
Restaurant / grand café , automaten e.d.	MT/OG			(X)	X	X
Schoonmaak	MT/OG			(X)	X	X
Beveiliging	OG			(X)	X	X
Huisvesting verzorgen	MT/OG			(X)	X	
Inrichting – beheer/onderhoud	CP/MT		X	(X)	X	X
Post / repro e.d.	MT/OG	X	X		X	X
Regie op uitbestede diensten			X	X / dir FD	X	
Kleinschalige projecten (verhuizingen/evenement)	CP/MT	(X)	X		X	(X)
Opstellen contracten / SLA's	MT/OG			X / dir FD	(X)	
Contractbeheer	MT/OG			X	(X)	
Grotere projecten	MT			X	(X)	(X)
Tactisch overleg	MT			X		
Strategisch overleg	OG			(X) / dir FD		
Kwaliteitszorg	allen	X	X	X	X	X
Control-functie	OG	X	X	X	X	X

Figuur 7: processen

Bijlage 8: Kerntaken facilitaire frontoffice

De uitgangkomsten van workshop 1 worden hieronder toegelicht.

Kernactiviteiten op operationeel niveau zijn.⁸⁹

7. Intake
 - a. Uitvragen klant
 - i. Aanvang, Analyse, Aanbod, Afsluiting
 - ii. Doorvragen
 - b. Vraag/ afspraak registreren
 - i. Balie, digitaal, telefoon, post, fax, mail
 - ii. In FMIS zetten
 - iii. Plandatum prioriteit
 - iv. Doorzetten naar Backoffice
 - v. Melden aan klant "In behandeling"
 - c. Contacten met Backoffice
 - i. Klant informeren, Voortgang/ kosten
 - ii. Offerte, Kosten
 - iii. Klant info bij andere planning
 - d. Afhandeling
 - i. Melding aan klant
 - ii. Factuur afhandeling
 - iii. After Sales, Nazorg
 - iv. Prestatie verklaring
8. Informatie + advies
 - a. Intake
 - i. Aanvraag, Analyse, Afspraak, Afsluiting
 - ii. Doorverwijzen
 - b. Producten en diensten gids raadplegen
 - i. Zoeken in systeem
 - ii. Standaard/ niet standaard
 - iii. Raadplegen specialist/ deskundige
 - iv. Ander proces starten
 - c. Informatie/ advies verstrekken aan de klant
 - i. Aanbod/ afspraak, afsluiting
 - ii. After Sales
 - d. Proces ter uitvoering klantvraag, Opstarten richting BO
 - i. After Sales
9. Uitgifte producten en diensten
 - a. Intake
 - i. Aanvang, Analyse, Aanbod, Afsluiting
 - ii. Doorverwijzen vraag/ melding
 - b. Uitleenovereenkomst afsluiten
 - i. Registreren
 - ii. Bewaken
 - iii. Rappelleren
 - iv. After sales
 - c. Overhandigen Product/ dienst
 - i. Adviseren/ uitleggen werking
 - d. Inname product/ dienst
 - i. Controle werking

⁸⁹ Bron: Uitwerking workshop FO activiteiten Operationeel

- ii. Opdracht BO
 - iii. Administratie bijwerken
 - iv. afgehandeld
- 10. Intake niet standaard KWIS (klachten, Wensen, Informatie en Storingen)
 - a. Intake
 - i. Aanvang, Analyse, Aanbod, Afsluiting
 - ii. Registreren in systeem
 - b. Inschakelen/ doorverwijzen Accountmanagement
 - i. Terugkoppeling status
 - ii. Voortgang volgen
 - iii. Registreren in systeem
 - c. Bewaking voortgang
 - i. Accountmanagers rappelleren
 - d. Afstemmen met accountmanagement /BO
 - i. Regelen terugkoppeling
 - ii. Afmelden in systeem
- 11. Contractbeheer PDC bij Frontoffice
 - a. Monitoren contract afspraken met leveranciers
 - i. Beoordelen rapportages
 - ii. Rapportage aan klanten
 - b. Bewaken expiratie data
 - i. Communicatie met inkoop
 - ii. Registreren in werkplanning
 - c. Klanttevredenheid monitoren
 - i. Contract/ PVE aanpassen
 - ii. Klacht afhandeling, compl. Registreren.
 - d. Controle van levering
 - i. Prestatie verklaring
 - ii. Factuur afhandeling
- 12. Aansturing van de backoffice obv contractafspraken
 - a. Aanleveren opdracht aan Backoffice , conform intake
 - i. Digitaal, PDA en via mails
 - ii. Prioriteit bepaling
 - b. Monitoren van de voortgang
 - i. A.d.h.v. contractafspraken en doorlooptijden
 - ii. Kwaliteit bewaken
 - iii. Klachten monitoren
 - c. Prioriteiten stellen dmv PDC en soort melding
 - i. A.d.h.v. vooraf gestelde contractafspraken
 - ii. Raadplegen
 - d. Wijz./ afmelding Bo aan FO in systeem
 - i. Klant informeren
 - e. Leveren productie overzichten
 - i. Trends over product en proces rapporteren
 - ii. Analyse gegevens
 - iii. Acties, kwaliteit en gegevens bewaken
 - iv. Fo verz. Bo contract partner aan te spreken

Kernactiviteiten op tactisch niveau zijn:⁹⁰

- 8. Beleidsvoorbereiding
 - a. Signaleren klantbehoefte
 - i. Marktoriëntatie
 - ii. Interdepartementale ontwikkelingen
 - b. Vertalen klantbehoefte in beleid
 - i. Trends verkennen
 - ii. Producten ontwikkelen

⁹⁰ Bron: Uitwerking workshop FO activiteiten Tactisch

- iii. Beleid aanpassen
 - c. Marktoriëntatie aanbod
 - i. IOFD
 - ii. Klantgroep raadplegen
 - iii. Beleid ontwikkelen
 - d. Beleidstuk vervaardigen voor MT/ AL
 - i. Analyse
 - ii. Draagvlak creëren
 - iii. Input opvragen van diverse afdelingen
 - iv. Inbreng MT/ AL
 - v. Impact bepalen op FD/ Organisatie
 - e. Implementatie uitvoering
 - i. Taken beleggen
- 9. Product en procesmanagement
 - a. Regie op de levering
 - i. Opdracht verstrekken
 - ii. Controle op no show
 - iii. Sturen/ bewaken leveringsafspraken
 - b. SLA/ SSL afspraken bewaken/ beheren
 - i. Kwaliteit meten
 - ii. Klachten monitoren
 - iii. Klacht escalatie
 - iv. Rapporteren
 - v. Nazorg/ evaluatie
 - c. Offerte trajecten bij niet standaard P/D
 - i. Intake klantwens
 - ii. Dossier opzetten BO
 - iii. Regie offerte traject
 - iv. PVE maken
 - d. Optimaliseren PDG
 - i. Basis pakket beschrijven
 - ii. Afstemmen met klant/ opdrachtgever
 - iii. Plus pakket beschrijven
 - iv. Sturen op kosten
 - 1. SLA/ SSL afsluiten
 - 2. Klantvraag specificeren
 - 3. Klantvraag vastleggen in SLA/ SLL
 - 4. Klantvraag vertalen naar afspraken
- 10. Projectmanagement stuur/projectniveau
 - a. Formulieren vraag PVE-maken, project ja/nee
 - i. Kaders/ scope project
 - ii. Project organisatie optuigen
 - iii. Stuurgroep samenstellen
 - iv. Projectondersteuning
 - b. Business case schrijven
 - i. Go/ No go , MT/ stuurgroep
 - ii. Kwaliteitseisen opstellen, meten
 - c. Regie op uitvoering project
 - i. Bewaking voortgang
 - ii. Bewaking budget
 - iii. RFC's bewaken
 - d. Kwaliteit meten
 - i. Klantacceptatie
 - e. Nazorg
 - i. Evaluatie project
 - ii. Kwaliteit verbetering
 - iii. Borging overdracht naar lijnorg.

11. kwaliteit zorg vanuit klantperspectief
 - a. Kwaliteitsmeting organiseren/ houden KTO
 - i. Afspraken w.w.w.
 - ii. Benchmark
 - iii. Doorlooptijd bewaken
 - b. Analyse meetgegevens
 - i. Klantgroep samenstellen
 - ii. Klantgroep voorzitten
 - iii. Opdrachtgever informeren
 - c. Verbetertraject organisatie
 - i. Regie sturen op verbetertraject
 - ii. Bewaken acties
 - d. Borging en implementatie verbeteringen in de lijnorganisatie
 - i. Processen aanpassen
 - ii. Klantgroep acceptatie/ verantwoording
 - iii. Rapportages leveranciers beoordelen
 - iv. Kosten doorberekenen klant/ BO
12. Managen van FO- lijn
 - a. HRM
 - i. Kaders , kernwaarden/ cultuur
 - ii. Beoordelen
 - iii. Professionaliseren
 - iv. IWP/POP
 - b. Budgetbewaking
 - i. Meten Kpi/ Ksf/ €
 - c. M T TAKEN
 - i. Besluiten
 - ii. Sturen op ontwikkelingen
 - iii. Uitvoeren
 - d. Communicatie eigen lijn org.
 - i. Nieuwe regels P & D
 - e. Initiëren veranderingen binnen eigen lijn org.
 - i. Beleid aanpassen
 - ii. Vertalen naar lijnorganisatie
 - f. Inter dep. Beleid verankeren in eigen organisatie
 - i. Kaderen
 - g. Stuurgroep deelname
 - i. Klantbelang bewaken
 - ii. Resultaat bewaking
 - iii. Inschakelen accountmanagement
13. Contractmanagement
 - a. PVE maken a.d.h.v. opdrachtgever/ klantvraag
 - i. Samenstellen klantgroep
 - ii. Voorzitten klantgroep
 - b. Procedure aanbesteding starten
 - i. Financiering regelen
 - ii. Samenstellen projectteam
 - iii. Vervaardigen business case.
 - c. Decisoon making unit samenstellen
 - i. Keuze leverancier
 - ii. Contract afsluiten
 - iii. Evalueren
 - d. Beheren contract
 - i. Kwaliteit meten
 - ii. Leveranciers afspraken
 - iii. Kwaliteit meten
 - iv. Bijstellen contract

- v. Performance evaluatie
- 14. Relatiebeheer
 - a. Adviseren
 - i. Verwijzen naar andere kernactiviteiten
 - b. Marktverkenning
 - c. Communicatie naar klanten
 - i. Calamiteiten
 - ii. Grote projecten met impact voor organisatie
 - iii. Nieuwe producten, diensten, beleid
 - iv. Nieuwe regels
 - d. Klantcontacten en accountgesprekken
 - i. Klachten procedure opstarten
 - ii. Begroting/ voortgang
 - iii. Informeren KWIS
 - iv. Trends en ontwikkelingen
 - 1. signaleren en vertalen
 - 2. expertise inhuur
 - 3. kosten te hoog/ te laag

Kernactiviteiten op strategisch niveau zijn

- 1. Missie, Visie & Beleid
 - a. Beleidsvoorbereiding
 - i. Intake
 - ii. Vertalen in opdracht
 - iii. Capaciteit regelen/ beleggen
 - b. Beleidsontwikkeling
 - i. Impact op organisatie
 - ii. Sturing op output
 - iii. Voortgang monitoren
 - iv. Besluit vormen en nemen
 - c. Doelstelling voor organisatie toetsen aan doelstelling concern
 - i. Analyse, interpreteren rapportage
 - ii. Vastleggen in jaarafspraken
 - iii. Product & proces management
 - iv. Vertalen naar eigen organisatie
 - v. Afstemmen AL
 - vi. Innovatie
 - d. Beleidsuitvoering
 - i. Processen organisatie aanpassen
 - ii. Draagvlak communicatie
 - iii. Uitzetten in organisatie
 - iv. Voortgang monitoren en sturen
 - v. Toetsen beleid
 - e. Beleidsevaluatie
 - i. Evaluatie traject opstarten en volgen
 - ii. Beleid bijstellen
 - iii. Resultaten communiceren
 - iv. Verbetertrajecten initiëren
- 2. Monitoren in/externe ontwikkelingen
 - a. Communicatie
 - i. Eigen organisatie
 - ii. Opdrachtgever/ draagvlak
 - b. Strategisch samenwerken
 - i. Deelnemen interdepartementale overleggen
 - ii. Capaciteit beschikbaar stellen
 - iii. Input leveren
 - iv. Sturen op resultaat

- c. Interne samenwerking staf en ondersteuning
 - i. Speerpunten benoemen
 - ii. Input leveren
 - iii. Draagvlak FM afdeling
 - iv. Sturen op resultaat
 - d. Ontwikkelingen markt monitoren
 - i. Beleid aanpassen/ ontwikkelen
 - ii. Impact vertalen naar organisatie
- 3. Managen en implementeren
 - a. HRM
 - i. Kaders/ kernwaarden/ cultuur
 - ii. Sturen in beoordelings-/functioneringsgesprekken
 - iii. Beoordelen professionaliseren MT
 - iv. P & C kwaliteitsbewaking
 - b. Begroten mensen en middelen om doelstelling te realiseren
 - i. Bepalen / veranderen doelstellingen
 - ii. Taakstelling
 - c. Formatie vaststellen
 - i. Meerjarenplanning
 - ii. Begroting indienen
 - iii. Evaluatie ontwikkelingen
 - d. Netwerken
 - i. Majoor account bezoeken
 - ii. Inter- & departementaal
 - e. Planning en control
 - i. Voortgangsrapportage
 - ii. Budgetbewaking en administratieve organisatie
 - iii. Afspraken klant monitoren
 - iv. Betalende klanten
 - v. pSG/ AD/ FEZ
 - f. Tactisch strategische aansturing organisatie
 - i. Control HRM netwerken, professionalisering en resultaat voortgangsbewaking
 - ii. Communiceren/ uitdragen

Bijlage 9: FMIS kosten

In deze bijlage zullen de belangrijkste financiële gegevens uit het artikel: Facilitaire Management Informatie Systeem worden weergegeven.

Prognose investeringskosten FMIS

Rubriek	Kengetal	Opmerking	Aantal	Bedrag
FMIS software	6.000	gemiddeld per gebruiker	5	30.000
FMIS software implementatie	6.000	gemiddeld per gebruiker	5	30.000
DATA invoer of conversie	3.5	per m2 bvo	20.000	70.000
UREN intern	350	gemiddeld per gebruiker	1.750	62.000
Totaal				192.000

Figuur 8. PROGNOSE INVESTERINGSKOSTEN FMIS.

FMIS INVESTERING

Rubriek	Kengetal	Opmerking	Aantal	Bedrag
FMIS software onderhoud	15%	van de licentiewaarde	30.000	4.500
FMIS software innovatie	20%	van de licentiewaarde	30.000	6.000
FMIS software implementatie	25%	van de licentiewaarde	30.000	7.500
DATA beheer en onderhoud	20%	van de initiele investering	62.000	12.400
UREN beheer en onderhoud	175	gemiddeld per gebruiker	875	31.000
Totaal				61.400

Figuur 9: PROGNOSE EXPLOITATIEKOSTEN FMIS.

FMIS RENDEMENT

Onderdeel	Implementatie	jaar 1	jaar 2
Investeringskosten	192.000		
Exploitatiekosten		61.400	63.000
Baten		150.000	148.000
Rendement	- 192.000	- 103.400	- 18.400

Figuur 10: PROGNOSE RENDEMENT FMIS.

BEZETTING SERVICEDESK

Basisgegevens:

aantal medewerkers	800
meldingen per medewerker per jaar	50
meldingen totaal	40.000
meldingen per dag	182

Oude situatie:

intake per melding (minuten gemiddeld)	6	
percentage afhandeling in backoffice	90%	
benodigde tijd afhandeling in frontoffice	10	
totaal benodigde tijd	1.272	minuten

Nieuwe situatie:

intake per melding (minuten gemiddeld)	3	
percentage afhandeling in backoffice	75%	
benodigde tijd afhandeling in frontoffice	6	
totaal benodigde tijd	819	minuten

Besparing bezetting per dag	453	minuten
-----------------------------	-----	---------

Figuur 11: BEZETTING SERVICEDESK MET EN ZONDER FMIS.

BESPARING UREN

Basisgegevens:

aantal medewerkers	800
meldingen per medewerker per jaar	50
meldingen totaal	40.000
meldingen per dag	182

Oude situatie:

aantal meldingen naar backoffice	36.000
foutpercentage in afhandeling	30%
hersteltijd melding (uren)	1
totaal hersteltijd (uren)	10.800

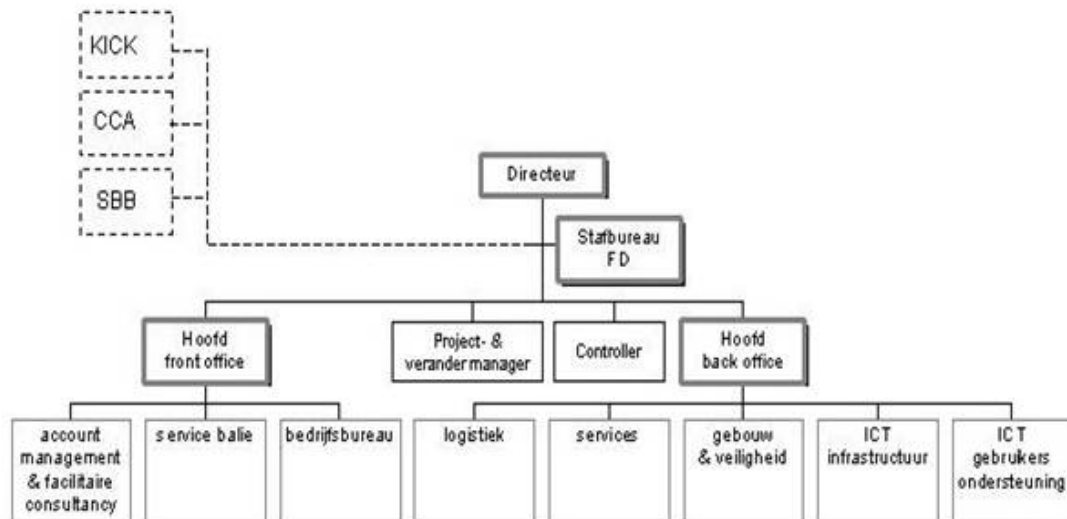
Nieuwe situatie:

aantal meldingen naar backoffice	30.000
foutpercentage in afhandeling	15%
hersteltijd melding (uren)	1
totaal hersteltijd (uren)	4.500
Besparing uren per jaar	6.300

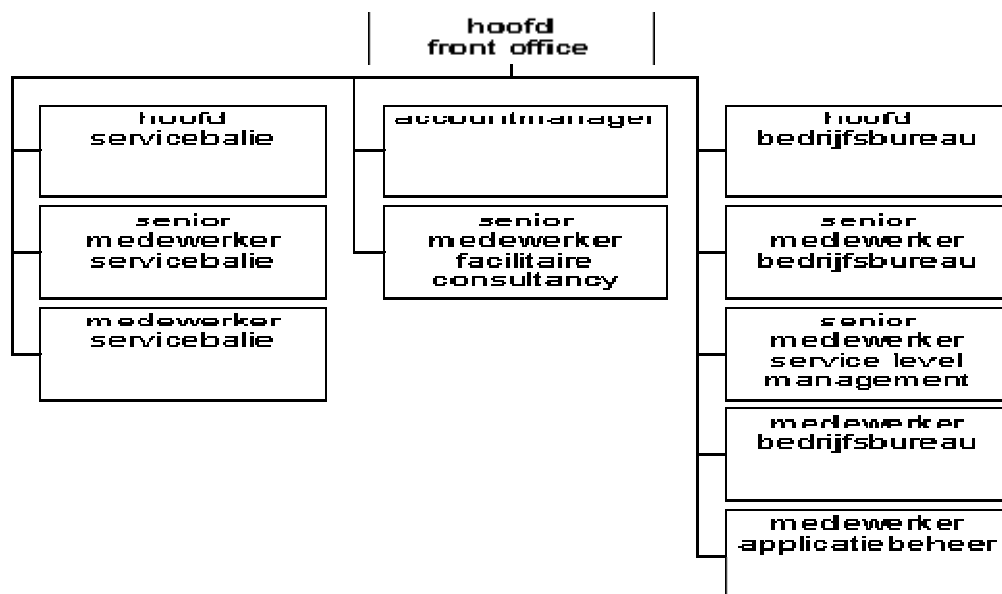
Figuur 12: BESPARINGSPOTENTIEEL FMIS IN FRONT EN BACKOFFICE COMMUNICATIE.

Bijlage 10: Organogram van de kerndepartementen

Volksgezondheid, Welzijn en Sport

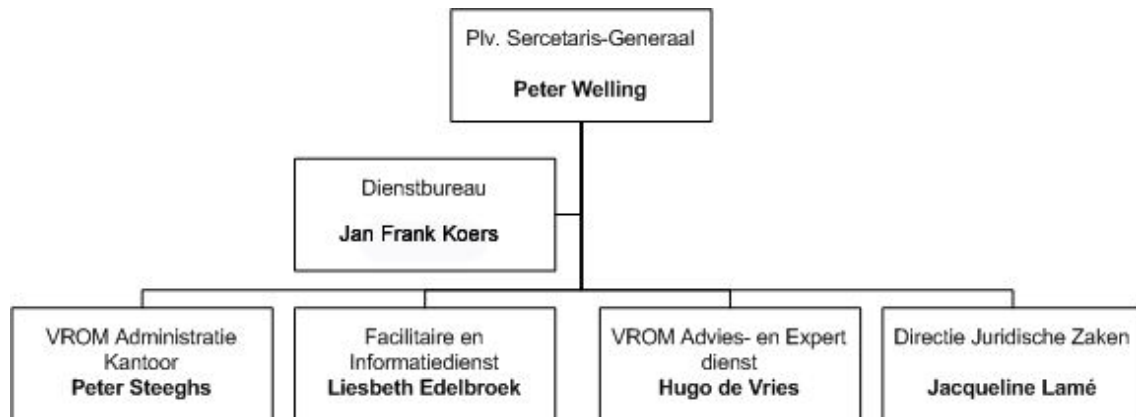


Figuur 13: organogram facilitaire dienst VWS



Figuur 14: Organogram frontoffice VWS

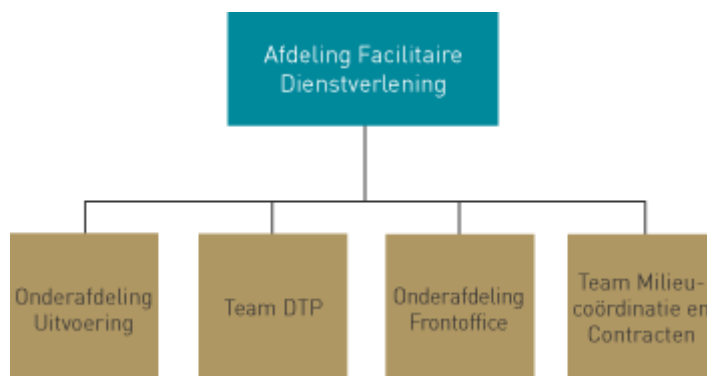
Volkshuisvestiging, Ruimtelijke Ordening en Milieu



Figuur 15: organogram ondersteunende afdelingen

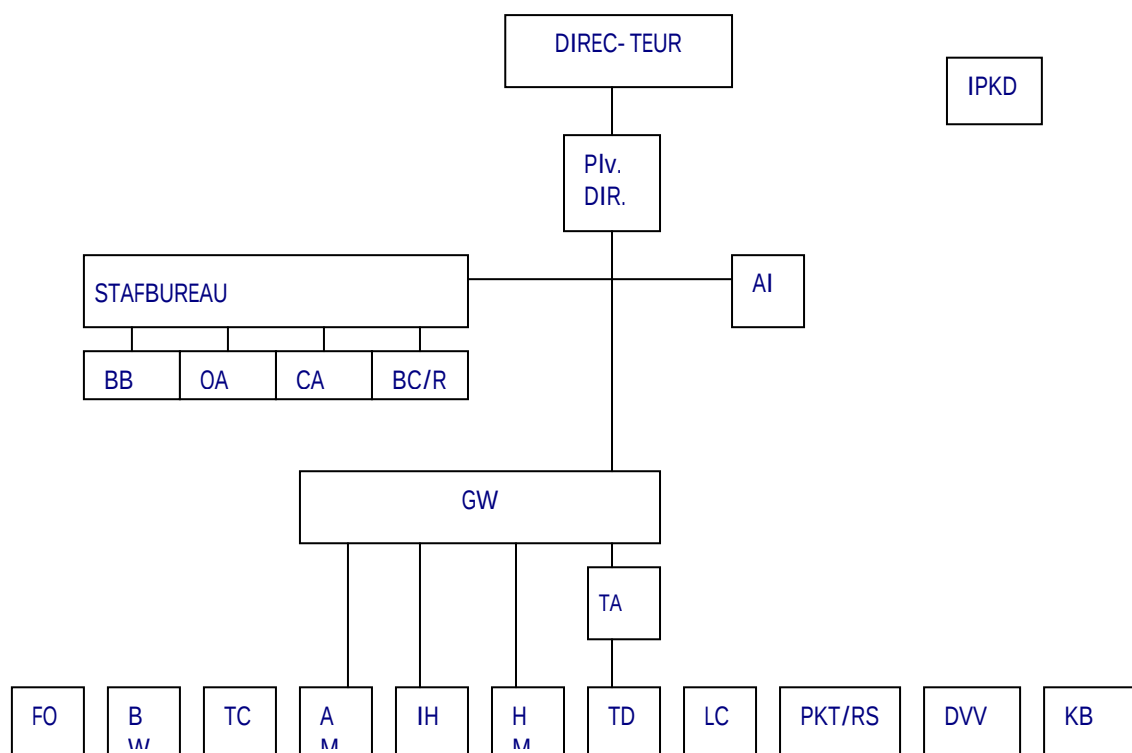


Figuur 16: Organogram FID



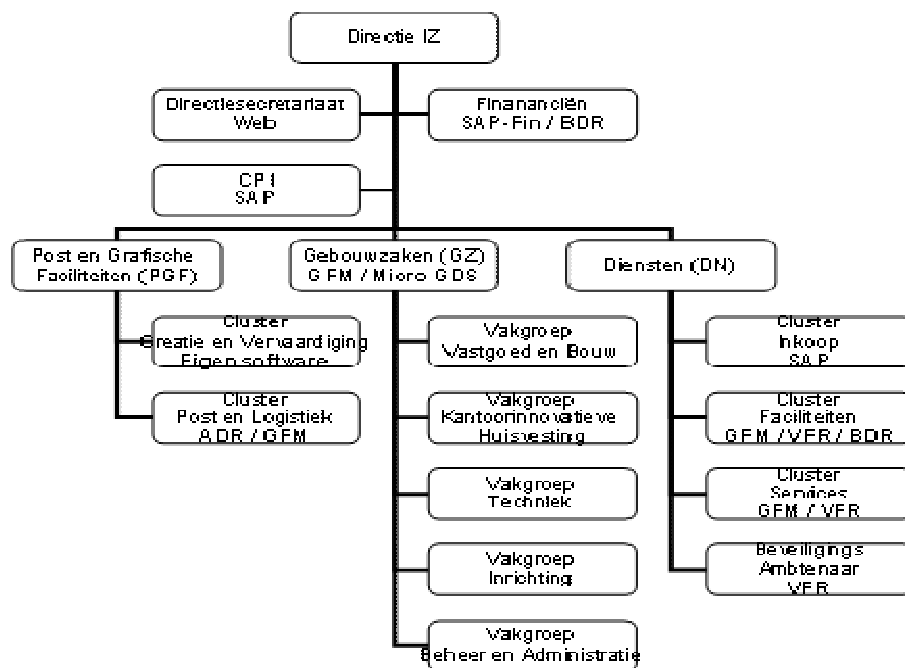
Figuur 17: Organogram facilitaire dienst

Buitenlandse zaken



Figuur 18: Organogram BUZA

Economische zaken



Organigram IZ 2004

Figuur 19: Organogram EZ

Bijlage 11: Prestatie-indicatoren uitgewerkt

Klantperspectief

VWS

Ad. A Communicatie en Relatie beheer

Op operationeel niveau communiceren de gebruikers (klanten) en contactpersonen van de hoofden BBMO (bedrijfsvoering) met de digitale en fysieke servicebalie. Op tactisch niveau communiceren de managers/directeuren met de accountmanagers en/of hoofd frontoffice. Op strategisch niveau communiceert de pSG, SG en DG met het hoofd frontoffice en/of hoofd facilitaire dienst.

De klant kan op intranet de producten en diensten van alle ondersteunende diensten bekijken. Door middel van een zoekfunctie kan gericht een product of dienst worden gezocht. Bij deze producten en diensten staat beschreven wat het product of de dienst inhoudt en hoe het aangevraagd kan worden. Bij bepaalde producten worden details inzichtelijk gemaakt, zodat de klant bijvoorbeeld weet hoe vaak en wat er wordt schoongemaakt. Een groot aantal standaard producten en diensten van de facilitaire dienst zijn digitaal aan te vragen door het workflow systeem; Teamcenter.

Met de pSG wordt het basispakket opgesteld. Met de kern- en niet kerndiensten worden SLA's (Service Level Agreements) opgesteld over de extra dienstverlening, ook wel maatwerk genoemd. Deze worden door de accountmanagers en het hoofd frontoffice opgesteld en vooraf besproken met de pSG.

Ad. B Bereikbaarheid

Er zijn verschillende mogelijkheden voor de klant om de frontoffice te bereiken. Dit zijn: de fysieke servicebalie, de digitale workflow, digitale formulieren, email en telefoon. Het uitgangspunt is zo veel mogelijk te digitaliseren. Op dit moment zijn bijna alle standaardprocessen gedigitaliseerd. Met de post of fax is er voornamelijk met de leveranciers contact. Kwaliteit is bij de leveranciers belangrijker dan digitale mogelijkheden voor communicatie.

VROM

Ad. A Communicatie en Relatie beheer

Op operationeel niveau communiceren de klanten met het servicepunt. Op tactisch niveau communiceren de accountmanagers van de 4 Directoraat- Generalen met de pSG. Op strategisch niveau communiceert de bestuursraad met het hoofd FID.

Op intranet kan de klant de producten en diensten van de facilitaire dienst bekijken. Bij de producten en diensten staat een omschrijving van het product, de kosten en de wijze van aanvragen. Er is op dit moment geen mogelijkheid voor de klant aanvragen digitaal te doen. Er is een Europese aanbesteding geweest, hier is het FMIS systeem Planon uitgekomen. Op dit moment wordt het systeem ingericht, waarna het wordt geïmplementeerd. De datum van invoer is nog niet bekend.

Ad. B Bereikbaarheid

De klant kan via de fysieke servicebalie, email, post, fax en telefoon het servicepunt bereiken. De meldingen worden in een op maat systeem digitaal verwerkt. Het uitgangspunt is digitaal tenzij het niet anders kan.

BUZA

Ad. A Communicatie en Relatie beheer

Op operationeel niveau communiceren de medewerkers van de servicebalie met de klant. Het bedrijfsbureau communiceert op tactisch niveau met het frontoffice. Het frontoffice is niet vertegenwoordigd op strategisch niveau. Het strategische niveau bestaat uit de departementsleiding, hoofden van de klantdirecties met hoofd centrale facilitaire dienst. Het frontoffice wordt niet vertegenwoordigd in het MT.

De PDG is op intranet beschikbaar, maar wordt momenteel herschreven. Per productgroep worden de producten en diensten bekeken en aangepast. Tevens worden de bijbehorende procedures nagelopen. Als een productgroep is afgerond, wordt het getoetst in het MT en vastgelegd.

Planon is op dit moment ingevoerd op de servicebalie. Planon Facilitynet is nog niet ingevoerd. Op korte termijn gaat dit gebeuren bij een aantal separate balies. Als dit naar wens verloopt, hoopt men het in september helemaal ingevoerd te hebben.

Ad. B Bereikbaarheid

De servicebalie is te bereiken via de fysieke balie, email en telefoon. De binnenkomende meldingen worden in Planon gezet. Het uitgangspunt is om steeds meer te digitaliseren.

EZ

Ad. A Communicatie en Relatie beheer

De klant communiceert op operationeel niveau met de medewerkers faciliteiten, ofwel bureau 8000 of met een van de andere balies (reisbureau, vervoer etc.). Op dit moment heeft IZ geen accountmanagers in de frontoffice. In de backoffice zitten wel adviseurs die in de toekomst volgens Romijnsen (projectmedewerker frontoffice/backoffice) de accountmanagers van de frontoffice kunnen worden. Op strategisch niveau communiceert de directeur van IZ met de DG, pSG en SG.

De PDC wordt op dit moment herschreven. De vernieuwde PDC wordt met het MT en de pSG afgestemd. Als een akkoord is bereikt wordt de vernieuwde uitgave op intranet gezet. Op deze manier hoopt IZ de klant die nu alles kan krijgen beter te kunnen sturen. Het uitgangspunt hierbij is dat de plus diensten en het maatwerk doorbelast gaan worden.

De Europese aanbesteding voor het nieuwe FMIS systeem loopt eind mei ten einde. Dan wordt bekend welk systeem het gaat worden. Romijnsen zou graag met een systeem willen werken dat al door meerdere ministeries en binnen de zelfstandige bestuursorganen van EZ wordt gebruikt.

Ad. B Bereikbaarheid

Bureau 8000 is te bereiken door email, telefoon en fysiek. De meldingen worden in een op maat gemaakt systeem ingevoerd. Met de aanschaf van een nieuwe FMIS systeem, wordt er meer gedigitaliseerd. De verwachting is dat de klant halverwege 2007 zelfstandig meldingen kan gaan invoeren.

Interne organisatie en medewerkerperspectief

VWS

Ad. A Interne Communicatie en organisatie

Er is één facilitaire dienst voor alle drie de panden waar kern- en niet kerndiensten zijn gehuisvest. De facilitaire dienst bestaat uit een aantal afdelingen: Frontoffice, Backoffice, Stafafdeling, Coördinatie Commerciële Aangelegenheden, Stafbureau Beveiliging, Stafbureau Facilitaire Dienst, Kennis- en Informatie Centrum Kennisontsluiting en Bureau Bedrijfsvoering en Managementondersteuning. In bijlage 9 zijn deze afdeling weergegeven in een organogram. Wat duidelijk is, is de scheiding tussen het frontoffice en het backoffice. De klant kan terecht bij 1 fysieke balie voor alle producten en diensten.

Het frontoffice wordt aangestuurd door het hoofd frontoffice. De frontoffice bestaat uit een servicebalie, bedrijfsbureau, accountmanagement en facilitair consultancy. In totaal zijn dit 18 fte's.

Het beleid van het frontoffice wordt bepaald door het hoofd frontoffice. Bij het bepalen van dit beleid wordt rekening gehouden met het beleid van de facilitaire dienst, de wensen en eisen van de pSG en de wens van de klant. Dit laatste wordt achterhaald in de gesprekken met de contactpersonen van de directies en het forum op de intranet van VWS.

Er wordt op operationeel, tactisch en strategisch gebied onderscheid gemaakt in taken en bevoegdheden. Op het operationeel niveau zijn er de medewerkers van de frontoffice, op tactisch niveau zijn er accountmanagers, de facilitair consultant en de medewerkers van het bedrijfsbureau. Op strategisch niveau is het hoofd frontoffice en/of het hoofd van de facilitaire dienst te onderscheiden. De taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de functieomschrijvingen. De medewerkers van het backoffice zijn ondergebracht in een andere afdeling.

Vanuit het frontoffice wordt deelgenomen aan een aantal overleggen. Dit zijn het MT overleg van de facilitaire dienst, het overleg van het afdelingshoofd van de backoffice, het overleg met de hoofden van andere bedrijfseenheden van de facilitaire dienst, overleg met leden van de projectgroepen van de facilitaire dienst, het overleg met leveranciers van de producten en diensten en het overleg met leveranciers en gebruikers van applicaties.

VROM

Ad. A Interne Communicatie en organisatie

De facilitaire dienst heeft alleen interne klanten. De facilitaire dienst is een onderdeel van de FID (Facilitaire en Informatie Dienst). Onder de FID vallen de volgende afdelingen: Inkoop, ICT, Facilitaire dienst, documentaire Informatie voorzieningen, gebouw en huisvesting en de bibliotheek. Elke afdeling heeft zijn eigen loket. De structuur van de facilitaire organisatie is te zien in het organogram in bijlage 9.

De frontoffice bestaat uit het hoofd servicepunt, balie medewerker en een backoffice medewerker. In totaal werken er 7 fte's bij de frontoffice. Ze zijn centraal gevestigd op de 4^{de} etage. Het servicepunt bestaat uit twee balie medewerkers, die alleen baliewerkzaamheden uitvoeren en vier backoffice medewerkers. De backoffice medewerkers zijn verdeeld in een tweetal gebieden, namelijk accommodatie en vervoer en aanbesteden. De taken en bevoegdheden van de frontoffice zijn verdeelt naar operationeel, tactische en strategisch niveau.

Er is een balie voor alle facilitaire producten en diensten, zoals repro, ICT en postkamervragen. De andere balies van de FID zijn nog niet geïntegreerd. Er wordt momenteel onderzocht of het mogelijk is één telefoonnummer en één balie in te richten.

Het beleid van de frontoffice wordt bepaald door het hoofd service punt. Het beleid wordt gebaseerd op de uitgangspunten van de FID. In het overleg met het hoofd facilitaire dienst en hoofd FID worden

BUZA

Ad. A Interne Communicatie en organisatie

De facilitaire organisatie bestaat uit een aantal onderdelen. Dit zijn het frontoffice,

Het frontoffice bestaat uit een hoofd frontoffice i.o., servicebalie, visumaanvragen en het reisbureau. Er is een senior medewerker reisagentschap, de overige functies zijn medewerker reisagentschap, medewerker visumaanvragen en medewerker servicebalie. De structuur van de facilitaire organisatie is te zien in het organogram in bijlage 9.

Er zijn ongeveer 11 balies te onderscheiden in het pand van BUZA. Van die balies maken ongeveer 5 balies deel uit van de CFD. De overige balies behoren toe aan ICT, Financiën, P&O, Veiligheid, Vertaaldienst en Documentaire informatie voorziening. De balies hebben allemaal een eigen leidinggevende. De projectleider frontoffices i.o. is momenteel aan het onderzoeken of meerdere balies samengevoegd kunnen worden. De balies visumaanvraag, reisagentschap en servicebalie zijn al bij elkaar geplaatst. Er werken 2.5 medewerkers bij de servicebalie, 2 medewerkers reisagentschap en 2 medewerkers visum aanvragen. Naast deze medewerkers zijn er geen accountmanagers in de frontoffice. Deze functie is terug te vinden in het backoffice, zoals bij gebouw en werkplek. Het frontoffice en backoffice is niet geheel gescheiden door de vele subafdelingen binnen de CFD.

EZ

Ad. A Interne Communicatie en organisatie

Naast de klanten zijn er contactpersonen van alle directies. Maandelijks worden in dit beraad de knelpunten en lopende zaken van de producten en diensten besproken.

De verschillende balies worden door verschillende leidinggevende aangestuurd. Bij de verhuizing van komend jaar zou Romijnsen de balies van interne zaken graag naar 1 balie willen samenvoegen. Dit zorgt er tevens voor frontoffice en backoffice niet twee verschillende afdelingen zijn.

Het beleid wordt door hoofd diensten gemaakt en getoetst bij de pSG. De klant heeft op dit moment veel invloed op het beleid doordat er weinig goed is afgesproken met de pSG.

Procesperspectief

VWS

Het procesperspectief bestaat uit een drietal kritische succesfactoren.

Ad. A Samenwerking FM/ICT/FIN/ID

De facilitaire dienst werkt samen met GO (Gebruikersondersteuning ICT). Dit is voorgekomen uit het slecht functioneren van de afdeling GO. De uitleen en het bestellen/aanvragen van deze producten en diensten van ICT lopen allemaal via het frontoffice. De ICT storingen zijn in het backoffice ondergebracht. Andere stafafdelingen zoals financiën en P&O zijn nog niet

samengevoegd. De servicebalie heeft wel de kleine kas van de afdeling financiën in beheer. Het uitbestede reisbureau wordt door het frontoffice aangestuurd.

Ad. B Workflow digitaal systeem

Bij VWS wordt gewerkt met twee systemen. Het FMIS (Facilitair Meldpunt en Informatie Systeem) heet Global FM. Met dit FMIS kan geen digitale workflow worden gemaakt en daarom heeft men als workflow systeem Teamcenter aangeschaft. Met Teamcenter kan de klant zelfstandig digitaal zalen reserveren, meldingen en storings doorgeven. Bijna alle onderdelen zijn ingevoerd. Het laatste kan ieder moment geïmplementeerd worden.

Ad. C Huisvesting en Locatie

De servicebalie is gevestigd op de 4^{de} etage waar de gebouwen Helicon en Castalia in elkaar overlopen. De overige medewerkers van het frontoffice c.q. facilitaire dienst, zijn gevestigd op de 12^{de} etage van het Helicon gebouw. De servicebalies van de andere stafafdelingen zijn gevestigd door het gebouw heen.

VROM

Het procesperspectief bestaat uit een drietal kritische succesfactoren.

Ad. A Samenwerking FM/ICT/FIN/ID

Op dit moment werken de facilitaire dienst en ICT al samen. Alle aanvragen en uitleenproducten en -diensten van ICT kunnen bij het servicepunt worden opgehaald. De storings op ICT gebied kunnen doorgegeven worden op een speciaal telefoonnummer. Op dit moment wordt door een projectleider onderzocht of er op meerdere gebieden samengewerkt kan worden.

Ad. B Workflow digitaal systeem

Er is een FMIS systeem die op dit moment niet gebruikt kan worden voor het digitaal aanvragen van producten en diensten. Het is een tijdje wel mogelijk geweest, maar doordat andere systemen wijzigden, kon het niet meer met elkaar communiceren. Dit is een van de redenen geweest om te kiezen voor een nieuw systeem. Het nieuwe systeem wordt Planon. Er is op dit moment geen duidelijkheid over de startdatum. Als Planon is ingevoerd, krijgen de ondersteunende bedrijfsbureaus van elk Directoraat- Generaal de verantwoordelijkheid de persoonsgegevens in Planon bij te houden.

Of het mogelijk is om Planon voor meerdere afdelingen van FIZ, te gebruiken vraagt mevr. Kievit zich af. Het is een zeer gespecialiseerd facilitair systeem. Het is waarschijnlijk mogelijk bij gebouw en huisvesting maar bij inkoop, DIV en bibliotheek zal het steeds moeilijk worden om dit voor elkaar te krijgen.

Ad. C Huisvesting en Locatie

Het servicepunt is centraal gelegen op de 4^{de} etage in het pand. De andere afdelingen van de FIZ liggen op dezelfde etage of één lager of hoger. Het frontoffice is op dezelfde etage gehuisvest als het backoffice.

BUZA

Het procesperspectief bestaat uit een drietal kritische succesfactoren.

Ad. A Samenwerking FM/ICT/FIN/ID

Er zijn met personeelszaken, veiligheidsdienst en ICT afspraken gemaakt over de indiensttreding van personeel. Deze activiteiten worden gecoördineerd vanuit het frontoffice. Er wordt bekeken of meerdere balies bij elkaar gevoegd kunnen worden en of meerdere processen gebundeld kunnen worden.

Ad. B Workflow digitaal systeem

Er is een workflow systeem aanwezig, alleen de webapplicatie moet nog worden gelanceerd.

Ad. C Huisvesting en Locatie

De balies van andere afdelingen liggen op andere plekken in het pand. Of er een geschikte locatie is om deze bij elkaar te voegen, weet dhr. Poullisse niet. Het frontoffice en backoffice zitten hierdoor verspreid door het pand.

EZ

Het procesperspectief bestaat uit een drietal kritische succesfactoren.

Ad. A Samenwerking FM/ICT/FIN/ID

Op dit moment werkt IZ samen met FEZ, GZ en PFG omdat dit onder een directie valt. P&O behoort hier niet toe en werkt dan ook nog niet met IZ samen. Op dit moment vinden er overleg plaats, met ICT om te bekijken hoe er samengewerkt kan worden. Dat er samengewerkt moet worden is geen onderwerp van discussie.

Ad. B Workflow digitaal systeem

Er is op dit moment een opmaat gemaakt systeem. Het systeem is echter 10 jaar oud en aan vervanging toe. Daarom zijn ze nu druk bezig met een Europese aanbesteding. Eind mei wordt bekend welk systeem het wordt.

Ad. C Huisvesting en Locatie

Er zijn meerdere panden met meerdere loketten. Dit zorgt ervoor dat de klant op meerdere locaties bepaalde producten en diensten kan krijgen. Met de komende verhuizing willen ze zo veel mogelijk standaardproducten en diensten gaan digitaliseren en de balies bij elkaar in 1 pand/ etage samenbrengen.

Financieel en management perspectief

VWS

In het financieel en management perspectief worden 3 kritische succesfactoren besproken.

Ad. A Realistische Budgetten & Doorzichtige kostenstructuur

Er is sprake van gedwongen winkelnering binnen het kerndepartement bij de facilitaire dienst. De kosten van facilitaire producten en diensten zijn onderverdeeld in collectieve, basis en maatwerk. Onder collectieve kosten wordt gas, licht en elektra verstaan. De integrale werkplek wordt gezien als basis kosten. Met maatwerk worden alle kosten bedoeld die buiten het collectieve en standaard pakket vallen. De kosten van producten en diensten zijn op hoofdlijnen inzichtelijk en worden uit een centrale pot betaald. De kosten voor maatwerk zijn wel geheel inzichtelijk. Deze worden voor de klant en pSG inzichtelijk gemaakt om een goede beslissing te kunnen maken. De kosten van maatwerk worden doorbelast naar de afdelingen. Het uitgangspunt van de facilitaire dienst is dat er zo veel mogelijk kosten in het standaardpakket zitten, zodat het overige geld besteed kan worden aan het primaire proces van het departement; het maken van beleid.

Door benchmark en Europese aanbestedingen wordt marktconform gewerkt.

Ad. B Efficiency

Er wordt op dit moment gewerkt met twee digitale systemen in het frontoffice, namelijk Teamcenter en Global Fm. Er is een fysieke servicebalie, waar de klant voor alle facilitaire en digitale producten en diensten terecht kan.

Ad. C Steun van het hoogste Management

Er is steun vanuit het hoogste management. Het model Abbink is al grotendeels ingevoerd. Men heeft dit gedaan bij een reorganisatie.

VROM

Ad. A Realistische Budgetten & Doorzichtige kostenstructuur

Er is verplichte winkelnering bij VROM. Er is hier bewust voor gekozen tijdens de laatste reorganisatie.

De kosten van producten en diensten worden inzichtelijk gemaakt bij de PDC. De kosten zijn onderverdeeld in basiskosten, standaardkosten en maatwerk. Onder basiskosten wordt verstaan de kosten die iedereen heeft, zoals gas, water, licht, werkplek etc. De standaardkosten zijn kosten voor treinkaartjes of taxi. Maatwerk zijn alle producten en diensten die niet onder de eerste twee categorieën vallen.

De klant is niet kostenbewust. Dit is bijvoorbeeld op te maken uit het aantal no-shows bij de vergaderzalen. De facilitaire dienst is wel kostenbewust. Door bijvoorbeeld afspraken te maken met een aantal vaste vergader- en hotelaccommodaties in het land heeft men kosten kunnen besparen. Verder doen ze mee aan de benchmark binnen de overheid en vergelijkt mevr. Kievit tijdens bezoeken regelmatig haar prijzen met andere departementen.

De Directoraat -Generaals hebben allemaal een budget. Vooraf moeten ze een begroting inleveren bij de FID over de verwachte afname van producten en diensten. De FID stemt de afdeling hier op af. De basiskosten worden per fte doorbelast en de overige kosten aan het eind van het jaar. Per maand wordt een overzicht uitgedraaid per Directoraat- Generaal met daarop de huidige stand van de verbruikte kosten.

Ad. B Efficiency

Doordat het nieuwe systeem Planon nog niet is geïmplementeerd, is er op dit moment geen mogelijkheid om meldingen via het workflow systeem door te geven. De meldingen worden momenteel wel digitaal verwerkt en het backoffice kan deze zelfstandig digitaal inzien.

Ad. C Steun van het hoogste Management

Mevr. Kievit denkt dat er draagvlak is bij het hoogste management voor verandering, zeker als ze goed onderbouwd wordt. Zelf heeft ze bij het frontoffice wel wat vraagtekens. Zo staat ze niet open voor het uitwisselen van medewerkers.

BUZA

Ad. A Realistische Budgetten & Doorzichtige kostenstructuur

Kosten van producten en diensten zijn voor de CFD grotendeels inzichtelijk. De klant heeft niet of nauwelijks inzicht in de kosten. Dit heeft ervoor gezorgd dat de klant niet kosten bewust is. De facilitaire dienst is wel kostenbewust. De facilitaire dienst houdt benchmark onderzoeken en Europese Aanbestedingen.

Op catering, reiskosten en koeriersdiensten na, worden kosten niet doorbelast naar de klant. Poulisse is voor het inzichtelijk maken van de kosten per directie, maar niet voor het daadwerkelijk doorbelasten van alle kosten. Dit zou te kostenbaar zijn.

Ad. B Efficiency

De centrale facilitaire dienst heeft meerdere balies over het pand verspreid zitten. De binnenkomende meldingen en stroningen worden verwerkt in Planon. In september hoopt men dit gerealiseerd te hebben.

Ad. C Steun van het hoogste Management

Er is volgens Poulisse steun bij het hoogste management. Dit is te zien in de activiteiten die nu al worden ondernomen om de balies bij elkaar te voegen. Waar de accountants komen te zitten in de organisatie frontoffice of backoffice, ziet hij nog als een discussiepunt.

EZ

Ad. A Realistische Budgetten & Doorzichtige kostenstructuur

De kosten van uitbestede producten en diensten, dienstreizen, catering en van vergaderzalen inzichtelijk. De kosten van de standaard- en extra dienstverlening worden uit een pot betaald. De extra kosten worden grotendeels doorbelast. De SG en FEZ hebben besloten dat het niet de moeite waard is alle administratieve kosten door te belasten.

Iedere 2 jaar wordt er een benchmark gehouden. Daarnaast wordt er door Europese aanbestedingen gezorgd voor marktconforme prijs/kwaliteit.

Ad. B Efficiency

Er zijn meerdere loketten verspreid over meerdere locaties. Door de verhuizing hopen ze dit grotendeels op te lossen. Het FMIS systeem is een goed middel om dit te bereiken.

Ad. C Steun van het hoogste Management

Er is draagvlak voor de verandering binnen IZ. Er gaan een aantal MT functies vervallen waardoor er niet vanuit iedere hoek volledige steun is. De medewerkers van IZ staan achter de verandering. Dit komt doordat ze inzien dat het efficiënter en effectiever gaat werken. Er moet bespaard worden op de facilitaire dienst en dit kan volgens Romijnsen lijden tot een aardige besparing. Bijlage 12: Verandermanagement

Bijlage 12: Implementatieplan Abbink

Stap 1	Intentieverklaring, afgegeven door het hoogste management / opdrachtgever, met als doel het verkrijgen van steun voor het verder uitwerken van frontofficeconcept	
Stap 2	Formuleren en vaststellen projectopdracht voor het doen van onderzoek naar een nieuw frontoffice concept en het bepalen van een invoeringstraject	
Stap 3	SOLL-situatie – waar willen we naartoe?	a. theoretische achtergronden b. vaststellen klantgroepen c. vaststellen processen (standaard / niet standaard; niveau; uitvoering) d. vaststellen vorm relatie- en contractbeheer (niveau; activiteiten) e. verdeling frontoffice / backoffice f. vaststellen kwaliteits- en controlfunctie
Stap 4	Keuze maken voor en vaststellen van het nieuwe concept	
Stap 5	IST-situatie – waar staan we op dit moment? (nulmeting, evt. op basis van balanced scorecard-methodiek)	a. welke klanten hebben we benoemd b. hoe is de facilitaire organisatie opgebouwd, specifiek frontoffice? c. hoe veranderingsgezind zijn de medewerkers (rol OR)? d. wat wil de opdrachtgever? e. wat willen de andere klanten? f. hoe is de kwaliteits- en controlfunctie georganiseerd?
Stap 6	Uitwerken conceptkeuze - vaststellen welke stappen genomen moeten worden om de SOLL-situatie te bereiken	a. opdrachtgever en (individuele) klanten b. processen, contracten c. medewerkers / bemensing (OR) d. fysiek: regelen huisvesting en middelen e. communicatie en voorlichting
Stap 7	Daadwerkelijke invoering	a. start verschillende processen b. verschillende niveaus c. verschillende vormen van relatie- en contractbeheer d. communicatie en voorlichting
Stap 8	Evaluatie en bijstelling (metingen, evt. op basis van balanced scorecard-methodiek)	a. afstemming opdrachtgever b. processen en procedures c. vormen van relatiebeheer d. kwaliteit en effectiviteit e. onderzoek klanten/ opdrachtgever /medew.

Figuur 20: stappenplan / checklist invoering nieuw concept⁹¹

Van belang bij het volgen van het stappenplan is een topdown benadering. Het betreft niet alleen het invoeren van een ander concept, maar vraagt ook om een organisatieverandering. Dit is alleen haalbaar indien het management volledig steunt en eraan meewerkt.

⁹¹ Bron: Scriptie: Model voor facilitaire frontoffice bij kerndepartementen, mevr. A. Abbink blz. 46-47

Bijlage 13: Financieel overzicht

VWS:

Initiële kosten

1. Invoeren van de workflow

Volgens artikel van FMM (zie bijlage 9) kost implementatie 25 % van licentie waarde. Ik zal uitgaan van 10.000 licenties, dit is 7500: 3 = 2500 voor totale implementatie. Het is een laatste onderdeel, waarbij ik een aanname doe dat er in totaal 6 onderdelen zijn geïmplementeerd. Dit betekend dat het $2500:6 = € 416,67$ Afgerond 420,-

2. Kosten inzichtelijk maken

De projectgroep zal bestaan uit 5 personen die per week 5 uur aan het project zullen zitten. Het project zal ongeveer 18 weken duren. De aanname wordt gedaan dat de medewerkers in de projectgroep gemiddeld € 100,- per uur kosten.

$$5 * 5 * 18 * 100 = 45.000$$

3. Overhead kosten inzichtelijk maken

Opstellen van een rapportage, kost ongeveer in totaal 10 uur, door hoofd frontoffice waarbij ik de aanname maak dat deze 120 euro per uur kost. Er zal met een aantal personen overlegd moeten worden over de wijze waarop het wordt gemaakt en berekend. Dit project zal uit 3 medewerkers bestaan waarbij ik de aanname doe dat ze € 100,- per uur kosten en in totaal 35 uur aan zullen werken.

Opstellen rapportage	10 uur * 120,- =	€ 1200,-
Project	35 uur * 100,- =	€ 3500,-
Totaal		€ 4.700,-

4. Verhuizing

Ik maak de aanname dat de verhuizing 500.000 euro zal kosten. Dit is inclusief verhuizingkosten, 2 dagen niet of niet optimaal werken en nazorg.

5. SMART maken prestatie-indicatoren

Er zal een projectgroep worden gebruikt met 5 medewerkers. De aanname is dat ze gemiddeld € 100,- per uur kosten. De project groep zal per week 5 uur besteden aan het project en 14 weken bezig zijn.

$$\text{Smart maken: } 5 * 5 * 14 * 100 = € 35.000,-$$

Exploitatie kosten

6. Workflow

Workflow onderhouden, data beheer, innovatie, uitgaande van 10.000 licenties is € 2.500.

Onderhoud is 15% van de licentie, data beheer 20% en innovatie is 20%

Onderhoud	2500 : 100 * 15 % =	€ 375,-
Databeheer	2500 : 100 * 20 % =	€ 500,-
Innovatie	2500 : 100 * 20 % =	€ 500,-
Totaal		€1375,-

7. Kosten nalopen eenmaal per jaar

Er zal per jaar 25 uur zitten in het nalopen van de kosten, aanname. Door 2 personen (beide 12,5 uur) waarbij ik de aanname doe dat ze gemiddeld 100 euro per uur kosten.

$$\text{Kosten nalopen: } 25 \text{ uur} * 100 \text{ euro} = € 2.500,-$$

8. Overzicht uitdraaien

Per maand een overzicht uitdraaien uit het FMIS/Workflow systeem. Dit kosten ongeveer een half uur.

Opstellen van een rapportage, doorsturen naar afdelingen kost ongeveer in totaal een half uur. Uitgaande dat de secretaresse, hoofd frontoffice en hoofd facilitaire dienst hiermee in aanraking komen doe ik de aanname dat deze gemiddeld 100,- kosten per uur. Er zijn 12 maanden in een jaar.

Overzicht uitdraaien: $1 \text{ uur} * 100 \text{ euro} : 2 = € 50,- * 12 = € 600,-$

9. Onderhouden & uitvoeren prestatie indicatoren

Aanname: per jaar zal er ongeveer 15 % (hetzelfde als bij FMIS systeem) van de initiële kosten nodig. Het uitvoeren van de prestatie kosten zal een fulltime functie zijn schaal 8 (bron kwaliteitsmedewerker bij Justitie zit in schaal 8). Het maximaal bruto salaris is 2805,- per maand. Kosten van werkgever komen hier nog bij. Dus aanname dat dit hetzelfde als het maandsalaris is en er een 13^{de} maand is.

Onderhoud = $35.000 : 100 * 15 \% =$	€ 5.250,-
Personeelslid = $2805 * 25(12 * 2 + 1) =$	€ 70.125,-
Totaal	€ 75.375,-

10. Baten

Aanname voor besparingen:

In het eerste jaar 5% besparing

In het tweede jaar 15% besparing

In het derde jaar 20 % besparing

Aanname dat het uitgaven van de facilitaire dienst 1.500.000 is

Eerste jaar	$1.500.000 : 100 * 95 = 1.425.000$, besparing € 75.000
Tweede jaar	$1.425.000 : 100 * 85 = 1.211.250$, besparing € 213.750
Derde jaar	$1.211.250 : 100 * 80 = 969.000$, besparing, € 242.250

BUZA & EZ

BUZA en EZ bevinden zich in dezelfde fase, daarom maak ik de aanname dat ze dezelfde kosten zullen hebben.

Initiële kosten

1. PDC moet aangepast worden en op intranet worden geplaatst;

PDC aanpassen en op intranet plaatsen er zijn ongeveer 100 manuren nodig om de PDC aan te passen. Deze persoon kost 100 euro per uur. Het plaatsen van de PDC kost ongeveer 10 uur en deze persoon kost 120 euro. De nieuwe catalogus wordt gepromoot, medewerker communicatie werkt hier ongeveer 15 uur aan en kost 100 per uur, eenmalige promotie kosten zijn 500 euro

PDC aanpassen :	$100 * 100 =$	€ 10.000,-
PDC plaatsen :	$10 * 120 =$	€ 1.200,-
Communicatie PDC	$15 * 100 + 500 =$	€ 2.000,-
Totaal		€ 13.200,-

2. Het FMIS systeem moet geïmplementeerd worden;

Volgens artikel van FMM (zie bijlage 9) kost implementatie 25 % van licentie waarde. Ik zal uitgaan van 10.000 licenties, dit is 7500: 3 = € 2.500,00 voor totale implementatie. Daarbij zal een introductie en promotie campagne gestart moeten worden. Hiervoor moeten 5 workshops gegeven worden, informatie en handleiding geschreven worden en de klant via de telefoon en balie uitleg geven. Ik maak de aanname dat dit in totaal € 30.000,- zal gaan kosten
Totaal: $2.500 + 30.000 = € 32.500,-$

3. Er zou van 6 balies(incl. ICT) naar 1 balie toe gegaan moeten worden, ondergebracht bij de CFD frontoffice;

Voor de verhuizing zal ik de aanname maken dat deze in totaal 500.000 kost. Hierin zitten kosten voor verhuizing, materialen, integreren van de balies zelf.

4. De afdelingen van de centrale facilitaire dienst moet reorganiseren naar frontoffice en backoffice afdeling;

Voor deze reorganisatie maak ik de aanname dat het € 500.000 euro gaat kosten. Waarbij het tactisch niveau wordt meegenomen.

5. Kosten inzichtelijk maken

De projectgroep zal bestaan uit 5 personen die per week 5 uur aan het project zullen zitten. Het project zal ongeveer 18 weken duren. De aanname wordt gedaan dat de medewerkers in de projectgroep gemiddeld € 100,- per uur kosten.

$$5 * 5 * 18 * 100 = 45.000$$

6. Overhead kosten inzichtelijk maken

Opstellen van een rapportage, kost ongeveer in totaal 10 uur, door hoofd frontoffice waarbij ik de aanname maak dat deze 120 euro per uur kost. Er zal met een aantal personen overlegd moeten worden over de wijze waarop het wordt gemaakt en berekend. Dit project zal uit 3 medewerkers bestaan waarbij ik de aanname doe dat ze € 100,- per uur kosten en in totaal 35 uur aan zullen werken.

Opstellen rapportage	10 uur * 120,- =	€ 1200,-
Project	35 uur * 100,- =	€ 3500,-
Totaal		€ 4700,-

7. SMART maken prestatie-indicatoren

Er zal een projectgroep worden gebruikt met 5 medewerkers. De aanname is dat ze gemiddeld € 100,- per uur kosten. De project groep zal per week 5 uur besteden aan het project en 14 weken bezig zijn.

$$\text{Smart maken: } 5 * 5 * 14 * 100 = \text{€ } 35.000,-$$

Exploitatie kosten

8. PDC moet aangepast worden en op intranet worden geplaatst;

De PDC onderhouden kost op jaarbasis ongeveer 25 uur, ik maak de aanname dat een medewerker gemiddeld 100 euro kost.

$$\text{PDC jaarlijks onderhouden: } 25 * 100 = \text{€ } 2.500,-$$

9. FMIS systeem onderhouden.

Workflow onderhouden, data beheer, innovatie, uitgaande van 10.000 licenties is € 2.500.

Onderhoud is 15% van de licentie, data beheer 20% en innovatie is 20%

Onderhoud	2500 : 100 * 15 % =	€ 375,-
Databeheer	2500 : 100 * 20 % =	€ 500,-
Innovatie	2500 : 100 * 20 % =	€ 500,-
Totaal		€1.375,- per jaar

10. Evaluatie reorganisatie

Hieronder worden de kosten van evaluatie en bijsturing van de gehele reorganisatie bedoeld (incl reorganisatie van balies). Ik maak de aanname dat de evaluatie kosten 10 % van de gehele reorganisatie zal beslaan.

$$\text{Evaluatie kosten: } 1.000.000 : 100 * 10 = \text{€ } 100.000$$

11. Kosten nalopen eenmaal per jaar

Er zal per jaar 25 uur zitten in het nalopen van de kosten, aanname. Door 2 personen (beide 12,5 uur) waarbij ik de aanname doe dat ze gemiddeld 100 euro per uur kosten.

$$\text{Kosten nalopen: } 25 \text{ uur} * 100 \text{ euro} = \text{€ } 2.500,-$$

12. Overzicht uitdraaien

Per maand een overzicht uitdraaien uit het FMIS/Workflow systeem. Dit kosten ongeveer een half uur. Opstellen van een rapportage, doorsturen naar afdelingen kost ongeveer in totaal een half uur. Uitgaande dat de secretaresse, hoofd frontoffice en hoofd facilitaire dienst hiermee in

aanraking komen doe ik de aanname dat deze gemiddeld 100,- kosten per uur. Er zijn 12 maanden in een jaar.

Overzicht uitdraaien: 1 uur * 100 euro : 2 = € 50,- * 12 = € 600,-

13. Onderhouden & uitvoeren prestatie indicatoren

Aanname: per jaar zal er ongeveer 15 % (hetzelfde als bij FMIS systeem) van de initiële kosten nodig. Het uitvoeren van de prestatie kosten zal een fulltime functie zijn schaal 8 (bron kwaliteitsmedewerker bij Justitie zit in schaal 8). Het maximaal bruto slaris is 2805,- per maand. Kosten van werkgever komen hier nog bij. Dus aanname dat dit hetzelfde als het maandsalaris is en er een 13^{de} maand is.

Onderhoud = 35.000 : 100 * 15 % = € 5.250,-

Personeelslid = 2805 * 25(12 * 2 + 1) = € 70.125,-

Totaal € 75.375,-

14. Baten

Aannames voor besparingen:

In het eerste jaar 2% besparing

In het tweede jaar 10% besparing

In het derde jaar 15 % besparing

Aanname dat het uitgaven van de facilitaire dienst 1.500.000 is

Eerste jaar 1.500.000 : 100 * 98 = 1.500.000, besparing € 30.000

Tweede jaar 1.425.000 : 100 * 90 = 1.470.000, besparing € 147.000

Derde jaar 1.211.250 : 100 * 85 = 1.323.000, besparing, € 198.450

VROM

Initiële kosten

1. Invoeren van de workflow

Volgens artikel van FMM (zie bijlage 9) kost implementatie 25 % van licentie waarde. Ik zal uitgaan van 10.000 licenties, dit is 7500: 3 = 2500 voor totale implementatie. Daarbij zal een introductie en promotie campagne gestart moeten worden. Hiervoor moeten 5 workshops gegeven worden, informatie en handleiding geschreven worden en de klant via de telefoon en balie uitleg geven. Ik maak de aanname dat dit in totaal € 30.000,- zal gaan kosten

Totaal: 2.500 + 30.000 = € 32.500,-

2. Implementeren van tactisch niveau

Ik maak de aanname dat er in totaal € 300.000,- euro nodig is om het tactisch niveau te implementeren om personeel te betalen, werkplek voorziening en overige kosten.

3. SMART maken prestatie-indicatoren

Er zal een projectgroep worden gebruikt met 5 medewerkers. De aanname is dat ze gemiddeld € 100,- per uur kosten. De project groep zal per week 5 uur besteden aan het project en 14 weken bezig zijn.

Smart maken: 5 * 5 * 14 * 100 = € 35.000,-

Exploitatie kosten

4. Workflow

Workflow onderhouden, data beheer, innovatie, uitgaande van 10.000 licenties is € 2.500.

Onderhoud is 15% van de licentie, data beheer 20% en innovatie is 20%

Onderhoud 2500 : 100 * 15 % = € 375,-

Databeheer 2500 : 100 * 20 % = € 500,-

Innovatie 2500 : 100 * 20 % = € 500,-

Totaal € 1375,-

5. Kosten nalopen eenmaal per jaar

Er zal per jaar 25 uur zitten in het nalopen van de kosten, aannname. Door 2 personen (beide 12,5 uur) waarbij ik de aannname doe dat ze gemiddeld 100 euro per uur kosten.

Kosten nalopen: $25 \text{ uur} * 100 \text{ euro} = € 2.500,-$ * 12 = € 600,-

6. Overzicht uitdraaien

Per maand een overzicht uitdraaien uit het FMIS/Workflow systeem. Dit kosten ongeveer een half uur.

Opstellen van een rapportage, doorsturen naar afdelingen kost ongeveer in totaal een half uur.

Uitgaande dat de secretaresse, hoofd frontoffice en hoofd facilitaire dienst hiermee in aanraking komen doe ik de aannname dat deze gemiddeld 100,- kosten per uur. Er zijn 12 maanden in een jaar.

Overzicht uitdraaien: $1 \text{ uur} * 100 \text{ euro} : 2 = € 50,-$

7. Onderhouden & uitvoeren prestatie indicatoren

Aannname: per jaar zal er ongeveer 15 % (hetzelfde als bij FMIS systeem) van de initiële kosten nodig. Het uitvoeren van de prestatie kosten zal een fulltime functie zijn schaal 8 (bron kwaliteitsmedewerker bij Justitie zit in schaal 8). Het maximaal bruto slaris is 2805,- per maand. Kosten van werkgever komen hier nog bij. Dus aannname dat dit hetzelfde als het maandsalaris is en er een 13^{de} maand is.

Onderhoud = $35.000 : 100 * 15 \% = € 5.250,-$

Personeelslid = $2805 * 25(12 * 2 + 1) = € 70.125,-$

Totaal $€ 75.375,-$

8. Baten

Aannames voor besparingen:

In het eerste jaar 5% besparing

In het tweede jaar 15% besparing

In het derde jaar 20 % besparing

Aannname dat het uitgaven van de facilitaire dienst 1.500.000 is

Eerste jaar $1.500.000 : 100 * 95 = 1.425.000$, besparing € 75.000

Tweede jaar $1.425.000 : 100 * 85 = 1.211.250$, besparing € 213.750

Derde jaar $1.211.250 : 100 * 80 = 969.000$, besparing, € 242.250

Bijlage 14: Interview 1

Interview 1 frontoffice

Datum:

Ministerie:

Interview met:

kunt u zich kort voorstellen?

Klanten

Wie zijn de interne klanten?

Zijn er ook externe klanten?

Hoeveel klanten heeft het facilitair bedrijf in totaal

Functies bij de frontoffice

Welke functies heeft de frontoffice?

Loketten/balies

Hoe zijn de loketten/balies van de frontoffice ingericht?

Is er al sprake van samenwerking met ICT?

Is er sprake van samenwerking tussen andere stafafdelingen binnen het ministerie?

Bereikbaarheid frontoffice

Hoe kan de klant de frontoffice bereiken?

Digitalisering

In hoeverre is de frontoffice gedigitaliseerd?

Wordt er gewerkt met een FMIS Systeem? Zo ja welke?

Kan de klant via intranet meldingen, reserveringen en klachten doorgeven?

Is er digitaal een Producten- en dienstencatalogus voor de klant beschikbaar?

Zijn de contracten inzichtelijk voor de klant?

Communicatie

Wie communiceert op operationeel niveau met de frontoffice?

Wie communiceert op tactisch niveau met de frontoffice?

Wie communiceert op strategisch niveau met de frontoffice?

Klantrelatie

Is het duidelijk wat de wensen en verwachtingen van de klant zijn? Zo ja, hoe doen jullie dat Zo nee, waardoor niet?

Worden er klanttevredenheidsonderzoeken gehouden onder de gebruikers over de Facilitaire dienst/ producten en diensten die worden aangeboden?

Backoffice

Hoe heeft de frontoffice contact met de backoffice? Verloopt dit naar wens?

Zijn er goede afspraken tussen de frontoffice en backoffice?

Beleid

Wie bepaalt het beleid van de frontoffice?

In hoeverre heeft de klant invloed op dit beleid?

Kosten

Zijn de kosten van producten en diensten inzichtelijk?

Hebben afdelingen een eigen budget?

Worden kosten doorbelast naar de afdeling, Zo nee waarom niet?

Is de klant kostenbewust?

Worden kosten van producten en diensten getoetst aan de markt?

Winkelnering

Is er sprake van gedwongen winkelnering?

Wordt er ondanks de gedwongen winkelnering toch nog buiten de facilitaire dienst ingekocht?

Wie bepaalt het assortiment?

Management

Is er draagvlak binnen het management voor verandering van de frontoffice?

Zo ja waardoor komt dit?

Interdepartementale samenwerking

Staat Kerndepartement open voor interdepartementale samenwerking?

Zijn er nog meer veranderingen die je zou willen doorvoeren?

Wat doen jullie op dit moment aan interdepartementale samenwerking?

Bijlage 15: Interview 2

Interview twee was een terug koppeling op het eerste interview. Daarvoor heb ik het schema ontworpen, wat op de volgende bladzijde is te zien. In het interview ben ik alle onderdelen nagelopen en ben ik bij verschillen wezen doorvragen. De uitwerkingen van dit interview zijn van elkaar verschillend.

Schema uitgangspunten & huidige situatie kerndepartementen

Het model is ingevuld naar aanleiding van de interviews en intuïtie van de afstudeerster. Ter controle heeft ieder departement een blik mogen werpen op zijn of haar kolom. Er is door de geïnterviewde aangegeven of het juist was geïnterpreteerd en waarom dit eventueel niet het geval was. De uitkomsten zijn verwerkt in onderstaande tabel.

Waarden/ toelichting:

Ja	Het uitgangspunt wordt op dezelfde manier terug gevonden
Redelijk	Het uitgangspunt wordt gedeeltelijk terug gevonden
Nee	Het uitgangspunt wordt niet teruggevonden
Onbenoemde onderdelen	Soms zijn er meerdere mogelijkheden, maar worden niet door het model aangegeven
Onderbouwing	Regelmatig is onderbouwd waarom een waarde is ingevuld.
Cijfers	De cijfers in de eerste kolom geven aan in welke paragraaf het onderwerp terugkomt in hoofdstuk 3.

	Uitgangspunten Abbink	VWS	VROM	BUZA	EZ
Klanten van de frontoffice	<u>Operationeel niveau</u> - Individueel - Contactpersonen	Ja Gebruikers & Contactpersonen BMMO	Ja Medewerkers	Ja Medewerkers in het gebouw en op de posten in het buitenland	Ja Medewerkers
	<u>Tactisch niveau</u> Directeuren	Ja Directie Hoofden BMMO	Ja	Ja	Ja
	<u>Strategisch niveau</u> DG, SG & (p)SG	Ja DG, SG & (p)SG	Ja	Ja	Ja
	Externe klanten	Ja Niet kerndiensten	Nee	Ja Medewerkers andere departementen	Ja Medewerkers buitendienst
Indicatie aantal klanten	Onbenoemd	2400	3000 tot 4000	2200	1500
Bereikbaarheid van de Frontoffice	Persoonlijk via service balie	Ja	Ja	Ja	Ja
	Intranet dmv digitale FMIS (incl. Workflow)	Redelijk	Nee, komt Met komende Planon wel mogelijk. Was tijdelijk met vorige systeem mogelijk.	Nee, komt Met komende Planon wel mogelijk, bij andere loketten start een pilot. In september in zijn geheel klaar.	Nee, komt Op dit moment de aanbesteding.

	Telefonisch	Ja	Ja	Ja	Ja
	Email	Ja	Ja	Ja	Ja
	Fax/Post voor leveranc.	Ja	Ja	Ja	Ja
	Ongenoemde	Ja Digitale PDF Formulieren	Ja Digitale PDF Formulieren	Nee	Ja Digitale formulieren
Functies binnen de frontoffice	Hoofd Frontoffice	Ja 1 fte	Ja Hoofd servicepunt 1 fte	Ja Project manager CFD I.O. 1 fte	Ja
	Hoofd servicebalie	Ja 1 FTE	Nee	Nee	Nee
	Medewerker service- balie	Ja 4,4 Fte	Ja 4fte + 8 fte BO mede sp	Ja 2,5 fte	Ja 3 fte
	Accountmanagers in frontoffice (relatie- en contractbeheerders)	Ja 2 fte accountmanagers	Nee bij de directies	Nee In de backoffice	Redelijk In adviseursfunctie terug te vinden
	Communicatieadviseur is advies	Ja Deze functie zit in de stafafdeling van de facilitaire dienst	Redelijk In communicatie afdeling van VROM terug te vinden	Ja Binnen de stafafdeling van de FD	Redelijk in de interne dienst terug te vinden
	Toezicht, kwaliteits- en controlefunctie voor het adviseren en controleren van de processen	Ja Kwaliteitsmedewerkers zit bij de stafafdeling van FD	Redelijk Met toekomstige Planon meer mogelijk, daarnaast de BO medewerkers van het service punt	Redelijk Met Planon kan hier een start op FO gemaakt worden, verder zijn er een controle unit en controller, onderdeel stafafdeling	Ja We hebben kwaliteits- en controlemedewerkers
	Onbenoemde functies	Ja - Sen. servicebalie 1fte - Sen. facilitair consultancy 2fte - Hoofd bedrijfsbureau 1fte - Sen. bedrijfsbureau 1fte - Medew. autocad 1fte - Medew. ARBO 1fte - Medew. global 1fte - Medew. Applicatie beheer 2fte SLA functie wordt	Ja - Backoffice medewerker servicepunt 8 FTE (bij medewerker servicebalie)	Ja - Medewerker visum aanvragen 2fte - senior reisagentschap 1 fte - medewerker reisagentschap 1 fte Men ziet deze medewerkers als onderdeel van de servicebalie.	Ja - Senior servicebalie

		ondergebracht bij de am			
De balie functie	Een digitale en fysieke balie voor alle facilitaire en ICT(uitleen) producten en diensten, (storing ICT apart)	Ja , Er is 1 loket voor alle facilitaire & ICT producten en diensten(uitleen). Voor ICT storingen via telefoon.	Ja	Nee 10 verschillende balies voor de facilitaire & ICT producten en diensten	Nee Verschillende balies met verschillende functies
	Meerdere fysieke balies van ondersteunende (staf) diensten bij elkaar	Nee is verspreid over het gebouw	Nee Wordt wel onderzocht	Nee Niet mee bezig, eerst facilitaire & ict balies Waars. Geen goede locatie	Nee Bij verhuizing zou dit met Financiën en ICT bereikt kunnen worden.
Digitalisering van de frontoffice	FMIS systeem inclusief workflow	Beide apart aanwezig , FMIS is Global FM, Workflow is Teamcenter	Nee, Komt Op maat systeem, binnenkort wordt Planon geïmplementeerd, wanneer is onduidelijk.	Ja Planon	Redelijk Op maat systeem (zonder workflow), In mei wordt bekend gemaakt welk nieuw systeem het wordt
	Selfservice via digitale frontoffice	JA , gedeeltelijk beschikbaar de overige onderdelen staan klaar	Nee, komt Met Planon komt dit	Nee komt Planon wordt nu geïmplementeerd, na de basis gaat deze functie pas de lucht in, September	Nee komt , Europese aanbesteding in mei wordt bekend welk systeem het wordt
Producten en diensten catalogus	PDC digitaal beschikbaar	Ja Op onderwerp te zoeken tussen producten van de ondersteunende Staf afd.	Ja Up-To-Date, Indeling op basis, standaard en maatwerk	Redelijk Niet geheel in orde, wordt nu herschreven en opgeschoond en afgestemd met MT	Redelijk Er is een oude versie op intranet beschikbaar, momenteel wordt een nieuwe versie gemaakt en afgetimmerd met pSG
Contracten	Contracten digitaal inzichtelijk	Redelijk Voor de klanten is een gedeelte inzichtelijk, het achterliggende gedeelte is voor de medewerkers van de facilitaire dienst beschikbaar bij bedrijfsbureau	Redelijk Een klein gedeelte wel zoals schoonmaak. De rest bij inkoop opvraagbaar.	Nee	Redelijk Alle medewerkers die in SAP kunnen, kunnen de contracten zelf inzien, Binnenkort DAS systeem voor iedereen

Communicatie	Eerste contact met de klant is met de digitale servicebalie	Ja	Redelijk	Nee komt Per september	Nee De digitale balie is er nog niet. Wel intentie
	Operationeel Klant met digitale en fysieke balie	Ja Grotendeel ook via digitaal workflow systeem	Redelijk Nog geen digitaal FMIS systeem	Redelijk Nog geen digitaal FMIS systeem	Redelijk Niet overal een balie, veel verschillende subbalies
	Tactisch Managers/directeuren met accountmanagers	Ja of met hoofd frontoffice/hoofd servicebalie	Nee Accountmanagers bij hoofden van directies en communiceren met pSG	Nee Bedrijfsbureaus met de frontoffice	Redelijk We hebben adviseurs in het backoffice
	Strategische Dg's, pSG, SG met hoofd Frontoffice of directeur Facilitaire dienst	Ja of met de account managers	Redelijk De bestuursraad met direct. facilitaire en informatie dienst.	Nee Hoofden units met het managementteam.	Redelijk Hoofd facilitaire dienst met Dg's, pSG, SG
Klant verwachting	Duidelijkheid over wensen, verwachtingen en afspraken met de klant en opdrachtgever	ja De fd speelt in op: teksten op intranet SIB groep, klachten & niet standaard aanvragen.	Redelijk We zijn het servicepunt, horen/kennen de klant & klanttevredenheid-onderzoek / poll	Redelijk Directeur FD langs de directies en klanttevredenheid-onderzoek	Redelijk Iedere 2 jaar klanttevredenheid-onderzoek, iedere 2 jaar benchmarking, contactpersonen van alle directies
Backoffice	Contact met backoffice gaat via (digitale) frontoffice	Ja Het contact gaat via teamcenter, global FM, email, telefoon en rechtstreeks	Ja Wel goed contact met BO, contact via telefoon, email en digitaal	Ja Ook via telefoon, email en fysiek	Redelijk Meldingen rechtstreeks naar juiste leverancier en de adviseur van het onderdeel.
	Goede afspraken tussen front en backoffice	Redelijk Streven is leverancier opdrachtgevers relatie, door advies processen goed uit te denken en juiste knip in de functies	Redelijk Met Planon anders werken dus moeten er nieuwe of verbeterde afspraken gemaakt worden	Redelijk Kan beter, verhouding moet zakelijker en er moet beter omgegaan worden met Planon.	Redelijk Er moet opgelet worden dat er betere afspraken gemaakt worden met de pSG'er
Kosten	Kosten van producten en diensten zijn inzichtelijk	Redelijk Alleen de simpele en uitbestede diensten zijn inzichtelijk. Op hoofdlijnen	Ja We hebben basis, standaard kosten en maatwerk.	Redelijk Voor FD wel, maar niet voor de klant	Redelijk Bij de vergaderzalen en uitbestede diensten wel
	Marktconforme aanpak /	Ja	Ja	Ja	Ja

	prijstelling	Benchmark & Europese aanbestedingen	Benchmark & eigen ervaringen bij andere departementen	Door benchmark binnen de overheid, benchmark extern en Europese aanbestedingen	Door benchmark
	Budgetten zijn decentraal, om kosten te kunnen doorbelasten	Ja Budgetten zijn er wel, maar alleen voor extra kosten. Men wil graag budgetten centraal houden en iedereen het zelfde aanbieden. Collectief, Basis en Aanvullend	Ja Vooraf de basiskosten per fte, aan het eind van het jaar de overige kosten.	Nee Alleen cateringkosten, koerier en reiskosten worden doorbelast.	Redelijk We hebben centrale budgetten, extra kosten worden doorbelast.
	Klant en facilitaire dienst zijn kosten bewust	Redelijk Klant, Doordat de FD kosten inzichtelijk maakt. Ja Facilitaire dienst	Nee individuele klant Ja Facilitaire dienst wel	Nee Klant Redelijk facilitaire dienst	Nee Klant Ja facilitaire dienst
Winkelnering	Gedwongen winkelnering	Ja	Ja	Ja	Ja
	Relatiemanager, stelt met de klant SLA op (en mede bewaken SLA)	Ja Betalende klanten (niet kern diensten) krijgen een offerte. Deze wordt bepaald door hoofd frontoffice en pSG(SG) Kerndiensten hebben een grote mate van standaard.	Nee Hier gaat de FD wel naar toe. Frontoffice gaat met de backoffice SLA afspraken maken.	Nee	Nee Gedeeltelijk door de adviseurs, maar leggen niks vast op papier
Beleid	Beleid wordt door de klant/opdrachtgever vastgesteld/ bepaald. De accountmanager met de klant.	Ja Door de werkgroep SIB worden voorstellen voor veranderingen besproken, zoals de integrale werkplek	Redelijk Hoofd frontoffice naar aanleiding van het beleid van de fd. Via de accountmanagers heeft de klant wel enige invloed	Redelijk MT bepaalt meerjaren strategie aan de hand van wensen en eisen klant voor komende 3 jaar	Redelijk Hoofd diensten met de pSG'er bepalen
Medewerkers	Er is wil om te veranderen bij de medewerkers	Ja Wel moet er een perspectief aan de medewerkers worden geboden.	Ja	Redelijk Er moet nog veel gebeuren op individueel gedrag.	Ja Medewerkers weten dat het efficiënter en effectiever gaat werken.

	Er zijn geschikte medewerkers aanwezig	Ja	Redelijk Cursus Planon al weer even geleden	Ja , maar er is nog veel te doen om de omslag te maken naar klantgericht	Ja
Management	Er is draagvlak bij het hoogste management	Ja Er is draagvlak in het hoogste management.	Ja Maar niet voor al te grote veranderingen	Ja Geen draagvlak voor administratief doorbelasten en positie van accountmanagers	Redelijk Medewerkers weten dat het efficiënter en effectiever gaat werken. Management weet dat er een paar functies gaan vervallen, daar is niet altijd draagvlak
Financiële Middelen	Er is geld voor de verandering	Ja	Ja	Ja Voor systemen, opleidingen balies inrichten	Ja
Interdepartementale samenwerking	Mogelijkheid voor interdepartementale samenwerking	Ja Zeker, hier staan ze voor open, doen aan alle projecten bijna mee.	Redelijk Ja, voor het backoffice Nee voor het frontoffice omdat er met mensen wordt gewerkt.	Ja Staat open voor veel projecten	Ja Doen bijvoorbeeld nu onderzoek naar samenvoegen reisbureau LNV, EZ & BUZA

Figuur 21: Schema uitgangspunten & huidige situatie kerndepartementen

Bijlage 16: Interview benchmark TPG Post

Even voorstellen

Ik ben Hellen Visscher, 25 jaar en werk nu ongeveer 4,5 jaar voor TPG Post. Ik heb hiervoor de opleiding Facility management gedaan en ben na mijn afstuderen in deze baan gerold. Toen was het wel een andere inhoudelijke functie. Ik ben hoofd facilitydesk en geef leiding aan 7 medewerkers (6FTE) bij de servicedesk en 'officieel' ongeveer 12 handymans. De handymans gaan echter functioneel onder de verantwoordelijkheid van de senior facility managers vallen. In mijn functie maak ik deel uit van het management team van user management. Naast deze functie volg ik nu de masteropleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Ter informatie vooraf

User Management is de facilitaire afdeling van TPG Post. Zo heten ze sinds het realiseren van de reorganisatie, 1 januari 2006.

Frontoffice

Hoe ziet de frontoffice van TPG Post er uit?

We hebben een centrale Facility Desk. Deze is er voor alle panden in het land. Meldingen worden gedaan, door middel van telefoon, email, digitale Facility Desk (intranet) en de baliefunctie (laatste alleen in het AA gebouw). De meldingen die binnen komen, worden verwerkt door de medewerkers (6fte) van de Facility Desk en naar de juiste persoon doorgezet. Dit kunnen leveranciers zijn of interne medewerkers van User Management.

Betekent dit dat er in het land geen baliefunctie meer is?

Ja dat klopt. We hebben de focus op digitaal melden. Door de digitale PDC kunnen de medewerkers alles aanvragen. In het land hebben we dus alles weggehaald. In totaal 38 servicepunten naar 1. Dit heeft een redelijke impact gehad. Iedereen moet daar aan wennen, ook onze facility managers, omdat er anders gewerkt moet worden. Zo mogen zij geen meldingen meer invoeren, maar moeten de melders dit zelf doen. Hierin moet nog wat opgevoed worden.

Het is een digitale balie voor alle facilitaire producten en niet voor andere ondersteunende afdelingen zoals ICT, HRM of financiën.

Waarom hebben jullie ervoor gekozen om deze digitale ingang alleen voor facilitaire zaken te regelen?

Omdat de organisatie hier nog niet klaar voor is. Wel is het zo dat ik voor mijn masteropleiding nu een voorstel schrijf voor samenvoegen van deze ondersteunende stafafdelingen. Per business unit zijn er andere lay-outs, formulieren, manieren van aanvragen, etc. Hier valt nog een slag te maken. Aangezien elke ondersteunende afdeling een eigen directie heeft, is het een stuk moeilijker om hier gezamenlijk iets in te doen. Uit het klanttevredenheidsonderzoek is naar voren gekomen, dat de klant dit erg raar en lastig vindt. Maar de tijd is nog niet rijp voor een SSC.

Hoe doen jullie het dan met de uitgifte van bijv. laptops en beamers?

In het land hebben de klanten dit proces in eigen beheer. Per afdeling hebben ze deze spullen zelf tot hun beschikking en wij doen er niks meer mee. Dit kun je niet van afstand controleren. In het voortraject hebben we besloten dat dit gewoon bij het proces hoort en niet onder onze tak valt.

Hoe doen jullie dit met de vergaderzalen?

De vergaderzalen beheren wij wel. Dit is digitaal vrij gemakkelijk te doen.

Wie is jullie klant?

We hebben verschillende klantgroepen, dit zijn:

- Productie; soorteer centra, distributie
- HSSC, HRM

- Hoofdkantoor, Den Haag
- MKB, commercie
- HRS, opleidingstak
- Cendris, dochteronderneming
- ADMIEMail, administratie

Het zijn eigenlijk allemaal andere directies. Per directie sluiten wij een SLA af. Verantwoordelijk voor eigen budget.

Hoe is de servicedesk daar op ingericht?

Op onze digitale PDC moet de klant eerst een gebouw kiezen, achter dat gebouw staan de juiste producten en diensten en SLA's per pand. Op basis daarvan kan de klant zijn keus maken. Het is alleen nog niet helemaal waterdicht. Daarin zullen we het komende jaar nog een slag moeten maken. We hebben bewust gekozen voor verschillende portalen, omdat we de klant zo beter kunnen bedienen.

Kunnen de klanten ook in de andere PDC kijken?

We hebben het ze niet verteld, maar het kan wel. We hebben er gelukkig nog geen problemen mee gehad.

Verwacht je daarmee in de toekomst wel problemen?

De klant wordt steeds kritischer. Ze weten dat ze er voor moeten betalen en kijken steeds kritischer naar mogelijkheden om dingen toch te krijgen. We merken nu al dat klanten bepaalde omschrijvingen op meerdere manieren interpreteren en de zo gunstig mogelijke manier er voor hen uithalen.

In hoeverre heb jij hier een grote stem in, of ligt het meer bij de Facility Desk?

Het komt bij de servicedesk binnen, zij leggen het bij mij neer en ik neem het mee naar het MT. Daar maken we de beslissing over het vraagstuk.

Jullie werken met een systeem welke is dat?

We werken met Planon.

Waarom hebben jullie voor dit systeem gekozen?

We werken nu 6 jaar met Planon. Ons vorige systeem was niet millennium proof en daarom moesten we een nieuwe aanbesteding doen. Wat ik heb horen zeggen, is dat er voor Planon is gekozen, omdat het een hoge mate van flexibiliteit heeft. Het kan naar de organisatie worden uitgebouwd, voldoet het meeste aan onze behoefte en het is een professioneel bedrijf. Het is een compleet pakket, maar je kan er je eigen invulling aan geven.

Welke functie hebben jullie binnen de landelijke Facility Desk?

- Medewerker Facility Desk; voor alle algemene werkzaamheden.
- Senior medewerker Facility Desk; neemt een gedeelte van mijn taken over, is gesprekspartner en vervangt mij.
- Manager servicedesk; geeft leiding aan de Facility Desk en 'officieel' aan de handyman's.

De medewerkers van de Facility Desk hebben drie verschillende diensten. Zij wisselen om de 2 weken van dienst. Op deze manier blijven ze flexibel, weten ze overal wat van en blijft het werk verfrissend. In elke dienst zitten 2 medewerkers/duo's die samen optrekken. Elk team bestaat uit iemand van de 'oude Facility Desk' en een nieuwe medewerker. Dit zorgt voor een leuke wisselwerking en het iets van elkaar kunnen leren.

Zou je nog iets aan deze inrichting willen veranderen?

Nou, we hebben het net veranderd. Eerst wisselden ze iedere week van dienst en om ze iets meer vastigheid/continuïteit te geven, hebben we het juist naar om de 2 weken veranderd. Dit was ook wel nodig voor de continuïteit. Telefoondiensten hebben we ook gewijzigd. Eerst was

dit binnen 1 dienst **belegd**, maar dit was niet te doen. Daarom neemt nu iedere dienst de telefoon aan.

Wat is het verschil tussen de drie diensten?

Er is dienst 1. Zij behandelen alle inkomende digitale meldingen (rode telefoontjes) in Planon. Dienst 2 behandelt alle inkomende email. Dienst 3 houdt zich vooral bezig met de openstaande meldingen, terugkoppelingen naar de klant en leveranciers nabellen. Als een melding gereed is, draaien ze een verklaring van prestatie uit, zodat FSSC weet dat een factuur betaald kan worden. Dit is dus een stukje financiële handelingen.

Mag iedereen melden bij de Facility Desk?

Nee, dat mag niet. We hebben op functie/schaal/ niveau mensen aangewezen die mogen melden. We hebben allerlei soorten panden, zoals sorteercentra en kantoorpanden. Op kantoorpanden mag iedereen melden, omdat anders de secretaresses alles moet gaan doen en dan krijg je een soort verkapte facility taken. Op de vestingen heb je de teamcoaches en de vestigingsmanager die mogen melden. Op sorteercentra mogen de bedrijfsleiders en de productieteamleiders melden.

Alleen de leidinggevendenden mogen melden. Kan dit het proces van melden niet ontzettend vertragen?

Ja, het kan vertraagd worden, maar het weegt niet op tegen de risico's als je alle postbodes laat melden. Zij zitten op een ander schaalniveau en we vragen de klant toch er met wijsheid mee om te laten gaan.

Kan wel iedereen producten en diensten aanvragen?

Aanvragen gaan altijd eerst langs de facility manager, die bekijkt of iets nodig is en of er nog andere factoren spelen, waardoor dit beïnvloed kan worden. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het sluiten van een pand, dan ga je geen muren verven. Storingen zetten we wel gelijk door naar de leveranciers. De facility manager van een regio bepaalt dus uiteindelijk of er wel of niet een offerte wordt aangevraagd.

Hoe is een area met facilitaire functies opgebouwd?

Er zijn in totaal 6 area's. Per area is er een facility team dat bestaat uit:

- 1 senior facility manager.
- 1 a 2 facility managers
- 1 a 2 junior facility managers
- 1 a 2 medewerkers veiligheid en milieu
- 1 medewerker facilities - administratieve ondersteuning
- 1 huisvesting adviseur, al valt deze officieel onder de tak Housing & Consultancy
- 1 a 2 handymans

Of het 1 of 2 medewerkers zijn, is afhankelijk van de grootte van een area. De handymans vallen officieel onder mijn takenpakket, maar in de afgelopen 2 maanden zijn we er achter gekomen dat dit gewoon onbestuurbaar is. Daarom geven de senior facility managers ze nu functioneel leiding.

Dit betekent dat er dus geen vast aanspreekpunt per pand is?

Ja, dat klopt. De facility managers hebben een aantal panden toegewezen gekregen,, die ze onder hun hoede hebben.

Hoe werkt dit in de praktijk?

We zitten nu in de opstartfase, waardoor ik nog niet kan zeggen of het goed is. Maar je merkt wel dat een aantal medewerkers hun 'eigen' rayon hebben gehad, waardoor ze nu regelmatig nog op de oude manier werken. Dit kan betekenen dat ze meldingen via de email krijgen en die zelf nog gaan invoeren. Ze moeten op een andere manier gaan denken. Dit zorgt ervoor dat we onze eigen organisatie moeten opvoeden. Ik ben er van overtuigd dat dit gaat werken.

Uit jou verhaal hoor ik dat jullie niet echt een tactisch niveau hebben, klopt dat?

Ja, dat klopt. Niet binnen de Facility Desk maar wel binnen Operations (facility managers)

Is daar bewust voor gekozen?

Ja, daar is bewust voor gekozen. We willen de facility managers op tactisch niveau laten werken en daarom moet je de operationele taken bij hen weg halen. Onze kern waarde is; wij managen op basis van regie. Als we dit niet zouden weghalen bij hen, dan zou het in de knoop gaan zitten.

Mijn afstudeeropdracht gaat uit van Model Abbink. In het model staan op tactisch niveau de relatiebeheerders en de contractmanagers genoemd. Hoe kijk jij hier tegen aan?

De belangen zullen dan meer op 1 rij zitten, waardoor je gemakkelijker bepaalde doelen kan bereiken. Nu moet ik erg hard vechten om bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Dit merk ik bijvoorbeeld bij leverancierscontracten. De belangen van de Facility Desk worden nog wel eens vergeten.

Ik vind het geen rare gedachte, alleen heeft User management het gezien als een aparte afdeling, Strategy & Development. Hierin zitten de contractmanagers, beleidsmedewerkers milieu, beleidsmedewerker veiligheid, senior beleidsmedewerkers milieu, senior beleidsmedewerker veiligheid van deze functie en de manager zelf. De ervaringen met de vroegere contractmanager was dat de belangen van de Facility Desk of van medewerkers in het land nog wel eens werden vergeten. Met de twee nieuwe medewerkers hoop ik dat hier toch wel wat verbetering in gaat komen.

Ik heb een keer in de 6 weken contact met de contractmanagers en dan lopen we alle leveranciers langs.

Ik ben het niet oneens met het model, maar wij hebben ervoor gekozen om beleid en strategie aparte afdeling te maken. Op deze manier vraag je aparte aandacht voor dat deel van het vakgebied.

Zijn dat dan de accountmanagers die naar de klant gaan om de SLA's af te spreken?

Nee, wij hebben niet echt accountmanagers. Mijn baas houdt niet echt van dit woord. De manager strategie en development praat met de klant. Zij heeft vanuit het managementteam de taak om klant contacten te onderhouden en de sla's af te spreken.

Staat deze afdeling dan niet ontzettend ver van de frontoffice af waardoor er bijvoorbeeld communicatie storing is?

Goede scheiding is belangrijk. Wij zijn voor de uitvoering. We zitten beide in het managementteam, waardoor we de ontwikkelingen goed kunnen volgen. Op deze manier kunnen we elkaar ook wijzen op verbetering van de samenwerking.

Wat wordt er bij TPG Post verstaan onder de backoffice?

Ja, die hebben we niet. We hebben het formele frontoffice/backoffice principe niet.

Waarom niet?

Omdat wij heel veel hebben uitbesteed. Hierdoor kan je op basis van goede contracten melding ook zo weg zetten. Vaak zie je frontoffice die een melding doorzet naar een backoffice en die bepaalt vervolgens weer naar wie die doorgezet wordt. Wij hebben ervoor gekozen om deze laag er tussenuit te halen.

Als je de Facility Desk ziet voor het klant contact, dan zou je kunnen zeggen dat de andere ondersteunende facilitaire afdelingen, zoals Strategy & Development, Housing & Consultancy en Support Office een soort backoffice voor ons zijn.

Hoe is het contact met deze afdelingen geregeld?

We hebben strakke contractafspraken met de leveranciers. We zetten de storingen direct door naar de desbetreffende firma. Vaak gebeurt dit via email. Voor de contractmanager draaien wij 1 keer per maand rapportages uit met de openstaande meldingen. Aan de hand van de

rapportages gaan de contractmanagers met de leveranciers praten over het nakomen van de contractafspraken. Daarnaast heb ik een keer in de 2 maanden een gesprek met de leveranciers. We bekijken dan hoe het contact verloopt en hoe dit eventueel verbeterd kan worden.

Hoe blijven jullie op de hoogte van de wensen en eisen van de klant?

We hebben 1 keer per jaar een klanttevredenheidsonderzoek. Daar kunnen de klanten hun opmerkingen kwijt. Daarnaast hebben we een communicatiemodel. Dit model is een soort piramide, verdeeld in operationeel, tactisch en strategisch niveau. Deze is voor de facilitaire afdeling ingevuld en naast het schema van andere directies gehouden. De mensen op strategisch niveau praten met elkaar, net als de tactische en operationele mensen. Strategisch niveau: Directeur user management met de directeurs van de verschillende area's en overall directeur Piet Hollander. Daarnaast bevindt de manager Housing en Consultancy zich ook op dit niveau. Tactisch niveau: Senior facility manager praat met de club Operations van een area. Operationeel: De Facility Desk met alle melders.

Kan er nog iets verbeterd worden aan die communicatie?

We zijn nu 3 maanden bezig, ik kan nu nog niet echt zeggen welke kant het op gaat. Op de Facility Desk is het extra lastig, omdat ik niet met alle melders kan praten. Ik ben nog op zoek naar een manier waarop ik op een goede wijze kan communiceren met de melders/klanten. Misschien een klantenraad met daarin een aantal vertegenwoordigers van de melders. We zouden 2 keer per jaar bij elkaar kunnen komen om te bespreken hoe dit gaat.

De producten- en dienstencatalogus staat op intranet. Hoe managen jullie de PDC?

Dat gebeurt nog niet echt. We hebben nu SLA's die op intranet staan. Er zijn echter al wat wijzigingen of veranderingen geweest. Deze probeer ik zoveel mogelijk bij te houden, omdat niemand anders dit echt in zijn takenpakket heeft. De veranderingen geef ik door aan een informatiemedewerker en die zal zorgen voor de wijzigingen op intranet. Het is nog geen officiële procedure. Wel is het ontzettend belangrijk dat de wijzigingen of vraagtekens in het MT worden besproken en op deze manier eenduidig naar de andere medewerkers gecommuniceerd kunnen worden. Daarnaast is het belangrijk dat ik vooraf inzicht heb in de mogelijke consequenties voor de Facility Desk, zodat ik hierin een adviserende rol kan hebben.

Zijn de contracten voor de klant digitaal inzichtelijk?

Nee, die zijn niet inzichtelijk. Wij kopen in met inkoop en sluiten de contracten af. Wel hebben we een aantal details ingevoerd in planon over het serviceniveau van de catering, hoeveel en welke soort automaten er staan en welk schoonmaakprogramma wordt gehanteerd en dit is beschikbaar gesteld aan de contractmanagers van de klantorganisatie.

Is er sprake voor een basis kwaliteitsniveau wat voor alle panden geldt?

Ja, dat staat allemaal in de sla's. De basis prijs/kwaliteit moet gelijk zijn, omdat we maar bij 1 leveranciers iets voor het hele land inkopen. Bij sommige area's ontkom je er niet aan toch voor een area zelf in te moeten kopen, zoals bij de schoonmaak en technische installaties. We merken bij de onderhandelingen over bijvoorbeeld de handyman, dat de klantverwachting nog geldt voor de oude situatie. Daar moeten we nog wat aan veranderen.

Hoe proberen jullie de verwachting van de klant te managen?

In de pilot hebben we dit gedaan door heel veel te communiceren. Dit hebben we onder andere gedaan door het geven van presentaties, het houden van workshops, nieuwsbrieven en de klant erbij te betrekken. Op 1 januari 2006 zijn we gestart met user management en toen zijn we er ook mee gestopt. We zijn er achter gekomen dat er dingen worden verwacht die we niet waar kunnen maken en daarom gaat de directeur van user management nu langs alle area's om een presentatie te geven aan alle leidinggevendenden. Zo hopen we een gedeelte van de communicatie en informatievoorziening op gang te brengen. In de presentatie zal worden aangegeven wat ze hadden, wat ze nu hebben en waarom dit veranderd is. We hopen hierdoor een stukje begrip terug te winnen.

We zijn ook bezig met een project communicatie. We hebben op dit moment geen medewerker communicatie, maar zouden die op dit moment goed kunnen gebruiken. We gaan een communicatie -middel ontwikkelen en gebruiken om de klantverwachting beter te managen.

Hoe wordt het beleid van alle panden bepaald?

Er wordt een basis kwaliteit- / serviceniveau afgesproken voor alle panden. Per klantgroep worden er specifieke SLA's afgesproken. Bij Strategy & development wordt het beleid echt bepaald.

Op dit moment zijn stafafdelingen zoals P&O en Financiën niet geïntegreerd. Zou een serviceplein met alle fysieke balies bij elkaar gehuisvest een optie kunnen zijn?

Nee, dit is niet echt mogelijk, want dit is een heel andere wereld. User management (facilitaire afdeling) en de ander ondersteunende afdelingen zijn allemaal business units. Hierdoor zitten ze niet allemaal op het hoofdkantoor en vaak hebben ze heel andere processen. Waar wij wel naar kijken, zijn afdelingen waar wij veel mee werken, zoals inkoop en TPG Real Estate. Deze zouden we bijvoorbeeld wel met elkaar op een etage kunnen zetten, puur ook om de interactie tussen deze afdelingen beter te krijgen. De baliefunctie is echter niet bij alle afdelingen en waarschijnlijk vervalt mijn baliefunctie in de toekomst.

We proberen met de PDC wel zoveel mogelijk overlappende producten te benoemen en de klant vervolgens naar een goede link te verwijzen van de desbetreffende afdeling. Dit is bijvoorbeeld met het aanvragen van een toegangspasje en producten van ICT.

Waarom zijn jullie gereorganiseerd?

We moesten geld besparen. Onze productie organisatie ging ontzettend bewegen. Hierdoor sloot de facilitaire organisatie er niet meer op aan. Het bestuursprincipe van onze organisatie was, beleid centraal en uitvoering decentraal. Daarom hebben we een centrale facilitaire organisatie ontwikkeld. Uiteraard speelde het geld ook een grote rol. De dienstverlening moest omhoog, moest professioneler en volgens de bestuurlijke principes. Op deze manier werden we ook wel gedwongen door onze omgeving. Uiteindelijk hebben we met deze reorganisatie 90 man weg gereorganiseerd, wat een flinke besparing is. Of we het echter redden met de huidige capaciteit, is nog niet in te schatten, .

Hoe is het traject van de reorganisatie verlopen?

We hebben ongeveer 1,5 jaar de tijd gehad voor de reorganisatie, ik nog iets korter. In mei 2004 zijn we gestart, in mei 2005 is de Pilot voor de Facility Desk live gegaan en per 1 januari 2006 is het land officieel zo gaan werken.

Fred Meijer (productie) en Barend Heijkoop (hoofdkantoor) hadden allebei een grote facilitaire club onder zich. Zij zijn met elkaar gaan praten en hebben een visie document gemaakt voor de toekomstige facilitaire dienst; User management. Na akkoord van de directie zijn ze hiermee aan de slag gegaan. Er werd een blauwdruk gemaakt met daarin de activiteiten, wat doen we als facilitaire organisatie, willen we dit blijven doen en wie gaat dit dan doen? Vervolgens werden er diverse werkgroepen opgericht voor de facilitaire onderdelen. De werkgroepen kregen de taak om in kaart te brengen hoe zij de verschillende onderdelen van de toekomstige facilitaire dienst zien. Ik heb voor mijn onderdelen een plan van aanpak gemaakt, waarna we aan de slag zijn gegaan met de werkgroepen. Op basis van deze uitkomsten zijn we gaan berekenen hoeveel medewerkers we nodig hebben voor de Facility Desk.

Berekening van aantal benodigde medewerkers voor frontoffice:

4. Aantal meldingen overall nagevraagd en opgeteld
5. Hoe lang ben je met een melding bezig
6. Deze kun je met elkaar vermenigvuldigen en delen door het aantal productieve uren.

Op deze manier kom je op het aantal FTE uit, maar dan heb je ook nog de functieprofielen. We hebben dit door een extern bureau laten opstellen. Toen dit was gedaan, zijn we de organisatie indeling gaan bekijken en inrichten.

Hoe vond je het om deze reorganisatie mee te maken en gedeeltelijk zelf te doen?

Ontzettend leuk. Je maakt alle processen en veranderingstrajecten mee. Je zit ontzettend dicht bij het vuur en snapt de gedachte achter User management. Je ziet nu hoe dieper je de organisatie ingaat hoe minder de medewerkers weten wat de gedachtegang erachter is. Zij snappen niet waar het over gaat. Nu is het de uitdaging om het overal goed te krijgen in de koppies.

Ik heb onder andere mijn eigen functieomschrijving mogen maken en mijn afdeling zelf kunnen neerzetten, zoals ik het wil en sollicitatiegesprekken mogen voeren met ongeveer 60 sollicitanten (dit was best lastig op 18 functies).

Hoe staat het er nu voor en wat wil je in het komende jaar verbeteren?

Als ik kijk naar mijn club, dan ben ik bezig om de vaardigheden van mijn medewerkers te veranderen. We zijn een professionele organisatie, dus moeten ze ook professioneel handelen aan de telefoon en professioneel in de email zijn. In het komende jaar ligt de nadruk dus vooral op het verbeteren van de competenties. Ten tweede wil ik de gestelde doelstellingen en afspraken die gemaakt zijn, omzetten naar meetbare doelen. Hoe beoordeel je bijvoorbeeld goede communicatie? Door deze meetbaar te maken, kunnen de medewerkers er in de beoordelingscyclus ook echt op beoordeeld worden.

Speerpunten voor User management zijn onder andere:

5. Het in de vingers krijgen van de cultuur van al onze klanten;
6. Het management van de verachting van de klant;
7. Procedures fine tunen en evalueren;
8. Evalueren hoe het gaat en daar op acteren.

Kortom, een jaar om te leren, te groeien en bij te sturen.

Wat heeft de reorganisatie jullie nu al opgeleverd?

Dat is nog niet echt inzichtelijk. We krijgen binnenkort wel de eerste rapportages over het eerste kwartaal. De 90 taken zijn uiteraard wel meetbaar. We hebben nu 1 centrale begroting voor alle facilitaire zaken, waardoor deze steeds transparanter wordt (ook een doelstelling). Het wordt ook inzichtelijk om mogelijke besparingen inzichtelijk te maken. We willen de klant ontzorgen en dat zal ook vooruit gaan. Vroeger was er een medewerker AZ die niet altijd aanwezig was om direct problemen op te lossen. Nu gaat alles naar een centraal punt en wordt de klant sneller geholpen.

Belasten jullie kosten door naar de diversie afdelingen/business units?

De standaarddienstverlening wordt per maand naar de klant doorbelast door middel van een pot geld die wij beheren. De extra dienstverleningskosten worden doorbelast of naar een speciale pot of gaat naar de afdeling zelf. Dit is afhankelijk van de afspraken die we met hen hebben gemaakt.

Hoe werkt het met het doorbelasten van de dienstverlening?

Per maand gaat er een factuur voor de standaard dienstverlening naar de directies. De extra dienstverlening wordt op basis van kostenplaatsen doorbelast naar de speciale pot. De afdelingen zonder pot krijgen direct van de leverancier een factuur en gaan dus niet langs de facilitaire afdeling. Het zou in de toekomst kunnen gaan veranderen. Dan zullen bijvoorbeeld wel alle kosten bij de facilitaire afdeling terecht komen en worden doorbelast op basis van kostenplaatsen. De afdelingen krijgen dan per maand een overzicht van de uitgaven. Het voordeel hiervan is dat we gemakkelijker invloed kunnen hebben op de kosten, het nadeel zijn de kosten van het doorbelasten. Als we kijken naar het uitgangspunt Operationeel Excellence dan heeft het mijn voorkeur om door te zetten.

Heeft de reorganisatie ook 'nadelen' opgeleverd voor de frontoffice?

De medewerkers moeten nu van alle panden iets weten. Het is geen nadeel, maar wel een belangrijk aandachtspunt. Verder zijn we behoorlijk afhankelijk van de prestatie van de leverancier en andere partijen van user management. Op het moment dat een van hen niet presteert, hebben wij er last van. Dit moet verder geoptimaliseerd worden.

Hebben jullie er ook over gedacht om de frontoffice uit te besteden?

Ja, hier hebben wij over gedacht.

Waarom hebben jullie besloten om dit niet te doen?

We hebben bij drie partijen offertes aangevraagd. Uiteindelijk hebben we zitten rekenen en heb ik kunnen aantonen dat het in eigen beheer goedkoper was. Ongeveer 1,5 keer zo hoog als mijn kosten. Ik had berekend dat een melding ongeveer €7,50 a €8,- kost en de goedkoopste uitbestede partij zat rond de €12,50 a €15,- euro per melding. Wat mij een beetje tegen de borst stuitte, was het stukje cultuur dat je weg geeft en je eerste ingangspunt als facilitaire dienst. Daar staat of valt je facilitaire organisatie mee.

Als je een zelfde soort organisatie hebt, zou je het dan opnieuw op deze manier doen?

Wij zijn als Facility Desk fasegewijze uitgerold in het land en de oude organisatie bestond toen nog. Op 1 januari 2006 begon pas de nieuwe organisatie. We hadden eigenlijk vanaf mei al de gehele organisatie moeten veranderen.

Als je reorganisatie bij een ander bedrijf zou mogen doen, zou je dit op dezelfde manier doen, of anders?

Het probleem wat ik net al opnoemde, dat wij wel aan het veranderen waren, maar de rest van de organisatie niet, daar zou ik wel wat aan veranderen. Er zijn 2 mogelijkheden om dit te veranderen. Of de hele organisatie vanaf mei per maand 1 of 2 area's erbij laten groeien, of als big bang alles per 1 januari 2006 tegelijk laten beginnen. Als ik achteraf de reorganisatie overzie, zou ik ervoor kiezen de reorganisatie per area mee te laten groeien, waardoor het op 1 januari daadwerkelijk in zijn geheel draait.

Toekomst

Hoe zie je de toekomst van de facility desk?

De toekomst van de frontoffice gaat steeds meer toe naar de digitalisering. Dit betekent met zo min mogelijk medewerkers en zo veel mogelijk digitaal. Er zal altijd menselijke handeling noodzakelijk zijn, maar als je de technologische ontwikkeling ziet, kan steeds meer digitaal gebeuren.

Zie jij overheid of andere sectoren naar jullie concept van de frontoffice toe gaan?

Ja, ik zie wel steeds meer de beweging er naar toe. Dan denk ik vooral aan de digitalisering van de frontoffice. Bij veel bedrijven gaat alles nog via memo's, formulieren, email en telefoon. Deze bedrijven zijn echter wel aan het nadenken hoe ze dit efficiënter en effectiever kunnen stroomlijnen. Doordat de bedrijven steeds meer de facilitaire kosten moeten drukken, wordt de noodzaak steeds groter.

Wat niet vergeten mag worden, is de beleving van de klant. Door met een frontoffice te bellen, kan gemakkelijk en snel worden ingespeeld, bij digitalisering is het een stuk moeilijker om direct in te spelen op beleving/ervaring van de klant. De markt is op een bepaald moment zo verzadigd dat je niet meer kan scoren op kostenbesparing, maar op de beleving van de klant. Dit is dus een beetje strijdig met volledige digitalisering. Ik heb geen idee waar dit naar toe zal gaan of wat het zal betekenen.

Zou dit kunnen betekenen dat er weer gedecentraliseerd gaat worden?

O ja hoor. Ik ben ook aan het bedenken hoe ik bepaalde dingen beter kan organiseren. We hebben op dit moment geen lokale kennis over de panden. Door bijvoorbeeld per area een Facility Desks in te richten, zou je hier misschien wel beter op in kunnen spelen. Ook een portaal voor alle meldingen die het doorsluis naar regio backoffice, zou een optie kunnen zijn. We hebben op dit moment ook telefonistes in dit pand zitten. Misschien kunnen we hen

gebruiken om meldingen aan te nemen, waardoor de medewerkers van de Facility Desk enigszins verlicht worden van deze werkzaamheden. Binnenkort gaan we als hoofdkantoor een pilotfase starten met flexplekken. De telefonistes zouden dan voor mij het eerste opvangpunt kunnen worden. Maar dat moeten we eerst eens bekijken en onderzoeken.

Heb je nog adviezen ten aanzien van mijn afstudeeropdracht en het implementeren van model Abbink?

Allereerst is het belangrijk om een Missie en visie te kiezen die je met de facilitaire organisatie wil zijn/bereiken. Wij als TPG post hebben er voor gekozen om Operationeel Excellence te zijn, dit betekent dat we ons richten op de processen en daarna pas op een goede prijs/kwaliteit verhouding. Op basis van de gekozen visie richt je de dienstverlening in. Daarnaast is het belangrijk om alle belanghebbende partijen erbij te betrekken. Wij zijn bijvoorbeeld vergeten om onze leveranciers erbij te betrekken. Alle belanghebbenden moeten tenslotte ook mee bewegen. Dit heeft ook weer effect op de dienstverlening van de frontoffice. De medewerkers die het moeten gaan doen, moet je er zo vroeg mogelijk bij betrekken. Te star op regeltjes en procedures letten, werkt ook niet, probeer daar een goede weg tussen te bewandelen.

De kerndepartementen in Den Haag kun je zien als allemaal organisaties op zich, in hoeverre acht jij het mogelijk dat er op het gebied van de frontoffice samengewerkt kan worden?

Ik acht het wat moeilijk. Wat ik weet van de kerndepartementen is, dat ze allemaal hun eigen cultuur en manier van werken hebben. Als je dit gaat doen via 1 servicepunt, moeten dus alle gebruikers op dezelfde manier worden geholpen. Ik denk dat daarin het grootste omslagpunt zal zitten. Ik denk dat het wel mogelijk is, want wij hebben het ook gedaan met allerlei verschillende culturen. Maar dat betekent gewoon dat je de verwachting van de klant goed moet managen. Daarnaast moeten ze op een manier de achterkant organiseren. Het blijft een heel proces dat je met de klant moet doorlopen.

Kengetallen

Hebben jullie kengetallen van de frontoffice?

Ja, die hebben.

Melders	4000
Aantal medewerkers FO	6 fte
Aantal panden(incl. depots & garageboxen)	1103
Meldingen in Planon	3200 per maand
Call	1550 per maand
Kosten frontoffice per melding	€7,50 - €8,-
Aantal Area's	6

