

# EEN FRONTOFFICE ALS EFFICIENCYSLAG?

Een onderzoek naar de implementatie van het Servicepunt op de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica van de TU Delft

Jolijn Weisscher

# EEN FRONTOFFICE ALS EFFICIENCYSLAG?

Een onderzoek naar de implementatie van het Servicepunt op de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica van de TU Delft

|                    |                                                                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opleiding:         | Haagse Hogeschool<br>Opleiding Facility Management<br>Johanna Westerdijkplein 75<br>2621 EN Den Haag |
| Docent-begeleider: | Mw. R. Kuijlenburg                                                                                   |
| Medebeoordelaar:   | Dhr. E. Constant                                                                                     |
| Opdrachtgever:     | TU Delft faculteit Elektrotechniek,<br>Wiskunde en Informatica<br>Mekelweg 4<br>2628 CD Delft        |
| Mentor:            | Ir. J. Veltema                                                                                       |
| Periode:           | februari – mei 2006                                                                                  |

#### Auteursreferaat

Een onderzoek naar de implementatie van een frontoffice op de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica (EWI) van de Technische Universiteit Delft (TU Delft). De centrale vraag hierbij is op welke wijze de frontoffice op EWI ingericht moet worden om een bijdrage te leveren aan het creëren van een klimaat waarbinnen de TU Delft haar wetenschappelijke prestaties kan verbeteren. De implementatie van het Servicepunt is een gevolg van de reorganisatie van alle ondersteunende diensten van de TU Delft. De doelstelling van dit rapport is het geven van een advies aangaande de inrichting van dit Servicepunt waarbij rekening gehouden wordt met de klantbeleving. Er wordt daarnaast aandacht besteed aan de werkprocessen en de wisselwerking tussen front- en backoffice. Tevens worden de problemen omtrent de opstart beschreven. Belangrijkste conclusies zijn:

- Een frontoffice kan goed bijdragen aan het verbeteren van de facilitaire dienstverlening, mits er snelle en adequate service wordt verleend.
- Het moet duidelijk zijn voor de klant voor welke zaken hij terecht kan bij de frontoffice. Hij moet precies weten wat de frontoffice wel of niet voor hem kan betekenen.

#### Indexreferaat

Facility Management, frontoffice, backoffice, TU Delft, EWI, FMVG, Servicepunt, reorganisatie, Service Desk, werkprocessen, dienstverlening, procesmanagement

## Managementsamenvatting

De **aanleiding** voor dit afstudeeronderzoek is de reorganisatie van alle ondersteunende diensten van de TU Delft. Tot 1 januari 2006 hadden alle faculteiten een eigen, decentrale ondersteunende dienst en na deze datum werd deze diensten allemaal gecentraliseerd. De Facilitaire Dienst werd samengevoegd met Vastgoed en heette vanaf toen Facilitair Management en Vastgoed (FMVG). Het doel van deze reorganisatie was een efficiëncyslag bij de ondersteunende diensten door een introductie van nieuwe werkwijzen, harmonisatie van systemen en een efficiëntere organisatie. Door deze efficiëncyslag kunnen er 476 Fte wegvallen bij de ondersteunde diensten waardoor geld vrijkomt dat geïnvesteerd wordt in 250 extra wetenschappers. Het uiteindelijke doel van de reorganisatie is de verhouding wetenschappelijk:ondersteunend personeel op te hogen van 1:1 naar 1,4:1. Hierdoor wil de TU Delft haar wetenschappelijke prestaties verbeteren en uitgroeien tot een internationaal erkende en excellerende universiteit.

Één van de veranderingen die is doorgevoerd tijdens de reorganisatie is de invoer van een Servicepunt; een integrale frontoffice voor de diensten FMVG, Onderwijs & Studentenzaken en ICT.

De **probleemstelling** van dit rapport luidt:

**“Op welke wijze moet de frontoffice op EWI ingericht worden om een bijdrage te leveren aan de ambitie van de dienst FMVG om een klimaat te creëren waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit?”**

Om tot een advies te komen omtrent de invoer van het Servicepunt is zowel een theoretisch **onderzoek** als een empirisch onderzoek uitgevoerd. Het uiteindelijke advies is gebaseerd op een onderzoek naar de verwachtingen en wensen van de (toekomstige) klanten van het Servicepunt en de ervaringen van betrokkenen bij de invoer van het Servicepunt op andere faculteiten. De klantverwachtingen zijn vervolgens gebruikt bij het geven van een advies aangaande de inrichting van de werkprocessen en de wisselwerking tussen de front- en de backoffice.

De belangrijkste **conclusie** van het onderzoek is dat een frontoffice goed kan bijdragen aan het verbeteren van de facilitaire dienstverlening en hiermee aan de ambitie van FMVG om een klimaat te creëren waarin de TU Delft haar wetenschappelijke prestaties kan verbeteren. Randvoorwaarde hierbij is wel dat de dienstverlening snel en adequaat geleverd wordt waarbij continuïteit van het primaire proces voorop staat.

De belangrijkste **aanbevelingen** die kunnen bijdragen aan het bieden van een goede service aan de klant, en hierdoor een verbetering van de dienstverlening, zijn:

- ✓ Zorg voor een goede bereikbaarheid van het Servicepunt
  - ✓ Zorg voor een laagdrempelige dienstverlening
  - ✓ Zorg voor een duidelijke scheiding tussen front- en backoffice
  - ✓ Zorg voor duidelijke communicatie onderling maar zeker ook naar de klanten toe
  - ✓ Zorg ervoor dat de medewerkers direct het Servicepunt benaderen en niet de backoffice
  - ✓ Zorg dat de klant weet voor welke zaken hij wel of juist niet bij het Servicepunt terecht kan
-

## Voorwoord

Voor u ligt het rapport naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek bij de TU Delft, faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica (EWI). Dit rapport vormt een advies aangaande de inrichting van het Servicepunt.

Het onderzoek had ik nooit kunnen uitvoeren en het rapport had ik nooit kunnen maken zonder de hulp van vele mensen. Allereerst mijn docentbegeleider, [Rachel Kuijlenburg](#), ontzettend bedankt voor alle hulp, steun en inspiratie die je mij gegeven hebt! Ik heb er veel aan gehad. Daarnaast mijn begeleider vanuit EWI [John Veltema](#), Facility Manager, bedankt voor het bieden van deze unieke mogelijkheid om een organisatie in beweging van zo dichtbij mee te mogen maken. Ook bedankt voor het beantwoorden van al mijn vragen en de steun tijdens het hele proces. Mijn medebeoordelaar vanuit de Haagse Hogeschool [Eric Constant](#), bedankt voor het nakijken van mijn rapporten!

Ook mijn [andere collega's](#), en in het bijzonder [Sabine](#), [Ed](#), [Ludo](#) en [Arnold](#), wil ik bedanken voor de gezellige koffiepauzes en de hulp bij het beantwoorden van al mijn vragen!

Tot slot wil ik mijn [klasgenoten](#), [ouders](#), [vrienden](#) en [huisgenoten](#) bedanken voor hun steun, gezelligheid en het altijd bereid zijn voor het beantwoorden van mijn vragen!

Ik hoop dat u het verslag met net zo veel plezier zult lezen als ik tijdens mijn stage heb gehad!

Delft, 22 mei 2006  
Jolijn Weisscher

---

## Inhoudsopgave

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| INLEIDING.....                                     | 7  |
| 1 ONDERZOEKSOPZET .....                            | 8  |
| 1.1 AANLEIDING.....                                | 8  |
| 1.2 PROBLEEMSTELLING .....                         | 9  |
| 1.2.1 Centrale vraag.....                          | 9  |
| 1.2.2 Subprobleemstellingen .....                  | 9  |
| 1.3 ONDERZOEKSVORM .....                           | 10 |
| 1.3.1 Theoretisch onderzoek.....                   | 10 |
| 1.3.2 Empirisch onderzoek.....                     | 10 |
| 1.3.3 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek.....   | 11 |
| 1.4 PROBLEEMAFBAKENING.....                        | 11 |
| 2 THEORETISCH KADER .....                          | 12 |
| 2.1 FRONT- EN BACKOFFICE.....                      | 12 |
| 2.2 PROCESMANAGEMENT .....                         | 12 |
| 2.3 KLANTEN .....                                  | 14 |
| 2.3.1 Intern of extern? .....                      | 14 |
| 2.3.2 Operationeel, tactisch of strategisch?.....  | 14 |
| 2.4 DE INVOER VAN EEN SERVICEPUNT .....            | 15 |
| 3 ORGANISATIEBESCHRIJVING .....                    | 16 |
| 3.1 TU DELFT .....                                 | 16 |
| 3.2 EWI .....                                      | 17 |
| 3.3 FMVG .....                                     | 17 |
| 4 DE REORGANISATIE .....                           | 19 |
| 4.1 WAAROM REORGANISEREN? .....                    | 19 |
| 4.2 DE GEVOLGEN.....                               | 20 |
| 4.2.1 Organisatorisch.....                         | 20 |
| 4.2.2 Financieel.....                              | 21 |
| 4.2.3 Personeel .....                              | 22 |
| 4.3 SERVICEPUNT .....                              | 24 |
| 4.3.1 De argumenten.....                           | 24 |
| 4.3.2 Splitsing Conciërgepost en Servicepunt ..... | 24 |
| 5 INTERNE BENCHMARK .....                          | 25 |
| 5.1 CITG .....                                     | 25 |
| 5.2 TBM .....                                      | 25 |
| 5.3 TNW .....                                      | 25 |
| 5.4 BIBLIOTHEEK TU DELFT .....                     | 26 |
| 5.5 CONCLUSIE .....                                | 26 |
| 6 HET SERVICEPUNT OP EWI: DE INVOER.....           | 27 |
| 6.1 DE STAND VAN ZAKEN .....                       | 27 |
| 6.2 DE PROBLEMEN .....                             | 27 |
| 7 DOELGROEPANALYSE .....                           | 29 |
| 7.1 WIE ZIJN DE KLANTEN BINNEN EWI? .....          | 29 |
| 7.2 WAT VERWACHTEN DE KLANTEN?.....                | 29 |
| 7.2.1 De operationele klant: Consumer.....         | 29 |
| 7.2.2 De tactische klant: Customer .....           | 31 |
| 7.2.3 De strategische klant: Client.....           | 31 |
| 7.3 CONCLUSIE .....                                | 31 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 8 DE WERKPROCESSEN: FRONTOFFICE EN BACKOFFICE .....             | 33 |
| 8.1 HOE MAAK JE DE SCHEIDING TUSSEN FRONT- EN BACKOFFICE? ..... | 33 |
| 8.2 WIE VORMEN DE FRONT-- EN BACKOFFICE? .....                  | 34 |
| 8.2.1 Frontoffice.....                                          | 34 |
| 8.2.2 Backoffice.....                                           | 35 |
| 9 AANBEVELINGEN .....                                           | 36 |
| 9.1 AANBEVELINGEN.....                                          | 36 |
| 9.1.2 Tactische aanbevelingen .....                             | 36 |
| 9.1.3 Strategische aanbevelingen .....                          | 38 |
| 9.2 BEDRIJFSKUNDIGE GEVOLGEN EN IMPLEMENTATIE.....              | 39 |
| 9.2.1 Operationele aanbevelingen .....                          | 39 |
| 9.2.2 Tactische aanbevelingen .....                             | 39 |
| 9.2.3 Strategische aanbevelingen .....                          | 40 |
| 9.3 KANTTEKENING BIJ DE AANBEVELINGEN .....                     | 41 |
| CONCLUSIE .....                                                 | 42 |
| HET SERVICEPUNT VAN DE TOEKOMST .....                           | 43 |
| LITERATUUROPGAVE.....                                           | 45 |
| BOEKEN EN SYLLABI.....                                          | 45 |
| BEDRIJFSLITERATUUR.....                                         | 45 |
| ARTIKELN .....                                                  | 46 |
| INTERNET .....                                                  | 46 |
| PERSONEN.....                                                   | 46 |
| OVERIG .....                                                    | 46 |

## Begrippen- en afkortingenlijst

|           |   |                                                                            |
|-----------|---|----------------------------------------------------------------------------|
| Afdeling  | = | Verzameling van dezelfde soort studierichtingen                            |
| BO        | = | Backoffice                                                                 |
| Call      | = | Werkorder aangemaakt in Infrahelp                                          |
| Decaan    | = | De directeur van een faculteit                                             |
| Domein    | = | Dienst gericht op een specifiek vakgebied                                  |
| DVO       | = | Dienst Verlening Overeenkomst (Service Level Agreement)                    |
| EWI       | = | Faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica                         |
| F&C       | = | Dienst Financiën & Control                                                 |
| FMIS      | = | Facilitair Management Informatie Systeem (programma voor registratie SP)   |
| FMVG      | = | Facilitair Management en Vastgoed (de dienst FM na de reorganisatie)       |
| FO        | = | Frontoffice                                                                |
| ICT       | = | Dienst Informatie en Communicatie Technologie (vertegenwoordigd in het SP) |
| Infrahelp | = | Programma voor registratie van KWISsen die gemeld worden op het SP         |
| KWIS      | = | Klachten, Wensen, Informatieaanvragen, Storingen                           |
| MT        | = | Management Team                                                            |
| OOD       | = | Organisatie Ondersteunende Diensten (het reorganisatie project)            |
| O&S       | = | Dienst Onderwijs & Studentenzaken (vertegenwoordigd in het SP)             |
| PDC       | = | Producten en Diensten Catalogus                                            |
| SP        | = | Servicepunt                                                                |
| TU        | = | Technische Universiteit Delft                                              |
| V&R       | = | Dienst Verkoop & Repro                                                     |

## Inleiding

Dit rapport is geschreven als afstudeerscriptie voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De doelstelling van de afstudeeropdracht wordt als volgt beschreven in de 'Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006'<sup>1</sup>:

“De afstudeeropdracht is een project voor het oplossen van een beleidsprobleem op het gebied van Facility Management. Het moet worden uitgevoerd in opdracht van een relevante organisatie en van een zodanig niveau zijn, dat de student bij een voldoende resultaat erop kan afstuderen.”

De opdrachtgevende organisatie voor de afstudeeropdracht die centraal staat in dit rapport, is de TU Delft; Faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica (EWI). Het onderzoek richt zich op de implementatie van een nieuw frontoffice voor de diensten Facilitair Management en Vastgoed (FMVG), Onderwijs en Studentenzaken en ICT. Deze drie diensten zullen gezamenlijk een frontoffice opzetten waar de klanten terecht kunnen met al hun vragen: het Servicepunt.

In dit rapport staat één probleemstelling centraal. Deze luidt:

“Op welke wijze moet de frontoffice op EWI ingericht worden om een bijdrage te leveren aan de ambitie van de dienst FMVG om een klimaat te creëren waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit?”

Door middel van een klantenonderzoek en een beschrijving van de werkprocessen wordt een advies gegeven aangaande de implementatie van dit punt.

### Leeswijzer

De opbouw van dit verslag is als volgt:

- ✓ In hoofdstuk 1 zal de onderzoeksopzet besproken worden. Hier zal nader ingegaan worden op de probleemstelling(en) en de onderzoeksvormen.
- ✓ In hoofdstuk 2 worden diverse theoretische modellen en begrippen beschreven in het theoretisch kader.
- ✓ In hoofdstuk 3 worden de TU Delft, EWI en FMVG beschreven.
- ✓ In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de argumenten en gevolgen van de reorganisatie van alle ondersteunende diensten van de TU Delft.
- ✓ In hoofdstuk 5 wordt de interne benchmark beschreven die is uitgevoerd bij vier andere faculteiten van de TU Delft.
- ✓ In hoofdstuk 6 wordt de invoer van het Servicepunt op EWI geëvalueerd.
- ✓ In hoofdstuk 7 wordt een doelgroepanalyse gemaakt met een beschrijving van de wensen en verwachtingen van de klanten.
- ✓ In hoofdstuk 8 worden de werkprocessen en de scheiding tussen de front-- en backoffice beschreven.
- ✓ In hoofdstuk 9 worden de aanbevelingen en de bedrijfskundige gevolgen van deze aanbevelingen beschreven.

---

<sup>1</sup> Bouter, 2005, blz. 4.



# 1 Onderzoeksopzet

*In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet beschreven.  
Achtereenvolgens zullen de aanleiding, de probleemstellingen, de  
onderzoeksvorm en de probleemaafbakening besproken worden.*

Het onderzoek zal worden opgedeeld in twee delen. Ten eerste een theoretisch deel waarin diverse theoretische modellen en begrippen onderzocht worden die een rol kunnen spelen bij de implementatie van een frontoffice. In het tweede deel wordt aandacht besteed aan de klantbeleving. Met andere woorden: wat wil en verwacht de klant van het Servicepunt (SP) en hoe kan EWI dit bereiken. In dit deel staat de empirie centraal.

## 1.1 Aanleiding

Tot 1 januari 2006 hadden de acht faculteiten van de TU Delft een eigen (decentraal) beleid voor alle ondersteunende diensten. In de periode voorafgaand aan deze datum heeft de TU Delft uitgebreide voorbereidingen getroffen voor een totale centralisatie van (bijna) alle ondersteunende diensten van de faculteiten. De reorganisatie heeft betrekking op de volgende domeinen:

- Bestuurlijke & Management Ondersteuning (BMO)
- Marketing & Communicatie (M&C)
- **Facilitair Management & Vastgoed (FMVG)**
- Financiën & Control (F&C)
- ICT
- Mechanische & Elektronische Ondersteuning (MEO)
- Onderwijs & Studentenzaken (O&S)
- Personeel & Organisatie (P&O)
- Secretariële Ondersteuning (SO)

Het uiteindelijke doel van de reorganisatie is de verhouding wetenschappelijk:ondersteunend personeel te verhogen van 1:1 naar 1,4:1. Deze verhouding wordt gerealiseerd door het efficiënter (centraal) inzetten van het ondersteunend personeel, waardoor er 476 arbeidsplaatsen wegvallen bij deze diensten. Het geld dat hierbij vrijkomt wordt gebruikt voor het aannemen van 250 wetenschappers en het (mede hierdoor) verbeteren van de wetenschappelijke prestaties van de TU Delft.

Een onderdeel van de reorganisatie is het creëren van een Servicepunt. Dit Servicepunt is een balie waar studenten en medewerkers terecht moeten kunnen met al hun vragen. De drie domeinen (diensten) die plaatsnemen in dit Servicepunt zijn: O&S, ICT en FM. Het is de bedoeling dat het Servicepunt fungeert als frontoffice waar simpele KWISsen (klachten, wensen, informatieaanvragen en storingen) meteen beantwoord of behandeld worden en de complexere KWISsen direct doorgespeeld worden naar de juiste persoon in de backoffice. De backoffice wordt voor FM gevormd door de Technische Dienst en de Conciërges. De medewerkers in de backoffice lossen uiteindelijk de complexere KWISsen op of spelen deze door naar externe specialisten. Het SP blijft fungeren als contactpersoon voor informatie over de voortgang van de KWIS.

Deze afstudeeropdracht richt zich op de inrichting van het FM gedeelte van dit Servicepunt.

## 1.2 Probleemstelling

### 1.2.1 Centrale vraag

De centrale vraag in dit rapport is als volgt geformuleerd:

*“Op welke wijze moet de frontoffice op EWI ingericht worden om een bijdrage te leveren aan de ambitie van de dienst FMVG om een klimaat te creëren waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit?”*

In deze probleemstelling wordt een stuk van de nieuwe visie van de dienst FMVG<sup>2</sup> voor de komende vier jaar beschreven, namelijk:

*“Een actieve bijdrage leveren aan het creëren van een klimaat waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit.”*

Uit deze visie komt ook het beoogde doel van de reorganisatie naar voren: het verbeteren van de wetenschappelijke prestaties. Door deze verbetering wil de TU Delft excelleren en internationaal erkend worden. FMVG heeft als ambitie om zorg te dragen voor een omgeving waarin dat kan. Een frontoffice zou hier onderdeel van uit kunnen maken.

### 1.2.2 Subprobleemstellingen

Voor het beantwoorden van de centrale vraag zal een onderzoek in de praktijk noodzakelijk zijn, evenals een theoretisch onderzoek om achtergrondinformatie te verschaffen over de inrichting van een frontoffice. Om de probleemstelling beter en gericht te kunnen beantwoorden zijn diverse subprobleemstellingen opgesteld. Deze zijn verdeeld per onderwerp om het overzicht te behouden:

#### REORGANISATIE:

- Wat zijn de redenen van het kiezen voor centralisatie van de ondersteunende diensten door de TU Delft?
- Wat zijn de organisatorische, financiële en personele gevolgen van de centralisatie voor de TU Delft, EWI en de Facilitaire Dienst van EWI?
- Waarom is er gekozen voor een Servicepunt en hoe is de tweesplitsing tussen Conciërgepost en Servicepunt tot stand gekomen?

#### DOELGROEP:

- Wie vormen de doelgroep van het Servicepunt? Wat verwachten zij van het Servicepunt?

#### WERKPROCESSEN:

- Wat zijn de facilitaire werkprocessen die spelen bij EWI?
- Welke onderdelen van de processen kunnen naar de frontoffice en welke onderdelen moeten in de backoffice blijven?
- Hoe kunnen de medewerkers van het SP bepalen wat ze door moeten spelen naar de backoffice?

#### SERVICEPUNT:

- Welke problemen spelen er op dit moment?
- Hoe is de invoer van het Servicepunt, als gekeken wordt naar het domein FM, bij andere faculteiten verlopen?
- Wat moet er veranderen om de problemen op te lossen?
- Wat zijn de organisatorische, financiële en personele gevolgen van de aanbevelingen?

### 1.3 Onderzoeksvorm<sup>3</sup>

Om de probleemstelling (en subprobleemstellingen) te beantwoorden zijn twee soorten onderzoek verricht: theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De subprobleemstellingen zijn tevens onder te verdelen over de volgende drie onderzoekstypen: beschrijvend, explorerend en toetsend. Deze drie typen onderzoek worden volgens het boek 'Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek' van Baarda en de Goede<sup>4</sup> als volgt omschreven:

*"Beschrijvend onderzoek: Bij dit type onderzoek gaat het om de nauwkeurige beschrijving van kenmerken van onderzoekseenheden, aan de hand van een vooraf gegeven systematiek, zonder nadere aanduiding van relaties of verklaringen. Je probeert antwoord te krijgen op open frequentieonderzoeksvragen ('Hoeveel?' en 'In welke mate?')*

*Explorerend onderzoek: Bij dit type onderzoek is er vooraf geen theorie en zijn er geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. Het is gericht op de ontwikkeling van een theorie en/of scherpe(re) formulering van hypothesen. Je probeert antwoord te krijgen op 'open' verschillen/of samenhangonderzoeksvragen.*

*Toetsend onderzoek: Bij dit type onderzoek formuleer je vooraf één of meer hypothesen die je confronteert met de empirie. De hypothese(n) worden afgeleid uit een theorie."*

In dit onderzoek zijn alle subprobleemstellingen beschrijvend.

#### 1.3.1 Theoretisch onderzoek

Bij theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Deze gegevens worden verkregen door middel van een literatuuronderzoek. In dit rapport bestaat het theoretisch onderzoek uit het bestuderen van diverse modellen en begrippen die te maken hebben met de inrichting van een Servicepunt. Daarnaast worden enkele begrippen die steeds terugkomen in het rapport nader toegelicht met behulp van de theorie. Het theoretisch onderzoek is uitgevoerd aan de hand van diverse boeken, internet en enkele vakbladen.

#### 1.3.2 Empirisch onderzoek

Bij empirisch onderzoek worden de gegevens verworven door middel van onderzoek dat verricht wordt aan de hand van vragen en/of observaties. Ideeën die reeds bestaan worden getoetst aan de werkelijkheid. Het doel van dit onderzoek is het geven van een advies met aanbevelingen die EWI daadwerkelijk kan toepassen. Hierdoor is het belangrijk dat deze aanbevelingen ook in de praktijk toepasbaar zijn. Het is dus belangrijk dat de bevindingen uit het theoretisch onderzoek aan de praktijk worden getoetst. Daarnaast is het voor het onderzoek naar de klantbeleving zeer belangrijk dat dit in de praktijk gebeurt. De medewerkers en studenten kunnen immers het beste zelf vertellen wat er speelt en wat zij willen en verwachten.

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews met diverse mensen: diverse medewerkers van EWI, medewerkers van andere faculteiten (TBM, TNW, CiTG en de Bibliotheek TU Delft) en de coördinator van het Servicepunt op de Haagse Hogeschool. Daarnaast zijn observaties uitgevoerd bij de diverse diensten en is de interne documentatie over de reorganisatie en de TU Delft bestudeerd.

Met behulp van empirisch onderzoek wordt een antwoord verkregen op alle subprobleemstellingen.

### 1.3.3 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Een onderzoek kan naast theoretisch of empirisch ook nog kwalitatief of kwantitatief zijn. Kwantitatief onderzoek is met name geschikt voor het onderzoeken van grote groepspopulaties. Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft een antwoord op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Bij kwantitatief onderzoek wordt altijd gebruik gemaakt van een enquête. De onderzoeksgegevens worden over het algemeen weergegeven in tabellen, grafieken of percentages<sup>5</sup>.

Kwalitatief onderzoek is meer geschikt voor kleinere en persoonlijker onderzoeken. Dit type onderzoek is erop gericht om betrouwbare informatie te verkrijgen over wat er leeft onder de doelgroep en waarom. Voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek zijn meerdere methoden mogelijk. Diepte-interviews en groepsdiscussies zijn de meest voorkomende mogelijkheden<sup>6</sup>.

In dit onderzoek zal enkel gebruik gemaakt worden van kwalitatief onderzoek, er hoeven immers geen grote populaties onderzocht te worden. Ook voor het klantenonderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van diepte-interviews met diverse mensen. Bij een diepte-interview komt veel meer informatie boven tafel dan bij bijvoorbeeld een schriftelijke enquête. Ook is het eenvoudiger om het gesprek open te houden zonder dat de ondervraagde een bepaalde richting opgestuurd wordt.

Door middel van open interviews en observaties zal de huidige situatie van het Servicepunt bepaald worden. Vervolgens zal aan de hand van de doelgroepverwachtingen de ideale situatie in kaart gebracht worden. Hier zal echter wel rekening gehouden moeten worden met de mogelijkheden en de ontwikkelingen binnen de organisatie.

## 1.4 Probleemafbakening

Aangezien de reorganisatie grote gevolgen heeft voor alle afdelingen en diensten en veel ingrijpende wijzigingen aanbrengt in de werkzaamheden, werkprocessen en de bedrijfscultuur is het nodig het probleem af te bakenen. De eerste afbakening houdt in dat dit verslag en het onderzoek zich enkel richt op het Servicepunt en haar klanten.

Ten tweede zal dit verslag zich enkel richten op het FM gedeelte van het Servicepunt. Dit heeft verschillende oorzaken. Allereerst zijn de andere twee diensten die werkzaam zijn in het Servicepunt (O&S en ICT) erg complex. Zij hebben een eigen manager met een eigen visie op het Servicepunt. ICT is daarnaast van groot belang binnen de faculteit omdat hier ook het beheer van alle onderzoeksapparaten onder valt. Het is lastig om binnen de korte periode van het afstuderen deze diensten te leren kennen en hier een goed advies over te geven. Dit verslag is ten slotte geschreven als afstudeerverslag voor de opleiding Facility Management en zal zich daarom enkel op het FM gedeelte richten.

---

<sup>2</sup> TU Delft, 2006, blz. 9.

<sup>3</sup> Bouter, 2005, blz. 32-39.

<sup>4</sup> Baarda en de Goede, 2001.

<sup>5</sup> <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwantitatief-onderzoek.asp>

<sup>6</sup> <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwalitatief-onderzoek.asp>

## 2 Theoretisch kader

*In dit hoofdstuk worden enkele begrippen en modellen nader verklaard met behulp van de theorie. Dit hoofdstuk dient als achtergrondinformatie voor de rest van dit verslag.*

### 2.1 Front- en backoffice

In de centrale vraag van dit rapport wordt de term frontoffice (FO) gebruikt. Voor een duidelijke en eenduidige beeldvorming zal deze term nader toegelicht worden, evenals de term backoffice (BO). Voor een goede inrichting van een frontoffice is een goede wisselwerking met de backoffice namelijk van groot belang. In het boek 'Facility Management' van Maas en Pleunis<sup>7</sup> worden deze twee termen als volgt omschreven.

*"De frontoffice is het deel van de facilitaire organisatie dat primair verantwoordelijk is voor het contact met klanten en gebruikers.*

*In de backoffice vindt de productie van goederen en diensten op basis van de klantvraag plaats."*

De theorie van ITIL<sup>8</sup> beschrijft de wisselwerking tussen de front- en de backoffice en maakt daarin onderscheiden in verschillende lijnen van support (ondersteuning). De eerstelijnsupport wordt gevormd door de servicedesk, op EWI is dat het Servicepunt. De tweedelijnsupport wordt gevormd door de specialistische teams. Bij EWI zijn dat de conciërges en de Technische Dienst. De conciërges zullen de kleinere simpele KWISsen oplossen en staan zo net wat dichterbij het Servicepunt. Als de Technische Dienst het probleem niet kan oplossen schakelen zij de derdelijnsupport in; de externe leveranciers. Voor sommige werkzaamheden kunnen de medewerkers van het SP direct de externe leveranciers benaderen. Zij hoeven hiervoor niet eerst opdracht te geven aan de Technische Dienst.

In bijlage 1 wordt bovenstaande schematisch weergegeven. Tevens wordt in deze bijlage de methodiek van ITIL uitgewerkt. Deze methodiek dient als extra achtergrondinformatie.

### 2.2 Procesmanagement

Een frontoffice wordt vaak opgezet om de werkprocessen van een bepaalde dienst te optimaliseren. Procesmanagement speelt daarom een belangrijke rol op een frontoffice. In deze paragraaf zal het begrip procesmanagement nader toegelicht worden.

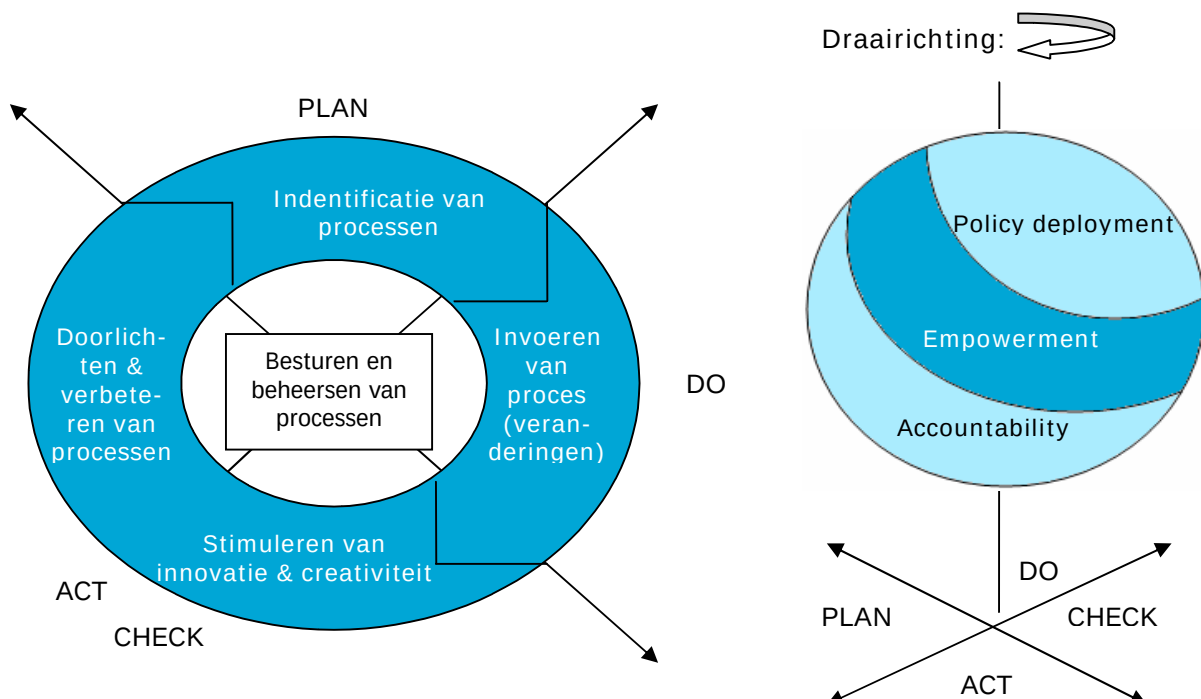
In de term procesmanagement zijn twee verschillende termen verweven: proces en management. Deze termen worden in het boek 'Management van Processen' van Prof.dr.ing. T.W. Hardjono<sup>9</sup> omschreven als:

*"Processen zijn een reeks van gebeurtenissen geordend in de tijd en plaatshebbend of verbonden aan materiële systemen, elk met hun eigen variatie, onderlinge samenhang, afhankelijkheid en beïnvloeding.*

*Managen wil zeggen: beheersen, beïnvloeden en controleren, naar onze hand zetten en als het even kan voorspelbaar maken."*

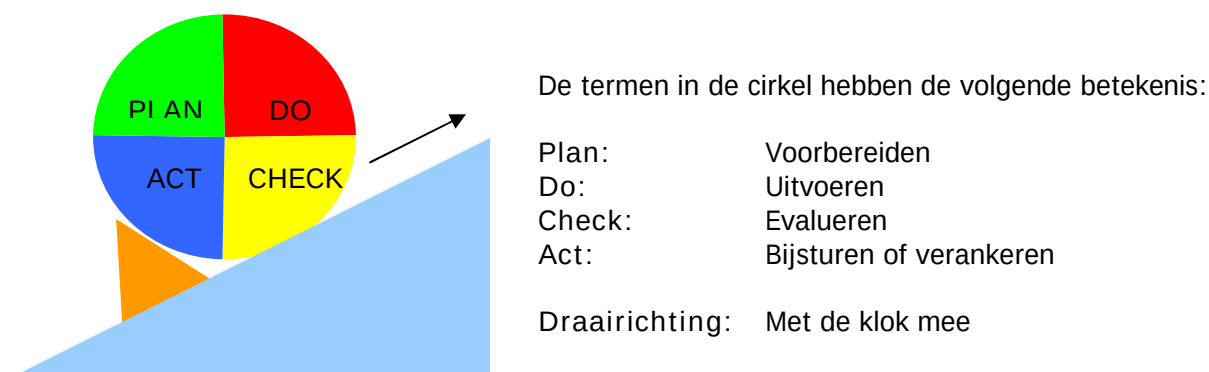
In hetzelfde boek wordt een procesmanagementmodel<sup>10</sup> weergegeven dat uit twee delen bestaat. Dit model toont aan dat procesmanagement een continu proces is. Het eerste deel van het model wordt gevormd met behulp van de cycli uit de Deming Cirkel. Dit deel is een

doorsnede van het tweede deel (de 'aardbol') die gevormd wordt door een drietal principes die als bouwstenen gelden voor het managen van processen. Dit model ziet er als volgt uit:



Figuur 1 Het procesmanagementmodel deel 1 (links) en 2 (rechts) BRON: Hardjono & Bakker, 2004.

Zoals beschreven, wordt het eerste deel gevormd door de cycli van de **Deming cirkel**. Deze theorie beschrijft een cyclus waarbij vier fases worden doorlopen die gericht zijn op continue verbetering. Nadat de vierde fase is doorlopen begint men weer bij het begin. Het proces blijft zo dus continu doorgaan. De cirkel is ook wel tegen een heuvel op te plaatsen waarbij een wig ervoor zorgt dat de cirkel (de kwaliteit) op hetzelfde niveau blijft en alleen maar omhoog kan 'rollen'. De Deming Cirkel, of de PDCA cyclus, ziet er als volgt uit:



Figuur 2 De Deming cirkel BRON: <http://www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.htm>

Om ervoor te zorgen dat dit model goed toegepast kan worden, is het van belang dat alle processen die plaatsvinden op de desbetreffende afdeling of in de organisatie duidelijk in kaart worden gebracht. Een duidelijk beeld van de processen draagt bij aan een meer gerichte kwaliteitsverbetering. Met het in kaart brengen van de processen wordt hier bedoeld op de stappen die ondernomen worden in een proces, maar ook op de stuurinformatie van een bepaalde afdeling. In bijlage 1 wordt het Facilitair Managementmodel weergegeven, dit model laat zien hoe een facilitaire organisatie in elkaar zit en welke processen zich voordoen op de verschillende niveaus van een organisatie.

## 2.3 Klanten

Om ervoor te zorgen dat de werkprocessen op de frontoffice zo optimaal mogelijk kunnen functioneren is het belangrijk dat deze zijn afgestemd op de doelgroep. Het is daarom belangrijk dat de klantverwachting, -beleving en -wens meegenomen worden in de definitieve invulling van de werkprocessen. Een doelgroepenanalyse is hier een goed middel voor.

Voordat men kan beginnen met een goede doelgroepenanalyse is het van belang dat het begrip klant duidelijk omschreven is zodat eenzelfde definitie wordt gebruikt. Het begrip klant wordt volgens de woordenboeken van 'Van Dale'<sup>11</sup> als volgt omschreven:

*"klant (de ~ (m.), ~en)*

*1 iem. die van de diensten van een handelaar, vakman enz. gebruik wenst te maken => cliënt*

*2 [inf.] persoon, kerel => man"*

Hieruit kan geconcludeerd worden dat een klant iemand is die van de diensten van een ander gebruik wilt maken. Wie die ander is, heeft te maken met de aard van de dienst.

### 2.3.1 Intern of extern?

Binnen een organisatie kan daarnaast nog onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe klanten. Interne en externe klanten worden in het boek 'Waardering door klanten' van J-P Thomassen<sup>12</sup> omschreven als:

*"Interne klanten: Afnemers binnen de eigen onderneming*

*Externe klanten: Afnemers buiten de eigen onderneming"*

Uit deze beschrijving kan geconcludeerd worden dat de interne klanten alle klanten zijn die in de organisatie werkzaam zijn. De externe klanten komen van buitenaf.

In de theorie van ITIL heeft het begrip klant een andere betekenis. Hier wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de interne en de externe klant. Een klant wordt volgens het boek 'IT-Service management volgens ITIL'<sup>13</sup> van Peter Janssen beschreven als:

*"De vertegenwoordiger uit de organisatie die namens de organisatie bevoegd is om afspraken te maken over de afname van (IT)-diensten."*

Voor de duidelijkheid en overzichtelijkheid in dit rapportverslag is er voor gekozen om wel onderscheid te maken tussen interne en externe klanten. Dit in verband met de verschillende belangen die zij hebben bij bepaalde beslissingen en keuzes.

### 2.3.2 Operationeel, tactisch of strategisch?

Het begrip klant kan nog verder onderverdeeld worden. Naast de interne en de externe klant kan er namelijk ook nog onderscheid gemaakt worden tussen operationele, tactische en strategische klanten:

- De **operationele klant** is de gebruiker van de dienst. Hij heeft geen budgettaire bevoegdheden. De operationele klant wordt volgens de theorie van de 3 C's van Rinus Vader<sup>14</sup> ook wel de 'Consumer' genoemd.
- De **tactische klant** is over het algemeen een manager met budgettaire bevoegdheden. Hij mag tevens afspraken maken over de Service Level Agreements. Deze klant wordt volgens Vader<sup>14</sup> de 'Customer' genoemd.
- De **strategische klant** wordt gevormd door het Management Team (MT). Op EWI vertegenwoordigt de decaan het MT en overlegt met het College van Bestuur. Tevens



bespreekt hij de globale lijnen van het beleid voor FM door met de Facility Manager. Deze klant wordt volgens Vader<sup>14</sup> de 'Client' genoemd.

## 2.4 De invoer van een Servicepunt

In de vorige twee paragrafen zijn twee factoren besproken die belangrijk zijn voor een goede invulling van een frontoffice: goede afstemming van de werkprocessen en goed inzicht in de wensen en verwachtingen van de klant. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de invoer van een frontoffice het best aangepakt kan worden. De invoer van een Servicepunt (frontoffice) is niet zomaar een taak voor een medewerker om uit te voeren naast zijn eigen dagelijkse werkzaamheden. Het vergt een uitvoerig vooronderzoek en veel voorbereidingen.

Een reorganisatie kan verschillende oorzaken hebben maar heeft over het algemeen een verbetering als doelstelling. Dit kan een verbetering zijn van de (kwaliteit van de) dienstverlening of een verbetering van de werkprocessen. Om te spreken van een kwaliteitsverbetering is het volgens de schrijvers van het boek 'ITIL in de praktijk'<sup>15</sup> belangrijk dat het management zichzelf de volgende vijf vragen stelt:

1. **Waar zijn we nu?** (Wat is de uitgangssituatie, welke knelpunten zijn er nu en waar liggen de belangrijkste verbeterpunten?)
2. **Waar willen we zijn?** (Wat is het ambitieniveau?)
3. **Hoe komen we daar?** (Wat is de weg, hoe kunnen we het proces versnellen?)
4. **Zijn we er al?** (Hebben we de geplande verbeteringen gerealiseerd?)
5. **Hoe borgen we wat we bereikt hebben?** (Hoe voorkomen we dat we terugvallen op het oude niveau en zorgen we voor een continue verbeteringslag?)

Omdat een reorganisatie in principe een eenmalig iets is met een duidelijk begin (de ontwerpfase) en duidelijk eind (het goed functioneren van de nieuwe aanpak) is het raadzaam om de reorganisatie als een project te benaderen. De werkzaamheden kunnen dan verdeeld worden over verschillende fases zodat helder is hoe ver de vorderingen zijn.

Dat er een eind aan het project zit, wil niet zeggen dat er na het project geen aandacht meer hoeft te worden besteed aan het SP. Er moet voor worden gezorgd dat de kwaliteit continu geborgd wordt zodat de dienstverlening goed blijft. De cirkel van Deming, zoals beschreven in paragraaf 2.2, is hier een goed hulpmiddel voor.

Om te zorgen dat je de klant tevreden houdt, is het belangrijk dat je hem of haar goed op de hoogte houdt van de voortgang van het project. Zorg hierbij ook voor 'quick wins', oftewel, snelle vorderingen die interessant zijn voor de klant. Hierdoor krijgt de klant het idee dat er volop gewerkt wordt en dat er echt dingen veranderen. Als deze quick wins positief voor hem uitpakken zal de klant sneller vertrouwen krijgen in de reorganisatie.

In bijlage 1 wordt een flowchart weergegeven met de stappen die ondernomen (hadden) moeten worden voor een succesvolle invoer van het SP. Bovenstaande vragen hebben als leidraad gediend voor de invulling van deze flowchart.

<sup>7</sup> Maas en Pleunis, 2001, blz. 165.

<sup>8</sup> Janssen, 2003, blz. 114.

<sup>9</sup> Hardjono en Bakker, 2004, blz. 16.

<sup>10</sup> Hardjonp en Bakker, 2004, blz. 108.

<sup>11</sup> <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=klant>

<sup>12</sup> Thomassen, 1999.

<sup>13</sup> Janssen, 2003, blz. 164.

<sup>14</sup> Vader, 2005.

<sup>15</sup> Bakker en Peters, 2002, blz. 128.



## 3 Organisatiebeschrijving

*In dit hoofdstuk wordt de TU Delft als organisatie nader belicht, evenals de faculteit EWI en de dienst Facilitair Management en Vastgoed.*

Dit hoofdstuk heeft als doel een duidelijk beeld te verschaffen van de TU Delft als organisatie, EWI als faculteit en FMVG als dienst. Dit hoofdstuk dient als achtergrondinformatie voor de rest van dit rapport.

### 3.1 TU Delft

De Technische Universiteit Delft is één van de drie technische universiteiten van Nederland, samen met de Technische Universiteit Eindhoven en de Universiteit Twente. De TU bestaat al 164 jaar, maar draagt pas sinds 1986 zijn huidige naam. Met 13.383 studenten (collegejaar 2004-2005) en 4.416 Fte's (peildatum 31-12-2004) is de TU Delft de grootste en oudste technische universiteit van Nederland<sup>16</sup>.

De **missie** van de TU Delft wordt in het jaarverslag van 2004<sup>17</sup> als volgt omschreven:

“De TU Delft is een veelzijdige en maatschappelijk georiënteerde universiteit die onderwijs wil aanbieden en onderzoek wil doen van een internationaal erkend excellent niveau op het gebied van de technische wetenschappen. Onderwijs, onderzoek en ontwerpen zijn nauw verweven met het perspectief op de maatschappelijke toepasbaarheid. De TU Delft werkt aan het ontwikkelen van technologie voor volgende generaties vanuit de kernwaarden duurzaamheid, veiligheid en het versterken van de economische vitaliteit.”

In het instellingsplan 2005-2008<sup>18</sup> worden de **kerndoelen** beschreven die uit de missie van de TU Delft volgen:

- |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Onderwijs:</b>       | Het bieden van een vernieuwend, breed en marktgericht onderwijsaanbod van een erkend hoog wetenschappelijk niveau en excellente didactische kwaliteit gericht op een toenemend aantal studenten uit binnen- en buitenland.                                                                                            |
| <b>Onderzoek:</b>       | Het doen van internationaal erkend grensverleggend en vernieuwend mono- en multidisciplinair onderzoek dat op een geselecteerd aantal gebieden behoort tot de wereldtop en vanuit een langetermijnperspectief bijdraagt aan de oplossing van maatschappelijke behoeften en vraagstukken.                              |
| <b>Kernvalorisatie:</b> | Het actief creëren van waarde uit haar kennis, het bevorderen van nieuwe bedrijvigheid in haar directe omgeving en het overdragen van haar kennis aan de samenleving door de vorming van partnerships met bedrijven, instellingen, overheden en andere organisaties op regionaal, nationaal en internationaal niveau. |
| <b>Organisatie:</b>     | Het bieden van een studie- en werkomgeving – gebaseerd op efficiënt en effectief ingerichte ondersteunende processen – waarin talent wordt gekoesterd en ambitie en ondernemerszin worden beloond is een belangrijke organisatorische randvoorwaarde om deze kerndoelen te bereiken.                                  |

Voor de uitgebreide **visie**, de **taakomschrijving** en het **organogram** van de TU Delft zie bijlage 2.

De TU Delft heeft een nauw **samenwerkings**verband met diverse andere onderwijsinstellingen. Zo werken zij, op verzoek van de staatssecretaris van het ministerie van OCW, nauw samen met de andere twee technische universiteiten in Nederland onder de noemer 3TU. Daarnaast is er nauwe samenwerking met de Universiteit Leiden, zowel op inhoudelijk vlak als op het gebied van ondersteuning.

Ook **internationaal** heeft de TU veel relaties. De TU maakt deel uit van de IDEA league, dit is een internationaal samenwerkingsverband tussen vier technische universiteiten in Europa. De TU is ook lid van het European-Leuven network, een ander samenwerkingsverband tussen (technische) universiteiten in Europa. Naast deze twee verbanden heeft de TU nog vele andere bilaterale samenwerkingsverbanden met onderwijsinstellingen binnen en buiten Europa.

De **cultuur** op de TU Delft is aan de ene kant heel informeel. Iedereen spreekt elkaar aan met de voornaam en gaat op een vriendschappelijke manier met elkaar om. Dit valt ook op te maken aan het enorme scala aan (drukbezochte) activiteiten die de personeelsvereniging Prometheus organiseert. Dit varieert van een ontbijt in de Efteling tot een rondreis door Azië. De informele manier van omgang is ook terug te zien in de werkprocessen. Medewerkers van de TU Delft hechten over het algemeen veel waarde aan een vertrouwd gezicht. Dit blijkt uit diverse klantenonderzoeken die zijn uitgevoerd de afgelopen jaren. Deze behoefte speelt ook een rol in het ontwerp van de OOD (Organisatie Ondersteunende Diensten).

Aan de andere kant is de hiërarchie duidelijk aanwezig binnen de TU Delft. Als een medewerker iets wil organiseren zal hij hier eerst toestemming voor moeten vragen aan zijn leidinggevende die vervolgens weer toestemming moet vragen bij zijn leidinggevende. Dit maakt dat het soms erg lang kan duren voordat een project geïmplementeerd is.

### 3.2 EWI

EWI is de afkorting voor de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica. Aan de faculteit worden drie verschillende bacheloropleidingen gegeven: Elektrotechniek, Technische Wiskunde en Technische Informatica. Na hun bachelor kunnen de studenten kiezen uit vijf verschillende masteropleidingen of twee verschillende minors. Op EWI studeren  $\pm$  1700 studenten. Daarnaast werken er nog 450 wetenschappers en 250 medewerkers van de ondersteunende diensten.

EWI werkt, net als de zeven andere faculteiten, onder de vlag van de TU Delft. Toch moet elke faculteit een eigen missie en visie en eigen doelstellingen opstellen. De **missie** van EWI wordt als volgt beschreven in het Meerjarenplan 2006-2009<sup>19</sup>:

“De faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica (EWI) is een instelling die op internationaal niveau en toonaangevende wijze, kennis en kunde in de elektrotechniek, de informatica en de toegepaste wiskunde onderhoudt en ontwikkelt. Zij leidt studenten op tot ondernemende, lerende en verantwoordelijke ingenieurs in die vakgebieden en schept hiertoe een inspirerend klimaat. Zij gebruikt haar kennis om de maatschappij dienstig te zijn.”

De **visie** van EWI wordt in ditzelfde document als volgt omschreven<sup>19</sup>:

“De faculteit EWI wil met haar onderwijs en onderzoek een toonaangevende rol spelen op nationaal en internationaal niveau.”

Er is geen nieuw **organogram** opgesteld voor EWI na de reorganisatie.

### 3.3 FMVG

FMVG is de nieuwe naam voor de Facilitaire Dienst na de reorganisatie. FMVG staat voor Facilitair Management en Vastgoed en is tot stand gekomen uit de drie afdelingen Vastgoed, Facility Management en de Facilitaire Dienst.

De **missie** van FMVG na de reorganisatie wordt als volgt beschreven in het 'Meerjarenplan FMVG 2006-2009'<sup>20</sup>:

"De ambitie van FMVG is het voldoen aan de vraag uit de TU Delft gemeenschap naar ondersteuning op het gebied van huisvesting, infrastructuur en overige faciliteiten. De werkwijze van FMVG is proactief [...] en ketengericht [...]."

In hetzelfde document<sup>20</sup> wordt tevens de **visie** van FMVG beschreven. Een onderdeel van deze visie beschrijft waar FMVG voor staat:

"[...]"

1. Het ontwikkelen van een inspirerende campus voor de TU Delft en een aantrekkelijke omgeving voor bedrijven met hoge kennisintensiteit met aandacht voor kwaliteit, efficiëntie en toenemende internationalisering. De plannen voor de ontwikkeling en beheer van gebouwen, infrastructuur alsmede de onbebouwde omgeving zullen getoetst worden aan de uitgangspunten voor duurzaam beheer.
2. Een dienst die door zijn kwaliteit, slagvaardigheid en kostenbewustzijn een actieve bijdrage levert aan het klimaat waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit."

De volledige missie en visie worden, evenals de **hoofd-** en **subdoelen**, worden beschreven in bijlage 2. Het **organogram** van FMVG na de reorganisatie staat in bijlage 3.

Volgens deel 2 van het OOD (Organisatie Ondersteunende Diensten) rapport<sup>21</sup> vallen de volgende **activiteiten** onder FMVG:

- Facilitaire Dienst Centraal: groenvoorziening, energie, schoonmaak, Multimedia Services, Aula- en Congrescentrum, postzaken, gebouwmanagement, etc.
- Gemeenschappelijke Inkoopservice die zich als doel stelt substantiële besparingen te realiseren op de generieke inkopen en logistieke activiteiten van de beheerseenheden binnen de TU Delft.
- De diensten facilitair management van de beheerseenheden met daarin onder meer taken op het gebied van advies en beleid, gebouwbeheer, intern- en werkplekbeheer, schoonmaak, repro en beveiliging.
- Technische Arbo-taken
- Directie Vastgoed die de zorg heeft voor het terrein en de gebouwen van de TU Delft vanuit de verhuurderrol.

Op de faculteiten is de uitwerking van de kaders en richtlijnen voor FM, zoals deze zijn opgesteld door FMVG, de verantwoordelijkheid van de **Facility Managers**. Op EWI is dit John Veltema.

De **Producten en Dienstencatalogus** van Facility Management en de precieze **werkzaamheden** worden weergegeven in bijlage 4 en 5.

---

<sup>16</sup> <http://www.tudelft.nl>

<sup>17</sup> TU Delft, 2005, blz. 9.

<sup>18</sup> TU Delft, 2005, blz. 9.

<sup>19</sup> TU Delft, 2006, blz. 4.

<sup>20</sup> TU Delft, 2006, blz. 9.

<sup>21</sup> TU Delft, 2004, blz. 119.

## 4 De reorganisatie

*In dit hoofdstuk worden de argumenten voor en de gevolgen van de reorganisatie bij de TU Delft besproken voor de hele universiteit, de faculteit EWI en de dienst FM.*

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

- Wat zijn de argumenten voor het kiezen voor centralisatie van de ondersteunende diensten door de TU Delft?
- Wat zijn de organisatorische, financiële en personele gevolgen van de centralisatie voor de TU Delft, EWI en de Facilitaire Dienst van EWI?
- Waarom is er gekozen voor een Servicepunt en hoe is de splitsing tussen Conciërgepost en Servicepunt tot stand gekomen?

De antwoorden op deze vragen komen uit diverse rapporten van de Organisatie Ondersteunende Diensten (OOD) die te vinden zijn op de Campus Portal (intranet) van de TU Delft<sup>22</sup> en tevens uit het Meerjarenplan FMVG 2006-2009. Daarnaast zijn diverse gesprekken gevoerd met John Veltema en Etty van der Leij (Manager Facilitaire Eenheden).

### 4.1 Waarom reorganiseren?

De TU Delft is een gerespecteerde en succesvolle universiteit die een belangrijke bijdrage levert aan de economie en het welzijn van Nederland. Om er voor te zorgen dat dit zo blijft, is het noodzakelijk dat de TU meegaat met haar concurrenten en omgeving. Europa wil in 2010 de meest dynamische kennisregio van de wereld zijn. Nederland wil in dit Europa van de toekomst uiteraard een vooraanstaande rol spelen.

Op dit moment daalt de belangstelling voor techniek- en bètastudies. Daarnaast is de overdracht van kennis op de Nederlandse universiteiten gebrekkig. De politiek heeft hierop ingespeeld met het oprichten van een innovatieplatform. Bij dit innovatieplatform draait het erom dat kennisinstellingen door middel van de toekenning van extra subsidies worden gestimuleerd om te innoveren.

De TU Delft zal hier dus ook in mee moeten gaan willen zij mee kunnen draaien in de top van Nederlandse universiteiten.

Om te excelleren heeft de TU Delft een vergelijkend onderzoek uitgevoerd bij andere universiteiten. Uit dit onderzoek bleek dat er door het concentreren van de ondersteuning efficiënter gewerkt kan worden. Bij de TU is de verhouding wetenschappelijk:ondersteunend personeel 1:1, in 2007 moet dit 1,4:1 zijn. De TU wil dit realiseren door een introductie van nieuwe werkwijzen, harmonisatie van systemen en een efficiëntere organisatie. Om dit te bekostigen vallen er TU breed in totaal bij alle ondersteunende diensten 476 Fte's aan arbeidsplaatsen weg. Het geld dat hierdoor vrijkomt wordt geherinvesteerd om de wetenschappelijk prestaties van de TU te verbeteren. Deze investering zal bijdragen aan het verbeteren van het innoverende vermogen van de TU.

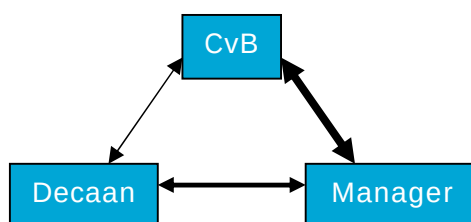
## 4.2 De gevolgen

### 4.2.1 Organisatorisch

TU Delft

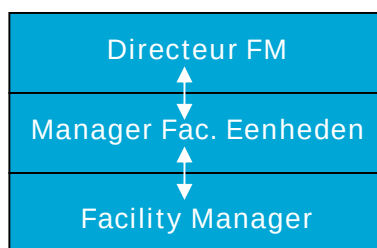
De grootste organisatorische verandering doet zich voor in de besluitvorming en de aansturing. De faculteiten hadden vroeger een eigen beleid en een eigen strategie aangaande de ondersteunende diensten. Nu zullen zij moeten werken binnen de richtlijnen zoals deze zijn opgesteld door de TU. Wel hebben zij de mogelijkheid voor enige vorm van flexibiliteit. Deze flexibiliteit hebben ze echter alleen voor kleine operationele zaken, denk hierbij aan de exacte invulling van de werkprocessen, wie doet wat etc.

Als het gaat om de aansturing is er in het ontwerp gekozen voor verticale aansturing. In schema ziet dat er als volgt uit<sup>23</sup>:



Figuur 3 Verticale sturing BRON: Ontwerp OOD deel I

Hieruit valt op te maken dat de communicatie tussen het College van Bestuur (CvB) en de manager het meest intensief is. Met manager wordt in dit geval de dienst FMVG bedoeld met daarin de directeur FM (Gerrit Kahlman), Manager Facilitaire Eenheden (Etty van der Leij) en de Facility Manager (op EWI John Veltema). De communicatie met het CvB zal voornamelijk plaatsvinden door de directeur FM. De communicatie met de decaan ligt voornamelijk in handen van de Facility Manager. De Manager Facilitaire Eenheden vormt de schakel tussen het CvB en de faculteit en communiceert vrijwel alleen met de Facility Manager en de Directeur FM. Het vak Manager ziet er dus in de praktijk als volgt uit:



Figuur 4 Nadere uitwerking verticale sturing

Bij verticale sturing worden de middelen (budgetten) voor de ondersteunende diensten beschikbaar gesteld door het CvB, in plaats van door interne doorbelasting. Dit concept past bedrijfsmatig en cultureel het beste bij een universiteit waar academische drijfveren leidend zijn ten opzichte van interne kosten. Het uiteindelijke doel van deze reorganisatie is immers het verbeteren van de wetenschappelijke prestaties en het innoverend vermogen van de TU Delft.

EWI

Voor EWI gelden dezelfde organisatorische veranderingen als voor de andere faculteiten. Zoals hierboven beschreven vallen de ondersteunende diensten niet meer onder de directe leiding van de faculteit zelf. Zij vormen nu gedetacheerde beheerseenheden. Hier zijn echter wel twee uitzonderingen op (die tevens voor alle faculteiten gelden); de domeinen O&O (Onderwijs en Onderzoek) en SO (Secretariële Ondersteuning) vallen nog wel onder EWI en zijn niet

gecentraliseerd. Dit vanwege hun sterke verbintenis met het personeel en de studenten van de faculteit. Het is belangrijk om de aansturing hiervan zo dicht mogelijk bij het primaire proces te houden.

#### Facilitair Management

Voor FM is veel veranderd. Dit domein staat nu immers onder leiding van de centrale TU. John Veltema is echter nog steeds Facility Manager en hierdoor direct aanspreekpunt. De aansturing van FM op EWI geschiedt op dezelfde manier als bij alle andere faculteiten. Er is sprake van verticale aansturing.

In bijlage 3 wordt het **organogram** van het domein FMVG na de reorganisatie weergegeven. Hier is de nieuwe manier van aansturen duidelijk in te zien. De decaan wordt niet meer genoemd in het organogram terwijl dat wel zo was voor de reorganisatie.

In het Meerjarenplan FMVG 2006-2009<sup>24</sup> vertelt Etty van der Leij (manager Facilitaire Eenheden) in een interview dat de reorganisatie van FMVG bottom-up is benaderd zodat recht gedaan kan worden aan de verschillen in de faculteiten. Deze bottom-up benadering wordt in praktijk gebracht door het opdelen van de veranderingen in projecten.

In de praktijk merkt men echter niet veel van de veranderingen. Er wordt nog steeds overlegd met de decaan. Hij drukt ook nog steeds zijn stempel op de uitvoering van de werkzaamheden. Er is eigenlijk alleen een werkoverleg bijgekomen, namelijk dat tussen John Veltema en zijn direct leidinggevende, Etty van der Leij van FMVG.

#### 4.2.2 Financieel

##### De TU Delft

Het uitgangspunt bij de opzet van de gehele reorganisatie was het verbeteren van de wetenschappelijke prestaties. De reorganisatie liet zich dan ook, zoals beschreven, leiden door academische drijfveren. In het ontwerp van de reorganisatie had de TU ervoor gekozen om de interne kosten niet als drijfveer te beschouwen. Dit hield in dat er voor gekozen was om interne kosten niet door te belasten.

Het grote voordeel van dit model (het niet doorbelasten van interne kosten) is de makkelijke administratie. De ondersteunende dienst zou alles betalen. Dit zorgt voor veel duidelijkheid bij het opstellen en beheren van de budgetten. Het model heeft echter ook twee nadelen: de vraagbeheersing is lastig en het beperkt de keuzemogelijkheden en managementruimte van de decaan als integraal manager. Integraal manager houdt in dat de decaan volledig verantwoordelijk is voor de prestaties van de faculteit en alle mensen en middelen.

Deze nadelen maken dat ervoor is gekozen wel selectief intern door te belasten indien dit leidt tot vraagbeheersing of optimalisatie. De verticale relatie tussen het CvB en de manager blijft leidend, de manager krijgt immers zijn budget van het CvB.

De TU Delft is op dit moment bezig met de ontwikkeling en uitwerking van een nieuw beleid ten aanzien van deze interne doorberekening. Dit beleid zal gevolgen hebben voor bijna alle geldstromen van de ondersteunende diensten.

De reorganisatie in het algemeen heeft geen kostenbesparende achtergrond als gekeken wordt naar het totale TU budget. Er worden kosten bespaard aan de ene kant (bij de ondersteunende diensten) maar dit geld wordt direct geherinvesteerd aan de andere kant (in het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs). De kostenbesparing van het project doet zich voor in het reduceren van de Fte's en komt zo neer op 476 jaarsalarissen.

## EWI

Op dit moment is nog niet bekend wat de reorganisatie precies gaat betekenen voor de hoogte van de budgetten en de manier van doorbelasten. Het beleid hiervoor wordt nu ontwikkeld. Hoe deze doorbelasting zal gaan worden, wordt vastgelegd in de Dienst Verlening Overeenkomsten (DVO's) die een ondersteunende dienst afsluit met een faculteit. Deze DVO's worden op dit moment ontwikkeld. Een eerste versie van de DVO van FMVG voor EWI is bijgesloten in bijlage 6.

Totdat het beleid aangaande de doorbelasting van de kosten helemaal is beschreven, worden de salarissen van de gedetacheerde medewerkers van de ondersteunende diensten nog steeds betaald door de faculteiten evenals de andere uitgaven die de ondersteunende diensten voor de reorganisatie ook al hadden. De reductie van de Fte's maakt dat de personeelskosten voor de ondersteunende diensten lager worden. Hierdoor bespaart de faculteit geld.

## Facilitair Management

Voor de reorganisatie van start ging had Facilitair Management twee verschillende typen budgetten. Één budget werd beheerd en ingezet door de dienst Vastgoed (TU breed). Vastgoed fungeerde als verhuurder van de gebouwen die de faculteiten gebruikten. Dit hield in dat Vastgoed verantwoordelijk was voor alle gebouwgebonden kosten. Zij droegen de verantwoordelijkheid voor het onderhoud aan de buitenkant van het gebouw, de installaties en ander gebouwgebonden onderhoud. In de praktijk kwam het erop neer dat het groot onderhoud aan het gebouw geïnitieerd en betaald werd door Vastgoed. De faculteit had hier verder geen omkijken naar. Wanneer er groot onderhoud gepleegd moest worden, werd dat bepaald aan de hand van Meerjaren Onderhouds Plannen (MOP). Vastgoed maakte deze plannen in overleg met de faculteiten. Voordat onderhoud werd gepleegd werd er eerst overlegd met de faculteit. Zij konden dan aangeven of het daadwerkelijk nodig was. Daarnaast gaven de faculteiten het aan als bepaalde installaties onderhoud nodig hadden. De indeling van dit budget was zo dus gedeeltelijk van te voren vastgelegd, aan de hand van de MOP, maar was ook gedeeltelijk flexibel in te richten.

Het tweede budget was het facultaire budget. Dit was in beheer van de decaan en werd door hem toegewezen aan de diverse diensten. De decaan stelde deze budgetten voor de diensten op in samenwerking met de betreffende leidinggevenden.

In totaal bedroeg het Vastgoedbudget voor EWI 1 à 1,5 miljoen euro. Het facultaire budget voor Facilitair Management op EWI bedroeg in totaal 200.000 à 300.000 euro.

Na de reorganisatie bestaat de dienst Vastgoed, zoals beschreven, niet meer. Het is echter nog niet bekend wat dit in de praktijk betekent voor de verdeling van de budgetten. Het beleid aangaande de doorbelasting dat op dit moment ontwikkeld wordt voor alle ondersteunende diensten zal op bijna alle geldstromen van FMVG van invloed zijn.

Voorlopig zijn er nog twee geldstromen binnen FMVG; het budget van de dienst FMVG, beschikbaar gesteld door de faculteit en het geld dat FMVG moet betalen, als verhuurder van de gebouwen van de faculteit, voor de voormalige Vastgoed werkzaamheden. In 2006 zullen er stappen ondernomen worden om het gehele budget bij FMVG onder te brengen.

### 4.2.3 Personeel

#### TU Delft

Zoals reeds beschreven is heeft de reorganisatie zeer veel gevolgen voor de personele bezetting. Organisatiebreed zullen er 476 Fte's wegvallen. De meeste hiervan zullen door natuurlijk verloop verdwijnen (pensioen e.d.). Gedwongen ontslagen zijn echter niet weg te denken. Voor het precieze verloop van de Fte's zie bijlage 7.



## EWI

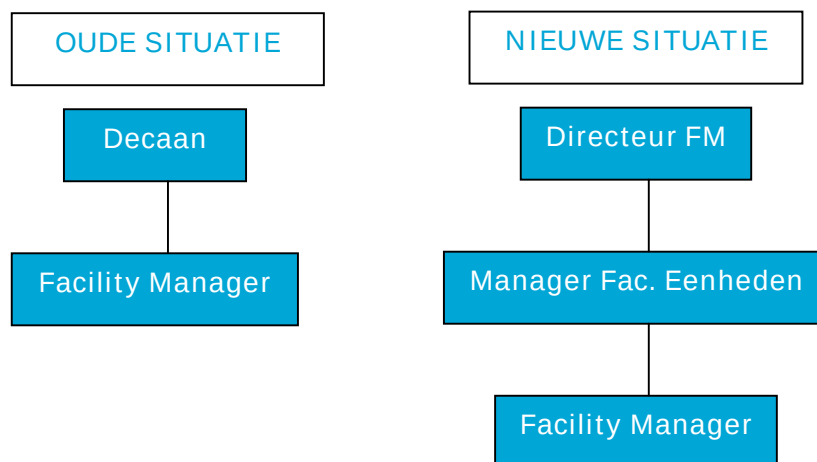
Bij EWI zijn ook diverse Fte's weggefallen bij de verschillende ondersteunende diensten. Hoeveel dit er zijn, is niet precies in kaart gebracht. Een groot deel van deze medewerkers (ongeveer 45 Fte) is echter weer gedetacheerd naar EWI. Dit zijn bijna allemaal medewerkers die voor de reorganisatie ook al bij EWI werkzaam waren. Na de reorganisatie vallen zij onder de centrale Universiteitsdienst in plaats van onder de faculteit. In de praktijk komt het erop neer dat de gedetacheerde medewerkers van de ondersteunende diensten aangestuurd worden door de overkoepelende dienst van de TU Delft. De werkzaamheden worden echter uitgevoerd op en in opdracht van EWI. EWI betaald tevens de salarissen van de gedetacheerde medewerkers.

## Facilitair Management

Op FM gebied is sprake van een hele nieuwe organisatie. Vóór de reorganisatie had EWI een eigen Facilitaire Dienst, na de reorganisatie werd alles centraal georganiseerd. De nieuwe dienst FMVG viel vanaf toen onder de centrale leiding van één directeur FM voor de gehele TU. De dienst FMVG op EWI werd een gedetacheerde beheerseenheid die 'ingehuurd' wordt door de decaan. Hij fungeert nu als opdrachtgever, het daadwerkelijke leidinggeven wordt gedaan door het managementteam van FM.

Een deel van de (vroegere) medewerkers zijn gedetacheerd naar de faculteiten (beheerseenheden). De Facility Manager is er daar een van, daarnaast is er één FM Fte extra gedetacheerd voor het Servicepunt. Per beheerseenheid zijn er ongeveer 14 Fte's gedetacheerd. In totaal zijn er 90 Fte verdwenen bij het domein FMVG, dit is een reductie van 32%. Voor het verloop van deze Fte's en de argumenten hiervoor zie bijlage 8. Bij EWI zijn vier Fte's verdwenen waarvan er weer één is teruggekomen voor het Servicepunt.

Uit gesprekken met diverse FM medewerkers en leidinggevendenden blijkt dat men in de praktijk geen grote veranderingen ervaart; zij doen nog steeds hetzelfde werk, hebben hetzelfde kantoor en werken voor dezelfde baas. Er is enkel een extra lijn bijgekomen in de hiërarchie. Eerst werkte de Facility Manager direct voor de decaan, nu werkt hij voor de Manager Facilitaire Eenheden.



Figuur 5 Oude en nieuwe situatie aansturing FMVG

Deze manager wordt weer aangestuurd door de directeur FM. In schema ziet dit er als volgt uit: De decaan heeft in de nieuwe situatie een andere rol gekregen, hij was eerst opdrachtgever, leidinggevende en eindverantwoordelijke. Nu is hij enkel nog opdrachtgever (en hierdoor klant van FMVG). Het is de taak van de Facility Manager ervoor te zorgen dat de decaan (als klant) tevreden is.

In de praktijk houdt de decaan van EWI zich intensief bezig met FM, en niet alleen als opdrachtgever. Hij is het niet altijd eens met de beslissingen zoals die zijn genomen in het OOD



traject. De decaan heeft zo in de praktijk nog veel inbreng binnen EWI als gekeken wordt naar de uitvoering van FM taken en het Servicepunt.

### 4.3 Servicepunt

In het hoofddoel van FMVG staat dat ze voortdurend willen communiceren met de klanten. Om aan dit doel te kunnen voldoen zal een punt gecreëerd worden waar klanten altijd terecht kunnen met vragen. Dit punt heeft tevens een proactieve houding als het gaat om het inlichten van de klant. Dit punt moet een middel vormen om de communicatie naar en met de klanten eenduidig en overzichtelijk te houden en krijgt de naam Servicepunt.

Het nieuwe Servicepunt zal o.a. voor FM gaan fungeren als frontoffice. Alle klachten, wensen, informatieaanvragen en storingen (KWISsen) zullen hier gemeld worden. De invoer van dit punt heeft hierdoor gevolgen voor de gehele organisatie. Er zal zich een cultuuromslag moeten voordoen. Mensen zullen er aan moeten wennen dat ze voortaan hun KWIS indienen bij het Servicepunt in plaats van bij de direct verantwoordelijke in de backoffice. Daarnaast zullen zij veel meer met e-mail moeten werken. Nu gebeurt het vaak dat medewerkers bellen naar de verantwoordelijke of hem aanspreken in de wandelgang. Met de invoer van het Servicepunt kan dat niet meer (uitzonderingen daargelaten, denk bijvoorbeeld aan grote incidenten/storingen). Alles zal via het Servicepunt gaan verlopen. Bij het SP worden tevens alle KWISsen geregistreerd en verwerkt. De medewerker van het Servicepunt zorgt er vervolgens voor dat deze bij de juiste persoon terecht komen. Het aanspreekpunt blijft echter altijd de Servicepuntmedewerker.

#### 4.3.1 De argumenten

De OOD is er, zoals beschreven, op gericht het personeelsbestand van de ondersteunende diensten aanzienlijk te verkleinen. Dit heeft ervoor gezorgd dat veel medewerkers van de faculteiten hun vaste aanspreekpunt bij de ondersteunende diensten zijn kwijtgeraakt. Zoals beschreven in hoofdstuk 3, blijkt uit onderzoeken dat men op de TU Delft veel waarde hecht aan een vertrouwd gezicht voor het deponeren van hun KWIS. Om toch aan deze wens te kunnen blijven voldoen heeft de TU ervoor gekozen één integraal punt per faculteit op te zetten waar de medewerkers voortaan hun KWIS kunnen deponeren. Dit punt moet één punt zijn voor directe, snelle en eenvoudige dienstverlening waar indien nodig informatie ingewonnen kan worden over de uitgebreidere dienstverlening. De medewerkers van dit punt zullen te zijner tijd een vertrouwd gezicht vormen voor de overige medewerkers. Daarnaast zal het opstellen van een SP bijdragen aan een optimalisatie van de werkprocessen in de backoffices.

Dat er daadwerkelijk behoefte is aan een Servicepunt, blijkt ook uit de twee klanttevredenheids-onderzoeken die zijn gehouden op EWI voordat het OOD project van start ging. Deze onderzoeken zijn gehouden onder de naam Commissie Beenakker. Deze naam is afgeleid van Prof. Dr. C.I.M. Beenakker, één van de afdelingshoofden bij EWI en tevens de leider van deze onderzoeken. Uit deze onderzoeken kwam naar voren dat de medewerkers en studenten behoefte hadden aan één punt waar ze terecht konden met al hun vragen, in plaats van allemaal verschillende balies.

#### 4.3.2 Splitsing Conciërgepost en Servicepunt

Tijdens de reorganisatie is er bewust voor gekozen om de conciërgepost en het SP niet te combineren. Dit heeft als reden dat de conciërges er voornamelijk zijn om toezicht te houden. Dit valt niet onder het takenpakket van het SP. Daarnaast hebben de conciërges over het algemeen niet de klantgerichte houding die verwacht wordt van een baliemedewerker.

<sup>22</sup> <http://www.ood.tudelft.nl/>

<sup>23</sup> TU Delft, 2004, blz. 27

<sup>24</sup> TU Delft, 2006, blz. 12

## 5 Interne benchmark

*In dit hoofdstuk wordt de invoer van het Servicepunt bij andere faculteiten beschreven. Daarnaast wordt beschreven wat de opstartproblemen waren waarmee de faculteiten te kampen hadden.*

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- Hoe is de invoer van het Servicepunt, als gekeken wordt naar het domein FM, bij andere faculteiten verlopen?

Op dit moment is het SP bij alle faculteiten, met uitzondering van EWI, volledig in gebruik. Om te achterhalen hoe de invoer van het SP bij de andere faculteiten is verlopen en om te leren van de fouten en opstartproblemen die andere faculteiten hebben gehad, zijn vier benchmarks uitgevoerd. Er zijn gesprekken gehouden met betrokkenen bij het SP op de faculteiten CiTG Civiele Techniek en Geowetenschappen (CiTG), Techniek, Bestuur en Management (TBM), Technische Natuurwetenschappen (TNW) en met de Bibliotheek TU Delft (UB). Een uitwerking van deze gesprekken staat in bijlage 9.

### 5.1 CiTG

Op CiTG bestond al vijf jaar een Facilitair Meldpunt voordat de reorganisatie begon, de overstap naar een Servicepunt was voor hen dan ook niet groot. Bij het oude Facilitair Meldpunt werden vragen beantwoord over ICT en FM. O&S had een eigen balie. In de nieuwe situatie is het oude meldpunt omgedoopt tot SP. O&S heeft toen ook plaatsgenomen. CiTG is meteen overgegaan op het nieuwe SP zodra de reorganisatie van start ging in december 2005. Nu, vijf à zes maanden later draait het punt goed en weten de klanten de weg te vinden naar het SP. Dit blijkt uit de positieve feedback die het SP krijgt van haar klanten.

CiTG heeft door haar ervaring met een Facilitair Meldpunt en de geleidelijke overgang geen echte opstartproblemen gehad, op wat praktische punten na (een telefoon die nog niet aangesloten was etc.).

### 5.2 TBM

Het SP van TBM valt onder dezelfde coördinatie als bij CiTG. Zij hebben zo dus kunnen profiteren van de ervaring van CiTG. Dit resulteert dan ook in het feit dat de opstartproblemen bij TBM niet noemenswaardig zijn. Op dit moment kampt TBM echter nog met problemen omtrent de openingstijden van het SP. TBM is een veel kleinere faculteit dan CiTG, het SP is hier dan ook niet de hele dag open (slechts van 10.00-14.00). Buiten de openingsuren zoeken de medewerkers direct contact met de backoffice (BO). Het registreren van de KWISsen wordt zo bemoeilijkt en de medewerkers zoeken ook tijdens openingsuren direct contact met de BO. Het SP op TBM zou idealiter dus ook open moeten zijn van 8.00-17.00. Dat zorgt ervoor dat de communicatielijnen duidelijker worden voor de klant.

Toch zijn de klanten tevreden met het SP. Ze vinden het een meerwaarde voor de dienstverlening. Dit blijkt uit positieve feedback die het SP heeft gekregen van de klanten.

### 5.3 TNW

Op TNW hadden alle ondersteunende diensten voor de reorganisatie een eigen balie. Na de reorganisatie werden deze samengevoegd in één punt. Als locatie is heel bewust gekozen voor de portiersloge. De reorganisatie bracht voor TNW veel ontslagen in de BO met zich mee. In het begin zorgde dit voor een verhoging van de werkdruk voor de BO medewerkers. De werkdruk is op dit moment nog steeds hoger dan voor de reorganisatie. Om deze te verlagen zijn de

medewerkers van TNW bezig om de uitzet van KWISsen naar de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> linie van de BO te optimaliseren. Op dit moment worstelen zij er nog mee hoe ze dat precies willen bewerkstelligen.

TNW is niet direct overgegaan op een SP bij het begin van de reorganisatie. Zij hebben eerst de tijd genomen om ervoor te zorgen dat de medewerkers van de BO konden werken met het FMIS Infrahelp. In januari 2006 is het SP op TNW lowkey opgestart en is er eerst een week proefgedraaid, zonder dat er bekend was dat het SP open was. In deze week hebben ze het faculteitssecretariaat gevraagd gebruik te maken van het SP zodat beide partijen konden wennen aan de nieuwe manier van werken en eventuele kinderziektes meteen verholpen konden worden. Na deze week is het SP volledig opengegaan. Sindsdien is er nog geen enkele negatieve reactie binnengekomen aangaande het SP. Hieruit kan worden opgemaakt dat de klanten tevreden zijn.

#### *5.4 Bibliotheek TU Delft*

De UB is geen faculteit. Het SP is hier dan ook iets anders ingericht. De dienst O&S is bijvoorbeeld niet vertegenwoordigd. Tevens is het SP bij de UB centraal aanspreekpunt voor FM zaken van alle gebouwen van de TU Delft, m.u.v. de faculteitsgebouwen.

De UB is meteen gestart met het SP in december 2005 met de instelling: 'we zien wel hoe het loopt'. De opstartproblemen die zij hebben gehad, hadden te maken met Infrahelp. De medewerkers van de BO wisten nog niet hoe zij met dit programma moesten werken. Hierdoor kwam er extra werk op de schouders van de SP-medewerkers te rusten. Inmiddels hebben alle medewerkers, voor wie dit noodzakelijk was, een cursus Infrahelp gekregen en draait het SP zoals het zou moeten draaien. De SP-medewerkers hebben veel contact gezocht met de klanten over hun dienstverlening en zijn er actief mee bezig geweest om deze te verbeteren. Dit heeft gewerkt, onlangs heeft het management de SP-medewerkers officieel meegedeeld dat de klanten tevreden zijn.

#### *5.5 Conclusie*

Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat het SP op andere faculteiten naar tevredenheid functioneert. De ondervraagde faculteiten en de UB zijn gestart met de instelling: 'we zien wel hoe het loopt'. Deze aanpak is een succes dankzij de duidelijke communicatie naar de klanten over de opstartfase. Op een paar kleine opstartproblemen na is de invoer van het SP bij de ondervraagde faculteiten en de UB over het algemeen goed verlopen. Op dit moment kan gesproken worden van tevreden klanten die de meerwaarde van het SP duidelijk inzien.

## 6 Het Servicepunt op EWI: de invoer

*In dit hoofdstuk wordt de invoer van het SP op EWI, tot dusver, geëvalueerd en beoordeeld. De problemen die zich hebben voorgedaan zullen beschreven worden.*

In dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de volgende subprobleemstelling:

- Welke problemen spelen er op dit moment?

### 6.1 De stand van zaken

Tijdens het OOD-project was de beoogde openingsdatum van het SP 1-12-2005. Deze datum is slechts op enkele faculteiten als daadwerkelijke openingsdatum voor het SP aangehouden. Op EWI heeft deze officiële opening tot dusver enkel plaatsgevonden voor het domein O&S.

Dat het SP nog niet volledig operationeel is, komt door de invloed van het management op EWI. De decaan heeft zich actief bezig gehouden met het SP. Er is tijdens een MT-overleg in december (de start van de reorganisatie) besloten dat EWI nog niet klaar was voor volledige invoering van het SP. Het MT vond het heel belangrijk dat alles op orde was in de BO en dat de medewerkers van het SP de nodige kennis over de gang van zaken hadden gekregen. De redenering hierachter was dat de klanten direct goed geholpen moeten worden omdat ze anders hun vertrouwen in het SP verliezen. Als de klant eenmaal ontevreden is, is het lastig om hem weer vertrouwen te geven in het SP. De gedachtegang was: 'je kunt het maar één keer goed doen'.

Bij O&S verliepen de werkprocessen in januari in de FO en BO al goed, dus het SP werd (enkel van 10.30-14.30) geopend voor O&S vragen. Het SP werd vanaf die datum al wel bezet door drie medewerkers van de verschillende domeinen. Er is toen geen enkele vorm van communicatie naar de medewerkers van EWI geweest over het SP en de openstelling. Hier is bewust voor gekozen omdat het MT pas wilde communiceren als alles goed liep. Het SP is uiteindelijk pas officieel geopend voor O&S op 21 maart. Medewerkers en studenten konden vanaf toen van 8.00-17.00 terecht bij het SP. Voor de lastigere KWISsen moeten zij echter nog steeds tussen 10.30 en 14.30 langskomen. De specialist van O&S zit dan in het SP. Op dit moment zijn zowel ICT als FM nog niet vertegenwoordigd in het SP.

### 6.2 De problemen

Op EWI hebben zich nogal wat problemen voorgedaan omtrent de invoer van het SP. Deze problemen worden omschreven aan de hand van de stappen van de voorbereidingsfase uit de flowchart zoals die is beschreven in bijlage 1. De eerste drie fasen van de flowchart zijn reeds doorlopen door FMVG. Het werk voor EWI begon pas bij de voorbereidingsfase.

#### 1. Draagvlak creëren

De communicatie rondom de invoer van het SP is zeer minimaal geweest. Hiermee wordt bedoeld op de communicatie naar de klanten toe maar ook op de communicatie onderling. Er heeft lange tijd onzekerheid geheerst onder de medewerkers van het SP over wat er met het SP ging gebeuren. Elke week werd er wat anders gezegd; het ene moment ging het SP wel open, een week later weer helemaal niet. Het MT heeft de SP medewerkers niet ingelicht over het beslissingstraject. Dit zorgde voor veel onzekerheid bij de SP medewerkers.

Voor de medewerkers van het SP is het lange tijd onduidelijk geweest wie hun directe leidinggevende was; de manager van het domein of de coördinator van het SP. Uiteindelijk bleek dit de manager van het domein waar zij oorspronkelijk voor werkten te zijn.

## 2. Werkprocessen FO-BO

Bij FM was de scheiding, en hierdoor een goede wisselwerking, tussen FO en BO niet duidelijk. De medewerkers van de BO fungeerden ook als FO medewerkers omdat zij de mails en telefoontjes van klanten behandelden. Voor de invoer van het SP was het noodzakelijk dat deze scheiding wel duidelijk gemaakt werd. De medewerkers die vroeger zowel FO als BO taken hadden, krijgen nu alleen nog BO taken. De FO taken worden opgepakt door het SP. Deze nieuwe werkprocedure moest eerst uitvoerig in kaart gebracht worden voordat het SP open mocht.

## 3. Omscholing medewerkers

Om te kunnen werken in de nieuwe organisatie was het voor de medewerkers van de FO en de BO noodzakelijk dat zij een cursus Infrahelp volgen. Dit is het FMIS programma waar de SP medewerkers de KWISsen in registreren en verwerken. Dit programma is ook toegankelijk voor de BO medewerkers en zij kunnen de status van een KWIS bijwerken. In maart heeft de laatste cursist deze cursus afgesloten zodat iedereen met dit programma kan werken.

Voor de medewerkers van het SP is het tevens belangrijk dat ze kunnen werken met Facilitator. Dit programma wordt gebruikt om werkplekken en telefoonnummers toe te wijzen aan medewerkers. Voorlopig krijgt alleen de medewerker van het SP die oorspronkelijk bij FM (Chris) werkte een cursus Facilitator. Dit omdat hij onder de directe leiding van de Facility Manager valt, welke het belangrijk vindt dat de medewerkers ermee kunnen werken. Aangezien alleen Chris onder zijn leiding valt wordt deze cursus voorlopig alleen voor hem aangevraagd. Het is wel de bedoeling dat de andere SP medewerkers te zijner tijd ook met Facilitator leren werken zodat zij de werkzaamheden kunnen opvangen als Chris ziek is of op vakantie.

## 4. Systemen

De communicatie tussen de FO en de BO zal over het algemeen plaatsvinden door het aanmaken van een 'call' in Infrahelp door de FO medewerker. De BO medewerker kan deze dan vanaf zijn werkplek openen en bewerken. Voor een snelle afhandeling van de KWISsen is het belangrijk dat Infrahelp op alle werkplekken van de FO en de BO goed draait en toegankelijk is. Op het moment dat de laatste cursist zijn cursus Infrahelp afrondde (in maart 2006) was het programma nog niet bruikbaar vanaf de eigen werkplek. Dit is uiteindelijk in april gerealiseerd.

## 5. Overig:

### ✓ Veel verschillende belangen

Er zijn veel medewerkers vanuit allerlei verschillende domeinen en afdelingen binnen EWI die zich bezig hielden met het SP. Denk hierbij aan de leidinggevenden en medewerkers van de domeinen die vertegenwoordigd zijn in het SP maar ook aan de decaan, het MT, de secretaris van de decaan en enkele andere medewerkers. Hierdoor waren er veel verschillende belangen. Het willen voldoen aan ieders wensen heeft voor nogal wat vertraging in het proces gezorgd.

### ✓ Hokjescultuur

Doordat de medewerkers van het SP afkomstig zijn van drie verschillende domeinen hebben zij een eigen specialisme. Dit zorgt voor een hokjescultuur op het SP. De medewerkers deden enkel wat ze konden en waar ze voor bevoegd waren maar bemoeiden zich niet met de overige aspecten van de dienstverlening.

### ✓ Werkplekgebondenheid

De medewerkers van het SP zijn gebonden aan hun werkplek. Zij mogen hier in principe niet vanaf komen. Het SP moet altijd bemand zijn. Het personeel van EWI moest hier aan wennen. Sommige afdelingen wilden hier niet flexibel mee omgaan en hadden spontaan geen tijd om naar het SP zelf te komen. De cultuuromslag die zou moeten plaats vinden zorgde voor irritatie van zowel de SP medewerkers als de rest van het personeel.

## 7 Doelgroepanalyse

*In dit hoofdstuk wordt een doelgroepanalyse van het Servicepunt gemaakt. Er zal beschreven worden wie de klanten vormen van het Servicepunt bij EWI en wat hun wensen en verwachtingen zijn ten aanzien van het Servicepunt.*

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- Wie vormen de doelgroep van het Servicepunt? Wat verwachten zij van het Servicepunt?

Er wordt in dit hoofdstuk uitgegaan van de diverse definities van klanten zoals deze zijn beschreven in paragraaf 2.3.

Om tot een goed advies te komen aangaande de inrichting van het Servicepunt is het van belang dat de wensen en verwachtingen van de klant in kaart gebracht worden. De klanten (studenten en wetenschappers) zorgen er immers voor dat de TU Delft een excellente en internationaal erkende universiteit wordt. De ambitie van FMVG is erop gericht een klimaat te creëren waarin de TU Delft dit kan realiseren. Om tot een goed advies te komen aangaande de inrichting van dit klimaat is het belangrijk te weten wat de klant precies nodig heeft om zich verder te kunnen ontwikkelen.

In dit hoofdstuk wordt uitgegaan van de definities van klanten zoals deze zijn beschreven in paragraaf 2.3.

### 7.1 Wie zijn de klanten binnen EWI?

Binnen EWI zijn de interne klanten de medewerkers. Dit zijn de medewerkers van de ondersteunende diensten (Secretariaat, P&O, FD etc.) en het wetenschappelijk personeel (hoogleraren, docenten, onderzoekers en promovendi).

De externe klanten zijn de leveranciers van de ondersteunende diensten, bezoekers van buitenaf en de studenten. Deze laatste groep is nader onder te verdelen in EWI studenten en overige studenten van de TU Delft.

In de praktijk krijgt het Servicepunt van EWI te maken met zowel interne als externe klanten. Het merendeel van de KWISsen wordt ingediend door studenten en medewerkers. Dit blijkt uit de registratie die de medewerkers van het SP bijgehouden hebben de eerste maanden dat het SP open was. Zij hebben in Microsoft Excel een schema gemaakt waar ze alle vragen en verzoeken van de klanten in registreren. Dit draagt bij aan het inzichtelijk maken van de werkzaamheden bij het SP. Binnenkort zal deze registratie in het programma Infrahelp worden bijgehouden.

### 7.2 Wat verwachten de klanten?

Om te achterhalen wat de klanten verwachten van het Servicepunt is ervoor gekozen om meerdere diepte-interviews te houden. Deze manier van onderzoeken levert veel meer informatie op dan een gesloten enquête. Het gaat hier immers om een verwachting, een gevoel, en dat is lastig op papier te zetten. Door middel van open interviews is onderstaande informatie kenbaar gemaakt.

#### 7.2.1 De operationele klant: Consumer

Om de verwachtingen van de operationele klanten te kunnen achterhalen zijn diverse medewerkers en studenten geïnterviewd. In totaal zijn negen medewerkers geïnterviewd



(waarvan acht secretaresses) en twee studenten. Deze laatste twee zijn bestuursleden van de studieverenigingen van Elektrotechniek en Wiskunde. Er is voor gekozen om hen te interviewen omdat zij naast het feit dat ze student zijn ook fulltime gebruik maken van het gebouw en de faciliteiten.

Uit gesprekken met de interne klanten is gebleken dat de medewerkers op EWI eerst de secretariaten benaderen voor facilitaire KWISsen. De medewerkers dienen hun KWIS in bij het afdelingssecretariaat en het secretariaat zorgt voor de verdere afhandeling. De secretaresses zijn uiteindelijk dus de personen die contact opnemen met het Servicepunt. Daarnaast zijn de secretaresses aanwezig bij bijna alle overleggen van hun leidinggevenden als notulist. Zij weten zo precies wat er speelt op hun afdeling en wat de leidinggevenden op FM-gebied belangrijk vinden. Vandaar dat er voor gekozen is om de secretaresses te benaderen in plaats van de overige medewerkers.

Er is bewust voor gekozen om geen 'normale' studenten te interviewen. Aangezien er gekozen is voor diepte-interviews worden de studenten buiten beschouwing gelaten. Gezien de omvang van het studentenbestand (1700 studenten) is het onrealistisch om voldoende interviews af te nemen om een representatieve weergave van de werkelijkheid te geven.

Daarnaast zullen studenten zo sporadisch met FM vragen bij het Servicepunt komen dat dit vrijwel te verwaarlozen is. Dit blijkt uit meerdere informele gesprekken met studenten van de verschillende faculteiten van de TU Delft en is tevens gebaseerd op eigen ervaringen als student zijnde. Daarnaast bleek ook uit het benchmarkonderzoek op de Haagse Hogeschool dat studenten zelden FM zaken aangeven bij het Servicepunt. De studenten hebben op EWI veel meer te maken met O&S.

Ten derde zijn de studenten slechts enkele uren per week gedurende een paar jaar in het gebouw aanwezig. Zij maken veel minder intensief gebruik van het gebouw en de faciliteiten dan de medewerkers. Aan de mening van de medewerkers wordt zo dus meer aandacht besteed. Denk hierbij ook aan wettelijke eisen als Arbo e.d., deze wegen veel zwaarder voor medewerkers die veel uren maken dan voor een student die slecht een paar uur per week aanwezig is.

### *De resultaten*

Tijdens de diepte-interviews is geïnventariseerd welke facilitaire zaken precies geregeld worden door de ondervraagden. Tevens is naar hun verwachting aangaande het Servicepunt en de dienstverlening gevraagd.

De facilitaire zaken die geregeld worden door de ondervraagden zijn met name kleine KWISsen; het vervangen van een lamp, het reserveren van een zaal, reparaties en storingen. De storingen en reparaties worden gemeld via het algemene emailadres [reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl](mailto:reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl). Zalen worden gereserveerd bij de conciërgeloge.

Uit de diverse gesprekken blijkt dat er nog veel onduidelijkheid is over het SP en de bedoeling ervan. Hier is onvoldoende over gecommuniceerd wat bij een aantal medewerkers frustraties oproept. Bij navraag bleek hier bewust voor gekozen te zijn door het MT. Zij wilden pas communiceren over het SP als het helemaal operationeel was en goed liep.

De onduidelijkheid bij de medewerkers maakt ook dat zij een terughoudende houding hebben ten opzichte van het SP. Ze hebben er over het algemeen nog niet voor de volle 100% vertrouwen in dat het punt helemaal goed gaat draaien. Het SP zal zich eerst moeten bewijzen. Dit doen zij door ervoor te zorgen dat de SP medewerkers de vragen van de klanten zelf kunnen beantwoorden of, als dit niet mogelijk is, ze correct door kunnen sturen naar de BO. De ondervraagden vinden het hierbij belangrijk dat hun KWIS snel opgelost wordt. Daarnaast is betrokkenheid van de SP medewerkers bij de belangen van de klant belangrijk. Zij zullen een open houding moeten hebben waaruit blijkt dat ze alles doen om de klant te helpen. Kortom, de SP medewerkers zullen zich voor de volle 100% moeten inzetten zodat het SP een succes wordt en de klanten graag van de dienstverlening gebruik gaan maken.

### 7.2.2 De tactische klant: Customer

Voor een onderzoek naar de verwachtingen van de tactische klant is een gesprek aangegaan met de Secretaris van een van de afdelingen op EWI. Een Secretaris is eigenlijk de rechterhand van de afdelingsvoorzitter, hij is tevens budgethouder. De ondervraagde regelt zijn operationele zaken via het secretariaat en zal enkel met de wat lastigere problemen naar het SP gaan. Hij draagt verder geen eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van het SP. Dit maakt dat hij te kwalificeren valt als tactische klant.

Uit het gesprek met de Secretaris kwamen twee aspecten naar voren die hij het belangrijkste vindt: communicatie en korte lijnen tussen het SP en de BO.

De ondervraagde gaf aan dat hij nog niet voldoende op de hoogte is van het SP. Dit kan aan hem zelf liggen, maar heeft ook te maken met de manier van communiceren. Deze moet volgens hem helderder en duidelijker. Het SP moet zichzelf goed op de kaart zetten en veel aan zelfpromotie doen.

Daarnaast benadrukte de ondervraagde dat het belangrijk is dat het SP zelf ook kennis heeft en niet enkel fungeert als tussenschakel. Tevens zullen de lijnen tussen het SP en de BO erg kort moeten zijn. De BO medewerkers moeten de vraag van het SP snel kunnen beantwoorden of de klacht snel kunnen oplossen.

De ondervraagde staat op dit moment terughoudend tegenover het SP. De medewerkers zullen er eerst voor moeten zorgen dat ze zijn vertrouwen krijgen. De medewerkers zullen zich dus eerst moeten bewijzen.

### 7.2.3 De strategische klant: Client

Voor een onderzoek naar de verwachtingen van de strategische klant is een gesprek aangegaan met twee leden van het Management Team. Zij hebben bovendien allebei de functie Afdelingsvoorzitter. De ondervraagden zullen zelf vrij weinig van het SP gebruik maken, de operationele zaken laten zij regelen door hun secretariaten. De afdelingsbudgetten worden beheerd door hun Secretaris. Door hun lidmaatschap van het MT zijn de ondervraagden wel eindverantwoordelijk de prestaties van de faculteit EWI die beïnvloedt zullen worden door het SP. Dit maakt hen een strategische klant.

Beide leden zijn volledig op de hoogte van het SP en zijn betrokken geweest in de besluitvorming op EWI. Zij vinden allebei het concept van een SP goed, mits het goed draait. Beide ondervraagden vinden het belangrijk dat er zowel naar de procesmatige als naar de menselijke kant van de reorganisatie wordt gekeken. Met procesmatige kant wordt hier de wisselwerking tussen de FO en de BO bedoeld. De eerste ondervraagde vindt het belangrijk dat de werkprocessen in de FO en de BO gestandaardiseerd (kunnen) worden.

Met de menselijke kant van de reorganisatie wordt bedoeld op de arbeidsvreugde van zowel de FO als de BO medewerker. De BO medewerker verliest zijn directe contact met de klant en zal zo op een andere manier waardering moeten krijgen voor zijn werk. De FO medewerker moet plezier hebben in zijn werk. Een tevreden medewerker zorgt voor tevreden klanten.

Beide ondervraagden willen graag managementinformatie ontvangen over het SP. Deze informatie moet kort en bondig zijn samengevat op één A4. Voorbeelden van informatie die hierop moet staan: het aantal klachten, de aard van de klachten, de oplostijden, het aantal onopgeloste klachten etc. Het MT, als eindverantwoordelijke van de faculteit, vindt het belangrijk om betrokken te blijven. Eventuele klachten over het SP moeten door hen opgelost worden.

## 7.3 Conclusie

Uit het klantenonderzoek kan geconcludeerd worden dat de komst van het SP veel vraagtekens oproept bij de medewerkers van EWI. De medewerkers zijn nog niet ingelicht over het wat en hoe omtrent het SP. Hier is heel bewust voor gekozen door het MT maar deze beslissing schiep



veel onduidelijkheid en uiteindelijk ontevredenheid. EWI had ook moeten communiceren over het nog niet klaar zijn voor communicatie. Dit zou veel onduidelijkheid en vooral irritatie wegnemen bij de medewerkers.

Het grootste knelpunt ligt bij het langer worden van de communicatielijnen waardoor de dienstverlening langer kan gaan duren. De medewerkers staan wel open voor het idee maar het SP zal zich eerst moeten bewijzen voordat de medewerkers er vertrouwen in krijgen. De tijd zal het leren hoe het SP gaat functioneren.

Uit de benchmarkonderzoeken bij andere faculteiten blijkt dat het voor de medewerkers van het SP altijd van belang is om te weten wie de klant is. Een student heeft andere eisen en wensen dan een medewerker. Zo zullen er klachten zijn die een student meldt (een kapotte WC bijvoorbeeld) waarbij hij op dat moment geen direct belang heeft dat het opgelost wordt. Daarnaast zullen studenten veel vaker met O&S-vragen komen en zullen de vragen van medewerkers veel vaker FM gerelateerd zijn. Ook is de manier waarop de beide klanttypes aangesproken moeten worden belangrijk, een student spreekt nou eenmaal een andere 'taal' dan een medewerker.

Wil een SP medewerker de klant dus goed tot dienst zijn, is het van belang dat hij voor ogen heeft wie hij is en, nog belangrijker, wat hij verwacht.

## 8 De werkprocessen: frontoffice en backoffice

*In dit hoofdstuk worden de werkprocessen bij het Servicepunt nader toegelicht. Tevens wordt er beschreven hoe de medewerkers van het SP de scheiding tussen FO en BO kunnen maken.*

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

- Wat zijn de facilitaire werkprocessen die spelen bij EWI?
- Welke onderdelen van de facilitaire werkprocessen kunnen naar de frontoffice en welke onderdelen moeten in de backoffice blijven?
- Hoe kunnen de medewerkers van het SP bepalen wat ze door moeten spelen naar de backoffice?

In dit hoofdstuk zal uitgegaan worden van de definities van front- en backoffice en procesmanagement zoals deze zijn beschreven in paragraaf 2.1 en 2.2.

Uit het klantenonderzoek is naar voren gekomen dat de klanten het erg belangrijk vinden dat zij snel en adequaat geholpen worden bij het Servicepunt. Bovendien verwachten zij dat de samenwerking tussen FO en BO goed is. Om een goed advies te geven aangaande de inrichting van een frontoffice is het daarom belangrijk dat de werkprocessen duidelijk beschreven worden. Daarnaast is het belangrijk om de wisselwerking tussen de FO en de BO duidelijk in kaart te brengen.

Voordat het OOD project (de reorganisatie) van start ging is aan alle Facility Managers gevraagd de werkprocessen in kaart te brengen. Deze werkprocessen werden verdeeld over twee hoofdonderwerpen: huisvesting en FM services. Voor elk van de onderwerpen werd een werkgroep opgesteld en de FM'ers werden verdeeld over de werkgroepen. Bij de beschrijving van deze werkprocessen is de NEN 2748 als richtlijn gebruikt. NEN 2748 is een hulpmiddel voor het rubriceren van de facilitaire processen met het oog op het in kaart brengen en doorbelasten van de bijbehorende kosten.

In bijlage 12 is een voorbeeld van de beschreven werkprocessen aan de hand van NEN 2748 voor de faculteit Bouwkunde bijgevoegd. Welke werkzaamheden precies onder FM vallen wordt beschreven in bijlage 5.

### 8.1 Hoe maak je de scheiding tussen front- en backoffice?

Voor een goede invulling van de werkzaamheden bij het Servicepunt en een goede en snelle service aan de klant is het van belang dat de medewerkers van het SP de scheiding tussen front- en backoffice taken duidelijk weten. Het SP is een Skilled Service Desk, dit houdt in dat zij op sommige vragen zelf antwoord kunnen geven maar dat ze veel zaken door moeten spelen naar de specialisten in de backoffice. Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat de medewerkers van het SP een zo goed mogelijk inzicht hebben in hun eigen bevoegdheden, mogelijkheden en kennis. Daarnaast is het van belang dat zij weten wie de backoffice vormen en voor welke KWIS ze bij welke specialist terecht kunnen.

Om te bepalen welke onderdelen van een bepaald proces in de FO kunnen worden gedaan en welke doorspeeld kunnen worden naar de BO, is het van belang één vraag voor ogen te houden:

Kunnen wij zelf, met onze eigen kennis en bevoegdheden, binnen een kort tijdsbestek en in de frontoffice het probleem oplossen / de vraag beantwoorden?

Is het antwoord op deze vraag 'ja', dan kan de klant direct geholpen worden door de frontoffice medewerker. Is het antwoord op deze vraag 'nee' dan zal de frontoffice medewerker de KWIS door moeten spelen naar de specialisten in de BO. Wel moet er hierbij zorg voor worden gedragen dat de klant zo goed mogelijk geholpen wordt. Als de frontoffice medewerker een tijdelijke oplossing kan geven zal hij dit altijd moeten doen. Klantvriendelijkheid staat hier voorop!

Uit de hiervoor beschreven vraag zijn drie verschillende aspecten te halen die bepalen of een KWIS een FO of een BO taak is. Allereerst **kennis en bevoegdheden**. Het is belangrijk dat de medewerkers van het SP enkel juiste informatie verschaffen. Onjuiste informatie zorgt voor ontevreden klanten. Het is dus belangrijk dat zij zeker van hun zaak zijn en over voldoende kennis beschikken. Hebben de medewerkers van het SP onvoldoende kennis in huis om een KWIS op te lossen dan zullen zij deze door moeten spelen naar de BO.

Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers van het SP voldoende bevoegdheden hebben om de klant te kunnen helpen. Als zij voor elk klein dingetje een fiat moeten krijgen van een leidinggevende zal dit ernstige gevolgen hebben voor de oplossnelheid van een KWIS en zo ook voor de klanttevredenheid. Het is voor de medewerkers van het SP van belang dat zij weten wat ze wel en niet mogen. Hebben zij ergens de bevoegdheid niet voor dan zullen ze deze taak door moeten spelen naar de BO.

Het tweede aspect heeft te maken met **tijd**. Het SP is een balie waar klanten terecht kunnen met hun vragen. Om de klanten tevreden te houden is het van belang dat zij niet lang op hun beurt hoeven te wachten. Het SP is slechts bemand door drie medewerkers, dit houdt in dat zij hun tijd zo optimaal mogelijk moeten verdelen over de klanten. Dit heeft tot gevolg dat zij slechts enkele minuten per klant uit kunnen trekken. Binnen dit korte tijdsbestek zal de KWIS opgelost moeten zijn. Lukt dat niet dan zal de taak doorgespeeld moeten worden naar de BO.

Het derde aspect gaat om de **fysieke acties** van de medewerkers van het SP die nodig zijn om een KWIS op te lossen. De medewerkers hebben primair een baliefunctie, dit houdt in dat zij zijn gebonden aan hun werkplek. Het SP mag dan ook nooit onbemand zijn. Dit houdt in dat er altijd één of meerdere medewerkers in het SP moeten zitten. Vraagt een KWIS dus om een doe-actie in plaats van een antwoord dan zal deze taak doorgespeeld moeten worden naar de BO. Het gaat er dus om dat de medewerker van het SP de KWIS moet kunnen oplossen vanaf zijn werkplek. Als hij zich moet verplaatsen voor een oplossing zal hij de KWIS door moeten spelen naar de BO.

Er zijn altijd uitzonderingen op bovenstaande zaken. Als iets acuut opgelost moet worden omdat de medewerker zijn werk absoluut niet meer uit kan voeren, zal de FO medewerker er alles aan moeten doen om ervoor te zorgen dat het zo snel mogelijk opgelost wordt. Het is daarom erg belangrijk dat de medewerkers van de FO duidelijke prioriteiten stellen!

## 8.2 Wie vormen de front- en backoffice?

### 8.2.1 Frontoffice

Vóór de reorganisatie had elke dienst een eigen balie, en zo dus een eigen frontoffice, op EWI. Voor ICT, P&O, F&C, FM en O&S was deze balie fysiek aanwezig. Voor FM was er tevens een virtuele helpdesk. De balies stonden direct in contact met de backoffice zodat zaken direct doorgespeeld werden naar de juiste persoon of direct opgelost werden door de baliemedewerker. Na de reorganisatie zijn deze vijf punten teruggebracht naar drie aparte punten. Twee daarvan (P&O en F&C) zijn centraal opgezet voor alle faculteiten en zijn bij elkaar gebracht in het gebouw van de faculteit CiTG. FM, ICT & O&S zijn samengevoegd in het Servicepunt.

Na de reorganisatie is er dus nog maar één echt frontoffice op de faculteiten aanwezig: het Servicepunt. De klanten worden geacht hier al hun KWISsen in te dienen. Het SP fungeert tevens als aanspreekpunt over de status en voortgang van een KWIS.

De balie van Verkoop & Repro (V&R) op EWI is ook een frontoffice, dit is echter een volledig opzichzelfstaande dienst. V&R krijgt verzoeken en lost ze vervolgens meteen zelf op. Zij spelen dus niets door naar andere diensten. V&R vormt zo dus de front- en de backoffice voor hun takenpakket. Zij hebben geen raakvlakken met het SP dus zij zullen verder buiten beschouwing gehouden worden.

De conciërgeloge is eigenlijk zowel een front- als een backoffice. Na invoering van het SP zullen zij namelijk nog steeds een baliefunctie hebben, er zullen nog steeds klanten bij de loge langskomen om de weg te vragen. Daarnaast zullen zij nog steeds de post in ontvangst nemen en verspreiden en de dienstfietsenuitleen coördineren. De overige werkzaamheden zullen via het SP gaan verlopen. De conciërges (officieel Medewerkers Interne Dienst) krijgen zo hun werkorders van het SP en niet meer direct van de klant.

### 8.2.2 Backoffice

De BO van het SP bestaat uit medewerkers van de drie domeinen O&S, ICT en FM. Deze medewerkers zijn al gewend hun werkorders via een frontoffice constructie te krijgen.

Voor FM wordt de BO gevormd door de Technische Dienst en de conciërges. Zij zullen moeten wennen aan de nieuwe werkwijze die ingevoerd wordt met de komst van het SP. Voorheen kregen zij hun werkorders direct van de klant, per telefoon of via het emailadres [reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl](mailto:reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl). In de nieuwe situatie zullen zij die via een, door het SP aangemaakte, call in Infrahelp krijgen. Voor de medewerkers van de BO brengt de invoer van Infrahelp een extra stuk registratie met zich mee, aangezien zij steeds de status van een call bij zullen moeten houden. Ook zullen zij het persoonlijke contact met de klant in zekere mate verliezen.

In bijlage 13 staat precies omschreven welke personen de BO vormen voor FM en wat hun persoonlijke specialisaties en bereikbaarheidsgegevens zijn.

## 9 Aanbevelingen

*In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen en de bedrijfskundige gevolgen van deze aanbevelingen beschreven die nodig zijn om het SP op EWI op een goede manier te kunnen implementeren.*

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

- Wat moet er veranderen om de problemen op te lossen?
- Wat zijn de organisatorische, financiële en personele gevolgen van de aanbevelingen?

In deze aanbevelingen zijn de wensen en verwachtingen van de klant verwerkt en toegepast op de praktijk. Ook de uitwerkingen van de benchmark hebben input geleverd aan onderstaande aanbevelingen. In bijlage 15 worden de aanbevelingen nader uitgewerkt en toegespitst op EWI.

### 9.1 Aanbevelingen

Om te zorgen voor een helder inzicht in de aard van de aanbevelingen zijn deze onderverdeeld over acht onderwerpen. Daarnaast is ook, voor zover dit mogelijk was, een onderscheid gemaakt in strategische, tactische en operationele aanbevelingen. Deze indeling is gemaakt met behulp van de factorenanalyse van Harrison en Cummings<sup>25</sup>. Dit model beschrijft de drie lagen in de organisatie (Strategisch, Tactisch, Operationeel) en maakt daarnaast een onderscheid tussen de harde en de zachte kant van een organisatie. Het model ziet er als volgt uit:

|              | Harde kant                  | Zachte kant              |
|--------------|-----------------------------|--------------------------|
| Strategisch  | Strategie                   | Cultuur                  |
| Tactisch     | Werkprocessen               | Procedures en werkwijzen |
| Operationeel | Persoonlijke functies/taken | Functioneren van mensen  |

#### 9.1.1 Operationele aanbevelingen

PRAKTISCHE ZAKEN:

- ✓ *Makkelijke bereikbaarheid van het SP*

Zorg ervoor dat het SP gemakkelijk te bereiken is. De locatie van het punt op EWI is goed; direct rechts naast de hoofdingang. Zorg echter ook voor een eenvoudig te onthouden telefoonnummer en één emailadres voor het SP.

- ✓ *Lijst met gegevens BO medewerkers*

Zorg voor een lijst met alle gegevens van de medewerkers van de BO. Met alle gegevens wordt hier bedoeld op: bereikbaarheidsgegevens (telefoonnummer, emailadres, werktijden), takenpakket, verantwoordelijkheden en eventueel een foto van de medewerker. Dit zorgt ervoor dat alle medewerkers van het SP weten wie ze waarvoor moeten benaderen en is een handig hulpmiddel voor invalkrachten in tijden van ziekte of vakantie.

#### 9.1.2 Tactische aanbevelingen

WERKPROCESSEN:

- ✓ *Infrahelp*

Infrahelp is een uitstekend hulpmiddel bij het goed laten functioneren van het Servicepunt. Een voorwaarde hiervoor is echter wel dat alle medewerkers die ermee te maken hebben, zowel in de front- als de backoffice ermee kunnen werken. Daarnaast is het ook van belang dat de medewerkers voldoende autorisaties krijgen om de calls te kunnen updaten of wijzigen als er dingen veranderen. Dit maakt het noodzakelijk dat Infrahelp op alle werkplekken van de front-

en backoffice medewerkers te gebruiken is. Daarnaast is het noodzakelijk dat alle medewerkers alles registreren wat ze doen zodat er duidelijk inzicht is in de gang van zaken. Dit maakt dat de klant goed voorgelicht kan worden.

✓ *Wisselwerking FO – BO*

Zorg ervoor dat de medewerkers van de FO duidelijk weten welke KWISsen zij zelf kunnen oppakken en welke zij door moeten spelen naar de BO. Hoe deze scheiding het beste gemaakt kan worden is reeds beschreven in hoofdstuk 8.

✓ *Personeel*

Zorg voor een kleine poule medewerkers op het SP. Dit zorgt ervoor dat de klanten vaak hetzelfde gezicht te zien krijgen. Hierdoor creëer je klantenbinding en schep je vertrouwen. Als een medewerker de klant een vorige keer naar tevredenheid geholpen heeft zal deze de volgende keer graag weer bij dezelfde medewerker terugkomen.

✓ *Inroostering*

Het is belangrijk om met de inroostering van de SP medewerkers rekening te houden met piekmomenten en de intensiviteit van de werkzaamheden.

✓ *Producten en Diensten Catalogus*

Het is voor de klanten belangrijk dat zij weten met welke vragen zij bij het SP terecht kunnen. Om dit te bewerkstelligen is het belangrijk dat er een PDC wordt opgesteld aangaande de dienstverlening van het SP.

#### COMMUNICATIE:

✓ *Communicatie naar de klanten*

Uit alle interviews kwam naar voren dat goede communicatie extreem belangrijk is. Zorg ervoor dat alle partijen weten wat het Servicepunt wel doet en vooral wat het niet doet. Dit voorkomt miscommunicatie en hierdoor ontevreden klanten. Als alles van het begin af aan duidelijk is weten klanten waar ze aan toe zijn.

Bij communicatie naar de klanten toe is het belangrijk dat de medewerkers goed voor ogen houden met welk type klant ze te maken hebben. (strategisch, tactisch, operationeel) Elk type klant komt met andere KWISsen en het is belangrijk hier van het begin af aan duidelijkheid in te creëren op welke manier deze communicatie moet verlopen.

In bijlage 14 is met behulp van het in hoofdstuk 2 beschreven Facilitair Management Model een communicatieschema weergegeven. Dit schema laat de communicatielijnen zien tussen klanten uit verschillende lagen van de organisatie en FM. Ook is de rol van het SP in dit proces weergegeven.

✓ *Communicatie tussen FO en BO*

Communicatie tussen de front-- en de backoffice is van groot belang. Het is noodzakelijk dat zij elkaar op de hoogte houden van de status van een call. Dit zodat de frontoffice altijd de juiste en de meest recente informatie door kan geven aan een klant. De frontoffice fungeert immers als aanspreekpunt voor de klant. Door middel van goede communicatie worden de lijnen tussen de FO en BO verkort, wat de dienstverlening ten goede zal komen.

#### HOUDING SP:

✓ *Laagdrempelige dienstverlening*

Om de dienstverlening van het SP te bevorderen is het belangrijk dat deze laagdrempelig is. Mensen moeten eenvoudig gebruik kunnen maken van de dienstverlening en moeten hier zeker geen terughoudende houding in aannemen.

### 9.1.3 Strategische aanbevelingen

#### CULTUURVERANDERING:

##### ✓ *Benader de BO altijd via het SP*

De klanten kennen op dit moment de weg die direct naar de BO leidt. Zij zullen deze manier van werken af moeten leren en zullen eerst naar het SP moeten bellen of mailen. Het SP neemt vervolgens contact op met de BO. De medewerkers van de BO spelen een grote rol in het laten slagen van deze cultuurverandering, zij zullen de medewerkers vriendelijk moeten verzoeken of ze hun KWIS eerst door willen geven aan het SP.

Door alle verzoeken van klanten eerst bij het SP neer te laten leggen creëer je duidelijkheid. Men weet waar hij of zij aan toe is en de medewerkers van de BO worden zo voldoende beschermd. Met beschermen wordt in dit geval bedoeld dat zij zich kunnen indekken als medewerkers naar hen toekomen met directe vragen, terwijl ze met andere dingen bezig zijn.

Voor de klanten houdt dit wel in dat zij voldoende op de hoogte moeten zijn van de kennis en kunde van het SP en in het bijzonder van de manier van werken. Hetzelfde geldt voor de medewerkers in de BO. Beide partijen hebben tijd nodig om te wennen aan de nieuwe manier van werken en zullen zich eraan moeten houden. Dit kan het beste door direct van het begin af aan duidelijk te zijn en geen uitzonderingen toe te staan. Dit maakt dat de klanten sneller gewend zijn aan het benaderen van het SP.

##### ✓ *Geen hokjescultuur meer op het SP*

De medewerkers van het SP zijn, zoals beschreven, afkomstig van verschillende domeinen en dat is ook te merken in de dienstverlening. Alle medewerkers hebben duidelijk een eigen specialisatie. Om de dienstverlening te bevorderen zou het beter zijn als alle medewerkers van het SP beschikken over dezelfde kennis van alle domeinen. Dit zorgt voor een betere opvang van de werkzaamheden tijdens ziekte of vakantie.

#### HOUDING MANAGEMENT:

##### ✓ *Wees niet bang*

Uit de interviews met de coördinatoren van het Servicepunt van andere faculteiten is gebleken dat zij gewoon gestart zijn met het SP en niet bang waren voor opstartproblemen. Zij hebben hier duidelijk over gecommuniceerd naar de klanten toe; ze hebben verteld dat ze in een opstartperiode zaten dus dat alles wat langer kan duren. Zolang de klant het gevoel heeft dat er voor hem gewerkt wordt, accepteert zij dit. Klantvriendelijkheid is hier een must! Communiceer dus duidelijk over de opstartfase en de redenen waarom het wat langer kan duren voordat de KWIS verholpen is.

#### SAMENVOEGING MET ANDERE AFDELINGEN:

##### ✓ *Ook F&C en P&O naar het SP*

Uit de diverse interviews met klanten kwam naar voren dat zij het als prettig zouden ervaren als ook de afdelingen P&O en F&C in het SP vertegenwoordigd worden. Zo hebben zij daadwerkelijk één punt waar ze terecht kunnen met al hun vragen voor alle ondersteunende diensten.

#### ORGANOGRAM:

##### ✓ *Het SP als apart domein*

Op dit moment worden de medewerkers op het SP aangestuurd door drie verschillende managers. Deze managers zijn afkomstig uit de drie verschillende domeinen en sturen elk die SP medewerker aan die oorspronkelijk bij zijn domein werkte. Dit zorgt voor veel verdeeldheid op het SP, omdat ieder op een andere manier wordt aangestuurd. Bovendien draagt het sterk bij aan de hokjescultuur op het SP die EWI juist zou moeten voorkomen. De TU Delft zou daarom de SP's als nieuwe dienst moeten toevoegen aan het organogram. Het nieuwe domein Servicepunten heeft een eigen begroting, een eigen leidinggevende en is zelf verantwoordelijk voor de resultaten. Wie deze leidinggevende het best kan zijn, moet eerst nader onderzocht worden TU breed.



Het creëren van een nieuw domein maakt dat er eenheid en uniformiteit wordt gecreëerd tussen de verschillende SP's op de diverse faculteiten. De SP's werken dan allemaal voor dezelfde leidinggevende en opereren op dezelfde manier. Zo weten de studenten bij alle faculteiten wat het SP voor hen kan betekenen. Uit diverse informele gesprekken met TU studenten van verschillende faculteiten blijkt dat zij hier behoefte aanhebben.

## 9.2 Bedrijfskundige gevolgen en implementatie

In deze paragraaf zullen de organisatorische, financiële en personele gevolgen van de aanbevelingen besproken worden. Daarnaast wordt beschreven hoe de aanbevelingen het beste geïmplementeerd kunnen worden.

### 9.2.1 Operationele aanbevelingen

De hierboven beschreven praktische zaken zijn reeds goed georganiseerd. Het telefoonnummer van het SP is TU breed hetzelfde m.u.v. het laatste getal. EWI kan hier dus het beste niets aan veranderen. Het emailadres dat het SP heeft is eenvoudig te onthouden dus dat kan hetzelfde blijven. De lijst met de gegevens van de BO-medewerkers is opgesteld tijdens dit onderzoek en is bijgevoegd in bijlage 13.

Aan de promotie van het telefoonnummer en het e-mailadres zullen haast geen kosten verbonden zijn. Het maken van een poster met daarop een foto en de gegevens kan door iedereen worden uitgevoerd en zal hoogstens twee arbeidsuren in beslag nemen. Het uitprinten van de posters kan gewoon op de standaardprinters op EWI. De kosten van het laten drukken van post-it memoblokjes zullen zo laag zijn dat deze, net als de kosten van het printen zijn te verwaarlozen. De post-it memoblokjes zullen, zoals beschreven in de bijlagen, dienen als promotiemiddel en zullen worden bedrukt met de bereikbaarheidsgegevens van het SP. Aan deze promotieacties zijn geen personele en organisatorische consequenties verbonden. De opdracht voor het maken van de memoblokjes kan verlopen via Verkoop & Repro. Zij hebben regelmatig contact met de drukker.

Aanbevolen wordt om zeker gebruik te maken van deze promotieactie, het is erg origineel. De medewerkers maken daarnaast ongetwijfeld gebruik van de memoblokjes waardoor het een goed promotiemiddel is. Ten slotte is een memoblokje iets wat veel medewerkers op hun bureau hebben liggen, zij werpen zo elke dag een blik op het telefoonnummer van het SP.

### 9.2.2 Tactische aanbevelingen

De aanbevelingen zoals die zijn beschreven bij het onderwerp werkprocessen kosten in principe enkel tijd en geen geld.

#### ✓ *Infrahulp*

Inmiddels hebben alle medewerkers van de FO en de BO een cursus Infrahulp gehad, deze zijn dus al georganiseerd en betaald.

#### ✓ *Wisselwerking FO-BO*

Voor de wisselwerking FO-BO zullen de medewerkers van zowel de FO als de BO goed ingelicht moeten worden over de procedure. Deze voorlichting kunnen zij het beste krijgen van de coördinator SP en kan het beste tijdens een werkoverleg besproken worden. De implementatie hiervan kost dus enkel tijd en inzet van de coördinator SP.

#### ✓ *Personeel*

Het verkleinen van de personeelspool is iets wat O&S zelf moet organiseren, eventueel in opdracht van de manager O&S en de coördinator SP. Het aantal uren O&S assistentie op het SP blijft hetzelfde, ze worden alleen ingevuld door minder medewerkers. Financieel heeft dit dus geen gevolgen. De personele gevolgen zijn dat drie van de vijf medewerkers niet meer op het SP

op EWI werkzaam zullen zijn. Zij zullen zich meer bezig moeten gaan houden met BO taken of zullen ergens anders binnen de TU Delft aan de slag moeten. Organisatorisch heeft deze aanbeveling dus ook nogal wat om handen, er zal besloten moeten worden wie nog wel, en wie niet op het SP blijven werken, en hoe deze twee personen de uren moeten verdelen. Daarnaast zal er een andere oplossing gevonden moeten worden voor de drie overige medewerkers. Dit is echter iets dat O&S zelf moet regelen.

✓ *Inroostering*

Voor de inroostering van het personeel is het belangrijk dat de piekmomenten in kaart gebracht worden en dat er gecommuniceerd wordt naar de medewerkers van het SP dat zij hier rekening mee moeten houden bij het aanvragen van vakantiedagen. Wat deze piekmomenten zijn is reeds beschrijven in bijlage 15. Het is aan de coördinator van het SP om hier rekening mee te houden. Voor wat betreft de intensiviteit van de werkzaamheden, het is belangrijk dat er in het rooster ruimte komt voor de medewerkers om twee uur per dag andere werkzaamheden uit te voeren. Bijvoorbeeld in het kantoorje achter het SP. De coördinator van het SP zal in overleg met de managers van de domeinen moeten zorgen voor andere werkzaamheden.

✓ *Producten en Diensten Catalogus*

In de PDC van Facility Management is al een eerste aanzet gegeven voor een PDC voor het SP. Deze moet echter verder uitgewerkt worden. Dit kan het beste gedaan worden door de managers van de drie domeinen in samenwerking met de coördinator van het SP. Het opstellen van deze PDC zal een aantal werkuren van de managers kosten. In hun salaris is de aansturing van de SP medewerker echter al verweven. De personeelskosten zijn zo dus eigenlijk al ingecalculeerd. Als de PDC eenmaal is opgesteld is het belangrijk dat deze naar de klanten geventileerd wordt. Dit kan bijvoorbeeld door een link op intranet en een aankondiging op de tv schermen in de hal.

✓ *Communicatie naar de klanten*

De in bijlage 15 beschreven stappen die EWI zou moeten ondernemen bij de openstelling van EWI zullen geen grote kosten met zich meebrengen. Een organisatorisch gevolg is enkel dat er iemand het initiatief moet nemen voor de op de dag van de openstelling noodzakelijke communicatie. Dit initiatief kan het beste bij de coördinator van het SP liggen. Er zullen verder geen personele gevolgen zijn.

✓ *Communicatie tussen FO en BO*

Om de communicatie tussen de FO en de BO te bevorderen is het belangrijk dat zij op een informele manier met elkaar kennis maken. Dit kan het beste door middel van een lunch met alle FO en BO medewerkers. Het initiatief voor deze lunch moet genomen worden door de coördinator SP in samenwerking met de managers van de domeinen.

✓ *Laagdrempelige dienstverlening*

De in bijlage 15 beschreven te ondernemen stappen voor deze aanbeveling hebben geen personele of financiële gevolgen. Organisatorisch houdt het in dat de coördinator van het SP intensief contact met de medewerkers van het SP moet houden en hen regelmatig complimentjes moet geven zodat zij plezier in hun werk houden. Een tevreden medewerker zorgt namelijk veelal voor tevreden klanten. Bovendien is een tevreden medewerker over het algemeen makkelijker te benaderen dan een ontevreden medewerker. De klant stapt immers liever op iemand af met een glimlach op zijn gezicht dan op iemand met een chagrijnige uitstraling.

### 9.2.3 Strategische aanbevelingen

✓ *Benader de BO altijd via het SP*

Deze aanbeveling heeft geen financiële of personele gevolgen. De gevolgen zijn enkel organisatorisch van aard. Het zal aan de medewerkers van de BO duidelijk moeten worden uitgelegd wat het belang is van het werken via het SP. Zij zullen de klanten die direct bij hen komen, door moeten sturen naar het SP. Deze taak kan het beste in handen van de managers

van de verschillende domeinen liggen. Zij zullen ervoor moeten zorgen dat hun medewerkers op de nieuwe manier gaan werken. Het SP zal daarnaast duidelijk naar de klant moeten communiceren dat ze in een opstartfase zitten en dat het daarom wat langer kan duren voordat hun KWIS wordt opgelost. De coördinator SP zal hier toezicht op moeten houden.

✓ *Geen hokjescultuur meer op het SP*

De gevolgen van deze aanbeveling zijn voornamelijk organisatorisch. De medewerkers van het SP zullen ervoor moeten zorgen dat ze de kennis die ze in huis hebben overdragen aan de anderen. Ook zullen zij gestimuleerd moeten worden om intensief samen te werken. Het zal vooral veel tijd kosten voordat de hokjescultuur volledig verdwenen is.

✓ *Wees niet bang*

Voor deze aanbeveling is het eigenlijk al te laat, het beoogde startpunt van het SP is inmiddels al bijna zes maanden geleden. Het management eist nog steeds dat alles in de BO op orde is voordat het SP mag gaan draaien. Dit heeft tot gevolg gehad dat veel klanten ontevreden werden omdat ze het SP wel zagen maar niet wisten waarvoor ze er terecht konden. Deze aanbeveling is daarom ook meer op de toekomst gericht, mocht er zich ooit nog een dergelijke situatie als de invoer van het SP voordoen.

✓ *Ook F&C en P&O naar het SP*

Deze aanbeveling zal zowel personele als organisatorische gevolgen hebben voor de gehele TU Delft. De overheveling van F&C en P&O naar het SP maakt immers dat deze afdelingen wederom opnieuw georganiseerd zullen moeten worden. De centrale balie die zij sinds de OOD hebben zal overgeheveld worden naar de negen verschillende Servicepunten.

Een uitbreiding van het SP heeft ook bouwkundige gevolgen, veel van de Servicepunten hebben niet genoeg ruimte voor nog twee medewerkers en zullen dus verbouwd moeten worden. Hier zijn ook financiële gevolgen mee gemoeid. Dit heeft gevolgen voor de gehele TU Delft. De gevolgen van deze overheveling van taken zal dus eerst nader onderzocht moeten worden voor alle faculteiten, voordat een eventuele beslissing genomen wordt.

✓ *Het SP als apart domein*

Ook deze aanbeveling zal zowel personele als organisatorische gevolgen hebben voor de gehele TU. Het creëren van een nieuw domein heeft immers gevolg voor alle faculteiten aangezien het gehele organogram van de TU Delft aangepast moet worden, evenals de organogrammen van de domeinen FM, O&S en ICT. Bij deze laatste drie domeinen zullen tevens Fte's en taken (het aansturen van de SP medewerkers door de managers bijvoorbeeld) wegvallen. Hier zal eerst uitvoerig naar gekeken moeten worden voordat een eventuele beslissing genomen wordt.

### 9.3 Kanttekening bij de aanbevelingen

Op EWI en de TU Delft hecht men veel waarde aan het hebben van een vast persoon voor het indienen van je KWIS. Dit is dan ook een van de argumenten geweest voor het opzetten van het Servicepunt. De aanbevelingen in dit rapport hebben zich op deze visie gericht. De TU Delft zou echter meer aandacht moeten besteden aan deze visie. Het kan namelijk problemen geven in tijden van vakantie, ziekte of andere oorzaken van personeelsuitval als men rekent op een vertrouwd gezicht. Op het moment dat klanten alleen vertrouwen op één bepaald persoon achter de balie, zou dit betekenen dat het SP voor hen niet functioneert als deze persoon weg is. Dit is niet zoals het zou moeten. Men moet vertrouwen krijgen in het SP zelf en niet in de mensen achter de balie. Dit valt te bereiken door ervoor te zorgen dat alle processen op het SP goed draaien, dat er een goede overdracht is van de werkzaamheden op eventuele invulkrachten en dat er sprake is van een transparante dienstverlening. Boven dit alles staat de klanttevredenheid, de klant is immers de reden van het bestaan van een frontoffice, dit mogen de medewerkers nooit vergeten.

---

<sup>25</sup> Module Verandermanagement, collegejaar 2003-2004. Docent: Michael Geerdink

## Conclusie

In dit verslag is een advies gegeven aangaande de inrichting van een frontoffice op EWI; het Servicepunt. Dit Servicepunt is een resultaat van de reorganisatie van alle ondersteunende diensten op de TU Delft. In dit rapport stond de volgende probleemstelling centraal:

**“Op welke wijze moet de frontoffice op EWI ingericht worden om een bijdrage te leveren aan de ambitie van de dienst FMVG om een klimaat te creëren waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit?”**

Uit het onderzoek is gebleken dat de implementatie van de frontoffice op EWI zeker een goede bijdrage kan leveren aan de verbetering van de dienstverlening van de drie domeinen O&S, FM en ICT. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de implementatie van het SP alleen werkt als het voor iedereen duidelijk is met welke KWISsen ze er terecht kunnen. Daarnaast is het noodzakelijk dat de werkprocessen in de FO en de BO helder en transparant zijn. Het sleutelwoord bij de implementatie is communicatie. Hiermee wordt bedoeld op onderlinge communicatie tussen de FO en de BO, maar ook op de communicatie naar de klanten toe en op de communicatie tussen EWI en FMVG over de richtlijnen, DVO's e.d.

De frontoffice op EWI kan bijdragen aan een klimaat waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit door een snelle en adequate service te verlenen waarbij voortzetting van het primaire proces voorop staat. De medewerkers van het SP moeten over voldoende kennis beschikken om eenvoudige KWISsen zelf op te lossen. Kunnen zij iets niet zelf oplossen dan moeten zij een KWIS snel kunnen uitzetten naar de juiste persoon in de BO.

De problemen waar EWI tegenaan loopt hebben verschillende oorzaken maar zijn goed op te lossen door er zorg voor te dragen dat de verder implementatie op een juiste manier verloopt. De in hoofdstuk 9 beschreven aanbevelingen kunnen hier aan bijdragen. Het is hierbij heel belangrijk dat het klantvertrouwen weer teruggewonnen wordt en dat kan alleen door middel van duidelijke communicatie en een zeer klantgerichte instelling.

Voor een goed werkend Servicepunt staat klantvriendelijkheid voorop!

## Het Servicepunt van de toekomst

De in dit rapport beschreven aanbevelingen en conclusies zijn voornamelijk gericht op de korte en middellange termijn. De aanbevelingen zijn tevens gericht op het concept Servicepunt dat is ontworpen tijdens de OOD. In dit afsluitende hoofdstuk zal een blik op de toekomst worden geworpen van de TU Delft en het Servicepunt.

Bij navraag blijkt dat er zich de afgelopen veertig jaar bijzonder veel reorganisaties hebben voorgedaan op de TU Delft, met een gemiddelde periode van vijf jaar tussen de verschillende reorganisaties. Het zal dan ook niemand verbazen als er over vijf jaar weer een initiatief komt voor een nieuwe reorganisatie. Dit is dan ook de aanleiding van dit hoofdstuk, er zal een blik worden geworpen op één van de mogelijkheden van een volgende reorganisatie van het Servicepunt.

In de huidige maatschappij is het voor een organisatie erg belangrijk dat zij trachten schaalvoordelen te behalen door het aangaan van samenwerkingsverbanden en overnames van concurrerende organisaties. Dit zorgt er voor dat een organisatie niet ondersneeuwt onder andere grote multinationals. De TU Delft zal hier ook in mee moeten gaan. Samenwerkingsverbanden met andere universiteiten in binnen- en buitenland heeft de TU al. De TU Delft als organisatie bestaat echter nog steeds uit acht verschillende faculteiten (dochterorganisaties) met een eigen onderwijsprogramma en decaan. Er is nog niet echt sprake van massale uitwisseling en overdracht van kennis. Een student studeert Elektrotechniek en volgt daarvoor slechts colleges in het EWI gebouw. Het kan heel sporadisch voorkomen dat een college op een andere faculteit gegeven wordt, maar dat geniet absoluut niet de voorkeur.

De TU Delft zal in de nabije toekomst (<10 jaar) meer gebruik moeten maken van de kennis die de verschillende faculteiten in huis hebben. De TU Delft zou deze kennis veel intensiever en interfacultair moeten uitwisselen. Op dit moment is de TU Delft al druk bezig met de ontwikkeling van het Mekelpark<sup>26</sup>; een volledige herinrichting van de Mekelweg vanwege de komst van een nieuwe tramlijn. Het Mekelpark wordt autovrij en zal fungeren als ontmoetingsplek voor studenten en docenten. Hiermee wordt een echt campusidee gecreëerd en wordt de psychische afstand tussen de faculteiten verkleind. De ontwikkeling van Mekelpark is echter nog niet voldoende.

Om een optimale samenwerking en uitwisseling te kunnen bewerkstelligen zullen ook de ondersteunende diensten verder gecentraliseerd worden. Er zal één SP voor FM komen voor de gehele TU Delft op een centraal gelegen plaats (bijvoorbeeld de Bibliotheek TU Delft) waar alle klanten hun KWIS indienen per mail volgens een vast format (te vinden op intranet bijvoorbeeld). Deze KWISsen worden in het centrale SP in behandeling genomen en doorgespeeld naar de uitvoerende FM medewerkers, die de melding ontvangen op hun palmtop. Per faculteit zijn standaard een aantal uitvoerende medewerkers aanwezig. Deze medewerkers hoeven echter niet meer noodzakelijk gebonden te zijn aan één faculteit. Zij kunnen indien nodig worden ingezet op andere faculteiten waar de vraag hoog is. Zo kan er uitstekend ingespeeld worden op de klantenvraag en is er duidelijk sprake van vraaggestuurde dienstverlening. Dit brengt een verdergaande efficiëncyslag van de ondersteunende diensten met zich mee.

Het SP van de verder gelegen toekomst (>10 jaar) voor FM is volledig virtueel. Vergaande technologische ontwikkelingen zullen ervoor zorgen dat het doorgeven van een KWIS volledig gedigitaliseerd wordt aan de hand van vaste formats die klanten invullen. Deze KWIS wordt door een geautomatiseerd systeem vertaald in een order en automatisch doorgespeeld naar een medewerker van de ondersteunende dienst die op dat moment tijd heeft om de KWIS op te lossen. De klant krijgt ondertussen een automatisch gegenereerde e-mail met de gegevens van de KWIS als bijvoorbeeld een ordernummer en de status. De uitvoerende medewerker krijgt de

opdracht tot werk op zijn handcomputer en weet meteen wat hij moet doen en vooral waar de prioriteiten liggen op dat moment. De constructie front- en backoffice is zo niet meer echt van toepassing. Er is geen fysiek frontoffice meer, enkel nog een geautomatiseerd systeem wat de KWISsen in ontvangst neemt. De uitvoerende medewerkers van FM werken op aanvraag en zullen op alle faculteiten ingezet worden.

Op het moment dat de TU Delft overgaat op de invoer van volledige digitalisering van de frontoffice kunnen alle klanten met het automatische systeem werken en hebben zij hier toegang toe. Bovendien is de technologie zo ver ontwikkeld dat een dergelijk zelfdenkend computersysteem functioneert zonder de nodige kinderziektes. De cultuuromslag die plaats zal vinden wordt stap voor stap ingevoerd en de efficiencyslag zal door iedereen als positief ervaren worden.

Voordat het zover is, liggen voor de TU Delft de uitdagingen op dit moment bij het in huis halen van de juiste technologie, middelen en kennis.

Feit blijft dat bovenstaande slechts een toekomstvisie is, wat er daadwerkelijk waarheid wordt zal de tijd ons moeten leren!

---

<sup>26</sup> <http://www.mekelpark.tudelft.nl>

## Literatuuropgave

### *Boeken en Syllabi*

Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Derde, herziene druk. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 90-207-3030-4

Bakker, N., Peters, L.: ITIL in de praktijk. Eerste druk. Den Haag: ten Hagen & Stam Uitgevers, februari 2002. ISBN 90.440.0298.8

v. Bon, Jan e.a.: IT Service management: een introductie op basis van ITIL. Vierde druk. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2004. ISBN 90-806713-2-0

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2005. ISBN 90-73077-09-5

Elling, R. e.a.: Rapportagetechniek. Eerste druk, Groningen: Wolters Noordhoff, 1994. ISBN 90-01-29131-7

Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M.: Management van processen. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90-14-09607-0

Janssen, Peter: IT-Service management volgens ITIL. Benelux: Pearson Education Benelux, 2003. ISBN 90-430-0676-9

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90-1407-794-7

Mante, Y.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004. Nr. 2318 .

Strikwerda, J.: Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie. Vijfde druk, Assen: Koninklijke van Gorcum BV, 2005. ISBN 90-232-4081-2

Thomassen, J-P.R. Drs.: Waardering door klanten. Deventer: Kluwer, 1999. ISBN 90-267-2886-7

Wijnen, G. e.a.: Projectmatig werken. Negentiende druk. Den Haag: Het spectrum, 2002. ISBN 90-274-66905-9

### *Bedrijfsliteratuur*

Jaarverslag 2003 Technische Universiteit Delft. Mei 2004

Jaarverslag 2004 Technische Universiteit Delft. Juni 2005

Instellingsplan TU Delft 2005-2008. 2005

Meerjarenplan FMVG 2006-2009. Maart 2006

Meerjarenplan 2006-2009 faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica. Februari 2006

Rapport OOD Ontwerp Deel I en II. Oktober 2004



## Artikelen

Opheij, W. en Willems, F.: Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht. In: Holland Management Review. Nummer 95, (mei/juni 2004), pagina 46-53.

## Internet

Van Dale Taalweb | Onlinewoordenboek

<http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=klant> (21 februari 06)

Elmeco.nl

<http://www.managementindex.nl> (16 maart 06)

Right Marktonderzoek – Kwantitatief onderzoek, Online onderzoek, Telefonisch, Schriftelijk, Fac.

<http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwantitatief-onderzoek.asp> (24 maart 2006)

Right Marktonderzoek – Kwalitatief onderzoek, Groepsdiscussie, Diepte-interview

<http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwalitatief-onderzoek.asp> (24 maart 2006)

TU Delft - OOD

<http://www.ood.tudelft.nl/>

[http://www.ood.tudelft.nl/pdf/Het\\_ontwerp\\_van\\_FMVG.pdf](http://www.ood.tudelft.nl/pdf/Het_ontwerp_van_FMVG.pdf)

TU Delft - Project Mekelpark: inrichting Mekelweg met tramlijn

<http://www.mekelpark.tudelft.nl>

TU Delft - TU Delft

<http://www.tudelft.nl>

Wat is een kwaliteitssysteem?

<http://www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.htm> (21 mei 2006)

Woordenboek

<http://www.mi-ami.nl/index.aspx?ChapterID=1183&ContentID=13521> (3 april 2006)

## Personen

### Faculteit EWI

|                  |                   |                   |                        |
|------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| John Veltema     | Anja van den Berg | Laura Baumann     | Henk Sips              |
| Arnold Scholte   | Ank Voets         | Maria de Hullu    | Jan Biemond            |
| Ludo Eijgenraam  | Evelyn Sharabi    | Marion de Vlieger | Ad de Ridder           |
| Sabine Kleinjans | Conny van Driel   | Erwin Stout       | Dienst Verkoop & Repro |
| Ed van Grevenhof | John van Baarle   | Jasper Oosterman  | Conciërges             |
| Henk van Aalst   | Medewerkers SP    |                   |                        |

### FMVG

Etty van der Leij

### Benchmark

Haagse Hogeschool: Inge Venema  
CiTG & TBM: Oscar Verbeek

TNW: Lucas Agema  
Bibliotheek TU Delft: Jannette Kemerling

## Overig

Module Verandermanagement, collegejaar 2003-2004. Docent: Michael Geerdink

Module Facilitaire Organisatie Scan, collegejaar 2005-2006. Docent: Rachel Kuijlenburg

# EEN FRONTOFFICE ALS EFFICIENCYSLAG?

Een onderzoek naar de implementatie van het Servicepunt op de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica van de TU Delft

## BIJLAGEN

Jolijn Weisscher

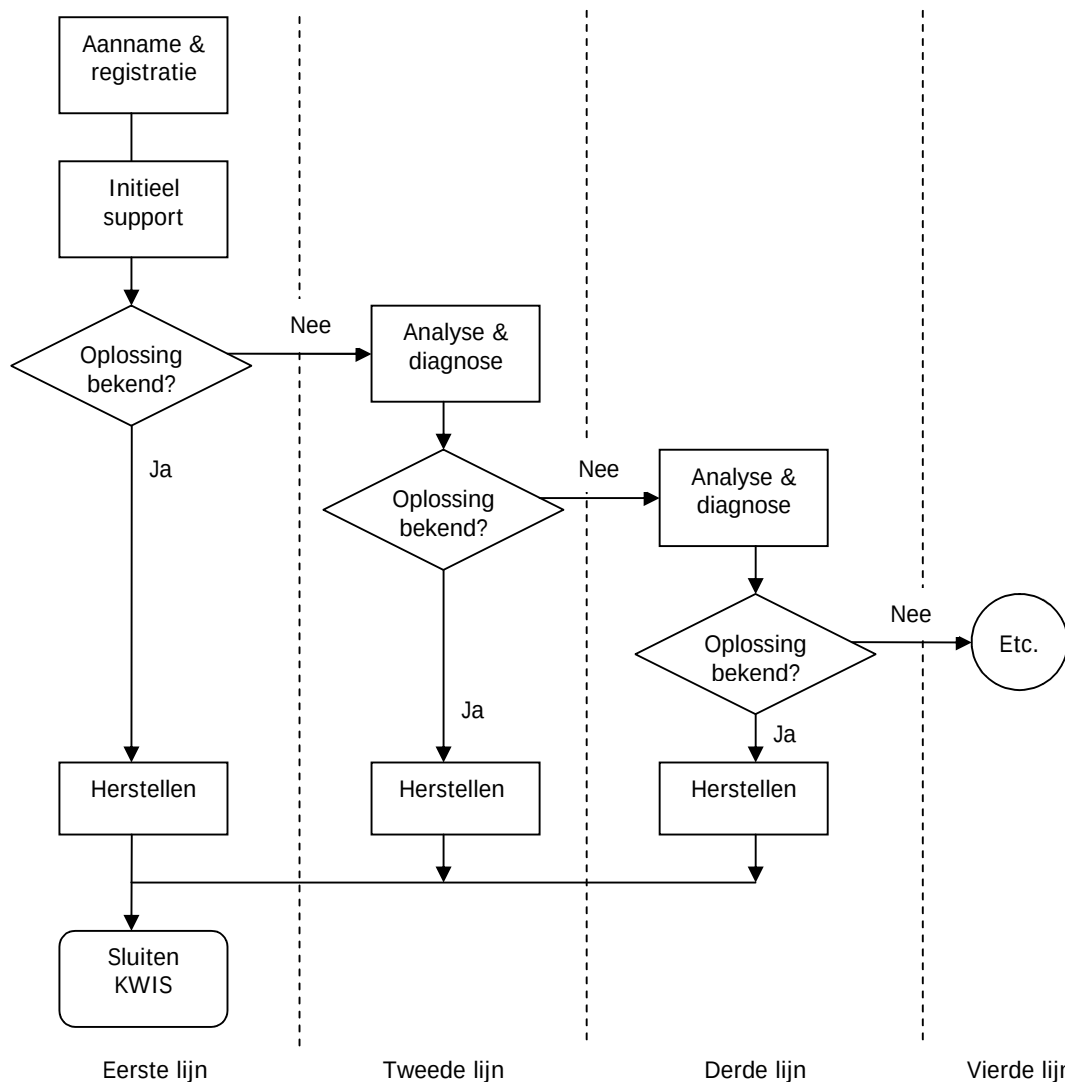
## Inhoudsopgave

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| BIJLAGE 1 AANVULLING THEORETISCH KADER .....                                                                                            | 3  |
| 1.1 SCHEMATISCHE WEERGAVE EERSTE EN TWEEDE LINIE BACKOFFICE .....                                                                       | 3  |
| 1.2 ITIL .....                                                                                                                          | 4  |
| 1.2.1 Wat is ITIL? .....                                                                                                                | 4  |
| 1.2.2 ITIL en de Service Desk .....                                                                                                     | 6  |
| 1.3 HET FACILITAIR MANAGEMENT MODEL .....                                                                                               | 8  |
| 1.4 DE INVOER VAN EEN SERVICEPUNT .....                                                                                                 | 9  |
| 1.4.1 Flowchart: een goede invoer van het Servicepunt .....                                                                             | 10 |
| BIJLAGE 2 AANVULLING ORGANISATIEBESCHRIJVING .....                                                                                      | 11 |
| 2.1 TU DELFT .....                                                                                                                      | 11 |
| 2.2 FMVG .....                                                                                                                          | 12 |
| BIJLAGE 3 ORGANOGRAM FMVG NA REORGANISATIE .....                                                                                        | 14 |
| BIJLAGE 4 PDC FACILITY MANAGEMENT .....                                                                                                 | 16 |
| BIJLAGE 5 PROCESSEN BIJ FM-AFDELINGEN .....                                                                                             | 18 |
| BIJLAGE 6 DIENSTVERLENINGSOVEREENKOMST FMVG VOOR EWI .....                                                                              | 24 |
| BIJLAGE 7 OVERZICHT TOTALE FTE'S OUDE EN NIEUWE SITUATIE .....                                                                          | 29 |
| BIJLAGE 8 OVERZICHT FTE'S FMVG VOOR EN NA DE REORGANISATIE .....                                                                        | 31 |
| BIJLAGE 9 INTERNE BENCHMARK .....                                                                                                       | 35 |
| 9.1 CITG EN TBM .....                                                                                                                   | 35 |
| 9.2 BIBLIOTHEEK TU DELFT .....                                                                                                          | 37 |
| 9.3 TNW .....                                                                                                                           | 39 |
| BIJLAGE 10 EXTERNE BENCHMARK .....                                                                                                      | 42 |
| 10.1 HAAGSE HOGESCHOOL .....                                                                                                            | 42 |
| BIJLAGE 11 UITWERKINGEN KLANTENONDERZOEK .....                                                                                          | 45 |
| 11.1 SAMENVATTING RESULTATEN OPERATIONELE KLANTEN .....                                                                                 | 45 |
| 11.2 OPERATIONELE KLANT: VOORZITTER VAN ÉÉN VAN DE STUDIEVERENIGINGEN .....                                                             | 47 |
| 11.3 OPERATIONELE KLANT: THESAURIER (PENNINGMEESTER) VAN ÉÉN VAN DE STUDIEVERENIGINGEN .....                                            | 48 |
| 11.4 OPERATIONELE KLANT: SECRETARESSE 1 .....                                                                                           | 48 |
| 11.5 OPERATIONELE KLANT: SECRETARESSE 2 .....                                                                                           | 49 |
| 11.6 OPERATIONELE KLANT: SECRETARESSE 3 .....                                                                                           | 50 |
| 11.7 OPERATIONELE KLANT: SECRETARESSE 3 .....                                                                                           | 51 |
| 11.8 OPERATIONELE KLANT: SECRETARESSE 4 .....                                                                                           | 52 |
| 11.9 OPERATIONELE KLANT: SECRETARESSE 5 (ONDERVRAAGDE A) EN DE FACILITAIR CONTACTPERSOON (ONDERVRAAGDE B) VAN EEN VAKGROEP OP EWI ..... | 52 |
| 11.10 OPERATIONELE KLANT: SECRETARESSE 6 .....                                                                                          | 53 |
| 11.11 TACTISCHE KLANT: SECRETARIS .....                                                                                                 | 54 |
| 11.12 STRATEGISCHE KLANT: AFDELINGSVOORZITTER 1 .....                                                                                   | 55 |
| 11.13 STRATEGISCHE KLANT: AFDELINGSVOORZITTER 2 .....                                                                                   | 56 |
| BIJLAGE 12 WERKPROCESSEN VOLGENS NEN 2748 .....                                                                                         | 58 |
| BIJLAGE 13 OVERZICHT BO MEDEWERKERS FM .....                                                                                            | 62 |
| BIJLAGE 14 AANVULLING AANBEVELINGEN .....                                                                                               | 64 |
| 14.1.1 Operationele aanbevelingen .....                                                                                                 | 64 |
| 14.1.2 Tactische aanbevelingen .....                                                                                                    | 64 |
| 14.1.3 Strategische aanbevelingen .....                                                                                                 | 67 |

## BIJLAGE 1 Aanvulling theoretisch kader

Deze bijlage dient als aanvulling op Hoofdstuk 2 van het rapport. Enkele theoretische modellen zoals die in het rapport zijn beschreven worden hier verder uitgewerkt. Daarnaast wordt er nader ingegaan op de theorie van ITIL.

### 1.1 Schematische weergave eerste en tweede linie Backoffice<sup>27</sup>



Figuur 6 Doorzetten van KWISsen naar backoffice (BRON: ITSMF, 2002)

In dit schema wordt weergegeven welke linies er zijn om een KWIS door te zetten in de BO. Voor FMVG is de eerste lijn het SP. De tweede lijn wordt gevormd door de conciërges en de Technische Dienst. De derde lijn wordt gevormd door de externe bedrijven. Deze externe bedrijven lossen de lastige KWISsen op die veel specialistische kennis of apparatuur vereisen.

<sup>27</sup> Janssen, 2003, blz. 114.

## 1.2 ITIL

Het Servicepunt op EWI zal een schakel zijn tussen de klant en de backoffice (de ondersteunde diensten). Een goede wisselwerking tussen front- en backoffice is hierbij belangrijk. ITIL is een methode die de inrichting van een Service Desk beschrijft en daarbij de relatie tussen FO en BO nader toelicht. Deze methode wordt in deze paragraaf nader toegelicht. Hierbij komt de algehele gedachtegang van ITIL naar voren, toegespitst op de inrichting van een Service Desk, met alle aspecten van dien.

Er is voor dit model gekozen omdat dit model uitgaat van de processen die er zijn op een Service Desk. Daarnaast speelt de klant een belangrijke rol. Dit is erg belangrijk voor de TU en EWI. Tijdens de reorganisatie zijn eerst bij alle faculteiten de FM-processen beschreven waarna er is gekozen voor een definitieve overheveling van de taken. De inrichting van het Servicepunt gaat dus al uit van de processen. Op EWI vindt men het daarnaast vooral belangrijk dat de klant tevreden is. Het ITIL model zal als richtlijn dienen voor het advies omtrent de inrichting van het Servicepunt.

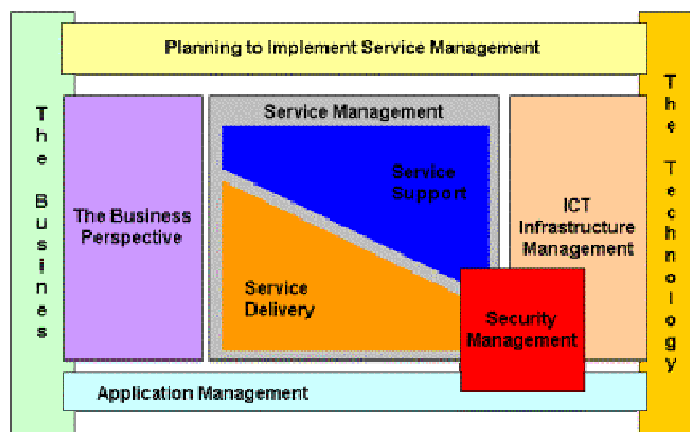
### 1.2.1 Wat is ITIL?

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) is een methode die is opgesteld door het CCTA (Central, Computer and Telecommunications Agency) in opdracht van de Britse overheid.

In de inleiding van het boek 'IT-service management volgens ITIL' van Peter Janssen<sup>28</sup> staat de volgende omschrijving van ITIL:

*"ITIL is een gestructureerde methode voor het beheren van de IT-infrastructuur. ITIL gaat uit van een procesmatige aanpak van het beheer, waarbij een klantgerichte benadering het belangrijkste kenmerk is."*

Onderstaande figuur uit het boek 'IT Service Management, een introductie op basis van ITIL'<sup>29</sup> van ITSMEF-Nederland, laat de zeven hoofdelementen zien van de ITIL theorie. Elk van deze elementen heeft een relatie met de andere zes en overlapt deze gedeeltelijk.



Figuur 7 De ITIL publicatiestructuur (bron: ITSMEF)

Uit de hierboven besproken omschrijving komt naar voren dat ITIL een methode is voor het beheer van IT-infrastructuur, ITIL is echter ook op alle andere processen op een frontoffice toe te passen. ITIL bestaat uit verschillende sets waarin processen op verschillende niveaus besproken worden. In dit rapport zullen enkel de operationele en de tactische processen aan bod komen. De operationele processen worden besproken in de Service Support Set, de tactische processen in de Service Delivery Set.

'IT-service management volgens ITIL' van Peter Janssen geeft de volgende omschrijvingen van de Service Support Set (SSS) en de Service Delivery Set (SDS)<sup>30</sup>:

*"De Service Support Set beschrijft de service desk als centraal aanspreekpunt voor de gebruiker."*

Hieronder vallen de volgende processen:

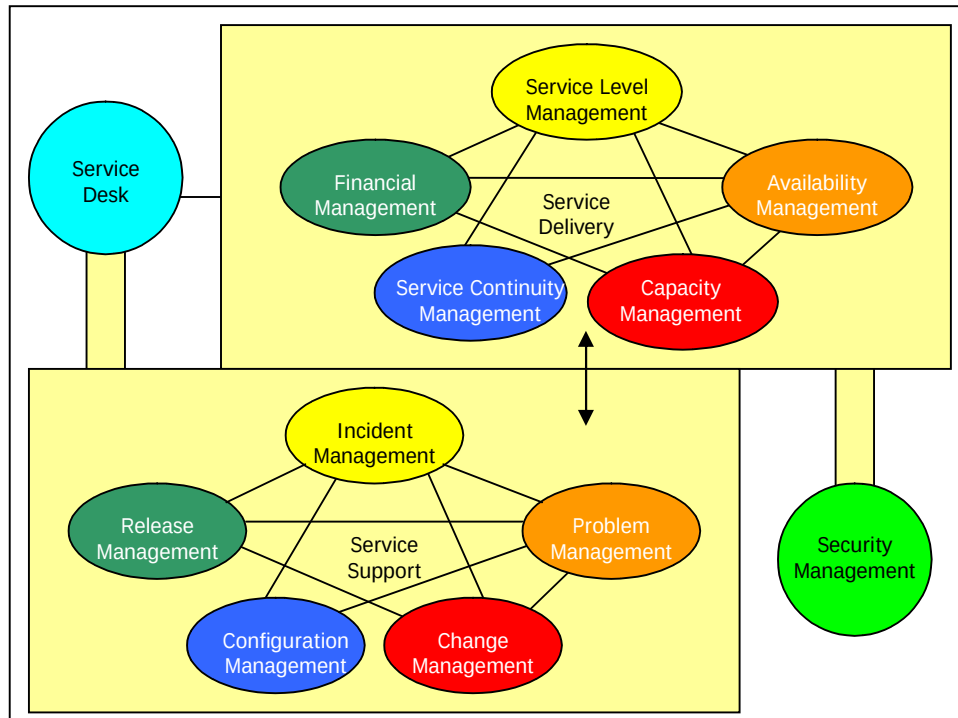
- Configuration Management: het onder controle brengen en houden van veranderingen in de processen, het identificeren van Configuration Items (CI), het verzamelen en beheren van informatie over de processen en het verschaffen van informatie over een proces aan alle overige processen.
- Incident Management: proberen storingen te verhelpen en diensten snel weer te herstellen. Incidenten worden geregistreerd.
- Problem Management: proberen om van structurele problemen de oorzaak te achterhalen en van bestaande oorzaken (known errors) al dan niet structurele verbeteringen door te voeren. Deze wijziging (Change) gebeurt d.m.v. een wijzigingsverzoek (Request for Change).
- Change Management: zorgen voor het gecontroleerd doorvoeren van wijzigingen in het proces. Het doel is: door goede afstemming in de organisatie te bepalen welke wijzigingen nodig zijn en hoe deze doorgevoerd dienen te worden, met zo weinig mogelijk nadelige gevolgen.
- Release Management: het beschikbaar stellen van geteste en juiste versies van geautoriseerde programmatuur en apparatuur.

*"De Service Delivery Set beschrijft de tactische processen die moeten worden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de juiste diensten aan de klant worden geleverd en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om deze diensten te kunnen leveren."*

Hieronder vallen de volgende processen:

- Service Level Management: het maken van goede afspraken met de klant en het toezien op de realisatie van deze afspraken.
- Financial Management: zorgdragen voor een bedrijfseconomisch verantwoorde exploitatie van de dienstverlening, het verschaffen van inzicht in de kosten.
- Availability Management: het waarborgen van de juiste inzet van middelen, methoden en technieken.
- Capacity Management: zorgdragen voor een optimale inzet van de beschikbare middelen.
- Service Continuity Management: de nadruk ligt op het geheel van maatregelen dat nodig is om de continuïteit van de klantorganisatie veilig te stellen in geval van – of ter voorkoming van – calamiteiten.

In schema ziet dat er als volgt uit<sup>31</sup>:



Figuur 8 Overzicht SSS en SDS (bron: ITSMF)

ITIL levert diensten die uitgaan van de volgende kenmerken:

- Klantgerichte benadering
- Procesmatige aanpak
- Public-domaingedachte (voor iedereen toegankelijk)
- Best practice (altijd actueel)

### 1.2.2 ITIL en de Service Desk

Binnen ITIL speelt het begrip Service Desk een grote rol. Er wordt een duidelijke scheiding aangebracht tussen de frontoffice (FO) en de backoffice (BO). Vooral de scheiding tussen FO en BO taken is belangrijk. Processen die zich bij de FO, oftewel de Service Desk, voordoen zijn de volgende:

- Configuration Management
- Incident Management
- Release Management
- Service Level Management
- Change Management.

De belangrijkste van deze processen voor de Service Desk is Incident Management. De medewerkers van de SD vormen het eerste aanspreekpunt en zullen ervoor moeten zorgen dat het incident snel verholpen is. Bovenstaande processen komen bijna allemaal uit de Service Support Set, Service Level Management valt echter onder de Service Delivery Set.

Een van de belangrijkste taken van de Service Desk is het garanderen van de bereikbaarheid van de achterliggende organisatie (BO). Zij zullen eerst zelf een vraag proberen te beantwoorden voordat zij deze doorspelen naar de specialisten in de BO. Er zijn verschillende soorten Service Desks:

- Centrale Service Desk; een enkelvoudig aanspreekpunt voor alle gebruikers.
- Gedistribueerde Service Desk; op verschillende locaties gevestigd.
- Virtuele Service Desk; de locatie doet er niet toe vanwege de inzet van ICT.

Daarnaast bestaan er ook nog verschillende typen Service Desks:

- Call center; registreert enkel de calls, schakelt door naar gespecialiseerde afdelingen.



- Unskilled Service Desk; calls registreren, globaal vastleggen en doorsturen naar gespecialiseerde afdelingen.
- Skilled Service Desk; de medewerker bezit over enige kennis en lost eenvoudige problemen zelf op aan de hand van gedocumenteerde oplossingen, de moeilijke problemen spelen zij door naar gespecialiseerde afdelingen.
- Expert Service Desk; de medewerker bezit specialistische kennis en kan de meeste problemen zelf oplossen.

Deze verschillende typen Service Desks brengen andere eisen aan het personeel met zich mee. De medewerker van een call center mag veel lager geschoold zijn dan een medewerker in een Expert Service Desk. De medewerkers van alle typen Service Desks moeten echter in ieder geval klantvriendelijk zijn, goed kunnen luisteren en goed kunnen werken in teamverband.

Een Service Desk is anders dan een Helpdesk. Een Service Desk heeft namelijk een proactieve werkwijze terwijl een Helpdesk over het algemeen reactief werkt. Door goede voorlichting over de producten en diensten probeert de Service Desk problemen te voorkomen. Daarnaast beschermen zij de specialisten in de backoffice door makkelijk en direct te beantwoorden vragen te beantwoorden. Zo krijgen de specialisten enkel de lastigere vraagstukken doorgespeeld. De Service Desk fungeert zo als 'filter'.

Volgens Peter Janssen<sup>32</sup> horen de volgende werkzaamheden bij het takenpakket van een Service Desk medewerker:

- *Het snel verhelpen van storingen*
- *Het verzorgen van voorlichting aan de gebruikers*
- *[...]*
- *Het in ontvangst nemen van wijzigingsverzoeken*
- *Het ondersteunen van de gebruikers bij hun werk*

#### EWI

Bij EWI is sprake van een Centrale Service Desk, er is één punt waar alle gebruikers terecht kunnen met al hun vragen. Deze Service Desk is tevens van het type Skilled Service Desk. De medewerkers worden geacht over voldoende kennis te beschikken om eenvoudige KWISsen zelf op te lossen. Voor de moeilijkere problemen kunnen zij terecht bij het gespecialiseerde backoffice.

---

<sup>28</sup> Janssen, 2003, blz. 17.

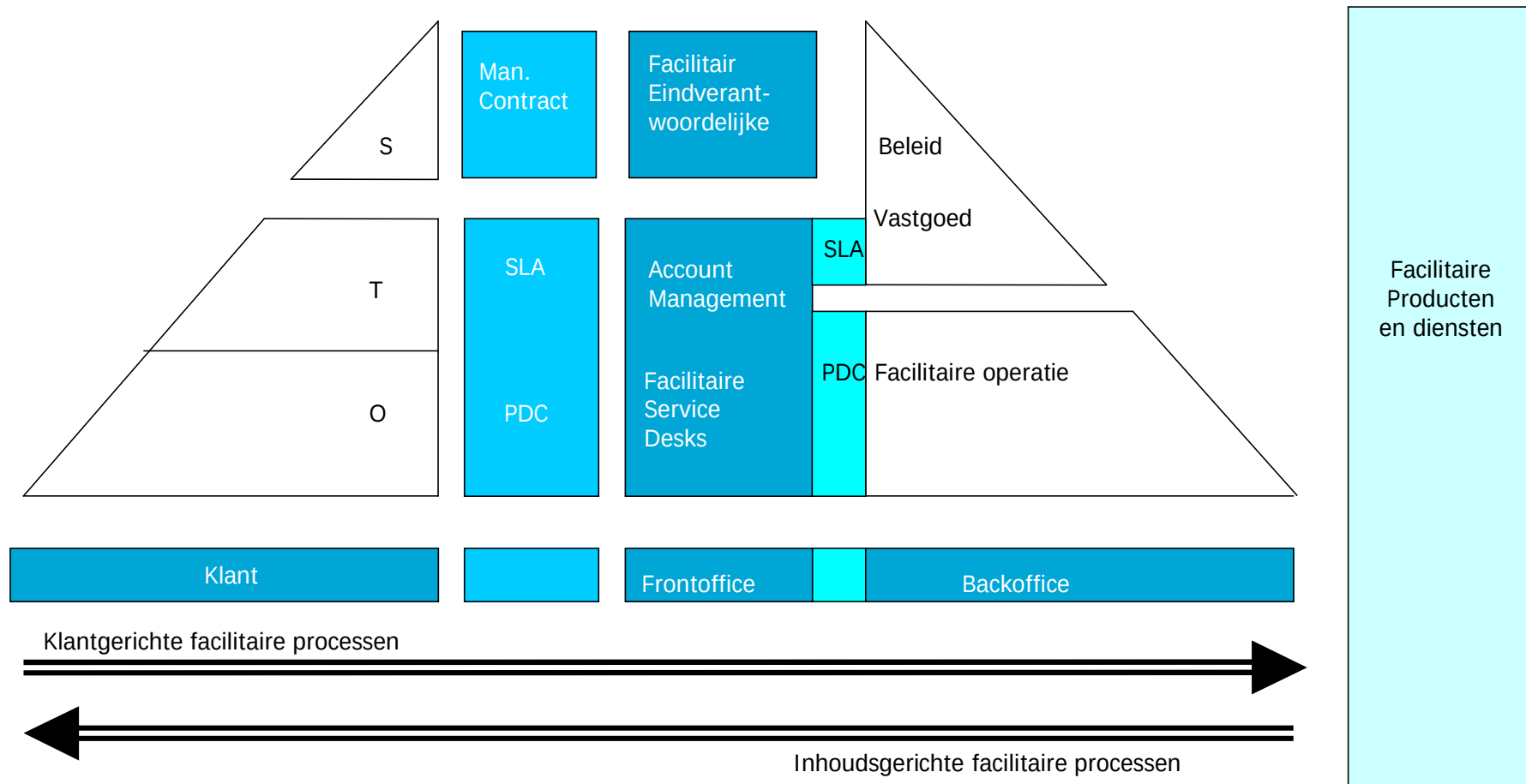
<sup>29</sup> Van Bon e.a., 2004, blz. 38.

<sup>30</sup> Janssen, 2003, blz. 69 en 70.

<sup>31</sup> Van Bon e.a., 2004, blz. 40.

<sup>32</sup> Janssen, 2003, blz. 85.

### 1.3 Het Facilitair Management model<sup>33</sup>



Figuur 9 Het Facilitair Management Model (BRON: Module Facilitaire Organisatie Scan)

Dit model geeft de relatie weer tussen de verschillende soorten facilitaire processen in een organisatie en het organisatieniveau waarop ze plaatsvinden. Het is dus eigenlijk een model dat weergeeft hoe de facilitaire organisatie in elkaar zit, afgezet tegen de processen.

<sup>33</sup> Module Facilitaire Organisatie Scan, collegejaar 2005-2006. Docent: Rachel Kuijlenburg

### *1.4 De invoer van een Servicepunt*

Op de volgende pagina staat een flowchart van de stappen die doornomen (hadden) moeten worden voor een succesvolle invoer van het Servicepunt op EWI. Deze stappen zijn verdeeld over de zes fasen van een project zoals deze zijn beschreven in het boek 'Projectmatig werken'<sup>34</sup>:

- 1. Initiatieffase*
- 2. Definitiefase*
- 3. Ontwerpfase*
- 4. Voorbereidingsfase*
- 5. Realisatiefase*
- 6. Nazorgfase*

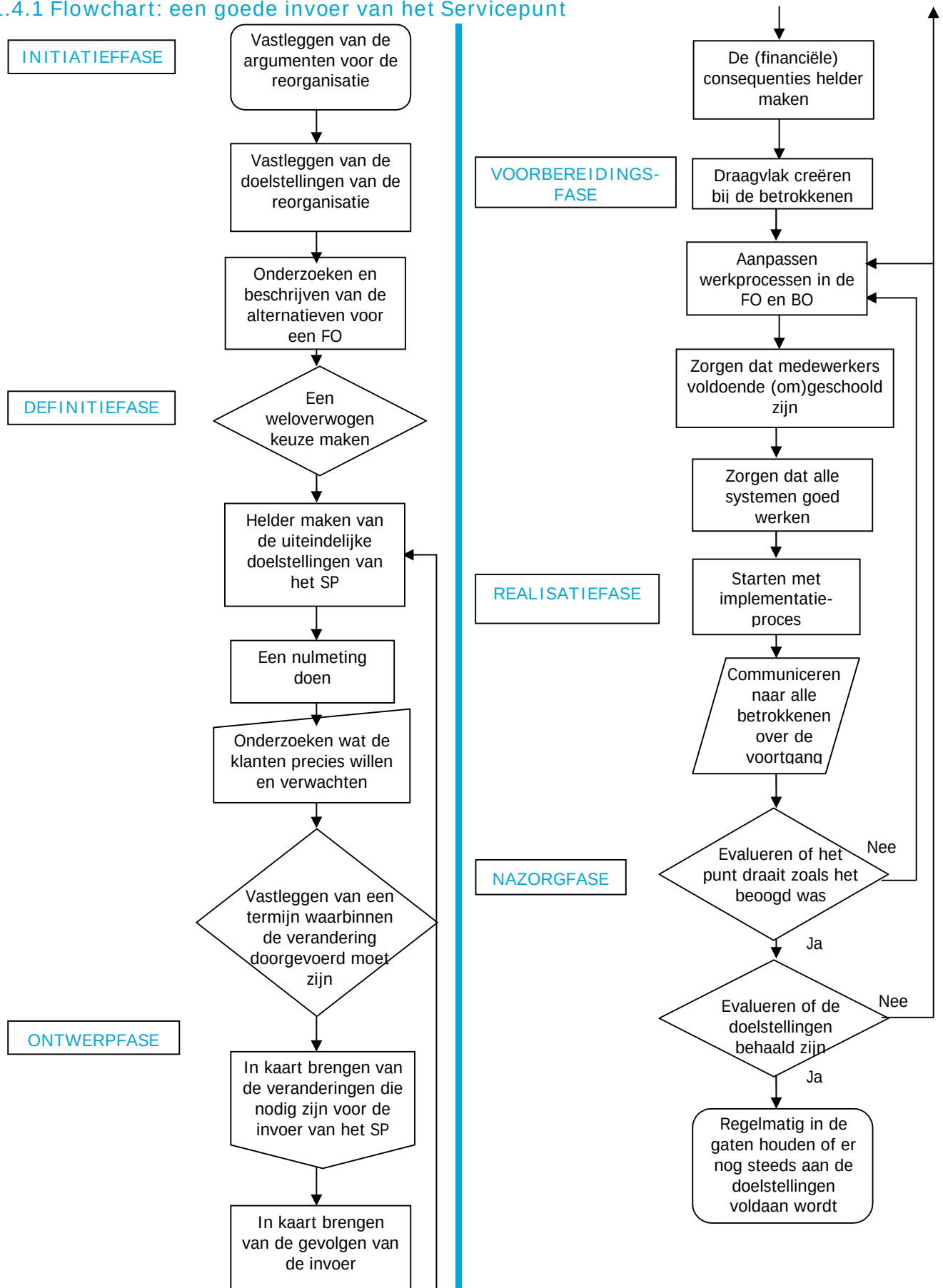
Van deze zes fasen zijn de eerste drie doorlopen door FMVG. Voor EWI begon het echte werk pas bij de voorbereidingsfase.

Tijdens het beschrijven van de flowchart hebben de vijf vragen zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk 2 van het rapport als leidraad gediend.

---

<sup>34</sup> Wijnen e.a., 2002, blz. 74 en verder

## 1.4.1 Flowchart: een goede invoer van het Servicepunt



## BIJLAGE 2 Aanvulling organisatiebeschrijving

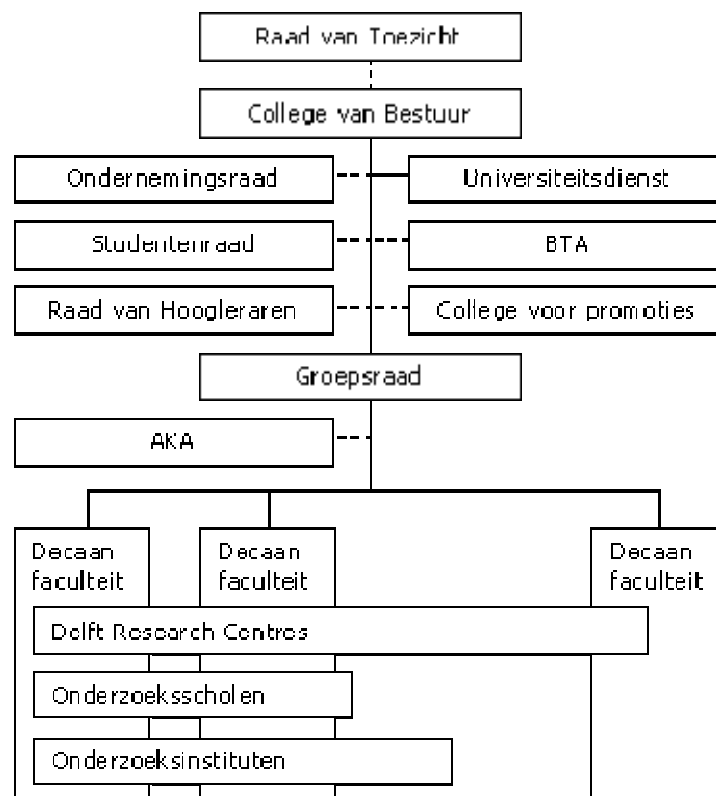
Deze bijlage dient als aanvulling op hoofdstuk 3 van het rapport.

### 2.1 TU Delft <sup>35</sup>

De visie van de TU Delft is in het jaarverslag van 2004<sup>36</sup> als volgt omschreven:

“De TU Delft ziet zichzelf als een open en zichzelf voortdurend vernieuwende netwerkorganisatie met een wereldwijde reputatie die actief inspeelt op veranderende (inter)nationale maatschappelijke omstandigheden. Zij biedt studenten en onderzoekers een intellectueel stimulerende studeer- en werkomgeving. De TU Delft kiest voor een helder onderzoeksprofiel door bundeling van haar onderzoek in TU Delft Research Centres. Door haar hoogwaardige en in een aantal gevallen unieke opleidingsaanbod weet zij een toenemend aantal studenten uit binnen- en buitenland te trekken. De aanwezigheid van de TU Delft in de samenleving komt tot uitdrukking door de intensieve vertegenwoordiging van de leden van haar staf en alumni in maatschappelijke, politieke, universitaire en wetenschappelijke netwerken en organisaties. Als enige technische universiteit in de Randstad wil de TU Delft uitgroeien tot de kern van dé Kennisdelta van Nederland met een wereldwijde uitstraling: dynamisch, innoverend en ondernemend.”

Het overkoepelende organogram van de TU Delft ziet er als volgt uit:



Figuur 10 Organogram TU Delft (BRON: <http://www.tudelft.nl>)

Hieruit valt op te maken dat er sprake is van een lijn-staf organisatie. De stippellijnen geven aan dat de relatie tussen deze diensten enkel adviserend of instemmend is. EWI valt onder de leiding van de decaan en kan dus direct onder dit organogram geplaatst worden.

De TU Delft heeft de volgende **taken** voor zichzelf omschreven:

- Het breed opleiden van studenten voor de (inter)nationale arbeidsmarkt.
- Het opleiden van nieuwe generaties onderzoekers en ontwerpers.
- Het doen van grensverleggend en vernieuwend onderzoek.
- Het valoriseren van de resultaten van haar onderwijs en onderzoek.

## 2.2 FMVG

De volledige **missie** van FMVG, zoals deze beschreven is in het 'Meerjarenplan FMVG 2006-2009'<sup>37</sup> is als volgt:

"De ambitie van FMVG is het voldoen aan de vraag uit de TU Delft gemeenschap naar ondersteuning op het gebied van huisvesting, infrastructuur en overige faciliteiten. De werkwijze/aanpak van FMVG is proactief, dus anticiperend op ontwikkelingen in de academische omgeving en in het kennisgebied van de dienst, en ketengericht, dat wil zeggen van strategie via ontwikkeling en realisatie naar beheer en onderhoud tot sloop of afstoten. Daarbij onderscheiden we vier succesfactoren: prijs, kwaliteit, flexibiliteit en snelheid. Aan deze succesfactoren kan alleen worden voldaan ('conditio sine qua non') vanuit een professionele grondhouding. Klantgerichtheid, ondernemerschap en vakbekwaamheid zijn dan ook kerncompetenties van FMVG. De dienst kent een grote variatie aan disciplines en vakgebieden. Deze zijn aan elkaar gerelateerd vanwege de omstandigheid dat ze veelal worden toegepast ten behoeve van dezelfde klant, hetzelfde gebouw, dezelfde omgeving."

De volledige **visie** van FMVG is in ditzelfde document<sup>11</sup> als volgt beschreven:

"Het bieden van een stimulerende werk- en studieomgeving vanuit een proactieve ondersteunende organisatie, waarbij het efficiënt benutten van grond en gebouwen en het leveren van excellent facilitair management de basis is, met oog voor matching tussen vraag en aanbod.

Dus FMVG staat voor:

3. Het ontwikkelen van een inspirerende campus voor de TU Delft en een aantrekkelijke omgeving voor bedrijven met hoge kennisintensiteit met aandacht voor kwaliteit, efficiëntie en toenemende internationalisering. De plannen voor de ontwikkeling en beheer van gebouwen, infrastructuur alsmede de onbebouwde omgeving zullen getoetst worden aan de uitgangspunten voor duurzaam beheer.
4. Een dienst die door zijn kwaliteit, slagvaardigheid en kostenbewustzijn een actieve bijdrage levert aan het klimaat waarin de TU Delft zich kan ontwikkelen tot een excellente, internationaal erkende universiteit."

In ditzelfde document<sup>11</sup> wordt het **hoofddoel** van FMVG beschreven

"Het stroomlijnen van het facilitaire proces, waarbij wordt gestreefd naar de beste verhouding tussen kwaliteit en kosten en het streven naar een aantrekkelijke, dynamische studie- en werkomgeving door optimaal gebruik te maken van bestaande gebouwen (dus ook renovatie), afstoten van oude gebouwen en het plegen van nieuwbouw daar waar het noodzakelijk is, als resultaat van de strategische ontwikkeling."

Klantgerichtheid, ondernemerschap en vakbekwaamheid zijn **kerncompetenties** waarmee FMVG dit hoofddoel wil bereiken. Dit betekent onder meer dat FMVG:

- Werkt aan een imago van betrouwbaarheid en deskundigheid
- Voortdurend communiceert met de klanten

- Voortdurend werkt aan verdere professionalisering (van de medewerkers)
- De marktconformiteit monitort en de consequenties daarvan neemt
- De processen monitort en verbeterd, met name op de succesfactoren prijs, kwaliteit, flexibiliteit en snelheid

De **subdoelen** van FMVG zijn als volgt beschreven in het 'Meerjarenplan FMVG 2006-2009'<sup>11</sup>:

- Implementeren van de uitgangspunten van het organisatiemodel
- Verhogen van de efficiëntie van projecten Vastgoed
- Constante aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen en groepen
- Het concept frontoffice/backoffice ten uitvoer brengen in samenwerking met andere domeinen
- Opzetten en implementeren van de Planning & Control cyclus als afgeleide van de P&C cyclus van de TU Delft
- Het plannen en beschrijven van de ontwikkeling van de TU Delft en zijn omgeving

De **randvoorwaarden** voor deze doelstellingen zijn als volgt:

- Een goede formele en informele relatie met klanten in de faculteiten en het CvB
- Het tijdig beschikbaar en ingericht zijn van de toegewezen huisvesting
- Tijdige beschikbaarheid van geschikte opleidingen
- Het op tijd beschikbaar zijn en goed functioneren van ICT-omgeving en informatiesystemen
- Beschikbaarheid financiën en personeel
- Goede communicatie naar klant en de medewerkers van FMVG
- Meerjarig investeringskader

---

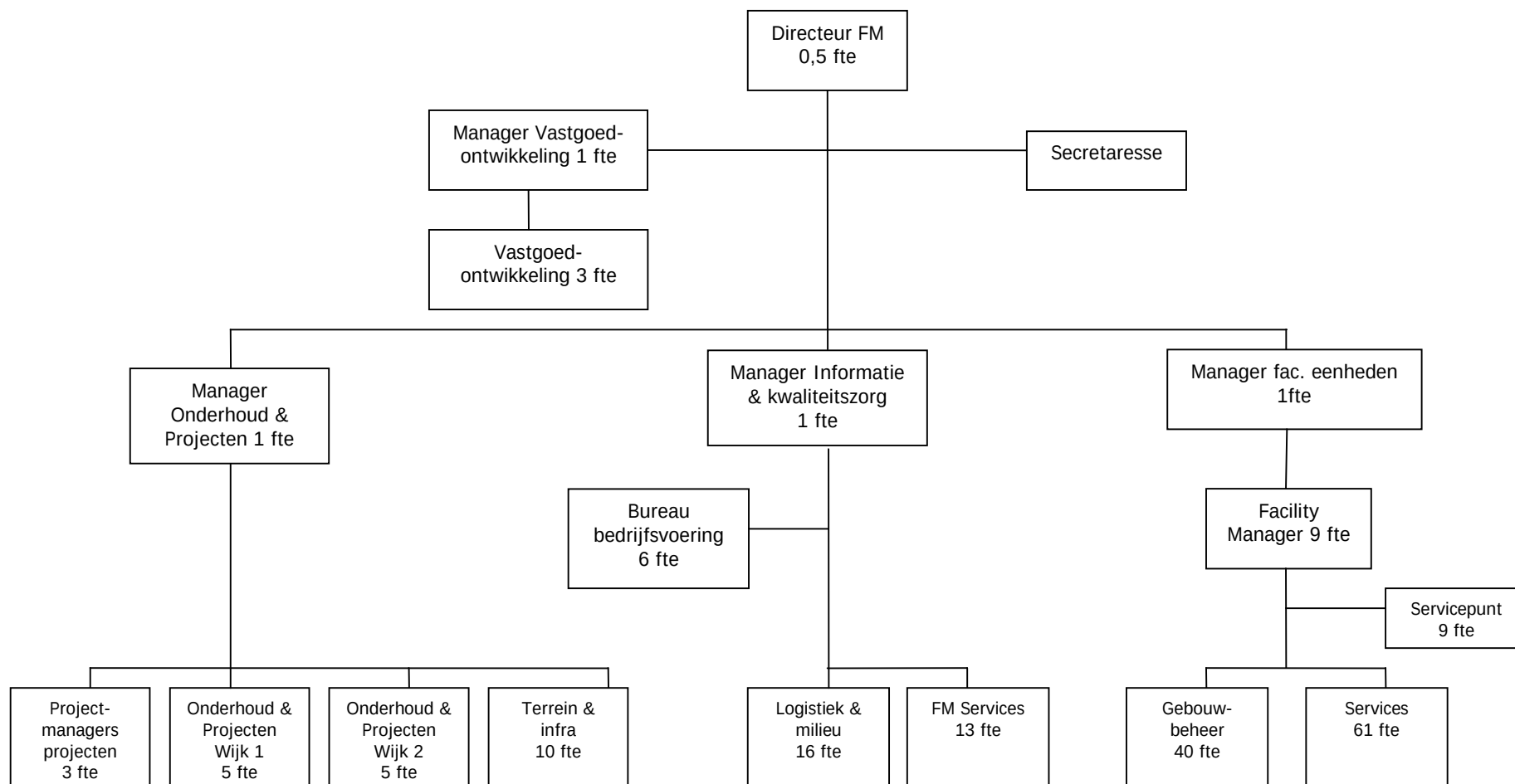
<sup>35</sup> <http://www.tudelft.nl>

<sup>36</sup> TU Delft, 2004, blz. 9

<sup>37</sup> TU Delft, 2006, blz. 9-11

## BIJLAGE 3 Organogram FMVG na reorganisatie

(BRON: Meerjarenplan FMVG 2006-2009<sup>38</sup>)



<sup>38</sup> TU Delft, 2006, blz. 13



### Toelichting bij organogram FMVG

Uit dit organogram valt te concluderen dat er sprake is van een lijn-staf indeling. De directeur FMVG wordt ondersteund door een secretaresse en een stafafdeling: Vastgoedontwikkeling. Deze laatstgenoemde afdeling geeft vorm aan de ruimtelijke ontwikkeling van de TU Delft op langere termijn.

De manager Onderhoud & Projecten draagt zorg voor alle gebouwelijke zaken op het gebied van onderhoud en (bouw)projecten. Hier hoort ook de zorg voor de boven- en ondergrondse infrastructuur bij. De manager Facilitaire Eenheden geeft leiding aan de Facility Managers. Deze vormen op hun beurt weer het eerste aanspreekpunt binnen de faculteit. De Facility Manager verzorgt tevens de aansturing van het decentrale FM-team, binnen de kaders van de centraal gemaakte afspraken. De manager Informatie & Kwaliteit heeft de verantwoordelijkheid voor de backoffices Logistiek & Milieu en FM Services, maar ook over het Bureau Bedrijfsvoering.

Binnen de faculteiten is de Facility Manager het natuurlijke aanspreekpunt voor de decaan. Zij zorgen samen voor voortdurende afstemming en finetuning van vraag en aanbod, gebaseerd op de in de DVO's (Dienst Verlenings Overeenkomst -> SLA) vastgelegde afspraken.

## BIJLAGE 4 PDC Facility Management

Voor de OOD hebben alle Facility Managers van de faculteiten gezamenlijk een PDC opgesteld voor Facility Management. Deze PDC beschrijft de volgende taken:

|                                                                              |         |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Balie</b>                                                                 |         |
| <u>Receptiediensten:</u>                                                     |         |
| - Post aannahme (interne distributie?)                                       | Dienst  |
| - Goederenaanname (interne distributie?)                                     | Dienst  |
| - Alarmafhandeling (brand, BHV, EHBO en inbraak)                             | Dienst  |
| - Toezicht                                                                   | Dienst  |
| - Ontvangst gasten en verwijzen                                              | Dienst  |
| - Openen en sluiten gebouw                                                   | Dienst  |
| - Commandopost                                                               | Dienst  |
| <u>Servicepunten:</u>                                                        |         |
| - Call afhandeling                                                           | Dienst  |
| - Sleuteluitgifte / kluisjes / toegangskaarten                               | Product |
| - Koffie & Thee                                                              | Product |
| - Dienstfietsen                                                              | Product |
| - Kopieerkaarten                                                             | Product |
| - Reservering ruimtes                                                        | Product |
| - AV middelen uitgifte                                                       | Product |
| - Telefoonboekje van "locatie"                                               | Product |
| - Rapportages                                                                | Product |
| - workload backoffice                                                        |         |
| - overzichtrapportages management (soort klachten)                           |         |
| - stand van zaken calls                                                      |         |
| - Informatieverstrekking                                                     | Dienst  |
| <b>Services</b>                                                              |         |
| <u>Werkplekbeheer:</u>                                                       |         |
| - Interne verhuizingen                                                       | Dienst  |
| - Inrichting (meubilair en -ondersteuning, planten, schilderijen etc.)       |         |
| <u>Schoonmaak(coördinatie):</u>                                              |         |
| - Contact met schoonmaakbedrijven over dagelijkse werkzaamheden en controles | Dienst  |
| - Sanitaire artikelen                                                        |         |
| <u>Telefonie:</u>                                                            |         |
| - Patchen                                                                    | Dienst  |
| - Nummer toewijzen                                                           |         |
| - Administratie                                                              |         |
| - Storingen                                                                  |         |
| - Verkeersklassen                                                            |         |
| - Mobiele telefonie                                                          |         |
| - Tel. Coördinatie en communicatie naar DTO/ICT                              |         |
| <u>AV ondersteuning:</u>                                                     |         |
| - Uitleen                                                                    | Dienst  |
| - Ondersteuning evenementen                                                  |         |
| - Onderhoud van uitleen en vaste AV opstellingen in gebouw                   |         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <u>Bewegwijzering:</u><br>- In gebouw (vast en tijdelijk)                                                                                                                                                                                                                                             | Product |
| <u>Begeleiding leveranciers van niet gebouwgebonden app./installaties:</u><br>- Openbare automaten; k&t, frisdrank en versnaperingen (Maas International)<br>- Pantry automaten (DE)<br>- Printers / copiers (NRG)<br>- Glasbewassing (Unicare)                                                       | Dienst  |
| <u>Logistiek:</u><br>- Afval<br>- Chemicaliën (in- en uitgaand)                                                                                                                                                                                                                                       | Product |
| <u>Evenementen:</u><br>- Inrichting<br>- Catering<br>- Diploma-uitreikingen<br>- Voorlichtingsdagen                                                                                                                                                                                                   | Dienst  |
| <u>Overig:</u><br>- Toegangscontrole<br>- Sleutelbeheer<br>- Postbezorging<br>- Magazijnen (geen “winkels”)                                                                                                                                                                                           |         |
| Technisch beheer<br><u>Beheer &amp; Onderhoud:</u><br>- Energiebeheer<br>- Legionellabeheer; logboek<br>- Storingen in technische installaties oplossen<br>- Logboek bijhouden<br>- Gassenbeheer en registratie<br>- Begeleiding aannemers<br>- Gebouwbeheer (gbs)<br>- Onderhoud: procesinstallaties |         |
| <u>Beveiliging:</u><br>- Beveiliging technisch<br>- Sluitplan en uitvoering<br>- Sleutelsystemen technisch<br>- Toegangscontrole elektronisch<br>- Structuur van de beveiliging                                                                                                                       |         |
| <u>Veiligheid:</u><br>- Brandmeldsystemen<br>- Blusmiddelen<br>- Ontruimingsinstallatie<br>- Communicatiemiddelen / pagers<br>- Alarmsystemen                                                                                                                                                         |         |
| <u>Projecten:</u><br>- Renovatie<br>- Nieuwbouw<br>- Groot onderhoud                                                                                                                                                                                                                                  |         |

## BIJLAGE 5 Processen bij FM-afdelingen

Hieronder staat een schema van de processen van de FM afdelingen van de TU Delft. Dit schema is opgesteld door de Facility Managers van de faculteiten vóór de reorganisatie.

| Processen bij FM-afdelingen |                                      |           |         |          |         |                    |      |     |     |      | versie 2 FM/ja; 21-12-04;                                                                                              |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------|---------|----------|---------|--------------------|------|-----|-----|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                      | Services/ |         |          |         | betrokken partijen |      |     |     |      |                                                                                                                        |
|                             | Processen bij FM-afdelingen          | Huisvest. | geb.ond | geb. ex. | service | FM                 | FD   | DTO | GIS | VG   | opmerkingen                                                                                                            |
| <b>1.</b>                   | <b>Beveiliging /Receptie functie</b> |           |         |          |         |                    |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 1.1.                        | openen (incl. alarm uitschakelen)    | S         |         | +        |         | FM                 |      |     |     |      | (gebouw & personen, VIP's)                                                                                             |
| 1.2.                        | sluiten (incl. alarm inschakelen)    | S         |         | +        |         | FM                 |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 1.3.                        | alarmoproep/inbraakalarm afhandelen  | S-H       |         | +        |         | FM                 | FD   |     |     |      |                                                                                                                        |
| 1.4.                        | security plan opstellen/beheren      | H         | ?       | beheer   |         | FM                 | FD   |     |     |      |                                                                                                                        |
| 1.5.                        | onderhoud alarminstallatie           | H         | +       | ?        |         | FM                 |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 1.6.                        | contractbeheer alarminstallatie      | H?        |         | +        |         | FM                 |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 1.6                         | balie bemensen                       | S         |         | +        | +       | FM                 |      |     |     |      | * kan ook in combinatie met service helpdesk                                                                           |
| 1.7                         | bewegwijzering maken/wijzigen        | H         |         | +        | +       | FM                 | (FD) |     |     | (VG) | (VG coördineert buitenbewegwijzering)                                                                                  |
| <b>2.</b>                   | <b>Post en Goederen verzorging</b>   |           |         |          |         |                    |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 2.1                         | sorteren binnenkomende post          | S         |         |          | +       | FM                 | FD   |     |     |      | relatie tussen in TU-wijk en in gebouwen;<br>plan vanuit FD is basis plan in gebouw<br>afhankelijk van receptiefunctie |
| 2.2                         | sorteren uitgaande post              | S         |         |          | +       | FM                 | FD   |     |     |      |                                                                                                                        |
| 2.3                         | verzorging speciale postpakketten    | S         |         |          | +       | FM                 |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 2.4                         | interne postbezorging in gebouwen    | S         |         |          | +       | FM                 |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 2.5                         | interne postbezorging in TU-wijk     | S         |         |          | (+)     |                    | FD   |     |     |      |                                                                                                                        |
| 2.6                         | aanname goederen                     | S         |         | +        | +       | FM                 |      |     |     |      |                                                                                                                        |
| 2.7                         | goederenbezorging chemicaliën        | S         |         | +        | +       | FM                 |      |     |     |      |                                                                                                                        |

|      |                                           |     |   |     |     |           |      |      |     |       |      |                                       |
|------|-------------------------------------------|-----|---|-----|-----|-----------|------|------|-----|-------|------|---------------------------------------|
| 2.8  | aanname chemicaliën in gebouw             | S   |   | +   | (*) | +         | FM   | FD   |     |       |      | (chemicaliënmagazijn)                 |
| 2.9  | chemicaliënbezorging in gebouw            | S   |   |     |     | +         | FM   | FD   |     |       |      |                                       |
| 2.10 | chemicaliënbezorging in TU wijk           | S?  |   |     |     |           | FM   | FD   |     |       |      |                                       |
| 3.   | <b>Ruimtebeheer</b>                       |     |   |     |     |           |      |      |     |       |      |                                       |
| 3.1  | Huurcontract                              | ABO | + |     |     |           | FM   | (FD) |     |       | VG   | FD voor onderwijszalenpool            |
| 3.2  | Ruimte uitgifte/inname (planvorming)      | ABO |   |     |     |           | FM   | (FD) |     |       |      | FD voor onderwijszalenpool            |
| 3.3  | Roostering OW-zalen                       | O&O |   | +   |     |           | (FM) | FD   |     |       |      | FD voor onderwijszalenpool            |
| 3.4  | Reservering vergaderzalen                 | S   |   | +   |     |           | FM   | (FD) |     |       |      | FD voor aula                          |
| 3.5  | Naambordjes ruimten maken/wijzigen        | H   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 3.6  | sleutelbeheer (uitgifte + registratie)    | S   |   | (+) |     | +         | FM   |      |     |       |      | geldt voor gebouwen, kamers meubilair |
| 3.7  | sleutelplan opstellen                     | H   |   | (+) |     |           | FM   |      |     |       |      | geldt voor gebouwen, kamers meubilair |
| 3.8  | onderhoud sleutels/sloten                 | H   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 3.9  | verhuizingen                              | H   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       | (VG) | soms in overleg met VG                |
| 3.10 | aanpassing meubilair (incl. wpo)          | H-S |   |     |     | +         | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 3.11 | meubilairplan opstellen                   | H   |   | (+) |     |           | FM   |      |     | GIS   |      |                                       |
| 3.12 | aanpassing overige zaken inrichting       | H   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       | (VG) | soms in overleg met VG                |
| 4.   | <b>Kopieerapparatuur + papier</b>         |     |   |     |     |           |      |      |     |       |      |                                       |
| 4.1  | Contractbeheer                            | S   |   | +   |     |           | FM   |      |     | GIS   |      |                                       |
| 4.2  | Standen doorgeven                         | S   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 4.3  | bestellingen (nietjes, toners)            | S   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 4.5  | eerste hulp bij storingen/kopiëren        | S   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 4.6  | bestellen papier                          | S   |   |     |     | +         | FM   |      |     | (GIS) |      |                                       |
| 4.7  | aanvullen papier vanuit magazijn          | S   |   |     |     | +         | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 5.   | <b>Faxen</b>                              |     |   |     |     |           |      |      |     |       |      |                                       |
| 5.1  | aanschaf / opzeggingen                    | S   |   |     |     |           | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 5.2  | storingsonderhoud/servicecontracten       | S   |   |     |     | onderhoud | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 5.3  | regelen telefoonaansluiting op TU-netwerk | S   |   |     |     | +         | FM   |      | DTO |       |      |                                       |
| 6.   | <b>Telefonie (vast)</b>                   |     |   |     |     |           |      |      |     |       |      |                                       |
| 6.1  | Nummerplan                                |     |   |     |     |           | FM   |      |     |       |      |                                       |
| 6.2  | verhuizingen/wijzigingen aanvragen        | S+H |   | +   | ?   | +         | FM   |      | DTO |       |      | Bij telefonie vast onderscheid        |

## BIJLAGEN

|     |                                             |    |   |     |     |      |        |       |  |       |                                                             |
|-----|---------------------------------------------|----|---|-----|-----|------|--------|-------|--|-------|-------------------------------------------------------------|
| 6.3 | gidsbestand+nummerplan bijwerken            | H? |   | + ? | + ? | FM   |        |       |  |       | tussen<br>infrastructuur (DTO), patching en<br>vanaf outlet |
| 6.4 | onderhoud + storingen regelen met<br>DTO    | H  |   |     | +   | FM   |        | (DTO) |  |       |                                                             |
|     | telefonie (mobiel)                          |    |   |     |     |      |        |       |  |       |                                                             |
| 6.5 | aanschaf / opzegging                        |    |   |     | +   | FM   |        | (DTO) |  |       |                                                             |
| 6.6 | bemiddeling bij storingen                   |    |   |     | +   | FM   |        | (DTO) |  |       |                                                             |
| 6.7 | plan inzake mobiele telefonie               |    |   |     | +   |      |        |       |  |       |                                                             |
| 7.  | Eigenaarszaken                              |    |   |     |     |      |        |       |  |       |                                                             |
| 7.1 | signaleren technische storingen             | H  | + |     |     | FM   |        |       |  | (VG)  |                                                             |
| 7.2 | aanmelden technische storingen              | H  | + |     |     | FM   |        |       |  | (VG)  |                                                             |
| 7.3 | begeleiding afhandeling storingen           | H  | + |     |     | FM   |        |       |  | (VG)  |                                                             |
| 7.4 | begeleiding eigenaaronderhoud               | H  | + |     |     | FM   |        |       |  | VG    |                                                             |
| 7.5 | begeleiding eigenaarprojecten               | H  | + |     |     | (FM) |        |       |  | VG    |                                                             |
| 7.6 | zorg voor veilige uitvoering door<br>derden | H  | + | + ? |     | FM   |        |       |  | (VG)  |                                                             |
| 7.7 | controle uitvoering                         | H  | + |     |     | FM   | -----> |       |  | VG    |                                                             |
| 7.8 | legionella controle + logboek<br>bijhouden  | H  | + |     |     | FM   |        |       |  | ('VG) |                                                             |
| 8.  | Huurderszaken                               |    |   |     |     |      |        |       |  |       |                                                             |
| 8.1 | signaleren technische storingen             | H  |   |     | +   | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.2 | uitvoeren eenvoudige vervangingen           | H  |   |     | +   | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.3 | aanmelden technische storingen              | H  |   |     | +   | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.4 | begeleiding afhandeling storingen           | H  |   |     | +   | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.5 | begeleiding huurderonderhoud                | H  |   |     | +   | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.6 | begeleiding huurderprojecten                | H  |   |     | +   | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.7 | beheer huurdercontracten                    | H  |   |     |     | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.7 | zorg voor veilige uitvoering door<br>derden | H  |   | + ? | +   | FM   |        |       |  |       |                                                             |
| 8.8 | controle uitvoering door derden             | H  |   |     | +   | FM   |        |       |  |       | toezichtfunctie                                             |
| 9.  | (Brand-)veiligheid + BHV                    |    |   |     |     |      |        |       |  |       |                                                             |
| 9.1 | periodieke controle noodverlichting<br>e.d. | H  | + | +   |     | FM   |        |       |  |       |                                                             |

|      |                                               |       |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
|------|-----------------------------------------------|-------|---|------|---|----|------|--|-------|------------------------------------------|--|
| 9.2  | dagelijkse controle nooduitgangen             | H + S | + | +    |   | FM |      |  |       |                                          |  |
| 9.3  | zorg voor veilige uitvoering activiteiten     | H     | + | +    | + | FM |      |  | (VG)  | zie ook huurders en eigenaaractiviteiten |  |
| 9.4  | controle (elektrische) arbeidsmiddelen        | S     |   |      | + | FM |      |  |       |                                          |  |
| 9.5  | aanpassingen na werkplekonderzoek             | S     |   |      | + | FM |      |  |       |                                          |  |
| 9.6  | begeleiding/organisatie controle blusmiddelen | H     | + |      |   | FM |      |  | (AMS) |                                          |  |
| 9.7  | beheer + opstellen ontruimingsplannen         | H     |   |      |   | FM |      |  | (AMS) |                                          |  |
| 9.8  | beheer vluchtplanrouteplaatjes                | H     |   |      | + | FM |      |  |       |                                          |  |
| 9.9  | organisatie rookbeleid / toezicht rookverbod  | S     |   |      | + | FM |      |  |       |                                          |  |
| 9.10 | deelname periodieke BHV-oefening              |       |   | +    |   | FM |      |  |       |                                          |  |
| 9.11 | organisatie + middelen BHV                    |       |   | +    |   | FM |      |  |       |                                          |  |
| 9.12 | ontruimingsoefening                           |       |   | +    |   | FM |      |  | (AMS) |                                          |  |
| 9.13 | meewerken aan periodieke RI&E (plan)          | H + S |   | +    |   | FM |      |  | (AMS) |                                          |  |
| 9.14 | aanwezigheid Opgeleid Persoon                 |       |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 9.15 | logboek asbest                                | H     |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 9.16 | logboek legionella                            | H     |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 9.17 | gebruiksvergunning                            | H     |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 9.18 | registratie energie en waterverbruik          | H     |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 9.19 | registratie chemicaliën                       | S     |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 9.20 | registratie afvoer afvalstoffen               | S     |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 10.  | Energiezorg                                   |       |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 10.1 | toezicht energiegedrag                        | H     |   | +    |   | FM | (FD) |  | (VG)  |                                          |  |
| 10.2 | afhandeling energiecontract FD                | FM    |   | +    |   | FM | (FD) |  |       |                                          |  |
| 10.3 | organisatie/begeleiding energieprojecten      | H     | + | +    |   | FM | (FD) |  | VG    |                                          |  |
| 10.4 | begeleiding energieonderhoud                  | H     | + | +    |   | FM | (FD) |  |       |                                          |  |
| 10.5 | bediening/regeling klimaatinstallaties        | H     | + | (+?) |   | FM | (FD) |  | (VG)  |                                          |  |
| 11.  | Beheer FMIS / informatiebestanden             |       |   |      |   |    |      |  |       |                                          |  |
| 11.1 | beheer FMIS informatie                        | FM    | + | +    |   | FM |      |  | IM/VG |                                          |  |
| 11.2 | beheer tekeningenbestand                      | H     | + | +    |   | FM |      |  | VG    |                                          |  |

## BIJLAGEN

|      |                                       |     |     |     |     |    |       |     |       |      |                    |
|------|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|----|-------|-----|-------|------|--------------------|
| 11.3 | beheer FM servicepunt                 | S   |     | +   | +   | FM |       |     |       |      |                    |
| 11.4 | beheer gidsbestand Telefoon           | S   |     | +   | +   | FM |       | DTO |       |      |                    |
| 11.5 | beheer ruimtebestand                  | H   |     | +   | (+) | FM |       |     |       | VG   |                    |
| 11.6 | beheer wegwijlsbestand (balie)        | H   |     |     | +   | FM |       |     |       |      |                    |
| 11.7 | beheer contracten                     | H+S | (+) | (+) |     | FM |       |     |       |      |                    |
| 11.8 | beheer jaarplannen e.d.               | H   | (+) | (+) | (+) | FM |       |     |       |      |                    |
| 12.  | Schoonmaak (incl. artikelen)          |     |     |     |     |    |       |     |       |      |                    |
| 12.1 | begeleiding reguliere schoonmaak      | S   |     | +   |     | FM |       |     | (GIS) |      |                    |
| 12.2 | controle schoonmaak                   | S   |     | +   |     | FM |       |     | GIS   |      |                    |
| 12.3 | organisatie extra schoonmaak          | S   |     | +   |     | FM |       |     |       |      |                    |
| 12.4 | voorraadbeheer schoonmaakartikelen    | S   |     |     | (+) | FM |       |     | GIS   |      |                    |
| 12.5 | voorraadbeheer toiletbenodigdheden    | S   |     | +   |     | FM |       |     | GIS   |      |                    |
| 12.6 | vervangen toilethanddoekrollen?       | S   |     | +   |     | FM |       |     | GIS   |      |                    |
|      | Linnengoed                            |     |     |     |     |    |       |     |       |      |                    |
| 12.7 | voorraadbeheer hand/theedoeken        | S   |     | (+) | +   | FM |       |     |       |      |                    |
| 12.8 | vervangen hand/theedoeken             | S   |     | (+) | +   | FM |       |     |       |      |                    |
| 13.  | Afvalstromen                          |     |     |     |     |    |       |     |       |      |                    |
| 13.1 | inhuren afvalcontainers               | S   |     | +   |     | FM | FD    |     |       |      |                    |
| 13.2 | leggen afvalcontainers (in gebouw)    | S   |     | +   |     | FM |       |     |       |      |                    |
| 13.3 | afvoeren afval e.d. (in gebouw)       | S   |     | +   | (+) | FM |       |     |       |      |                    |
| 13.4 | afvoeren oud materiaal uit gebouw     | S   |     | +   | (+) | FM | FD    |     |       |      |                    |
| 13.5 | verkoop 2e hands materiaal            | S   |     |     | +   | FM |       |     |       |      |                    |
| 13.6 | beheer afvalcontainerterrein/-ruimten | S   |     | +   |     | FM |       |     |       |      |                    |
| 14.  | Opslag / magazijn                     |     |     |     |     |    |       |     |       |      |                    |
| 14.1 | beheer magazijnen en kelderruimten    | H   |     | +   |     | FM |       |     | (GIS) |      |                    |
| 14.2 | voorraadbeheer meubilair              | H   |     | +   |     | FM |       |     |       |      |                    |
| 14.3 | voorraadbeheer gereedschap            | H   |     | +   |     | FM |       |     |       |      |                    |
| 15.  | Groenvoorziening Planten binnen       |     |     |     |     |    |       |     |       |      |                    |
| 15.1 | contracteren aanschaf/onderhoud       | S   |     | +   | +   | FM | FD    |     |       |      |                    |
| 15.2 | begeleiding onderhoud                 | S   |     | +   | +   | FM |       |     |       |      |                    |
| 15.3 | Terreinonderhoud/groen buiten         | S   | +   |     |     | FM | ('FD) |     |       | (VG) | zie eigenaarszaken |
| 16.  | Drank en Foodvoorziening              |     |     |     |     |    |       |     |       |      |                    |
| 16.1 | frisdrankautomaten                    | cat |     | +   | +   |    |       |     |       |      |                    |



## BIJLAGEN

|       |                                              |     |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
|-------|----------------------------------------------|-----|---|---|-----|----|-----|--|--|-----|------------------------------------|
| 16.2  | foodautomaten                                | cat |   | + | +   |    |     |  |  |     |                                    |
| 16.3  | Koffieautomaten                              | cat |   | + | +   |    |     |  |  |     |                                    |
| 16.3  | watercoolers                                 | cat |   | + | +   |    |     |  |  |     |                                    |
| 16.4  | begeleiding HCS-restaurants en Banketting    | cat |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 17.   | Begroting- & financiële verantwoording       |     |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 17.1  | Begroting en jaarplan opstellen              | dir |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 17.2  | offerte beoordelen                           | dir | + | + | (+) |    |     |  |  |     |                                    |
| 17.3  | Opdrachten opstellen obv                     | dir | + | + | +   |    |     |  |  |     |                                    |
| 17.4  | beoordeelde offertes                         |     |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 17.4  | Financiële afwikkeling; (betaalbaarstelling) | dir | + | + | +   |    |     |  |  |     |                                    |
| 18.   | Diversen                                     |     |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 18.1  | Protocol vlaggen                             | S   |   | + |     | FM |     |  |  | BJZ | protocol wordt door BJZ opgesteld. |
|       | Dienstfietsen                                |     |   |   |     |    |     |  |  |     | Uitvoering bij portiersfunctie.    |
| 18.2  | uitleen regelen                              | S   |   |   | +   | FM |     |  |  |     |                                    |
| 18.3  | technisch onderhoud aan fietsen              | S   |   |   | +   | FM | GIS |  |  |     |                                    |
| 18.4  | aanschaf/vervangingsplan fietsen             | S   |   |   |     | FM | GIS |  |  |     |                                    |
| 19.   | Keuringen                                    |     |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.1  | Liften                                       | H   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.2  | Branders ketels                              | H   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.3  | Reduceerventielen                            | S   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.4  | Zuurkasten                                   | H   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.5  | Hijsmiddelen                                 | H   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.6  | Klimmiddelen                                 | S   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.7  | Elektrische apparaten                        | S   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.8  | Drukvaten                                    | S   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.9  | Blusmiddelen                                 | S   |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |
| 19.10 | Vervoermiddelen                              |     |   |   |     |    |     |  |  |     |                                    |

## BIJLAGE 6 Dienstverleningsovereenkomst FMVG voor EWI

Opsteldatum: 19-01-2006

LET OP: Deze versie is niet definitief!

Dienstencatalogus/dienstverleningsovereenkomst (DVO)

 Domein: *Facilitair Management & Vastgoed*

| Nr. | Product/dienst     | Beschrijving en output                                                                                                                                     | Kwaliteitsparameters                                                                                                                                                      | Bijdrage<br>klant/afstemming<br>dienstverlening                                           | Opmerking               |                        |
|-----|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
|     |                    |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                           |                                                                                           | Standaard of<br>extra's | Verrekening<br>extra's |
| 1.  | Vastgoedadvies     | Het doen van onderzoek en voorstellen op het gebied van de infrastructuur van de TU Delft.<br>Adviezen                                                     | Inzet financiën<br>Effectieve gebouwbenutting<br>Kosten / baten analyse                                                                                                   | informatieverstrekking<br>Vraag en aanbod analyse                                         | directe<br>bekostiging  |                        |
| 2.  | Vastgoed projecten | Het uitvoeren van de initiatief- en definitiefase en opstellen van programma van eisen van grootschalige projecten resulterende in (bouw) projectdefinitie | Marktconformiteit,<br>Klanttevredenheid,<br>prijs/kwaliteitverhouding,<br>beoordeling/evaluatie CvB,<br>beoordeling/evaluatie gebruiker, sluitende begroting (kwalitatief | deelname projectgroepen, stuurgroepen en overlegorganen periodieke informatieverstrekking | directe<br>bekostiging  |                        |
| 3.  | Afstoten           | De sloop c.q. verkoop van gebouwen en de verhuur (erfpacht) c.q. verkoop van grond, resulterende in contracten.                                            | marktconformiteit,<br>prijs/kwaliteitverhouding                                                                                                                           | periodieke<br>informatieverstrekking                                                      | Facturering             |                        |

BIJLAGEN

|    |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                              |                                                  |                     |  |
|----|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------|--|
| 4. | Huurbeleid                              | Opstellen het huurbeleid en het uitvoeren van het vastgestelde huurbeleid, vergezeld van interne en externe huurcontracten.                                                                                                                                                                                                  | Ruimtegebruik, marktconforme huurcontracten met externen, percentage leegstand, facturen                                     | Tijdige informatie over de behoefte van de klant | Facturering         |  |
| 5. | Uitvoering van grote (ver)bouwprojecten | Projectleiderschap bij de uitvoering van grote projecten in de fasen: (in samenwerking met Vastgoedstrategie)<br>- Programma van eisen<br>- Voorlopig ontwerp<br>- Definitief ontwerp<br>- Bestek en begroting<br>- Aanbesteding en gunning<br>- Uitvoering<br>- Oplevering<br>- Evaluatie t.a.v. de (ver)nieuw(d)e gebouwen | marktconformiteit, uitvoering van planning, voortschrijdende budgetbewaking, begroting vs realisatie, verhouding geld / tijd | Bewaking / bevrozing programma van eisen         | directe bekostiging |  |
| 6. | Gebouwonderhoud                         | Zorgdragen voor de (begeleiding van de) voorbereiding en uitvoering van alle onderhoudsprojecten muv klein dagelijks onderhoud gebouwbestand op een acceptabel onderhoudsniveau                                                                                                                                              | kosten / batenanalyse (continu), Afstemming MOP / MIP, realisatie vs planning, beoordeling afwijking van oorzaken            |                                                  | directe bekostiging |  |
| 7. | Onderhoud terrein en infrastructuur     | Zorgdragen voor de (begeleiding van de) voorbereiding en uitvoering van alle onderhoud aan wegen, terreinen en overige boven- en ondergrondse                                                                                                                                                                                | integrale planning, afstemming MOP/ MIP, beoordeling afwijkingen en oorzaken                                                 |                                                  | directe bekostiging |  |

## BIJLAGEN

|     |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                   |                                                                       |                                                                                                     |  |
|-----|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|     |                               | infrastructuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                   |                                                                       |                                                                                                     |  |
| 8.  | Levering van energie en water | Zorgdragen voor de beschikbaarheid van warmte, elektriciteit, gas en water in de gebouwen van de TU Delft, ongestoorde levering van energie en water                                                                                                                                                                                                         | continuïteit, klanttevredenheid, aantal storingen                                                                                                                 |                                                                       | directe bekostiging (vast) en facturering (variabel)                                                |  |
| 9.  | Milieuzorg                    | <p>Zorgdragen voor de aan- en afvoer en de opslag van chemische en gevaarlijke stoffen en gassen</p> <p>Zorgdragen voor de afvoer van bedrijfsafval en de registratie ervan</p> <p>Zorgdragen voor de registratie van chemische en gevaarlijke stoffen en gassen</p> <p>Adviseren van gebruikers over de werkwijze en de betreffende wet- en regelgeving</p> | <p>Veilige uitvoering en instandhouding van betreffende procedures</p> <p>afvalverwerking en correcte registratie</p> <p>correcte registratie</p> <p>adviezen</p> | Tijdigheid van aanvragen/opdrachten, kennis van veiligheidsprocedures | <p>directe bekostiging</p> <p>Facturering</p> <p>directe bekostiging</p> <p>directe bekostiging</p> |  |
| 10. | Postafhandeling               | Het ophalen, sorteren en bezorgen van inkomende en interne post en het ophalen, frankeren en bundelen van uitgaande post, tijdige en correcte postafhandeling.                                                                                                                                                                                               | Aantal foute bezorgingen, aantal afwijkingen afspraken, aantal niet aangekomen                                                                                    | tijdige aanlevering, heldere opdrachten                               | directe bekostiging                                                                                 |  |
| 11. | Vervoer                       | Het verzorgen van vervoer van goederen binnen de                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | levering conform afspraak                                                                                                                                         | tijdig aanvragen, heldere opdrachten                                  | facturering                                                                                         |  |

BIJLAGEN

|     |                                      |                                                                                                                                |                                                                            |                                                                                 |                        |  |
|-----|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--|
|     |                                      | TU-wijk en het voorzien in vervoer voor de leden van het college van bestuur.                                                  |                                                                            |                                                                                 | directe<br>bekostiging |  |
| 12. | Congresorganisatie                   | Het organiseren en faciliteren van congressen en andere manifestaties in het aula/congrescentrum                               | klanttevredenheid                                                          | duidelijke omschrijving<br>behoefte, betrouwbare<br>informatie                  | Facturering            |  |
| 13. | Grafische ontwerpen                  | Het verzorgen van grafische ontwerpen op multimediaal gebied                                                                   | klanttevredenheid                                                          | heldere en tijdige opdrachten                                                   | Facturering            |  |
| 14. | Verhuur van AV-technische apparatuur | Verhuur van audio-visuele technische apparatuur en advisering m.b.t. het gebruik, beschikbaarheid van AV apparatuur op locatie | correcte levering, tijdige levering, aantal fouten, aantal klachten        | tijdige en volledige bestelling                                                 | Facturering            |  |
| 15. | Coördinatie bedrijfshulpverlening    | Het op administratief gebied coördineren van de bedrijfshulpverlening, oefeningen, training, benoeming en beloningen           | correcte bezetting, frequente training en opleiding, percentage vacatures. | aanlevering vacaturegegevens, aanlevering kandidaat-gegevens, correcte beloning | directe<br>bekostiging |  |
| 16. | Receptiediensten                     | Het uitvoeren van receptiediensten in de gebouwen, bemensing van de portiersloges in de gebouwen                               | betrouwbaarheid, klanttevredenheid, afwijkingspercentage                   | functioneel programma van eisen (tijdige en duidelijke afstemming)              | directe<br>bekostiging |  |
| 17. | Huishoudelijke zaken                 | Het verzorgen van het dagelijks beheer en het klein onderhoud in de gebouwen, gebouwbeheer op locatie                          | klanttevredenheid, correcte levering, tijdigheid                           | functioneel programma van eisen (tijdige en duidelijke afstemming)              | directe<br>bekostiging |  |
| 18. | Technisch beheer                     | Het verzorgen van het dagelijkse beheer van de technische installaties in de gebouwen, correcte                                | klanttevredenheid, correcte levering, tijdigheid                           | afstemming, planning                                                            | directe<br>bekostiging |  |

## BIJLAGEN

|     |                         |                                                                                                     |                                                                                        |                                                                    |                     |  |
|-----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------|--|
|     |                         | bediening en beheer van de technische installaties                                                  |                                                                                        |                                                                    |                     |  |
| 19. | Bemensing servicepunten | Locale helpdeskfunctie in samenwerking met ICT en O&S, lokale informatievoorziening m.b.t. FM zaken | betrouwbaarheid, klanttevredenheid, correctheid van registratie, info call afhandeling | specifiek: programma van eisen<br>generiek: afstemming en planning | directe bekostiging |  |

## BIJLAGE 7 Overzicht totale Fte's oude en nieuwe situatie

### Ontwerp OOD deel I

De volgende tabel is afkomstig uit het allereerste OOD rapport van 11 oktober 2004; Ontwerp OOD Deel I<sup>39</sup>. In dit schema wordt weergegeven hoe het totaal voorgenomen aantal gereduceerde Fte's (toen nog 495) verdeeld is.

|             | Huidig fte |             |        | Voorstel fte (werkelijk) |     |                |               |        |        |
|-------------|------------|-------------|--------|--------------------------|-----|----------------|---------------|--------|--------|
|             | Centraal   | De-centraal | Totaal | Expertise centrum        | SSC | SSC op locatie | Gedeta-cheerd | in BHE | Totaal |
| P&O         | 48         | 72          | 120    | 22                       | 30  |                | 32            |        | 84     |
| F&C         | 26         | 138         | 164    | 13                       | 56  |                | 51            |        | 120    |
| ICT         | 153        | 150         | 303    | 65                       | 89  | 47             |               |        | 201    |
| FM/VG       | 86         | 199         | 285    | 63                       | 57  |                | 66            |        | 186    |
| BMO         | 35         | 38          | 73     | 42                       | 4   | 8              |               | 35     | 89     |
| M&C         | 30         | 55          | 85     | 22                       | 8   |                | 31            |        | 61     |
| O&S         | 82         | 124         | 206    | 50                       | 39  | 33             |               | 51     | 172    |
| Bibliotheek | 101        | 31          | 132    |                          | 83  | 9              |               |        | 92     |
| O&O         |            | 443         | 443    |                          |     |                |               | 372    | 372    |
| MEO         | 35         | 117         | 152    |                          | 45  | 69             |               |        | 114    |
| SO          | 36         | 199         | 235    |                          |     |                |               | 212    | 212    |
| Totaal      |            |             | 2198   | Totaal                   |     |                |               |        | 1703   |

Om de reducties te bepalen zijn de getallen onder 'voorstel fte' gecorrigeerd voor de overhevelingen tussen de functiegebieden. De reducties worden hieronder weergegeven in fte's en percentages.

|             | Huidig fte | Voorstel fte | Reductie |     | Overhevelingen fte | Voorstel (werkelijk) fte |
|-------------|------------|--------------|----------|-----|--------------------|--------------------------|
|             |            |              | fte      | %   |                    |                          |
| P&O         | 120        | 84           | 36       | 30% |                    | 84                       |
| F&C         | 164        | 122          | 42       | 26% | -2                 | 120                      |
| ICT         | 303        | 166          | 137      | 45% | 35                 | 201                      |
| FM/VG       | 285        | 195          | 90       | 32% | -9                 | 186                      |
| BMO         | 73         | 78           | -5       | -7% | 11                 | 89                       |
| M&C         | 85         | 61           | 24       | 28% |                    | 61                       |
| O&S         | 206        | 172          | 34       | 19% |                    | 172                      |
| Bibliotheek | 132        | 102          | 30       | 23% | -10                | 92                       |
| O&O         | 443        | 397          | 46       | 10% | -25                | 372                      |
| MEO         | 152        | 114          | 38       | 25% |                    | 114                      |
| SO          | 235        | 212          | 23       | 10% |                    | 212                      |
| Totaal      | 2198       | 1703         | 495      | 23% |                    | 1703                     |

Uitgaande van het aantal WP-ers (wetenschappelijk personeel) van 1 maart 2004 (2296) komt de verhouding WP : OBP (ondersteunend personeel) op 1,33 : 1 en bij een toename van 250 bij het WP wordt dit 1,48 : 1

## OOD II

Bovenstaande cijfers zijn later herzien en op enkele punten verandert. Dit levert de volgende verdeling op:

| Domein                | Ontwerp<br>OOD | fte nu | Verschil |
|-----------------------|----------------|--------|----------|
| P&O                   | 84             | 84     | 0        |
| F&C                   | 120            | 124    | 4        |
| ICT                   | 201            | 205    | 4        |
| FM/VG                 | 186            | 186    | 0        |
| BMO                   | 89             | 89,9   | 0,9      |
| M&C                   | 61             | 69,1   | 8,1      |
| O&S                   | 172            | 170,1  | -1,9     |
| Bibliotheek           | 92             | 95     | 3        |
| O&O                   | 372            | 389,1  | 17,1     |
| MEO                   | 113,5          | 89,4   | -24,1    |
| SO                    | 212            | 218,8  | 7,8      |
| Totaal                | 1703           | 1722   | 19       |
| Reductie              | 495            | 476    |          |
| Totaal OBP (01-03-04) | 2198           | 2198   |          |

<sup>39</sup> TU Delft, 2004, blz. 34



## BIJLAGE 8 overzicht Fte's FMVG voor en na de reorganisatie

Het Ontwerp OOD Deel II<sup>40</sup> schrijft het volgende over het personeelsverloop van FMVG:

### Hoofdactiviteiten, fte's en argumentatie

In onderstaande tabel hebben we zoveel mogelijk 'oud en nieuw' naast elkaar gezet. Soms is vergelijken lastig omdat bestaande hoofdtaken niet meer terugkomen en nieuwe ontstaan. Ook de benamingen 'centraal' en 'decentraal', die we hanteren bij het beschrijven van de huidige situatie zijn minder goed bruikbaar in de nieuwe. Daar spreken we van 'centraal werkgeverschap' (geldt voor het héle functiegebied) en uitvoering in expertise centra (centraal), shared service centra (vaak centraal, soms op locatie) en gedetacheerd (altijd in de beheerseenheden).

| Hoofdactiviteiten                       | Huidige fte     | Voorstel fte                  |
|-----------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| <b>Management</b>                       | <b>Centraal</b> | <b>SSC/ expertise centrum</b> |
| Management <sup>1)</sup>                | 1               | 1                             |
| Overige activiteiten                    | 1               |                               |
| Management informatie                   |                 | 1                             |
| <b>Totaal management</b>                | <b>2</b>        | <b>2</b>                      |
| <b>FM Coördinatie</b>                   | <b>Centraal</b> | <b>SSC/ expertise centrum</b> |
| Beheer & onderhoud                      | 5 (VG)          | 3                             |
| Technisch advies & informatie           | 6               | 3                             |
| Projecten                               | 4               | 3                             |
| Facility Services                       |                 | 3                             |
| Milieu & Veiligheid                     | 2               | 2                             |
| Neventaken & projecten                  | 1               |                               |
| Overige activiteiten                    | 2               |                               |
| Gemeenschappelijke inkoop <sup>2)</sup> | 7               | 6 (naar BMO)                  |
| <b>Totaal FM Coördinatie</b>            | <b>27</b>       | <b>20</b>                     |
| <b>FM Overige diensten</b>              | <b>Centraal</b> | <b>SSC/ expertise centrum</b> |
| Groenvoorziening                        | 7               | 7 <sup>3)</sup>               |
| Energie (WKC)                           | 5               | 5                             |
| Multi Media Services                    | 12              | 12 <sup>3)</sup>              |
| Aula/Congrescentrum                     | 6               | 6                             |
| Postzaken                               | 7               | 7                             |
| Gebouwmanagement                        | 4               |                               |
| Centrale Roostering                     |                 | 1                             |
| Magazijn, inkoop, verkoop               | 9               | 5                             |
| Techn. Arbo & Milieu                    |                 | 4                             |
| Overige activiteiten                    | 3               | –                             |
| <b>Totaal FM Overige diensten</b>       | <b>53</b>       | <b>47</b>                     |
| <b>Vastgoedbeleid <sup>2)</sup></b>     | <b>4</b>        | <b>3 (naar BMO)</b>           |

| Hoofdactiviteiten              | Huidige fte | Voorstel fte           |
|--------------------------------|-------------|------------------------|
| FM Service Groep               | Centraal    | SSC/ expertise centrum |
| Coördinatie                    |             | 3                      |
| Groep elektrische metingen     |             | 4                      |
| Preventief onderhoud           |             | 15                     |
| Lab/clean room groep           |             | 15                     |
| Odh-groep links Mekelweg       |             | 10                     |
| Odh-groep rechts Mekelweg      |             | 10                     |
| <b>Totaal FM Service Groep</b> |             | <b>57</b>              |
|                                |             |                        |
| FM BHE's                       | In BHE's    | Gedetacheerd           |
| FM Coördinator                 | 12          | 9                      |
| Gebouwbeheerder                |             | 9                      |
| Service Punt                   |             | 30                     |
| Werkplekbeheer                 |             | 18                     |
| Gebouwbeheer                   | 59          |                        |
| Intern beheer Algemeen         | 107         |                        |
| Arbo (Veiligheid)              | 10          |                        |
| Advies & beleid                | 6           |                        |
| Neventaken & projecten         | 5           |                        |
| Beveiliging                    |             | Uitbesteed             |
| <b>Totaal BHE's</b>            | <b>199</b>  | <b>66</b>              |
|                                |             |                        |
| <b>Totaal</b>                  | <b>285</b>  | <b>195</b>             |
| Totaal inclusief overheveling  | N.v.t.      | 186                    |

1) We benoemen hier alleen de manager FM/VG.

2) De Gemeenschappelijke inkoop en Vastgoedbeleid worden overgeheveld naar BMO. Daarvoor gaat respectievelijk 6 fte en 3 fte vanuit FM/VG naar BMO.

3) Potentieel uit te besteden: Groenvoorziening en Multi Media Services.

Reductie totaal: 90 fte is 32%.

Potentieel uit te besteden: 950 k€ op basis van arbeid van Groenvoorziening en Multi Media Services.

Nb. 1: We hebben gebruik gemaakt van het normmodel zoals in Deel I (paragraaf 7.2) van het OODrapport beschreven staat.

Nb. 2: Deze tabel is exclusief secretariële ondersteuning. De voorgestelde (genormeerde) omvang van deze ondersteuning vindt u in hoofdstuk 11 van dit deel.

#### Argumentatie algemeen

Het functiegebied FM/VG wint aan efficiency én kwaliteit door uniformering, éénduidige aansturing, gezamenlijkheid en een verdergaande professionalisering. Een belangrijk aandachtspunt blijft dat de TU Delft een groot aantal inefficiënte en oude gebouwen heeft. Daarnaast zijn er faculteiten die over meerdere gebouwen verspreid zitten. Bij het ontwerp is hier nog niet in voldoende mate rekening mee gehouden. Dit betekent dat de norm bezetting per faculteit op dit punt nog genuanceerd moet worden.

#### Management: blijft gelijk

De directiefunctie wordt versterkt met 1 fte management informatie. Deze verzorgt voor de FM / VG Manager goede informatie over kosten, contract voortgang e.d. Op advies van ArcadisAqumen is deze functie toegevoegd aan de FM / VG organisatie. Het opzetten en leveren van goede Management informatie is essentieel voor een goede implementatie van de nieuwe organisatie.

**FM Coördinatie: reductie 7 fte**

FM Coördinatie houdt zich vooral bezig met de TU-brede formulering en coördinatie van het FM en beheer- en onderhoudsbeleid. Ten aanzien van Beheer & Onderhoud (B&O) wordt de besparing gevonden in een betere samenwerking met de gedetacheerde Gebouwbeheerders, betere planning van B&O en een verdere professionalisering. Door verbetering van de digitale vastlegging van tekeningen en technische gegevens en een betere samenwerking met de gedetacheerde gebouwbeheerders is de besparing op Technisch Advies & Informatie te realiseren. De interne projectmanagers fungeren in de huidige situatie als intermediair tussen de klant en de externe projectleiders en sturen deze ook aan. De functie Projecten wordt gereduceerd door het verder professionaliseren van de klantrol bij de beheerseenheden (gedetacheerde FM-medewerkers) en het borgen van de klantkennis bij GIS (BMO). De functie Facility Services betreft het managen van de services (schoonmaak, repro, beveiliging, etc.) TU-breed. Milieu & Veiligheid zal zich TU-breed bezig houden met formuleren van het beleid op dit terrein. De functie Neventaken & projecten zal bij de beheerseenheden worden opgeheven, deels omdat beleid centraal wordt gemaakt en deels omdat dit is meegenomen in de functie van de gedetacheerde FM Coördinator. Gemeenschappelijke Inkoop Service verdwijnt uit het functiegebied FM/VG en zal worden ondergebracht bij Bestuurlijke en Management Ondersteuning (BMO). Redenen daarvoor zijn: het totale inkooppakket van de TU Delft is breder dan alleen facility management en een onafhankelijke inkoopfunctie is belangrijk. GIS kan vanuit BMO onafhankelijk het initiatief nemen tot een onderzoek naar bijvoorbeeld uitbesteding, ook op het terrein van facility management. Voor positionering bij F&C is niet gekozen om de control-taak van F&C niet onder druk te zetten door te grote inhoudelijke betrokkenheid bij inkooptrajecten en contracten.

**FM Overige diensten: reductie 6 fte**

Groenvoorziening en Multimedia Services zijn potentieel uit te besteden werkzaamheden. 'Postzaken' heeft recent de grotere poststukken en postpakketten uitbesteed. In dit contract zijn geen medewerkers meegenomen. In verband met dit nieuwe contract willen we voorlopig niets wijzigen in deze situatie. Taken van Gebouwmanagement worden verdeeld over de nieuwe functies bij FMcoördinatie en Technisch Arbo & Milieu.

**Vastgoedbeleid: reductie 1 fte**

Er is gekozen om Vastgoedbeleid onder te brengen bij Bestuurlijke en Management Ondersteuning (BMO).

**Nieuw: FM Service Groep, 57 fte**

Deze Service Groep is het shared service centrum van het functiegebied FM/VG. Deze groep valt in een aantal delen uiteen. De groep Elektrische metingen houdt zich bezig met de kwaliteitscontrole op alle elektrische installaties op de universiteit, op basis van een programma dat in overleg met de Gebouwbeheerders is opgesteld. Er is een groep die zich TU-breed bezig houdt met preventief onderhoud. Daarnaast houdt een groep zich bezig met de FM dienstverlening t.a.v. laboratoria en clean rooms. Deze capaciteit zit nu in de verschillende faculteiten en wordt in een pool gebracht. Daadwerkelijke locatie en aansturing is nog verder uit te werken. Tevens zijn er twee onderhoudsgroepen die zullen richten op de beide zijden van de Mekelweg. Hierdoor is lokale kennis beter op te bouwen.

**Facility management in de beheerseenheden: reductie 133 fte**

De gedetacheerde FM unit wordt geleid door de FM Coördinator. Zijn belangrijkste rol is het vertalen van klantwensen naar uitvoering/invulling. De Gebouwbeheerder richt zich met name op de leveranciers en de aansturing van en controle op de uitgevoerde (technische) werkzaamheden. In samenwerking met Beheer en Onderhoud en de groep 'preventief onderhoud' wordt een (preventief) onderhoudsplan opgesteld. Dit plan wordt onder verantwoordelijkheid van de lokale Gebouwbeheerder uitgevoerd. Deze kan daarvoor medewerkers uit de FM-unit, de FM Service Groep of externen gebruiken.

Het Service Punt is de spil in het lokale Facility management. Hier worden alle zaken aangemeld en vindt verdeling van de werkzaamheden plaats. Hier vindt ook de procescontrole plaats (inhoudelijke controle door Gebouwbeheerder). De medewerkers van het Service Punt vormen samen met de werkplekbeheerders een pool om flexibiliteit en synergie te vergroten. De werkplekbeheerders zullen ook FM-taken voor O&O uitvoeren. Beveiliging (incl. conciërgefunctie) zal, voor zover nog niet gebeurd, worden uitbesteed en gemanaged door Facility Services. Het uitbestedingscontract omvat niet alleen beveiligingsfuncties maar omvat de bredere conciërgefunctie. Een deel van de reductie zal worden opgenomen in de centraal te vormen FM Service Groep.

---

<sup>40</sup> TU Delft, 2004, blz. 119 en verder

## BIJLAGE 9 Interne benchmark

Een goede manier om aan informatie uit het bedrijfsleven te komen is benchmarking. Volgens het managementwoordenboek van <http://www.managementindex.nl> houdt dat het volgende in:

*“Benchmarking:*

*Methode om de prestaties van verschillende ondernemingen binnen een bedrijfstak met elkaar te vergelijken. Winst- en omzetcijfers op zichzelf zeggen niet alles, het gaat erom hoe de concurrentie het doet.*

*Bij deze analysemethode gaat het erom dat de eigen processen en prestaties worden vergeleken met de processen en prestaties van organisaties die bekendstaan als topper. Het is de uitdaging om deze organisaties te imiteren en vervolgens te overtreffen.”*

Om tot een goed onderzoeksadvies te komen is een interne benchmark uitgevoerd bij drie andere faculteiten. Er is een gesprek aangegaan met medewerkers die op diverse manieren aan het SP verbonden zijn. De onderstaande vragenlijst heeft hierbij als richtlijn gediend.

### Diepteinterviews met FM'ers van de andere faculteiten

Wat wil ik bereiken: Inzicht in problemen bij andere faculteiten, inzicht in de oplossingen die zij daarvoor hebben gevonden en inzicht in het implementatieproces –> hoe staan ze er nu voor.

Hoe is de invoer van het Service Punt gegaan? Is alles in 1 keer of stapsgewijs ingevoerd? Hoe zit dat met de verschillende domeinen in het SP?

Hebben zich nog problemen voorgedaan bij de invoer van het punt? Zo ja, hoe zijn deze opgelost? Zo nee, hoe is de invoer aangepakt dat het probleemloos is verlopen?

Hoe staat het nu met het Service Punt? Zijn de klanten tevreden?

Heeft u nog meer informatie die nuttig kan zijn voor mijn onderzoek?

Aan de hand van deze vragenlijst is een open gesprek aangegaan waarbij diverse dingen boven tafel gekomen zijn. Deze resultaten zijn uitgewerkt in de volgende paragrafen.

### 9.1 CiTG en TBM

Geïnterviewde: Oscar Verbeek, Coördinator van het Servicepunt bij CiTG (faculteit Civiele Techniek en Geowetenschappen) en TBM (faculteit Techniek, Bestuur en Management)

Donderdag 16-02-2006 15.00

#### CiTG

Vijf jaar geleden is CiTG reeds begonnen met een Facilitair Meldpunt waar medewerkers en studenten terecht konden met hun KWISsen over FM en ICT. Er waren toen twee medewerkers, zij hadden allebei een FM achtergrond, één medewerker had naast een FM achtergrond ook een ICT achtergrond, toch werkten ze allebei samen en werd er hetzelfde van ze verwacht.

Het meldpunt was een callcenter, er werden telefoontjes aangenomen en de KWISsen werden doorverwezen naar de juiste personen en de juiste afdelingen.

Het werkt heel prettig als er maar 2 medewerkers zijn, een klant krijgt dan bijna altijd dezelfde persoon aan de lijn en weet dat hij als hij vorige keer goed geholpen is, dit keer weer goed geholpen zal worden.

De medewerkers wisten wat ze wat wanneer moeten doen, veelvoorkomende vragen kunnen zij meteen oplossen. Langzaam werd het meldpunt dus meer Skilled.

Oscar vindt het belangrijk dat de klant altijd in het gelijk gesteld wordt. De medewerkers van het SP zeggen dan ook geen sorry en verdedigen de medewerkers van de BO niet. Dit is hun eigen verantwoordelijkheid. Wel kunnen zij in Infrahelp opzoeken wanneer wat gebeurd is aangaande een call. De medewerkers moeten hiervoor alle stappen die ze nemen registreren, dit wordt dan ook van ze verwacht. Zo heb je altijd eigen controle of dingen gedaan zijn of niet en zo ja wanneer. Daar kan je dan altijd op terugvallen.

Als calls binnenkomen worden deze op naam gezet, de klant krijgt telefonisch een callnummer door en krijgt daarnaast een email met dit callnummer, zo is de call gemakkelijk op te zoeken als er nog een keer vragen komen.

Voor de medewerkers van het SP is het extreem belangrijk dat de info die zij geven klopt; 'als je het niet zeker weet kom er dan later op terug nadat je het hebt nagevraagd'. Daarnaast is het extreem belangrijk dat de medewerkers hun afspraken nakomen!

Klanten krijgen nooit het telefoonnummer van een BO medewerker, dit om te voorkomen dat zij om het SP heen gaan bellen door direct de BO te bellen.

Problemen worden eerst opgelost daarna wordt de oorzaak pas achterhaald. Discussies voor je achteraf, niet op het moment zelf!

## NU

Alledrie de domeinen draaien in het SP en het gaat goed. De klanten zijn tevreden. Er zijn altijd twee medewerkers aanwezig, wie dit zijn wisselt wel. Er is één fulltimer werkzaam bij CiTG, de rest is parttimer.

Voorwaardes om het SP goed te laten starten volgens Oscar:

- Duidelijke procedures
- Weten wat er van je verwacht wordt (zowel BO als FO)
- Terugvallen op BO indien nodig
- Handleiding aanwezig met taakomschrijving e.d.
- Niet te grote groep SP medewerkers.

## PROBLEMEN BIJ CITG

In principe waren er geen problemen, enkel een paar kleine praktische problemen (telefoon die nog niet aangesloten was bijv.)

Het is belangrijk dat de SP medewerkers de weg weten, dat zij weten wie wat doet in de BO en dat dat ook duidelijk afgesproken is in de BO. De medewerkers van het SP hoeven niet alles op te lossen maar moeten wel weten naar wie ze wat doorsturen zodat het direct bij de goede persoon in de BO komt.

Bij CITG is sprake van een ideale situatie, de FO en BO liggen tegen elkaar en worden enkel gescheiden door een deur. Dit werkt ideaal!

Het is belangrijk dat de prioriteiten van calls duidelijk gesteld worden en dat er gekeken wordt naar het type call. Als iemand komt klagen dat de wc overloopt zal hij dat enkel komen melden, hij heeft er op dat moment geen persoonlijk belang bij dat de wc gerepareerd wordt. De call hoeft dan niet op zijn naam gezet te worden en hij hoeft ook niet teruggebeld te worden, de call wordt dus ingevoerd onder de eigen naam (van de persoon die de klacht in ontvangst neemt) en direct verholpen.

Bij CITG hebben ze een map liggen achter het SP met daarin de volgende dingen:

- Telefoonlijst met nummers van alle medewerkers (voor eigen gebruik!)
- Inlognamen + Passwords systemen
- Leverancierslijst
- College uren (roostertijden)
- Smoelenboek
- Kalender 2006
- Plattegrond TU Campus
- Tel nrs. BO + functies + taken + namen (heel handig!!!)
- Rooster medewerkers FO & BO
- Overzicht alle ruimtes en voorzieningen
- Handleidingen telefoons e.d.

Dit werkt heel prettig, in het bijzonder als iemand op vakantie is, deze map kunnen de medewerkers van het SP gebruiken als naslagwerk. Zo hebben zij altijd iets om op terug te vallen.

Het allerbelangrijkste is dat de PRIORITEITEN goed en uniform gelegd worden!

Negen uur werken achter de balie is te lang blijkt bij CITG, de werkzaamheden moeten worden afgewisseld met twee uur iets anders.

Bij CITG heeft ieder zijn eigen specialisaties, (één FM, één ICT bijvoorbeeld) dat werkt het makkelijkst omdat je dan niet overrompeld wordt met allerlei informatie. Toch moeten alle medewerkers van het SP van alles wat weten.

#### TBM

Hier loopt alles ook goed, het SP is van 10.00-14.00 open voor FM, ICT, O&S. Buiten openingstijden wordt er gemaïld naar de FO voor de dag erna of er wordt direct contact opgenomen met de BO bij acute dingen.

Er was hier geen SP, nu dus wel, en dat bevalt goed. In het SP is ook de dictatenverkoop.

#### Tips

- Hou rekening met piekmomenten! Bijvoorbeeld direct na de vakantie, bij verhuizingen, verbouwingen of de start van een nieuw semester
- Durf risico's te nemen en houdt er rekening mee dat processen veranderlijk zijn, stel je dus flexibel op!
- Vind het wel niet opnieuw uit maar kijk naar de burens -> benchmarken dus!

#### WISSELWERKING CONCIËRGES - SP

De conciërges sturen wel klanten door naar SP, maar andersom gebeurt dat niet! De conciërges hebben geen werkzaamheden die niet ook in het SP gedaan kunnen worden.

### 9.2 Bibliotheek TU Delft

Geïnterviewde: Jannette Kemerling, Senior Ondersteuner Servicepunt Bibliotheek TU Delft (UB)

Dinsdag 21-02-2006 9.30

De functie Senior Ondersteuner Servicepunt staat direct onder de functie coördinator Servicepunt. De coördinator SP bij de UB is echter pas net begonnen, Jannette werkt al veel langer bij de UB dus zij is de meest geschikte persoon voor dit gesprek. Jannette hoeft geen leiding te geven maar er wordt wel bij haar geklaagd als er dingen misgaan met het SP. Zij is wel fysiek aanwezig in het SP voor de klanten en werkt gewoon mee.



### Het SP

De bibliotheek is eigenlijk een vreemde eend in de bijt, zij zijn immers geen faculteit. De afdeling O&S bestaat dus ook niet daar. Het Servicepunt (SP) bestaat vooral uit FM werkzaamheden. Het SP in de UB is centraal aanspreekpunt voor FM KWISsen voor alle gebouwen van de TU Delft (niet de faculteitsgebouwen), voorbeelden van deze gebouwen zijn de Aula, het Cultureel Centrum en het Techniek Museum. Met de invoer van het SP en InfraHelp is een cultuuromslag gemaakt van het aanspreken van iemand voor je probleem naar het centraal melden van de KWIS per email of telefoon. Sommige mensen ervaren dit als bureaucratisch, met name medewerkers op de andere locaties. Als ze iemand zien lopen worden ze namelijk doorverwezen naar het SP. De medewerkers van de andere gebouwen moeten zelfs eerst naar de UB voordat ze hun KWIS in kunnen dienen. Er wordt dan ook zoveel mogelijk gestimuleerd een KWIS per email in te dienen en niet per telefoon. Dit werkt op dit moment al goed, de mensen hebben door wat de bedoeling is en wat het SP voor hen kan betekenen.

Eerst zat er één iemand achter het Servicepunt, deze persoon heeft in Outlook een archief bijgehouden van de uitgevoerde werkzaamheden.

Bij de UB maken ze ook gebruik van het programma InfraHelp. De twee medewerkers uit de BO van FM konden hier echter nog niet mee omgaan. In de praktijk kwam het er daardoor op neer dat de medewerkers van het SP de call bij zich hielden, een print maakten en dit papier naar de juiste persoon brachten. Deze bracht het papier vervolgens weer terug zodat een medewerker van het SP deze weer in kon voeren in InfraHelp.

Inmiddels hebben deze twee FM medewerkers wel een cursus InfraHelp gehad zodat deze omslachtige manier van werken niet meer noodzakelijk is. De medewerkers op de locaties (de gebouwen) kunnen echter nog niet werken met InfraHelp, de wens van de UB is wel dat dit te zijner tijd wel kan.

Er wordt steeds tussentijds gerapporteerd naar de klanten over de status van hun call. Dit bevalt goed. Daarnaast krijgen de leidinggevendenden van FM en Marketing & Communicatie eens per maand een overzicht van alle calls.

De reorganisatie bij de UB heeft ervoor gezorgd dat er van de zeveb FM medewerkers in de BO slechts nog twee over zijn. Dit heeft tot gevolg dat de medewerkers net even wat langer moeten wachten voordat hun probleem verholpen is. Dat geeft verder geen problemen, het is enkel wennen. Vóór de reorganisatie waren ze volgens Jannette 'verwend'.

De UB heeft de invoer van het SP meteen doorgevoerd. Ze zijn meteen volledig begonnen met de instelling 'we zien wel hoe het loopt'. Deze manier heeft gewerkt. In het begin was alles nog een beetje onwennig maar de medewerkers hadden er wel begrip voor als aan hen werd uitgelegd wat het probleem was. Ze zijn inmiddels al drie à vier maanden operationeel.

### Opstartproblemen

Het was vooral wennen voor de UB dat ze minder medewerkers in de BO hadden, zoals gezegd moesten ze wat langer wachten voordat problemen opgelost waren. Verder liep alles eigenlijk wel.

### Invoer SP

Toen het SP gestart was is er een mail gestuurd naar alle medewerkers van de UB met het nieuwe telefoonnummer en de mededeling dat ze terecht konden bij het SP. Deze mail heeft niet heel goed gewerkt, het was niet bij iedereen goed doorgekomen en het oude nummer werd nog steeds heel vaak gebeld. Ze hebben hierop een A4 poster gemaakt en deze overal opgehangen en aan alle medewerkers gegeven. Op deze poster staat een foto van de medewerkers (soort smoelenboek, het idee hiervoor hebben ze afgekeken bij CiTG) en het telefoonnummer van het SP. Daarnaast hebben ze in samenwerking met Marketing & Communicatie (zij zijn gevestigd in de UB) kleine post-its laten drukken met het logo van het SP erop en het goede telefoonnummer.



Ze hebben vervolgens iedereen een post-it gegeven. Dit idee werd heel goed ontvangen omdat het zo origineel is!

Ook aan de telefoon werd het goede nummer doorgegeven. Deze manieren van communicatie hebben goed geholpen, inmiddels belt iedereen het goede nummer.

### Klanttevredenheid

De medewerkers van het SP hebben in het begin veel rondgelopen en rondgevraagd bij hun klanten naar de (on)tevredenheid. Hier hebben ze veel dingen gehoord die meteen meegenomen kunnen worden. Inmiddels is hen door het management verteld dat de klanten tevreden zijn en dat het SP goed loopt. Dit is ook te merken aan de e-mails die binnenkomen, in het begin werd er nog veel gemopperd nu krijgen ze 'fanmail' (e-mails met bedankjes e.d.).

De UB heeft vooraf geen klantenonderzoek gehouden naar de wensen van de klanten, ze zijn gewoon gestart.

### Tips

Het toverwoord volgens Jannette is **communicatie**. Alles valt of staat met een goede communicatie. Stuur voordat je start naar iedereen een mail, poster, brief of iets dergelijks met daarin foto's van de medewerkers, een uitleg van wat het SP doet en dat het operationeel is. Daarnaast is communicatie naar de klanten toe cruciaal, leg uit dat je in de opstartfase zit zodat mensen hier begrip voor op kunnen brengen.

Het is belangrijk om voor ogen te houden dat het werken op het SP soms niet gemakkelijk is. Het is voor sommige mensen moeilijk om de hele dag alleen maar klachten te horen. Medewerkers moeten goed weten hoe ze hiermee om moeten gaan.

## 9.3 TNW

Geïnterviewde: Lucas Agema, Facility Manager faculteit TNW (Technische Natuur-Wetenschappen).

Dinsdag 14-03-2006 14.30

Vóór de OOD waren er veel verschillende balies binnen TNW voor de verschillende domeinen. Gebouwbeheer, ICT en O&S hadden een eigen loket waar de medewerkers terecht konden met hun vragen. Op de plek van het huidige SP zat een receptie.

### De opstart

Na de OOD werden deze verschillende punten allemaal samengevoegd in één punt; het Servicepunt. Deze samenvoeging was lastig omdat er veel ontslagen zijn gevallen.

De samenstelling van het personeel voor het SP is door de domeinen zelf gemaakt. Elk domein heeft één medewerker afgevaardigd die plaats neemt in het SP. Voor FM en ICT is dat één fulltime medewerker per domein, O&S werkt met een poule van vier medewerkers. Het takenpakket voor het SP is door de hoofden van de drie domeinen in onderling overleg opgesteld. In de tijd van de opstart van het SP heeft het domein ICT gefungeerd als leider, zij hebben ook de huidige coördinator van het SP afgevaardigd. Met deze coördinator was de volledige bezetting rond. In de praktijk komt het erop neer dat de medewerkers van FM en ICT in het SP alle KWISsen oppakken maar dat de medewerker van O&S zich voornamelijk met zijn of haar eigen domein bezig houdt. Toch hebben de FM en ICT medewerker duidelijk hun eigen specialiteit. Nadat de bezetting bekend was hebben de hoofden van de drie domeinen met elkaar besloten hoeveel (fysieke) werkplekken er moesten komen op het SP. Dit zijn er vijf in totaal, twee werkplekken in het SP en drie werkplekken in de ruimte achter het SP waar medewerkers op rustige tijden andere werkzaamheden kunnen verrichten.

TNW is niet direct na de OOD (in december) gestart met het SP. De FO en de BO waren er toen nog niet klaar voor. Ze konden nog niet allemaal werken met het FMIS Infrahelp. De

medewerkers van de FO en de BO hebben vervolgens een cursus gekregen over Infrahelp en hebben diverse autorisaties gekregen in het systeem.

Uiteindelijk zijn ze in januari gestart met het SP. De eerste week zijn ze 'lowkey' open gegaan zonder dat dit gecommuniceerd is naar de rest van de faculteit. Ze hebben vervolgens een testteam (het faculteitssecretariaat) ingesteld die het SP de eerste week volledig moesten gebruiken alsof ze al helemaal open waren. Dit testteam is ingesteld om te kunnen oefenen met de dienstverlening. Als het SP in de eerste week volledig open was geweest hadden de klanten veel te maken gekregen met hun opstartproblemen. Hierdoor is het afbreukrisico hoog en bij een verkeerde start is het lastig om het vertrouwen van klanten weer terug te winnen. Na deze week is er met de testgroep teruggekoppeld over dingen die er fout gingen en is het SP de week erna open gegaan voor iedereen. Dit is bekend gemaakt met een email naar de hele organisatie, posters en bordjes. De oude balies werden volledig gesloten en iedereen werd verzocht om met hun KWIS naar het SP te gaan.

Het SP is open van 9.00-16.00 en fungeert voor en na sluitingstijd (tot 19.00) als portiersloge. Er is dus full time bemanning. TNW heeft er bewust voor gekozen om het SP en de portiersloge te combineren, zo blijven er vertrouwde gezichten in het SP (de portiers). Daarnaast zijn er plannen bij TNW voor een volledige renovatie of nieuwbouw. Als dat gebeurd gaat TNW inventariseren of ze de twee punten weer gaan scheiden.

De overgang in een SP is vrijwel geruisloos gegaan, de medewerker die bij de ICT balie werkzaam was is naar het SP verhuisd, hierdoor konden de klanten terecht bij een vertrouwd gezicht. Daarnaast zaten dezelfde portiers nog op dezelfde plek waardoor zij ook een vertrouwd gezicht vormden.

### Het SP nu

Op dit moment denkt Lucas dat de klanten tevreden zijn, hij heeft namelijk nog geen enkele negatieve reactie gehad aangaande het SP. Voor een echt klantenonderzoek is het nog te vroeg, dit willen ze pas doen als het SP volledig goed draait. De meeste medewerkers gaan ook direct naar het SP met hun KWIS en proberen geen wegen om het SP heen te vinden. Daarnaast is er duidelijk gecommuniceerd naar de BO medewerkers dat zij hun oude taken niet op moeten pakken maar moeten werken met het SP.

### Problemen

TNW worstelt nu nog met het uitzetten van een KWIS naar de eerste en tweede linie in de BO. Op dit moment hebben ze ook geen systeem waarmee de zalenverhuur geregistreerd wordt. Binnenkort wordt er centraal door de TU een systeem aangeschaft. TNW wacht hier op. Ze zijn er mee bezig ervoor te zorgen dat dit systeem snel aangeschaft wordt. Ze zijn zelfs bereid om een pilot bij uit te laten voeren op TNW.

TNW is een van de weinige faculteiten met meerdere gebouwen, hierdoor is het lastig dat er maar één SP is in het hoofdgebouw. TNW ondervindt nog problemen met het uitzetten van het systeem naar de andere gebouwen. Daarnaast staan 'de hoofden van O&S, FM en ICT nog niet helemaal dezelfde kant op'. Hier wordt op dit moment aan gewerkt.

Volgens Lucas zijn er nu te weinig werkzaamheden vanuit FM. Hij is hier nog mee bezig om ervoor te zorgen dat de FM medewerker in het SP ook werkzaamheden heeft tijdens rustige moment op het SP.

Over het algemeen heeft Lucas de indruk dat er nog niet heel veel gebruik gemaakt wordt van het SP. Voor de OOD werd er ook niet bijster veel gebruik gemaakt van de andere balies. Het aantal klanten van het SP is wel ongeveer gelijk aan het totaal van de verschillende balies vóór de OOD.

Op dit moment registreert de Technische Dienst niets als zij KWISsen direct horen en meteen oplossen. In de nabije toekomst is dit ook nog niet de bedoeling. De kwaliteit is het belangrijkste. Het FMIS Infrahelp wordt dan ook nog niet gebruikt voor management-informatie. Hier hebben ze een eigen systeem voor. Infrahelp zullen ze pas gaan gebruiken als het SP heel goed draait.

Op dit moment is het SP meer een doorgeefluik (type Service Desk: callcenter) Lucas wil graag dat het SP in de toekomst meer 'skilled' wordt en er meer kennis komt achter de balie. Hij vindt dan ook dat hier in geïnvesteerd moet worden. Hij vindt het namelijk heel belangrijk dat het SP er is als zijnde één aanspreekpunt voor al je vragen. Het investeren in kennis is volgens hem de enige manier om een efficiencyslag te maken voor het personeel. Op dit moment moeten de BO medewerkers met minder mensen hetzelfde werk doen. Ze krijgen immers nog steeds op de PC een melding binnen die ze moeten oplossen (of uitbesteden), registreren en verwerken. Lucas ziet liever dat de SP medewerkers zelf kunnen inschatten of iets door de 1<sup>e</sup> linie BO kan worden opgelost of dat er een extern bedrijf in moet worden gehuurd (2<sup>e</sup> linie BO). Nu is het namelijk zo dat het SP alles doorspeelt naar de 1<sup>e</sup> linie, zij gaan vervolgens ter plekke kijken en nemen (evt.) contact op met een extern bedrijf. Hierdoor is er eigenlijk meer werk gekomen voor de BO doordat ze steeds moeten terugkoppelen en mensen makkelijker klagen als ze weten dat er één punt is.

### Tips

Tot slot heeft Lucas nog enkele tips voor EWI:

- Zorg ervoor dat je systemen werken en dat de medewerkers ermee om kunnen gaan. Test dit uitvoerig en zorg dat de medewerkers van de FO en de BO een cursus Infrahelp hebben gehad en de benodigde autorisaties hebben voor het systeem.  
Als dit niet zo is, heeft de klant geen vertrouwen in het slagen van het SP.
- Start eerst een week (of langer afhankelijk van de problemen) lowkey op voordat je communiceert dat het SP open is.
- Let op de scheiding tussen de conciërgepost en het SP. Lucas denkt dat het bij EWI lastig kan zijn om te zorgen dat klanten niet van het kastje naar de muur worden gestuurd.
- Zorg ervoor dat het telefoonnummer van het SP algemeen bekend is bij de klanten.

## BIJLAGE 10 Externe benchmark

Naast een interne benchmark bij andere faculteiten is een externe benchmark een goed medium voor het verkrijgen van informatie voor dit onderzoek. Er is voor gekozen om één externe benchmark te doen bij een bedrijf met een soortgelijke service desk. Dit zodat het hoofdonderwerp van het gesprek (het Servicepunt) goed te vergelijken valt.

Deze benchmark is uitgevoerd bij een andere organisatie uit de onderwijsbranche (de Haagse Hogeschool, HHS). Hier is voor gekozen vanwege de overeenkomst in het primaire proces. Daarnaast heeft de HHS een Servicepunt dat op dezelfde manier is ontstaan als de Servicepunten bij de TU Delft, namelijk vanuit een reorganisatie. Dit is dus een benchmark bij een concurrerende organisatie.

Voor deze benchmark is hetzelfde vragenformulier als bij de interne benchmark als uitgangspunt gebruikt. Hieronder staat de benchmark uitgewerkt.

### 10.1 Haagse Hogeschool

Geïnterviewde: Inge Venema, Coördinator Servicepunt  
Vrijdag 03-03-2006 10.00

#### De Haagse Hogeschool

Een aantal jaar geleden heeft de Haagse Hogeschool ook de overstap gemaakt van een decentrale organisatie naar centraal. Alle sectoren waren eerst op zichzelf staand en werden nu onderdeel van de overkoepelende organisatie Haagse Hogeschool. Er werd nu tevens niet meer gesproken van sectoren maar van afdelingen (afdeling Facility Management bijvoorbeeld in plaats van Sector Economie & Management).

Er was vóór deze centralisatie een CDM (Centraal Diensten Meldpunt) waar klanten terecht konden met hun vragen, bij dit punt werden ook een aantal facilitaire werkzaamheden opgepakt. Daarnaast had elke sector een eigen receptie welke ondersteund werden door een Facilitair Sector Vertegenwoordiger (FSV'er).

#### Het Servicepunt

Na het opheffen van de sectoren, zijn een aantal recepties overgegaan in een servicepunt. Na één jaar bleek al dat het Servicepunt Ovaal (een van de drie gebouwdelen) het meest bezocht werd. Dit Servicepunt is gesitueerd bij de ingang en is overzichtelijk geplaatst in de grote ovaalvormige hal van de HHS. Het Servicepunt van de Strip (het gebouwdeel recht tegenover de Ovaal) is hierop gesloten, dit punt lag zo dichtbij het SP in de Ovaal dat het een beetje dubbelop was.

Op dit moment zijn er nog twee Servicepunten in het hoofdgebouw, een in de Ovaal en een in de Slinger (het derde gebouwdeel). Het SP in de Ovaal is de grootste en handelt het grootste deel van de facilitaire zaken af, het SP in de Slinger heeft voornamelijk een informatiefunctie, vertellen waar mensen naartoe moeten bijvoorbeeld. Het is wel zo dat klanten met precies dezelfde vragen terecht kunnen bij het SP-slinger als bij het SP-ovaal. Het telefoonnummer van het Servicepunt 7777 gaat op beide servicepunten over en wordt dus regelmatig opgenomen op het SP-slinger. De Servicepunten zijn er enkel voor facilitaire vragen, voor vragen over ICT bijvoorbeeld moeten de studenten naar de ICT Service Desk. Het Servicepunt Ovaal is geopend van 8.00-19.30, dit zodat ook deeltijdstudenten bij het SP terecht kunnen. Het SP Slinger is geopend van 08:00-17:00.

De HHS bestaat uit meerdere locaties; het hoofdgebouw aan het Johanna Westerdijkplein, een vestiging van de HALO (sportacademie) aan de Laan van Poot en de Technische Hogeschool Rijswijk. Op elk van deze locaties zijn Servicepunten aanwezig, zij vallen in principe allemaal onder hetzelfde centrale beleid maar de uitvoering is volledig anders. Bij de HALO zijn de

conciërges bijvoorbeeld echte 'manusjes van alles' zij doen eigenlijk alles. Dit is mogelijk op de HALO omdat hier veel minder studenten zijn dan in het hoofdgebouw. Bij het hoofdgebouw hebben de conciërges enkel een conciërgefunctie, zij verhelpen de storingsen, ondersteunen bij het klaarzetten van lokalen etc.

Het wordt van de klanten verwacht dat zij in principe hun KWIS indienen bij het SP. Soms komt het echter wel voor dat zij direct naar de BO gaan. Afhankelijk van het type en de aard van de KWIS wordt dit probleem vervolgens of teruggespeeld naar het SP zodat zij er een melding van kunnen maken of wordt het direct opgelost door de BO.

Het SP maakt gebruik van een FMIS: Prequest, ze zijn hier echter helemaal niet tevreden over. Dit ligt deels aan de HHS (vanwege het niet aanschaffen van updates) maar ook aan het programma, het is erg onoverzichtelijk, bepaalde dingen zijn niet mogelijk en het ligt er vaak uit e.d. In augustus stapt de HHS over op Planon, een ander FMIS.

De taken van het SP zijn als volgt:

- Het registreren van klachten, wensen en storingsen, niet de informatievoorziening.
- Het in de gaten houden van het proces. Het gaat hier dan met name om het controleren of afspraken worden nagekomen. Als Nashuatec bijvoorbeeld in het contract heeft staan dat ze binnen acht uur aanwezig zijn en na twaalf uur is er nog niemand dan wordt er aan de bel getrokken. Op dit moment is er niet echt sprake van Service Level Agreements. Ze hebben ze wel een beetje maar het is niet vastgelegd. Bij de overstap op Planon wordt dit wel ingevoerd.
- Reserveren van ruimtes voor evenementen. Het SP doet niet aan floormanagement, hier hebben ze een evenementenbureau voor. De catering wordt geregeld door Sodexho. Bij het reserveren van vergaderzalen zorgt het SP wel dat er catering is.
- Een aanvraag voor meubilair wordt aangenomen bij het SP maar daarna doorgespeeld naar de BO. De verdere communicatie met de klant geschiedt vervolgens met de BO.
- Verkoop van parkeerkaarten, relatiegeschenken, ICT supplies (diskettes, USB- sticks, CD's e.d.)
- Verwerken formulieren van nieuwe medewerkers. Vroeger werden medewerkers van het kastje naar de muur gestuurd als ze begonnen met werken op de HHS. Ze moesten voor elk ding naar een andere balie, voor hun mailadres naar de ICT Service Desk, voor een bibliotheekpas naar de bibliotheek etc. Nu is er één formulier dat de medewerker of leidinggevende invult waarmee alles aangevraagd kan worden. Denk hierbij aan een werkplek, telefoon, computer(account), sleutel, evt. welkomstpakket. Dit formulier wordt door het SP verwerkt en zij zorgen ervoor dat alles geregeld is voor de eerste werkdag van de medewerker.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de simpele dingen direct door het SP worden gedaan en dat de complexere KWISsen doorgespeeld worden naar de BO. Dit maakt dat het SP op de HHS een Skilled Service Desk is.

In principe is het de bedoeling dat klanten hun KWIS eerst bij het SP deponeren, deze spelen zij door naar de BO. De verdere communicatie verloopt dan in veel gevallen direct met de BO, het SP speelt hier dan geen rol in. De BO moet echter wel de KWIS afmelden bij het SP of in Prequest als het afgehandeld is. Het hangt erg af van de BO en de aard van de KWIS hoe de communicatie met de klant verloopt.

### Tips

Hieronder worden een aantal tips beschreven voor het opstarten van een SP:

- Maak duidelijk wat je wel en niet doet, dit voorkomt miscommunicatie. Een duidelijke producten en diensten catalogus is hier een oplossing voor. Zie bijvoorbeeld de PDC van de VU Amsterdam.
- Zorg voor een makkelijk telefoonnummer voor het SP, op de HHS is dat bijvoorbeeld 7777. Mensen onthouden dit makkelijker en zullen het nummer zo sneller draaien.

- Zorg voor één duidelijk emailadres voor het SP, het is zo duidelijker voor de mensen om het SP te bereiken.
- Bij de HHS hebben ze bij de opstart visitekaartjes aan iedereen uitgedeeld en een info bulletin uitgegeven zodat iedereen op de hoogte was van de aanwezigheid van het SP en voor welke vragen ze bij het SP terecht kunnen.

Het sleutelwoord bij de opstart van een SP is COMMUNICATIE!

### Opstartproblemen

Bij de HHS moesten de medewerkers bij de opstart van het SP vooral wennen, er was niet meer één persoon (de FSV'er) die ze altijd te woord stond en van wie ze wisten wat ze konden verwachten, er waren nu meerdere medewerkers. In totaal zijn er tien medewerkers voor het SP. Zij vullen zeven Fte, waarvan er anderhalf voor de receptie zijn. Deze tien medewerkers werken voor het SP in het hoofdgebouw van de HHS en rouleren tussen de twee Servicepunten. De receptionistes werken wel altijd op dezelfde plek.

Een ander opstartprobleem had te maken met de beslisbevoegdheid, deze lag eerst hoog in de organisatie waardoor het werkproces ernstig vertraagd werd. Deze beslisbevoegdheid ligt nu lager wat het proces aanzienlijk versneld. Officieel mag er alleen besteld worden door een budgethouder, voor het SP is dit echter lastig. Zij werken dus op dit moment om dit systeem heen, elke medewerker kan wat bestellen bij hen, het zogenaamde 'One stop shopping model'. De budgethouder krijgt gewoon de rekening maar heeft van te voren niets gefiatteerd. Dit is eigenlijk niet zoals het hoort dus men verwacht dat hier nog wel verandering in zal komen.

Er is vorig jaar een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de klanten van het SP. Het SP scoorde hier goed op (een 7) hieruit kunnen we dus opmaken dat de klanten van het SP op de HHS tevreden zijn.

Het SP op de HHS krijgt een budget van bovenaf, hier verrichten zij de standaard werkzaamheden voor uit. Denk bijvoorbeeld aan het salaris van een conciërge. Enkele dingen worden echter wel doorbelast; het opwaarderen van een kopieerkaart, de verkoop van parkeerkaarten, de kosten van evenementen, kopjes koffie etc. Dit zijn werkzaamheden waar een direct prijskaartje aan gehangen kan worden (tien kopjes koffie kost bijvoorbeeld 3 euro) en die gemakkelijk doorbelast kunnen worden.

Bij het SP werken ze volgens het principe Service + 1, wat inhoudt dat ze altijd net dat ene stapje extra zetten. Klantvriendelijkheid is dan ook extreem belangrijk, hier wordt veel op gehamerd!



## BIJLAGE 11 Uitwerkingen klantenonderzoek

Om de verwachtingen van de klant te bepalen ten aanzien van het Servicepunt is een uitvoerig klantenonderzoek uitgevoerd. Voor dit onderzoek zijn negen medewerkers en twee studenten geïnterviewd die allen zijn te kwalificeren als operationele klant. Om ook de verwachtingen van de tactische en strategische klant te bepalen zijn daarnaast nog één tactische en twee strategische klanten geïnterviewd.

Tijdens deze gesprekken is de volgende vragenlijst als uitgangspunt gebruikt:

Diepte-interviews met medewerkers en bestuursleden studieverenigingen over Servicepunt

Wat wil ik bereiken: meer inzicht in de verwachtingen van de medewerkers en studenten t.a.v. het SP, wat willen ze, wat weten ze al, hoe stellen we ze tevreden?

Ter informatie; wat voor facilitaire zaken regelen jullie op dit moment? Werkplek, storingen etc of nog meer?

Hoe regelen jullie je zaken nu?

Bent u op de hoogte van de aanwezigheid van het Servicepunt?

Weet u voor welke diensten u terecht kunt bij het Servicepunt?

Wat verwacht u van het Servicepunt?

Wat vindt u van het idee van het Servicepunt?

Wat wilt u dat de medewerkers van het Servicepunt voor u betekenen?

Heeft u er vertrouwen in dat het Servicepunt goed gaat draaien?

Wilt u in de tussentijd steeds op de hoogte gehouden worden van de status van uw KWIS? Wilt u dat telefonisch of per mail?

Heeft u nog meer vragen / opmerkingen?

### 11.1 Samenvatting resultaten operationele klanten

De resultaten van de gehouden gesprekken met de operationele klanten komen op veel punten overeen. Voor de duidelijkheid en overzichtelijkheid wordt eerst de belangrijkste punten in een samenvatting weergegeven. De volledige uitwerking van de gesprekken wordt in de volgende paragrafen weergegeven. Vanwege de vertrouwelijkheid van deze gesprekken zijn deze geanonimiseerd.

Wat voor facilitaire zaken regelen de ondervraagden nu (voor invoer van het SP) en hoe?

De volgende zaken werden genoemd:

- *Storingen, het vervangen van lampen, reparaties en andere technische zaken:* De interne klanten (of hun secretaresses) sturen hiervoor een e-mail naar het centrale e-mail adres van de Technische Dienst: [reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl](mailto:reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl). Deze e-mails worden geopend door de Technische Dienst en direct door hen opgelost. (NB: De Technische Dienst vormt in de nieuwe situatie na de OOD de backoffice, voor de OOD was hier nog geen duidelijk onderscheid in en fungeerden zij zowel als front- en als backoffice.)
- *Aanvraag van nieuwe sleutels:* De medewerkers nemen hiervoor, eventueel via hun secretaresse, direct contact op met de verantwoordelijke van de TD (Ed van Grevenhof). Hij zorgt ervoor dat de sleutel diezelfde dag nog op het bureau van de klant ligt. Het contact met hem loopt per mail, telefoon of gaat persoonlijk.
- *Inrichting van een werkplek en diverse huisvestingsaangelegenheden:* Als het gaat om meubilair dan regelen de medewerkers dit, eventueel via hun secretaresse, met het centrale magazijn op EWI of met de medewerkers van GIS (Gemeenschappelijk Inkoop Service,

- inkoopservice voor de hele TU Delft). Voor een interne verhuizing nemen zij contact op met iemand van de TD of met de Facility Manager (afhankelijk van de grootte van de verhuizing).
- *Catering voor een vergadering / bijeenkomst*: Dit regelen de medewerkers (of hun secretaresses) direct met de catering van de faculteit of via de online bestelservice van de cateraar. Soms zetten de medewerkers zelf koffie of ze halen koffie uit de automaat op de afdelingen.
  - *Het reserveren van een zaal of ruimte*: Dit loopt altijd via de conciërges. De interne klanten kunnen hier in een map zien of de betreffende ruimte nog beschikbaar is en kunnen deze ruimte meteen reserveren.
  - *Postvoorziening*: Ook dit loopt via de conciërges. Zij brengen de inkomende post rond en de uitgaande post geven de medewerkers af bij hun secretariaat die de post vervolgens naar de loge brengt waarna de conciërges er zorg voor dragen dat TPG alles meeneemt.
  - *Problemen met ICT*: Hiervoor is een aparte helpdesk bij EWI. De medewerkers (of hun secretaresses) bellen of mailen naar deze helpdesk en worden daarna geholpen door een specialist.

Voor de inrichting van een nieuwe werkplek is in de meeste gevallen toestemming nodig van de budgethouder. Voor de catering is een handtekening van de opdrachtgever voldoende.

De grotere projecten worden meestal door de medewerkers zelf geregeld in samenwerking met bijvoorbeeld John Veltema. Hier zullen zij eerst toestemming voor moeten krijgen van de afdelingsvoorzitter.

Zijn de ondervraagden op de hoogte van de aanwezigheid van het Servicepunt en weten ze voor welke diensten ze er terecht kunnen?

Uit veel gesprekken kwam naar voren dat er nog geen enkele vorm van communicatie naar de medewerkers toe is geweest over het Servicepunt. De medewerkers weten wel dat er een punt is en ze hebben zelf uitgevonden dat ze daar terecht kunnen voor O&S maar wat er nog meer van het punt verwacht mag worden weten ze niet. Bij navraag bleek dat er bewust voor is gekozen door EWI om nog niets te communiceren. Het Servicepunt is al enige tijd operationeel maar draait nog niet zoals het zou moeten. De decaan van EWI wil pas algemeen bekend maken dat dit punt er is en waar het voor dient als alles goed draait.

Bij de medewerkers schept het ontbreken van communicatie echter veel onduidelijkheid, ze zien het punt wel maar weten niet voor wat ze er terecht kunnen. Daarnaast schept het veel irritatie dat hier niet over gecommuniceerd wordt.

Wat verwachten de ondervraagden van het Servicepunt?

Hier waren de medewerkers vrijwel eenduidig over, ze verwachten dat het Servicepunt hun aanvragen, zoals deze bij de eerste vraag zijn beschreven, kan beantwoorden en als dit niet kan dat ze dan correct doorgestuurd worden. Daarnaast verwachten ze voldoende communicatie over de status van hun call. Deze tussentijdse terugkoppeling hebben de meeste medewerkers het liefst per mail. De medewerkers gaven aan dat ze het op prijs stellen om een e-mail te ontvangen wanneer hun call gereed is.

Als derde verwachten zij dat hun call snel behandeld wordt en dat de oplostijd van een KWIS niet langer gaat duren dan dat ze nu gewend zijn. Hoe lang die oplostijd is, verschilt aanzienlijk per KWIS en hangt af van de complexiteit van de KWIS.

Hebben de ondervraagden er vertrouwen in dat het Servicepunt goed gaat draaien?

Hier verschillen de meningen over. Sommige medewerkers gaven aan dat ze de gang van zaken nu prima vinden. Zij hebben dus geen behoefte aan verandering. Enkele klanten gaven zelfs aan geen gebruik te gaan maken van het SP en toch de BO direct te blijven benaderen.

Andere medewerkers waren positiever, zij vinden het prettig dat ze straks op één punt terecht kunnen met al hun vragen. Ook realiseren ze zich dat deze ontwikkeling bij de OOD hoort en dat ze het maar zullen moeten accepteren.



Als er goed gecommuniceerd wordt naar de medewerkers en de SP medewerkers zich voor 100% inzetten voor de klanten zal het SP uiteindelijk een succes worden en zullen ook de pessimistische klanten gebruik gaan maken van de dienstverlening.

## *11.2 Operationele klant: Voorzitter van één van de studieverenigingen*

Dinsdag 07-03-06 16.00

De studievereniging is eigenlijk te kwalificeren als een autonoom bedrijfje in een grotere organisatie. Zij krijgen een ruimte van EWI om in te werken maar hebben verder hun eigen computers, begroting, activiteiten, koffiezetapparaat etc. Toch maken zij fulltime gebruik van gebouw en zijn hiermee dus wel degelijk klant van de Facilitaire Dienst. Naast hun bestuursfunctie zijn het allemaal studenten en behartigen zij de belangen van studenten. Zo kunnen ze de dienstverlening van de FD ook uit het oogpunt van de student beoordelen. Een ideale combinatie dus voor een interview.

De ondervraagde vindt de dienstverlening zoals die nu geleverd wordt door het SP goed (alleen O&S) de studenten kunnen er terecht en worden goed geholpen. De medewerkers van het SP zijn actief en doen er alles aan om je te helpen, ze kijken je niet met 'schapenogen' aan, volgens hem.

Voor facilitaire zaken heeft de ondervraagde in zijn voorzittersrol eens per maand een overleg met John Veltema. Deze gesprekken gaan bijvoorbeeld over het afschrijven van bijzondere ruimtes voor bijzondere gelegenheden, de wateraansluiting, kleine verbouwingen in hun bestuurshok, het Halplan e.d. Tijdens dit gesprek regelt de ondervraagde de facilitaire zaken van de studievereniging en verteld John wat er verder speelt in de TU dat voor hen van belang kan zijn.

Deze gesprekken bevallen goed omdat de studievereniging via John veel meer voor elkaar krijgt dan wanneer hij het zelf zou proberen. Dit heeft te maken met de status en de bevoegdheden van Johns functie. John krijgt een soort voorkeursbehandeling en de studievereniging kan hier gebruik van maken, dat bevalt hem wel!

De ondervraagde vindt goed contact erg belangrijk, zo krijg je dingen voor elkaar, zonder dat contact is dat veel lastiger. Mensen doen liever wat voor iemand met een bekend gezicht waar ze goed contact mee hebben dan voor iemand die ze nog nooit gezien hebben. Daarnaast vindt hij de snelheid waarmee zijn KWIS wordt opgelost erg belangrijk. Hij wil graag weten dat er wat gebeurt en ziet dan ook veel in de terugkoppeling over de status van een KWIS. Hij wil dan graag een tijdsindicatie krijgen over hoe lang het nog duurt en hij wil graag weten dat er mensen mee bezig zijn. Deze voortgang hoort hij het liefst per email.

De studievereniging betaalt geen facilitaire kosten. De FD belast verder niets aan hen door. Geld speelt hier dus geen belangrijke rol.

De ondervraagde heeft niet veel vertrouwen in het Servicepunt als gekeken wordt naar FM zaken. Hijzelf zal toch nog direct contact opnemen met de verantwoordelijke. Hij weet dan immers dat het geregeld wordt. Met name voor ICT aangelegenheden vindt hij dit belangrijk. De medewerkers van het SP hebben hier toch geen kennis over, volgens hem, dus kan hij beter direct naar de BO bellen. Het kost volgens hem extra tijd als het SP als tussenschakel fungeert. Hij ziet hier dan ook niets in. Het belangrijkste vindt hij echter dat hij er vertrouwen in kan hebben dat het (goed) gebeurt. Als dit ook kan met het SP als tussenschakel zou dit in de toekomst nog wel kunnen werken.

### *11.3 Operationele klant: Thesaurier (penningmeester) van één van de studieverenigingen*

Woensdag 08-03-06 10.00

Ook deze studievereniging is net als de hierboven beschreven studievereniging een autonoom bedrijfje in de grotere organisatie EWI. Zij hebben een eigen begroting (dit budget krijgen ze echter wel van de TU), een eigen ruimte in het gebouw van EWI (deze kunnen ze kosteloos gebruiken), eigen computers, eigen koffiezetapparaat etc. Ook de voorzitter van deze studievereniging heeft eens in de maand een overleg met John Veltema over de facilitaire zaken die spelen. Onderwerpen die besproken worden zijn met name bijzondere dingen, als ze bijvoorbeeld ruimtes willen afschrijven voor bijzondere activiteiten wat niet met de conciërges geregeld kan worden of als er dingen mis zijn in hun ruimte. Dit persoonlijke contact bevalt goed, ze weten wat ze aan John hebben en kunnen erop vertrouwen dat de zaken goed geregeld worden. De studenten willen niet van het kastje naar de muur gestuurd worden en zal dus na de invoer van het Servicepunt nog steeds direct naar John gaan.

Op dit moment heeft de ondervraagde het idee dat het Servicepunt niet zo goed loopt, de medewerkers kunnen niet zo veel volgens hem. Dit hoort hij ook van andere studenten. De makkelijke vragen kunnen ze wel beantwoorden maar op meer inhoudelijke vragen hebben ze geen antwoord en wordt de student naar iemand anders doorverwezen. De studenten worden dus van het kastje naar de muur gestuurd.

De ondervraagde vindt het idee van een Servicepunt wel goed, mits de medewerkers voldoende kennis van zaken hebben. Daarnaast vindt hij het belangrijk dat zijn problemen opgelost worden, of dit in de FO of de BO gebeurd, maakt hem niet uit, zolang hij er maar op kan vertrouwen dat het gebeurt! Ook zal het SP langer open moeten, op dit moment is dat enkel van 10.30-14.30. Voor wat betreft het terugkoppelen van de status van een KWIS, als het oplossen slechts een of twee dagen duurt, hoeft hij niet perse elke keer te horen hoe het ermee staat. Als het langer duurt dan twee dagen vindt de ondervraagde het wel fijn om af en toe terugkoppeling te krijgen. Hij vindt het belangrijk dat hij het idee heeft dat de medewerkers ermee bezig zijn. Deze terugkoppeling ziet hij het liefst per mail.

Qua kosten, de studievereniging betaalt niets voor de dienstverlening van John Veltema, ook het afschrijven en het gebruik van ruimtes is gratis. Ze moeten uiteraard wel de gebruikte consumpties betalen. Barmannen regelen ze zelf dus er kan eigenlijk geconcludeerd worden dat de studievereniging geen facilitaire uitgaven heeft.

Toch ziet de ondervraagde het niet gebeuren dat zij veel gebruik zullen maken van het SP als het om FM gaat. Ze zullen nog steeds direct naar John of de conciërges toestappen als ze iets willen regelen. John heeft immers bevoegdheden en kan de dingen direct voor hen regelen. Hij ziet dan ook niet veel in een tussenschakel in de vorm van een Servicepunt.

### *11.4 Operationele klant: Secretaresse 1*

Donderdag 09-03-06 15.00

Op de vakgroep waar de ondervraagde werkt is één secretaresse werkzaam. Zij zorgt eigenlijk voor alle facilitaire dingen die geregeld moeten worden. De medewerkers van de afdelingen komen naar haar en zij zorgt voor de verdere afhandeling (dit zal ook zo blijven gaan na invoering van het SP). Denk bij deze werkzaamheden aan kleine reparatieverzoekjes, lampen verwisselen, het ophangen van borden, naambordjes etc. Over het algemeen dienen ze hun verzoeken in via het algemene emailadres voor reparatieverzoeken: [reparatieverzoeken@ewi.tudelft.nl](mailto:reparatieverzoeken@ewi.tudelft.nl). Daarnaast heeft ze ook contact met Arnold Scholte, technisch

medewerker, en loopt ze dikwijls langs bij de conciërges. Koffie voor vergaderingen regelen zij direct met de catering via de online bestelformulieren en ruimtes reserveren ze bij de conciërges.

Op dit moment weten de medewerkers van deze afdelingen vrijwel niets over het SP. Ze weten dat het er is en dat O&S heeft plaatsgenomen in het punt. Dit weten ze echter alleen doordat ze dit zelf zijn gaan vragen. Wat er verder mee gaat gebeuren weten ze niet. Er is tot dusver nog niet veel communicatie geweest aangaande het SP.

De ondervraagde heeft wel vertrouwen in het SP, mits de medewerkers niet steeds formulieren moeten invullen en doorsturen naar andere faculteiten e.d. waardoor het 2 weken duurt voordat je probleem is opgelost. Het moet geen 'formulierenactie' worden, dan heeft het geen kans van slagen. Maar dit zal allemaal wel goed komen volgens haar.

De ondervraagde stelt veel prijs op persoonlijk contact, ze vindt het dan ook prettiger om direct naar de BO te bellen i.p.v. naar het SP. Dit omdat je dan iemand aan de lijn hebt, je vertelt je punt, hij neemt het in behandeling en je kan hem verantwoordelijk stellen als het niet (goed) gebeurt. Je kunt hem vervolgens ook bellen als het te lang duurt. Daarnaast vindt ze het fijn dat ze de persoon kent die ze aan de lijn heeft. In het SP is volgens haar teveel wisseling van personeel. (dit is op dit moment alleen bij O&S zo, zij hebben een doordraaischema) Een SP is voor haar dan ook niet echt nodig, als echter blijkt dat het communiceren via het SP goed werkt vindt ze het geen probleem, ze zal dan wel wennen aan de nieuwe werkwijze. Toch vindt ze het jammer dat ze zo ver afstaat van de mensen die iets voor je doen.

De ondervraagde wil graag op de hoogte gesteld worden van de procedure van haar KWIS. Ze wil graag weten bij wie de KWIS in de BO neergelegd wordt zodat ze in het vervolg deze persoon direct kan benaderen. Ze realiseerde zich echter direct dat dit niet de bedoeling is. Op het gebied van terugkoppeling vindt ze dit fijn maar voor simpele dingen hoeft ze dit niet elke keer te weten, ze wacht dan wel gewoon af. Eventuele terugkoppeling heeft ze het liefst per mail.

Over de afhandeltijd vindt de ondervraagde dat een KWIS waardoor zij in haar werk belemmerd wordt direct opgelost moet worden. Iets anders mag wel wat langer duren. Het belangrijkste vindt zij dat ze erop kan vertrouwen dat er iets gebeurt en dat haar KWIS niet in een groot gat verdwijnt.

### *11.5 Operationele klant: Secretaresse 2*

Donderdag 09-03-06 16.00

De ondervraagde is in principe secretaresse van de hoogleraar van de afdeling maar werkt ook een beetje voor de rest van de afdeling.

Zij heeft met name facilitaire zaken die zich op operationeel niveau voordoen. Denk hierbij aan koffievoorziening (via de catering), storingsen (via het algemene mailadres) en kleine onderhoudsklusjes. Ze heeft met name veel contact per mail met de specialisten in de BO, soms ook telefonisch. Het wisselt per specialist hoe zij contact met hem opneemt, met Arnold gaat alles via de mail en met Ed gaat alles telefonisch. Ze is erg tevreden over dit systeem, het gaat goed.

Toch vindt ze het prettig om er een gezicht bij te hebben. Telefonisch contact heeft haar voorkeur, dan kan je beter uitleggen wat je wil en krijg je meteen feedback als dingen onduidelijk zijn.

De enige communicatie die zij tot dusver over het SP heeft gekregen is een mailtje op 16-12-2005 waar in stond dat het SP open is voor O&S en met welke vragen je daar terecht kunt. Verder weet ze er nog niet zo veel van.

Ze heeft een open houding t.a.v. het SP; we gaan gewoon proberen en we zien wel hoe het loopt. Ze denkt wel dat het druk wordt in het hokje van het SP en verwacht dat het wel wat langer gaat duren voordat haar KWIS is behandeld en verwerkt. Toch ziet ze het positief in, het zal wel goed gaan komen. Het idee van één punt voor al haar vragen spreekt haar zeker aan, ze vindt het een goed iets.

Het persoonlijke contact met de BO zal ze wel gaan missen, ze had vertrouwen in de specialisten en wist wat ze aan hen had.

Voor wat betreft de terugkoppeling, hier heeft zij niet heel veel behoefte aan, als ze wil weten hoe het ermee staat belt ze zelf wel even.

Ze vindt het belangrijk dat ze erop kan vertrouwen dat de zaken die ze bij het SP neerlegt gewoon gebeuren. Daarnaast vindt ze de snelheid belangrijk bij acute zaken die haar in haar werk belemmeren.

De koffievoorziening zoals die op dit moment centraal geregeld is via de cateraar vindt ze minder prettig. Vroeger was het allemaal hier en kon je direct naar de cateraar toestappen als er wat mis was, nu is dat veel lastiger. Ze moet werken met formulieren die niet compleet zijn waardoor het proces vertragingen oploopt. Met de invoer van het SP zou zij het prettig vinden als de koffievoorziening weer vanaf hier geregeld kan worden.

De ondervraagde gaat zeker haar facilitaire zaken via het SP laten regelen. Als dingen fout gaan zal ze er toch omheen werken en direct contact opnemen met de BO, maar ze verwacht niet dat dit zal gebeuren.

### *11.6 Operationele klant: Secretaresse 3*

Vrijdag 10-03-06 11.00

Op dit moment regelt zij haar zaken net zoals alle andere secretaresses, via het mailadres voor storingen en de koffie via de catering. Ze loopt regelmatig langs bij de conciërges voor het reserveren van een zaal. Ze is erg tevreden over dit systeem, het draait allemaal goed, er wordt goed gereageerd, kortom het werkt! Ze vindt het tevens prettig dat ze iedereen kent en dat de lijnen kort zijn.

De nieuwe invoer van de balies bij P&O maakt dat de dienstverlening wat afstandelijker wordt, het loopt echter wel goed. Ze verwacht dat dit afstandelijke niet gebeurt bij het SP, deze balie blijft immers binnen het gebouw. (Het SSC van P&O is verhuisd naar een andere faculteit) Daarnaast is FM een wat kleiner vakgebied volgens haar, dit loopt toch wel, SP of niet.

De ondervraagde is redelijk goed op de hoogte van het SP, ze weet wat de bedoeling is en dat er problemen waren betreffende de BO. Daarnaast weet ze dat het SP nu open is voor O&S en sinds twee dagen gedeeltelijk voor ICT.

Ze verwacht dat het SP voor haar iets kan betekenen op het gebied van logistieke dingen, zalen reservaties, storingen en de schoonmaak. De invoer betekent echter wel volgens haar dat er een cultuurombuiging plaats zal moeten vinden. Omdat het SP wel in dit gebouw blijft (in tegenstelling tot het SSC van P&O) zullen mensen toch direct contact opnemen met de BO. De medewerkers kennen elkaar en als ze de verantwoordelijke voor hun KWIS zien zeggen ze het tegen hem en het probleem wordt opgelost (precies op dezelfde manier als dat het nu gaat). Zelf zal ze echter wel gebruik maken van het SP, mits het goed draait. Veranderingen zijn niet bij voorbaat fout, ze kijkt er met een open instelling tegenaan en klagen mag pas achteraf. Als het echter steeds fout blijft gaan wordt ze het wel zat, ze zal dan wel om het SP heen contact zoeken met de verantwoordelijke in de BO.

Ze vindt het wel belangrijk dat de medewerkers van het SP antwoord kunnen geven op vragen, ze moeten wel beschikken over kennis van de gang van zaken. Ze ziet dus meer in een skilled service desk dan in een call center.

Voor wat betreft de terugkoppeling, voor kleine KWISsen vindt ze dit niet nodig. Het lijkt haar een beetje overbodige 'franje' om van alles een callnummer te krijgen en steeds te horen hoe het ermee staat. Wel vindt ze het prettig om een bevestiging te krijgen als er bijvoorbeeld een zaal is gereserveerd. Op dit moment gaat dat heel informeel, je belt en het wordt geregeld. Je krijgt hier echter geen bevestiging van, je moet er maar op vertrouwen dat het is geregeld.

### *11.7 Operationele klant: Secretaresse 3*

Vrijdag 10-03-06 14.00

Deze ondervraagde secretaresse regelt dezelfde dingen als alle andere secretarissen op facilitair gebied. Voor de storingen mailt ze, voor vergaderzalen loopt ze naar de conciërges etc. Het enige verschil is dat dingen voor haar baas eigenlijk altijd spoed hebben. Ze heeft echter wel het gevoel dat de medewerkers van de BO voor haar veel sneller werken omdat haar leidinggevende een hooggeplaatste persoon in de organisatie is.

In haar functie is zij aanwezig bij overleggen van het Management team, de hoofden etc. Dit heeft tot gevolg dat ze goed op de hoogte is van het SP en de ontwikkelingen hieromtrent. Ze ziet dan ook zeker wel wat in het idee van een SP, het is fijn om één punt te hebben waar je terecht kan voor al je vragen. Hierdoor hoeft je niet meer eerst na te denken over waar je naartoe moet voordat je iets kunt regelen. Ze hoopt echter wel dat de medewerkers van het SP de klant goed kunnen helpen of correct kunnen doorverwijzen. Ze wil liever niet van hen horen; we zijn ermee bezig, u hoort het volgende week wel ergens. Daarnaast vindt ze het belangrijk dat de wissel- en samenwerking tussen de conciërgeloge en het SP goed uitgekristalliseerd is, ze wil niet van het kastje naar de muur gestuurd worden.

Daarnaast is het volgens haar belangrijk dat het SP (en de conciërgeloge) ingelicht wordt over dingen die gaande zijn in het gebouw. Ze moeten weten dat er bijvoorbeeld een congres is en waar dit is, zo kunnen ze de bezoekers direct naar de goede plek doorsturen. Ze vindt het daarnaast belangrijk dat het SP meer wordt dan een receptie, ze moeten wel een beetje verstand van zaken hebben.

De ondervraagde stelt echter wel vraagtekens bij de vraag of het SP zal slagen. Dit is even afwachten. Ze geeft wel aan dat het belangrijk is dat de medewerkers van het SP goed op de hoogte zijn van de BO, ze moeten weten wie ze waarvoor kunnen benaderen.

In haar rol als secretaresse van een hogere leidinggevende krijgt ze niet echt te maken met strategische en tactische vragen voor het SP. Haar leidinggevende vraagt haar soms wel eens; goh, ga eens kijken beneden, maar hij gaat ook regelmatig zelf even kijken. Dit is afhankelijk van hoe druk hij het heeft. Strategische en tactische dingen bespreekt hij zelf direct met de hogere bazen en niet met de medewerkers van het SP. Voor de ad hoc dingen gaan ze wel naar de FO medewerkers.

Voor wat betreft de tussentijdse updates aangaande een call, de ondervraagde stelt dit wel op prijs. Hierdoor hoeft ze zelf niet te bellen. Ze hoeft echter niet tienmaal hetzelfde bericht te krijgen. Daarnaast vindt ze het wel belangrijk dat er iets zinnigs in staat en niet steeds; uw call is in behandeling. Deze tussentijdse updates heeft ze het liefst per e-mail.

De ondervraagde stelt toch veel prijs op persoonlijk contact, zo kan je beter uitleggen wat je bedoelt en dat bespaart tijd. Ze vindt het daarom ook fijn dat je bij het SP nog gewoon langs kan lopen. (in tegenstelling tot het SSC van P&O dat verhuisd is naar een andere faculteit).

De ondervraagde kwam nog met de tip om een keer langs te komen op een van de maandelijkse OOD (reorganisatie) lunches van de secretaresses. Tijdens deze lunches komt elke keer een andere dienst vertellen wat er allemaal verandert is. Het is belangrijk dat de secretaresses worden ingelicht omdat de medewerkers toch eerst naar hen toekomen als ze iets willen weten. Na navragen blijkt dat dit idee al bestond en dat er inderdaad een bijeenkomst zal komen waar ook het SP onder de aandacht wordt gebracht. Dit gebeurt echter pas als het SP goed draait.

### *11.8 Operationele klant: Secretaresse 4*

Maandag 13-03-06 14.00

De ondervraagde regelt haar facilitaire zaken op dezelfde manier als de andere secretaresses. Zij is echter niet helemaal tevreden met de huidige gang van zaken. Het duurt soms heel lang voordat een reparatie verholpen is. Het aanvragen van nieuwe sleutels gaat echter wel goed en snel.

Voor wat betreft het SP, de ondervraagde is op de hoogte dat er een punt is waar ze terecht kan voor studentenzaken. Ook is ze een beetje op de hoogte van de plannen met het SP maar hier kan ze niks concreets over vertellen.

Het idee van het SP vindt ze heel goed, mist het 'loopt' en de klanten snel geholpen worden. Voor de ondervraagde zou de ideale situatie voor het SP zo zijn dat de medewerkers van het SP alles kunnen oplossen. Dat dit niet realistisch is is ze zich van bewust, ze verwacht echter wel dat de medewerkers haar KWIS op de juiste manier direct naar de goede persoon doorsturen.

De ondervraagde stelt het op prijs om tussentijds op de hoogte gehouden worden over de gang van zaken omtrent een KWIS. Dit heeft ze graag per mail, zodat het 'zwart op wit' staat. Dit vormt voor haar tevens een makkelijk geheugensteuntje.

De ondervraagde heeft een open houding betreffende het SP; 'ik ga het zeker proberen'. Ze weet nog te weinig van het SP om er al vertrouwen in te hebben maar ze hoopt wel dat het gaat lukken!

De ondervraagde vindt het gemakkelijk om via email te communiceren. Persoonlijk contact heeft alleen haar voorkeur bij lastige gevallen. Het communiceren per mail met het SP is dan ook geen probleem voor haar.

### *11.9 Operationele klant: Secretaresse 5 (ondervraagde A) en de facilitair contactpersoon (ondervraagde B) van een vakgroep op EWI*

Dinsdag 14-03-06 10.00

Dit gesprek is gevoerd met twee medewerkers van dezelfde afdeling, deze afdeling is verdeeld over 2,5 etage. Ondervraagde A (de secretaresse) wordt vooral benaderd voor operationele facilitaire zaken op haar verdieping, daarnaast is ze verantwoordelijk voor het bijvullen en schoonmaken van de koffiemachines op de afdeling. Ondervraagde B is facilitair contactpersoon voor de gehele afdeling. Hij is officieel werkzaam voor het SP maar is gedetacheerd naar deze afdeling. Hij heeft regelmatig overleg met John Veltema over huisvestingszaken.

Voor wat betreft storingen, ondervraagde B vindt dat de medewerkers zelf een mail moeten sturen naar het emailadres [reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl](mailto:reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl) en stuurt deze mail dan ook niet voor hen. De secretaresse doet dit wel voor de medewerkers van haar verdieping. Het gaat in dit geval om technische storingen maar ook voor het verstellen van een bureau of het repareren van een ladeblok e.d.



Beide ondervraagden zijn tevreden over de gang van zaken nu omtrent facilitaire zaken.

Met de komst van het SP is er nog geen duidelijkheid over de te volgen procedures. Ondervraagde B is (mede door zijn betrokkenheid bij het SP) redelijk goed op de hoogte, ondervraagde A weet echter niet wat de bedoeling is van het SP. Er is hierover geen enkele communicatie naar hen toe geweest. Ook is er niet gecommuniceerd dat het SP al open is voor O&S en ICT (gedeeltelijk).

Ondervraagde A vindt het erg belangrijk dat de portiers op de hoogte zijn van wie er op dat moment aanwezig zijn in het gebouw. Ze maakt daarom een lijstje met de tijdelijke medewerkers die ze ophangt bij de conciërges. Zij weten zo altijd precies wie er op de afdeling werkzaam zijn, dit in verband met post, telefoon, bezoek e.d.

Zowel ondervraagde A als ondervraagde B vindt dat er ook een afgevaardigde van P&O vertegenwoordigd moet zijn in het SP. (er is nu één balie voor P&O voor de gehele TU in het hoofdgebouw) Deze is er dan enkel voor de simpele formaliteiten (het invullen van een gastvrijheidsverklaring voor tijdelijke medewerkers bijvoorbeeld). De vragen over medewerkers die vertrouwelijk behandelt moeten worden, worden alsnog doorspeeld naar de centrale balie in het hoofdgebouw.

Zowel ondervraagde A als ondervraagde B stellen het op prijs om tussentijds op de hoogte gehouden te worden over de status van een call. Ze stellen het met name op prijs om te horen als een call gereed is. Tussendoor hoeven ze alleen een update te krijgen als er daadwerkelijk wat verandert is. Een melding dat de call in behandeling is genomen en dat de call gereed is, vinden ze dus eigenlijk voldoende. Deze melding heeft ondervraagde B het liefst per mail, de secretaresse geeft aan dat dit voor haar ook persoonlijk mag.

Beide ondervraagden zijn enthousiast over het idee van een SP. Ze vinden het prettig dat ze straks met al hun vragen bij één punt terecht kunnen en niet meer van het kastje naar de muur worden gestuurd. Ze snappen ook dat het SP opstartproblemen kan ondervinden en ze zijn ook bereid om hen het voordeel van de twijfel te geven. Ze vinden het ook geen probleem als het in het begin wat langer duurt voordat een KWIS opgelost is. Mits het uiteindelijk goed gaat lopen natuurlijk. Hier hebben ze echter wel vertrouwen in.

Als tip geven de ondervraagden aan dat zij het belangrijk vinden dat zij goede terugkoppeling krijgen over de status van een call en dat de lijn tussen de front- en backoffice klein gehouden wordt. Daarnaast moet de interne communicatie aanzienlijk verbeteren. Dit is echter een probleem dat geldt voor alle interne communicatie binnen de TU Delft. De ondervraagden zijn hier niet positief over.

### *11.10 Operationele klant: Secretaresse 6*

Woensdag 15-03-2006 14.15

De ondervraagde regelt haar facilitaire zaken op dezelfde manier als de andere secretaresses. Ze is hier zeker tevreden over. Vooral de aanvraag van (nieuwe) sleutels en het vervangen van de verlichting wordt heel snel verholpen. Dit gaat zelfs sneller dan vroeger. (eerst was er één iemand die de e-mails van reparatieverzoek@ewi.tudelft.nl binnenkreeg, nu krijgen meerdere mensen deze mail)

De ondervraagde is op de hoogte van het SP. Ze is op dit moment echter niet helemaal tevreden over de dienstverlening van ICT. Het komt vaak voor dat de juiste persoon (de ICT medewerker) niet in het SP aanwezig is. Het doorverwijzen gaat netjes maar ze vindt het jammer dat ze niet direct de goede persoon te spreken krijgt. Daarnaast vindt ze het 'hoogst irritant' als ze steeds van het kastje naar de muur gestuurd wordt. Verder vindt ze mailen onpersoonlijk, ze heeft in

sommige gevallen liever persoonlijk contact per mail of telefoon. Dit gaat vaak ook sneller. De medewerkers aan de telefoon kunnen dan zelf in de computer registreren wat de KWIS is. Bovendien krijg je bij persoonlijk contact direct antwoord en hoor je wat de termijn is waarbinnen je een oplossing krijgt.

De ondervraagde heeft wel vertrouwen in het SP, mits de medewerkers in het SP voldoende kennis in huis hebben en er voldoende medewerkers overblijven in de BO. Daarnaast vindt ze het belangrijk dat de lijn BO en FO niet te lang wordt. Het scheelt voor haar aanzienlijk dat dezelfde medewerkers nog werkzaam zijn, deze mensen ken je.

Ze verwacht van het SP een goede snelle dienstverlening. Verder wil ze graag tussentijdse terugkoppeling ontvangen over de status van haar call. Ook wil ze het graag weten als haar call afgehandeld is of wat ze ermee aan het doen zijn. Daarnaast geeft ze aan dat veel van de facilitaire zaken via het secretariaat verlopen. Ze vindt het daarom handig als de medewerker van wie de call is terugkoppeling krijgt maar ook de secretariaten. De medewerkers komen immers toch bij hen vragen hoe het ermee staat. Deze terugkoppeling heeft ze graag per mail, dit is makkelijker dan persoonlijk. Door het geven van goede terugkoppeling voorkom je dat mensen zelf gaan bellen hoe het ermee staat. Zo kunnen de medewerkers van het SP zich meer concentreren op hun eigen werkzaamheden.

Het SP moet echter niet meer vertraging opleveren dan nu, de kwaliteit van de dienstverlening moet dus gelijk blijven.

Het idee van een SP staat haar ook zeker wel aan, mits er goed gecommuniceerd wordt voor welke zaken ze bij het SP terecht kan. Ze is dan ook zeker bereid mee te werken en accepteert de veranderingen die de OOD met zich meebrengt.

De twee belangrijkste dingen voor de ondervraagde zijn terugkoppeling en een korte lijn tussen de FO en BO.

### *11.11 Tactische klant: Secretaris*

Maandag 03-04-2006 14.30

Dit interview is gehouden met de secretaris van een van de afdelingen op EWI. Een secretaris is de rechterhand van de afdelingsvoorzitter. Daarnaast is hij tevens budgethouder.

De ondervraagde zal zelf niet veel te maken krijgen met het SP, zijn operationele zaken regelt hij via het afdelingssecretariaat. Hij zal enkel contact opnemen met het SP voor de lastigere KWISsen. Dit maakt dat hij valt te kwalificeren als tactische klant.

De ondervraagde geeft aan dat hij niet op de hoogte is van het SP. Hij heeft het punt wel gezien maar weet niet precies waarvoor hij er terecht kan. De ondervraagde geeft aan dat dit wel gecommuniceerd kan zijn maar dat de informatie niet van dien aard was dat hij het in zich heeft opgenomen. Doordat hij nog niet geïnstrueerd is weet de ondervraagde ook niet wat hij kan verwachten.

Na hem ingelicht te hebben over de stand van zaken en de bedoelingen van het SP heeft de ondervraagde enkele kritische punten.

Hij vindt het erg belangrijk dat er korte communicatielijnen zijn. Daarnaast vindt hij het belangrijk dat de medewerkers van het SP voldoende op de hoogte zijn van de gang van zaken en voldoende 'geëquipeerd' zijn met kennis over het vakgebied. Zij zullen tevens goed moeten communiceren over wat ze kunnen doen voor de klanten.

De ondervraagde vindt het belangrijk dat de medewerkers van het SP de medewerkers van de BO weten te vinden en dat zij genoeg druk uitoefenen op de BO om de KWIS op te lossen. Of dit gebeurt betwijfelt hij. Hij vindt het belangrijk dat de medewerkers van het SP duidelijke prioriteiten stellen en dat zijn KWIS niet zomaar onderaan de lijst met andere KWISsen wordt



geplaatst. Improvisatie en extra inzet van de medewerkers van het SP zijn vereist voor moeilijke KWISsen en hij betwijfelt of dit zal gebeuren.

De medewerkers van het SP zullen zich goed moeten inleven in de klant en de drempel voor het deponeren van een KWIS moet erg laag zijn. De medewerkers van het SP zullen de klant goed moeten begrijpen.

Op dit moment heeft hij nog niet heel veel vertrouwen in het SP, hij is nog niet overtuigd dat de medewerkers van het SP hem kunnen helpen.

De efficiency van het SP schuilt volgens de ondervraagde in de bereikbaarheid en het deponeren van je KWIS op één punt. Het SP zal vertrouwen moeten creëren bij hun klanten. Dit kunnen zij het best doen door middel van goede communicatie over wat ze wel en vooral niet doen.

De ondervraagde is vanuit zijn functie als Secretaris ook budgethouder van de afdeling. Op dit moment betaalt hij niets voor de ruimte die ze gebruiken, dit wordt betaald door de faculteit. Ze betalen echter wel voor de voorzieningen; het gebruik van de telefoon, schilderwerk, specifiek onderhoud etc.

Indien het SP enkel zal gaan fungeren als tussenschakel tussen de klant en de BO ziet de ondervraagde de meerwaarde niet in. Hij kan dan blijven uitleggen wat het probleem is en moet dit dan alleen maar vaker doen. Indien hij direct contact heeft met de BO hoeft hij dit maar één keer te doen. Het SP zal echter wel goed gaan werken voor simpele KWISsen.

De ondervraagde wil benadrukken dat het SP veel aan marketing en zelfpromotie zal moeten doen. Dat hij nu nog niet op de hoogte is van het SP ligt gedeeltelijk aan hemzelf, de informatie die gegeven wordt moet echter wel opvallend en pakkend zijn. Het SP zal zelf wervend en enthousiasmerend aan de slag moeten gaan wil het SP een succes worden. De ondervraagde geeft de suggestie dat het SP een beeldscherm met een bewegende tekst in hun 'hok' moeten plaatsen. Er staan de hele dag mensen te wachten bij de lift dus die zullen deze tekst in ieder geval lezen (het SP is gelegen naast de liften op de begane grond). Deze tekst moet dan weergeven wat het SP doet en waar de klant bij het SP voor terecht kan. Deze communicatie moet in ieder geval erg laagdrempelig zijn.

### *11.12 Strategische klant: Afdelingsvoorzitter 1*

Woensdag 05-04-2006 10.00

De ondervraagde is naast Afdelingshoofd ook lid van het Managementteam. Door deze functie is hij goed op de hoogte van de stand van zaken omtrent het SP.

De ondervraagde vindt het belangrijk dat de eindgebruiker van het SP enkel gemak ondervindt van het SP en geen last. Daarnaast geeft hij aan dat de klant altijd moet weten wat er met zijn KWIS gebeurt. Als de klant niet weet wat er gebeurt en de oplosperiode duurt te lang dan gaat hij in de toekomst zelf zijn zaken regelen. De ondervraagde vindt terugkoppeling van wezensbelang. Deze terugkoppeling moet goed georganiseerd worden en moet gestandaardiseerd zijn voor alle SP medewerkers. Het moet gestandaardiseerd zijn zodat de SP medewerkers allemaal op dezelfde manier werken en er geen eigen handelingen op na houden.

De ondervraagde maakt zich zorgen over de ongelijksoortige processen op het SP. De processen van O&S zijn van een heel andere aard dan die van ICT. Hij betwijfelt of het mogelijk is dat de medewerkers van het SP zo opgeleid kunnen worden dat zij van alle domeinen volledig op de hoogte zijn. Hij vindt het belangrijk dat de medewerkers van het SP kennis hebben van de processen in de BO en denkt dat dat op dit moment niet zo is.

De vraag die hij hierbij stelt is: Hoe standaard is de service die verleend kan worden? De uitgifte van een paspoort bij de gemeente is bijvoorbeeld erg standaard. Is dat op het SP ook het geval vraagt de ondervraagde zich af. O&S vragen zijn volgens hem veel diffuser

De ondervraagde meent dat het van groot belang is dat de SP medewerker altijd snel terecht kan bij de BO medewerker. Dit zodat zij de klant zo snel en optimaal mogelijk kunnen helpen. De klant moet altijd tevreden weggaan. De SP medewerker mag een vraag van een klant dan ook nooit beantwoorden met: 'ik weet het niet'. Dit moet altijd zijn: 'ik ga het navragen en kom er later op terug'. De BO moet zodanig zijn ingericht dat dit ook realistisch is. Hierbij moet wel in acht genomen worden dat een klant lastig kan zijn en dat sommige klanten dingen wil die simpelweg niet mogelijk zijn. Ook zal het SP regelmatig vragen krijgen die niet standaard zijn. De SP medewerkers moeten hiermee om kunnen gaan. Ook de verder groeiende internationalisering op EWI speelt hier een rol. Het SP zal regelmatig benaderd worden door buitenlandse studenten of onderzoekers die gebrekkig Engels spreken. Zij zullen getraind moeten worden om hun vragen te kunnen ontrafelen en goed op te lossen. De SP medewerkers zullen zo ook een goede talenbeheersing moeten hebben. Iets waar de ondervraagde op dit moment zijn vraagtekens bij zet.

De ondervraagde vindt het idee van het SP goed, of het daadwerkelijk een efficiëncyslag is hangt af van de BO processen. Deze moeten standaardiseerbaar zijn. Hij realiseert zich dat het in het begin 'vallen en opstaan' zal zijn. Hij heeft hier echter wel begrip voor. Hij staat tevens achter de omslag die de invoer van het SP zal maken op de organisatie. Zowel in de cultuur als organisatorisch. De organisatievorm moet dat echter wel ondersteunen.

De ondervraagde is vanuit zijn functie als lid van het managementteam eindverantwoordelijk voor de prestaties van het SP. Als er klachten over het SP zijn, komen deze bij het MT terecht en zal het MT een oplossing moeten zoeken. Bij het MT staat de studenttevredenheid hoog in het vaandel. Het onderwijs en het onderzoek moeten goed gefaciliteerd zijn, dit is immers de core business van de TU Delft.

Voor wat betreft managementinformatie over het SP. Hij vindt het belangrijk dat dit wordt geleverd in een gestandaardiseerde rapportage waarin kort en bondig beschreven wat er gemeten is. Het moet snel en makkelijk te begrijpen zijn voor het MT en het moet wat zeggen over het proces.

Als laatste geeft de ondervraagde aan dat het ook erg belangrijk is dat er stilgestaan wordt bij de menselijke kant van de reorganisatie en niet alleen bij de procesmatige kant. Voor de medewerkers in de BO houdt de reorganisatie in dat zij veel contact verliezen met de klant. Hierdoor krijgen zij veel minder directe waardering van de klant voor hun werk. Hier ligt dus een extra taak voor de leidinggevenden van de BO. Zij zullen ervoor moeten zorgen dat de medewerkers van de BO plezier houden in hun werk en dat ze zich gewaardeerd voelen. Zij zullen dus moeten zorgen voor de driver en de arbeidsvreugde van de BO medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door een Service Level grens in te stellen, het aantal succesvol opgeloste KWISsen bijvoorbeeld, als deze gehaald is is de hele afdeling trots.

### *11.13 Strategische klant: Afdelingsvoorzitter 2*

Woensdag 05-04-2006 14.00

Door zijn lidmaatschap aan het MT is de ondervraagde goed op de hoogte van de ontwikkeling omtrent het SP. Zo vertelde hij dat in december een team langskwam bij het MT overleg om te spreken over het SP. Het MT heeft toen besloten dat EWI er nog niet klaar voor was en dat het belangrijk was dat eerst alle afdelingen in de BO de zaken op orde hadden en dat de medewerkers van het SP omgeschoold werden. De gedachtegang hierachter was: 'je moet eerst alles goed geregeld hebben voordat je service gaat verlenen, anders hebben de klanten geen vertrouwen in je dienstverlening'. In het begin heeft het MT een kritische houding gehad t.o.v. het SP, achteraf zal gekeken worden of dit terecht was.

Voor de reorganisatie waren er overal balies van de verschillende afdelingen in het hele gebouw. Deze balies hadden allemaal een andere openingstijd en manier van werken. Van het SP

verwacht hij het volgende: 'Er is één lokaal punt, met één openingstijd, waar je op een adequate manier geholpen wordt en waar een goede klachtafhandeling centraal staat'.

Hij vindt het belangrijk dat de BO bemand is en dat ze in samenwerking met het SP adequate antwoorden kunnen geven.

Het idee van een SP vindt hij goed mits het goed wordt uitgevoerd. Hij vindt het een helder concept en vindt het punt een professionele uitstraling hebben voor de organisatie. Het SP valt of staat volgens hem bij de medewerkers van het punt; zij moeten je goed kunnen helpen.

De ondervraagde zal zelf geen intensief gebruik gaan maken van het SP, de operationele zaken worden geregeld door het afdelingssecretariaat. Hij zal enkel met planmatige problemen bij het SP komen.

Voor wat betreft managementinformatie, de ondervraagde is nieuwsgierig of het concept van het SP ook zo zijn uitwerking gaat krijgen. Gaan alle klanten inderdaad direct naar het SP of blijven zij eromheen werken. Evalueren vindt hij echter altijd nodig. Het is belangrijk om inzicht te hebben in klantenstromen, het aantal vragen, wat de vragen zijn, wat de afhandeltijd is, hoeveel klachten er niet opgelost kunnen worden en of de expertise klopt. Dit alles heeft serviceoptimalisatie als doel. Deze managementinformatie moet samengevat worden op één A4.

Tot slot vindt de ondervraagde het belangrijk dat er niet alleen naar de klanttevredenheid gekeken wordt maar ook naar de medewerkertevredenheid op het SP. Een tevreden medewerker straalt klantvriendelijkheid uit en zorgt voor een hogere klanttevredenheid. Ontevreden gezichten achter de balie oogt namelijk slecht. De medewerkers van het SP moeten hun werk wel interessant vinden. Zij moeten zich daarnaast ook nuttig en nodig voelen, kortom; ze moeten het idee hebben dat ze het ergens voor doen.

## BIJLAGE 12 Werkprocessen volgens NEN 2748

### NEN2748 TUD-BK

1e aanzet benoemen processen en activiteiten huidige activiteiten binnen FM-organisatie Bouwkunde

| Rubriek- code | Omschrijving                      | TUD-Bk              | Toelichting                                                                                                                                                                  |
|---------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.            | <i>Huisvesting</i>                | <i>FM-onderdeel</i> |                                                                                                                                                                              |
| 1.1           | <i>Voorzien in...</i>             |                     |                                                                                                                                                                              |
| 1.1.1         | <i>Gebouw en installaties</i>     | Gb                  | E, W, K, Alarm, Brandm,<br>Sloten mechanisch en elektronisch<br>Inbraak, diefstal en preventie<br>Beamers, geluidsinstallatie, consoles                                      |
| 1.1.1.1       | Interne verbouwingen door huurder | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.1.1.2       | Installaties                      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.1.1.3       | Sluitsystemen                     | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.1.1.4       | Camerasystemen                    | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.1.1.5       | Vaste voorzieningen               | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.1.2         | Patio's                           | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4           | <i>Onderhouden van...</i>         |                     |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.1         | <i>Gebouw eigenaarsdeel</i>       |                     | Signaleren, melden, begeleiden<br>Signaleren, melden, begeleiden<br>Signaleren, melden, begeleiden<br>Signaleren, melden, begeleiden<br>Uitvoeren, administreren, archiveren |
| 1.4.1.1       | Bouwkundig                        | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.1.2       | Installaties                      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.1.3       | Vaste voorzieningen               | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.1.4       | Calamiteiten                      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.1.5       | Wettelijke controles *            | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2         | <i>Gebouw huurdersdeel</i>        | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.1       | Bouwkundig                        | Gb                  | E, W, K, Alarm, Brandm,<br>Beamers, geluidsinstallatie, consoles<br>Lekkages, uitval, storingen (liften)<br>Signaleren, melden, begeleiden<br>Signaleren, melden, begeleiden |
| 1.4.2.2       | Installaties                      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.3       | Vaste voorzieningen               | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.4       | Calamiteiten                      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.4.1     | storingen tijdens werkuren        | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.4.2     | storingen buiten werkuren         | Gb/calam.<br>Dienst |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.5       | Wettelijke controles *            | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.6       | Sluitsystemen                     | Gb                  | Uitvoeren, administreren, archiveren<br>Sloten mechanisch en elektronisch<br>Inbraak, diefstal en preventie<br>Vluchtroute indicatie                                         |
| 1.4.2.7       | Camerasystemen                    | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.2.8       | Signalering vluchtroutes          | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.3         | <i>Terreinen</i>                  | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.3.1       | Patio's                           | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.3.2       | Trottoirs en parkeerplaatsen      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.3.3       | Binnen groen                      | HZ/uitbesteed       |                                                                                                                                                                              |
| 1.4.4         | <i>Magazijnen</i>                 |                     | Gb: technische art. + gereedschappen                                                                                                                                         |
| 1.4.4.1       | Magazijnbeheer kleinvoorraad      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.5           | <i>Muteren van...</i>             |                     |                                                                                                                                                                              |
| 1.5.1         | <i>Herindeling</i>                |                     | (ver)huurders projecten in algemene zin<br>Vorbereiding, uitvoering, begeleiding<br>Controle, ...                                                                            |
| 1.5.1.1       | Bouwkundig                        | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.5.1.1.1     | Installaties                      | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.5.1.1.2     | Vaste voorzieningen               | Gb                  |                                                                                                                                                                              |
| 1.6           | <i>Verbruik van...</i>            |                     |                                                                                                                                                                              |
| 1.6.1         | Energie, warmte, gas en water     | FM                  | Monitoren en intervenieren gebruik<br>Communicatie en techn. Maatregelen                                                                                                     |
| 1.6.1.1       | Energie-management                | FM + Gb             |                                                                                                                                                                              |
| 1.7           | <i>Beheren</i>                    |                     |                                                                                                                                                                              |
| 1.7.1         | Huur                              | FM                  |                                                                                                                                                                              |

|         |                                              |                |                                           |
|---------|----------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|
| 1.7.1.1 | Advies                                       | FM             |                                           |
| 1.7.2   | Exploiteren                                  | FM             |                                           |
| 1.7.3   | Ruimteplannen                                | FM             |                                           |
| 2.      | <i>Diensten en middelen</i>                  |                |                                           |
| 2.1     | <i>Voorzien in...</i>                        |                |                                           |
| 2.1.1   | Consumptieve diensten                        | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.1.1.1 | Bedrijfsrestaurant                           | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.1.1.2 | Werkplek- en additionele werkplekservice     | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.1.1.3 | Drank- en versnaperingsvoorziening           | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.1.1.4 | Catering t.b.v. evenementen                  | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.1.2   | Coördinatie consumptieve diensten            | HZ             |                                           |
| 2.2     | <i>Risicobeheersen</i>                       |                |                                           |
| 2.2.1   | Bewaking en beveiliging                      | HZ/uitbesteed  | Orca, chemisch                            |
| 2.2.2   | Bestrijding calamiteiten                     | HZ/uitbesteed  | Icl. Protocol vlaggen, bewaken, monitoren |
| 2.2.3   | Receptie/loge                                | HZ/uitbesteed  | Controles + sluitronden                   |
| 2.2.4   | Preventie                                    | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.2.4.1 | Wettelijke controles *                       | HZ             |                                           |
| 2.2.5   | Openen en sluiten gebouw                     | HZ/uitbesteed  | Incl. alarm in/uit                        |
| 2.2.6   | BHV                                          |                |                                           |
| 2.2.6.1 | Uitvoeringsorganisatie                       | BHV            |                                           |
| 2.2.6.2 | Veiligheidsplan                              | FM + AMA       |                                           |
| 2.2.7   | Aanname goederen                             | Servicepunt    |                                           |
| 2.2.8   | In- en uitschrijven derden                   | Servicepunt    |                                           |
| 2.2.8.1 | Monitoren derden                             | Gb + HZ        |                                           |
| 2.2.9   | Sleuteluitgifte aan derden                   | Servicepunt    |                                           |
| 2.3     | <i>Schoonmaken</i>                           |                |                                           |
| 2.3.1   | Binnenzijde object                           | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.3.1.1 | Planmatig                                    | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.3.1.2 | Niet planmatig                               | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.3.1.3 | Patio's                                      | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.3.2   | Glas                                         | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.3.3   | Voorraadbeheer toilet/schoonmaakart. +linnen | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.4     | <i>Verhuizen</i>                             |                |                                           |
| 2.4.1   | Interne verhuizingen                         | HZ             |                                           |
| 2.4.1.1 | aanpassen tel en data                        | Gb             |                                           |
| 2.4.1.2 | opknappen kamer bouwkundig                   | Gb             |                                           |
| 2.4.1.3 | schoonmaken kamer                            | HZ/uitbesteed  |                                           |
| 2.5     | <i>Documentmanagen</i>                       |                |                                           |
| 2.5.1   | Documentcreatie                              | Publicatieburo |                                           |
| 2.5.1.1 | Desk Top Publishing                          | Publicatieburo |                                           |
| 2.5.1.2 | Documentverwerking                           | Publicatieburo |                                           |
| 2.5.2   | Postkamer fysieke activiteiten               | HZ/Loge        | Sorteren en distributie, in- en uitgaand  |
| 2.5.2.1 | Postpakketten                                | Servicepunt    |                                           |
| 2.5.3   | Documentreproductie centraal                 | HZ/Repro       | Centrale Repro; standen                   |
| 2.5.4   | Print en kopieervoorzieningen decentraal     | HZ/Repro       |                                           |
| 2.5.4.1 | 1e lijnsonderhoud                            | HZ/Repro       | Storingen, papier, nietjes, toners, etc   |
| 2.5.5   | Print en kopieervoorzieningen studenten      | ICT            |                                           |
| 2.6     | <i>Reststoffenmanagen</i>                    |                |                                           |
| 2.6.1   | Reststoffenverzameling                       | HZ             |                                           |
| 2.7     | <i>Verstrekken van...</i>                    |                |                                           |
| 2.7.1   | Ruimte                                       | FM             |                                           |
| 2.7.1.1 | Werkplekken                                  | HZ             | Gebruiksklaar naar wensen aanvrager       |

## BIJLAGEN

|           |                                  |             |                                        |
|-----------|----------------------------------|-------------|----------------------------------------|
| 2.7.1.2   | Kantoorwerkplek                  | HZ          | Gebruiksklaar naar wensen aanvrager    |
| 2.7.1.3   | Vergaderwerkplek                 | HZ          | Gebruiksklaar naar wensen aanvrager    |
| 2.7.1.4   | Bijzondere ruimten               | HZ          | Gebruiksklaar naar wensen aanvrager    |
| 2.7.1.5   | Informele ontmoetingsplekken     | HZ          | Gebruiksklaar naar wensen aanvrager    |
| 2.7.1.6   | Ruimte reserveringen             | Servicepunt | niet-onderwijsruimten                  |
| 2.7.2     | Benodigdheden en hulpmiddelen    |             |                                        |
| 2.7.2.2   | Hulpmiddelen                     | HZ          |                                        |
| 2.7.2.4   | Kunst + overige zaken inrichting | HZ          | Plaatsen of bevestigen                 |
| 2.7.2.5   | Bewegwijzering                   | HZ          | Maken en wijzigen                      |
| 2.7.2.6   | Sleutelbeheer                    | Servicepunt | Uitgifte en registratie                |
| 2.7.2.7   | Onderhoud sleutels/sloten        | HZ          |                                        |
| 2.7.2.8   | Meubilair                        | HZ          | Opslag, beheer, uitgifte, aanpassingen |
| 2.7.3     | Kleding                          | HZ          | Veiligheidskleding                     |
| 2.7.4     | Magazijnbeheer                   | HZ          | Magazijnen HZ                          |
| 2.9       | Beschikbaar stellen van...       |             |                                        |
| 2.9.1     | Fietsen                          | HZ/Loge     |                                        |
| 2.9.2     | Materialen                       | Servicepunt | Exposities/tentoonstellingen           |
| 2.9.3     | AVS-apparatuur                   | Servicepunt | Pointer, beamers, camera's, video's    |
| 3.        | ICT                              |             |                                        |
| 3.1       | Voorzien in...                   |             |                                        |
| 3.1.1     | Externe infrastructuur           | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.1.1   | Draadgebonden                    | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.1.1.1 | Eenmalige aansluitingen          | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.1.1.2 | Periodiek verbruik               | Gb          |                                        |
| 3.1.1.1.3 | Diensten                         | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.1.2   | Draadloos                        | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.1.2.1 | Eenmalige aansluitingen          | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.1.2.2 | Periodiek verbruik               | Gb          |                                        |
| 3.1.1.2.3 | Diensten                         | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.2     | Interne infrastructuur           | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.2.1   | Passieve componenten             | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.2.1.1 | Draadgebonden                    | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.2.1.2 | Draadloos                        | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.2.2   | Actieve componenten              | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.2.2.1 | Draadgebonden                    | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.2.2.2 | Draadloos                        | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.3     | Hardware                         | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.3.1   | Telecommunicatieapparatuur       | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.3.1.2 | Alle "Add ons"                   | Servicepunt |                                        |
| 3.1.3.1.3 | Losse telecommunicatieapparatuur | Servicepunt |                                        |
| 3.1.3.1.4 | Faxen                            | Servicepunt | alle werkzaamheden                     |
| 3.1.3.1.5 | Telefoon                         | Servicepunt | alle werkzaamheden incl. DTO comm.     |
| 3.1.3.3   | Inrichting computerruimte        | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.4     | Software                         | Gb + ICT    |                                        |
| 3.1.4.3   | Alarmeringssoftware              | Gb          |                                        |
| 3.1.4.4   | Gebouwbeheersysteemsoftware      | Gb + ICT    |                                        |
| 4.        | Externe voorzieningen            |             |                                        |
| 4.1       | Voorzien in... n.v.t.            |             |                                        |
| 5.        | Facilitair Management            |             |                                        |
| 5.1       | Voorzien in...                   |             |                                        |
| 5.1.1     | Facilitair Management            | FM          |                                        |
| 5.1.1.1   | Facilitair beleid                | FM          |                                        |
| 5.1.1.1.1 | Facilitair beleid centraal       | FM          |                                        |
| 5.1.1.1.2 | Facilitair beleid decentraal     | FM          |                                        |

|           |                                    |              |                                      |
|-----------|------------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| 5.1.1.1.3 | Jaarplannen                        | FM           |                                      |
| 5.1.1.1.4 | Begroting                          | FM           |                                      |
| 5.1.1.2   | Marketing                          | FM           |                                      |
| 5.1.1.3   | Innovatie                          | FM           |                                      |
| 5.1.1.4   | Huurcontract                       | FM           |                                      |
| 5.1.1.9   | Overig                             | FM           |                                      |
| 5.2       | <i>Uitvoeren van...</i>            |              |                                      |
| 5.2.1     | Bedrijfsbureau                     | FM           |                                      |
| 5.2.1.1   | Administratie                      | FM           |                                      |
| 5.2.1.2   | Planning en control                | FM           |                                      |
| 5.2.1.3   | Secretariaat                       | FM           |                                      |
| 5.2.1.4   | Helpdesk / Bewonersservice         | Servicepunt  | 3 pers. Frontoffice uit Gb en HZ     |
| 5.2.1.5   | Facilitair personeel & organisatie | FM           |                                      |
| 5.2.1.6   | Management Info systemen           |              |                                      |
| 5.2.1.6.1 | FMIS                               | Servicepunt  |                                      |
| 5.2.1.6.2 | Sleutelplan opstellen              | FM           | t.b.v. mech. en elektronische sloten |
| 5.2.1.6.3 | Telefonie gidsbestand              | Servicepunt  | I.r.,. DTO                           |
| 5.2.1.7   | Telefonie verbruik monitoren       | Servicepunt  | Excessen signaleren                  |
| 5.2.1.8   | Huurdersprojecten                  | FM           | identificatie, formuleren, begroten  |
| 5.2.1.9   | Overig                             | FM           |                                      |
| 5.2.2     | Milieu                             | FM           |                                      |
| 5.2.3     | ARBO                               | AMA          |                                      |
| 5.2.4     | Risicomanagement                   | FM + AMA     | Veiligheidsplan opstellen en beheer  |
| 5.2.5     | Inkoopmanagement                   | FM + Gb + HZ | overeenkomstig budgetverantw.        |
| 5.2.5.1   | Contractbeheer                     | FM + Gb + HZ | overeenkomstig budgetverantw.        |
| 5.2.6     | Informatiemanagement               | FM           | Communicatie en publicatie           |
| 5.2.7     | Kwaliteitsmanagement               | FM           | Kwaliteitsonderzoek                  |

\* Wettelijke controles:

gebouw, installaties, legionella, noodverlichting, vluchtwegen, nooduitgangen, blusmiddelen, elektrische installaties, machines en gereedschappen, toezicht rookverbod, RI&E, ....

## BIJLAGE 13 Overzicht BO medewerkers FM

### Technische Dienst

| Naam                            | Telnr.         | Emailadres                    | Werkt op                                                  | Takenpakket                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arnold Scholte<br>(coördinator) | (015-27) 87821 | A.B.J.Scholte@EWI.TUdelft.NL  | Ma. t/m do. 7.30-17.00                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarisatie en inspectie</li> <li>- Onderhoudsplanning</li> <li>- Storingen</li> <li>- Aansturing v.d. uitvoering van werkzaamheden</li> <li>- Participatie in projecten</li> <li>- Overleg met en instructie van gebruikers</li> <li>- Registratie en administratie</li> <li>- Kwaliteitsverbetering</li> <li>- Coördinatie werkuitleiding</li> </ul> |
| Ed van Grevenhof                | (015-27) 85365 | E.vanGrevenhof@EWI.TUdelft.NL | Ma. t/m vr. 8.30-17.00                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle technische dingen die niet elektrisch zijn:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- WC's</li> <li>- Luchtbehandeling</li> <li>- Riolering</li> <li>- Zonwering</li> <li>- Verwarming</li> <li>- etc.</li> </ul> </li> <li>- Salto sleutelsysteem</li> </ul>                                                                           |
| Ludo Eijgenraam                 | (015-27) 87606 | L.J.Eijgenraam@EWI.TUdelft.NL | Ma. t/m vr. 7.30-16.00<br>ADV op vrijdag in de even weken | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alles wat elektrisch is:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lampen</li> <li>- Zekeringen</li> <li>- Voeding</li> <li>- Stopcontacten</li> <li>- etc.</li> </ul> </li> <li>- Lips sloten</li> <li>- Facilitator</li> <li>- Werkplekken</li> <li>- Telefoonnummers in telefoonboekje</li> </ul>                                         |

**NB** als één van de bovenstaande medewerkers afwezig is nemen de andere medewerkers zijn taken over!



### Interne dienst (Conciërgeloge)

Telefoonnummers: (015-27) 84451 of (015-27) 82851

Algemeen takenpakket:

- Kleine reparaties
- Postvoorziening
- Opening en sluiting gebouw
- Beveiliging
- Gereedmaken collegezalen
- Doorverwijzen
- Sleuteluitgifte
- Sleutelbeheer

Openingstijden: maandag t/m vrijdag 06.00-23.00

#### Medewerkers:

| Wie                   | Mailadres                          | Persoonlijke specialisatie           |
|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Tom Edelenbos         | G.T.Edelenbos@EWI.TUdelft.NL       | Toegangspasjes<br>Zalenreserveringen |
| Frans Gebing          | F.S.Gebing@EWI.TUdelft.NL          | Toegangspasjes                       |
| Peter van der Heijden | P.A.J.vanderHeijden@EWI.TUdelft.NL | Reparaties, ophangen van borden e.d. |
| Nico Looye            | N.Looye@EWI.TUdelft.NL             |                                      |
| Rien Sandbergen       | G.M.Sandbergen@EWI.TUdelft.NL      | Zalenreserveringen                   |

### Facility Manager

|              |                |                          |                                                             |
|--------------|----------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| John Veltema | (015-27) 89217 | J.Veltema@EWI.TUdelft.NL | Ma. t/m vr. 8.30-17.30<br>ADV op vrijdag in de oneven weken |
|--------------|----------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|

## BIJLAGE 14 Aanvulling aanbevelingen

Hier wordt beschreven op welke wijze de aanbevelingen uit hoofdstuk 9 van het rapport op EWI toepasbaar zijn en hoe EWI deze het beste kan implementeren.

### 14.1.1 Operationele aanbevelingen

#### PRAKTISCHE ZAKEN

##### ✓ *Makkelijke bereikbaarheid van het SP*

Het telefoonnummer van het SP op EWI is op dit moment: 015-2789803, intern wordt dit 89803. Dat is geen telefoonnummer wat eenvoudig te onthouden is. Op alle faculteiten van de TU Delft hebben de SP's echter eenzelfde nummer waarbij enkel het laatste getal verschilt. Dit schept duidelijkheid voor de gehele TU Delft. EWI moet dus niet als enige faculteit haar nummer aanpassen. Het is daarom noodzakelijk voor het SP dat zij een goede promotiecampagne opzet met het juiste telefoonnummer. Bij de Bibliotheek TU Delft hebben ze bijvoorbeeld post-its laten drukken met het logo van het Servicepunt en het goede telefoonnummer. Deze hebben ze uitgedeeld. Dit systeem is daar zeer goed ontvangen omdat het zo origineel is en heeft daarom erg goed gewerkt! EWI kan zoiets ook invoeren.

Het is in ieder geval verstandig om posters op te hangen door het hele gebouw waar op staat dat het Servicepunt is geopend, wat ze doen en hoe ze te bereiken zijn.

Het emailadres van het SP is wel eenvoudig te onthouden; servicepuntEWI@tudelft.nl Hier hoeft EWI niets aan te veranderen. Het is echter wel noodzakelijk dat het SP altijd goed te bereiken is op dit e-mailadres en dat er dus vaak gekeken wordt of er nieuwe e-mail is.

##### ✓ *Lijst met BO medewerker gegevens*

Deze lijst is voor FM al weergegeven in bijlage 13.

### 14.1.2 Tactische aanbevelingen

#### WERKPROCESSEN:

##### ✓ *Infrahelp*

Om met Infrahelp te kunnen werken is het noodzakelijk dat zowel de FO als de BO medewerkers een cursus krijgen. Inmiddels hebben al deze medewerkers deze cursus afgerond.

##### ✓ *Personeel*

Het SP telt op dit moment 2,5 Fte. Één medewerker voor FM, één voor ICT en een derde medewerker voor O&S. Deze laatste medewerker werkt slechts tussen 10.30 en 14.30 in het SP op EWI. Voor FM en ICT werkt steeds dezelfde persoon achter de balie. De O&S medewerkers rouleren in een poule van ongeveer vijf medewerkers. Om de dienstverlening te optimaliseren is het noodzakelijk dat deze poule verkleind wordt tot maximaal twee medewerkers. Dit draagt bij aan het beoogde doel van de oprichting van het SP; het opnieuw krijgen van een vertrouwd gezicht voor je KWIS. Met vijf verschillende personen is dit veel lastiger te realiseren.

##### ✓ *Inroostering*

Uit de benchmark op TBM en CiTG blijkt dat piekmomenten zich voordoen tijdens de pauzes en aan het begin van de dag. Daarnaast is er een piekmoment aan het begin van een nieuw semester of collegejaar. Ook als er grote interne verhuizingen plaatsvinden is het belangrijk dat het SP goed bemand is. Op piekmomenten moet het SP voldoende bezet zijn, hier dient dus rekening mee gehouden te worden bij het geven van vrije dagen of het inroosteren van pauzes. Bij CiTG is gebleken dat het erg intensief is voor een SP medewerker om acht uur per dag achter de balie te zitten. Het is voor deze medewerkers belangrijk dat zij hun balietaken kunnen afwisselen met andere werkzaamheden. Het beste zou het zijn om zes uur achter de balie te zitten en twee uur andere werkzaamheden (bijvoorbeeld het bijwerken van Infrahelp) uit te voeren waarbij geen klantencontact nodig is.

✓ *Producten en Diensten Catalogus*

In de PDC van Facility Management (zie bijlage 4) wordt al op een minimale manier een scheiding gemaakt tussen de producten en de diensten bij het Servicepunt. Het is belangrijk dat deze PDC nader uitgewerkt wordt. Een aspect dat hier niet in mag ontbreken is de procedure omtrent de verschillende diensten; wie moet de klant benaderen en hoe. Deze PDC moet algemeen geldend zijn voor het hele SP en moet dus producten en diensten bevatten van alle drie de domeinen. Dit PDC kan het beste opgesteld worden door de managers van de drie verschillende domeinen.

COMMUNICATIE:

✓ *Communicatie*

Opening SP

Op EWI zijn diverse media die het SP kan gebruiken voor de communicatie. Zo is er het Flitsbericht, een e-mail die wekelijks naar alle medewerkers van EWI verzonden wordt met daarin het laatste nieuws. Daarnaast hangen er nog vijf grote televisieschermen direct tegenover de hoofdingang en direct naast het SP en de liften. Een van deze schermen wordt gebruikt om de laatste ontwikkelingen op EWI weer te geven. Ook het intranet is een medium dat gebruikt wordt om informatie aan de medewerkers van EWI en de TU Delft te verstrekken. Als laatste zijn er door het hele gebouw aanplakplaatsen waar men posters kan ophangen met informatie over van alles en nog wat.

Het beste traject voor het SP op EWI is als volgt:

Op de dag van de openstelling van het SP wordt een Flitsbericht verstuurd naar alle medewerkers van EWI. In dit Flitsbericht moeten de contactgegevens (telefoonnummer, locatie en emailadres) en een korte beschrijving van het takenpakket van het SP vermeld worden. Op diezelfde dag moeten er overal door het gebouw opvallende posters worden opgehangen. Op deze posters moeten de contactgegevens van het SP worden vermeld, een foto van het SP en de medewerkers en een korte vermelding van het takenpakket van het SP. Deze poster moet de aandacht trekken van de medewerkers van EWI en moet hen enthousiast maken voor het gebruik van het SP.

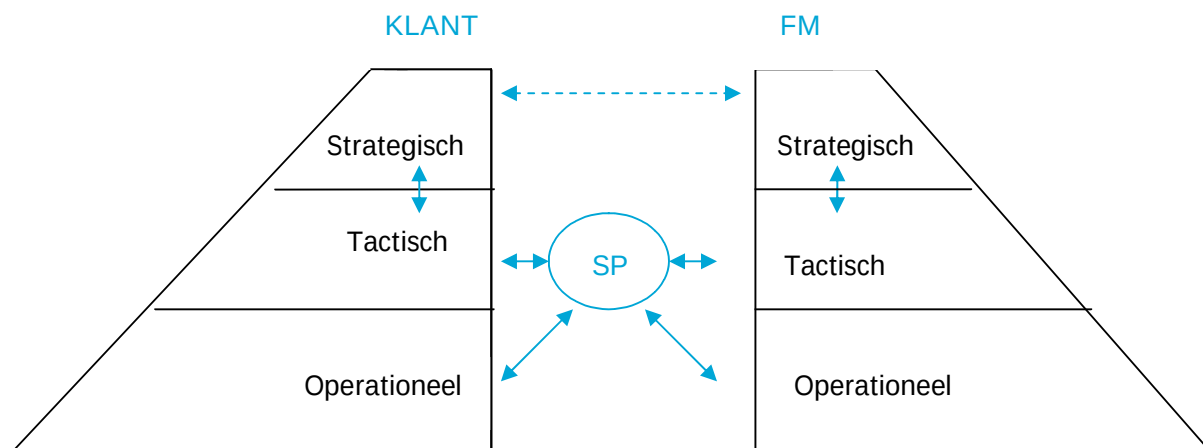
Op het intranet moet dezelfde tekst komen te staan als in het Flitsbericht. Daarnaast zal hier een link moeten komen naar een apart stuk van de site waar de klanten de (nog op te stellen) volledige Producten en Diensten Catalogus van het SP moeten kunnen vinden. Hier zal ook extra aandacht besteedt moeten worden aan de nieuwe werkwijze door de invoer van het SP. De informatie op intranet moet uitgebreid en volledig zijn.

Op de dag van de openstelling zal er een bericht moeten verschijnen op het middelste televisiescherm met het nieuws dat het SP open is en een zeer korte beschrijving van het takenpakket.

Deze overdaad aan informatie zal ervoor zorgen dat niemand om de opening van het SP heen kan. De medewerkers kunnen het dan niet meer als argument gebruiken dat ze niet geïnformeerd zijn.

Communicatieschema

Om duidelijkheid te creëren onder de SP medewerkers en de klanten van verschillende niveaus uit de organisatie is het raadzaam onderstaand schema als leidraad te gebruiken. Het Facilitair Management Model dat is weergegeven in bijlage 1 heeft als voorbeeld gediend voor het opstellen van dit communicatieschema.



Onder strategisch, tactisch en operationeel vallen de volgende personen:

|              | KLANT                                                        | FM                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Strategisch  | Het MT (eindverantwoordelijke)                               | Manager Fac. Eenheden (Etty van der Leij) en directeur FM |
| Tactisch     | Budgethouders van de afdelingen                              | Facility Manager (John Veltema)                           |
| Operationeel | Overige medewerkers zonder budgettaire verantwoordelijkheden | Technische Dienst en Conciërges                           |

#### *Toelichting*

Bovenstaand schema geeft de communicatielijnen weer tussen de klant en de afdeling FM nadat het SP volledig operationeel is. Uit dit schema valt op te maken dat in principe alle communicatie van de klanten met de BO van FM via het Servicepunt moet verlopen. In principe, omdat het voor kan komen dat het MT (de strategische klant) beleidsmatige vragen heeft voor het strategische BO. Deze zullen zij niet via het SP laten verlopen omdat hier veelal vertrouwelijke informatie tussen zit. Uit dit schema valt op te maken dat het SP niet direct communiceert met het strategische BO. Deze communicatie zal via de Facility Manager verlopen. Hier is voor gekozen omdat het duidelijkheid schept voor het strategische BO. Zij zijn niet fysiek aanwezig op EWI en zijn tevens verantwoordelijk voor alle andere faculteiten. Dit strategische BO zal enkel ingeschakeld worden voor echte beleidsmatige problemen.

Door toepassing van deze manier van communiceren wordt veel duidelijkheid geschept voor de klanten. Zij hoeven niet eerst na te denken wie ze moeten benaderen, zij kunnen bij het SP terecht met al hun KWISsen. Het SP zet de KWIS vervolgens uit naar het operationele of tactische BO, afhankelijk van de aard van de KWIS. Het tactische of operationele BO kan vervolgens zelf bepalen of direct contact met de klant noodzakelijk is voor een goede afwikkeling.

#### FO - BO communicatie

Om ervoor te zorgen dat FO en BO goed met elkaar kunnen communiceren is het belangrijk dat zij elkaar kennen. Dit kan het beste gerealiseerd worden door een lunch te organiseren voor de officiële openstelling van het SP waarbij zowel de FO als de BO medewerkers zijn uitgenodigd. Zij kunnen elkaar dan leren kennen op een informele manier. Tijdens deze lunch kan de coördinator van het SP precies uitleggen wat de bedoeling is van de wisselwerking FO – BO en wat er van de medewerkers verwacht wordt. Centraal tijdens deze presentatie staat het belang van de communicatie.

## HOUDING SP:

- ✓ *Laagdrempelige dienstverlening*

Een laagdrempelige dienstverlening op het SP creëer je door middel van:

- Een open houding van de medewerkers

De medewerkers van het SP moeten enthousiasme en klantvriendelijkheid uitstralen. Zij moeten plezier hebben in hun werk en dit ook uitstralen. Ze moeten het leuk vinden om mensen te helpen. Dit plezier in het werk creëer je door intensief contact met de medewerkers te houden. Door dit intensieve contact kan er snel ingegrepen worden als een medewerker het even niet meer ziet zitten. Bovendien voelt de medewerker dat er interesse in hem wordt getoond. Naast intensief contact is het belangrijk dat de medewerkers voldoende erkenning voor hun werk krijgen door middel van complimentjes of beloningen. Hierdoor krijgen de medewerkers het gevoel dat ze echt belangrijk zijn en dat ze hun werk goed doen. Het onderhouden van het contact en het geven van erkenning is een taak voor de coördinator van het SP en de managers van de domeinen.

- Een makkelijke bereikbaarheid (telefoonnummer, emailadres, locatie)

Zie hierboven (operationele aanbevelingen)

- Gunstige openingstijden

Het SP is sinds kort open van 8.00-17.00 en dat is goed. Hier hoeft niets aan verandert te worden. Dit zijn namelijk over het algemeen ook de uren waartussen de meeste mensen op EWI aan het werk zijn.

### 14.1.3 Strategische aanbevelingen

## CULTUURVERANDERING:

- ✓ *Benader de BO altijd via het SP*

Deze aanbeveling heeft veel tijd nodig voordat het helemaal goed gaat lopen. Het belangrijkste hierbij is dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn gebracht van de nieuwe manier van werken en dat de medewerkers van zowel de FO als de BO deze manier stimuleren. Het zal regelmatig voorkomen dat BO medewerkers benaderd worden voor een KWIS. Zij zullen, helemaal in de opstartfase, een belangrijke rol spelen in het 'heropvoeden' van de medewerkers. Om dit te realiseren zullen zij geen uitzonderingen mogen maken. Ze moeten alle medewerkers die hen benaderen vriendelijk verzoeken eerst het SP te benaderen. Er zal duidelijk naar de BO medewerkers gecommuniceerd worden wat het belang hiervan is. De managers van de domeinen zullen duidelijk moeten communiceren naar de BO medewerkers wat het belang is van deze manier van werken. Ook zullen zij erop moeten toezien dat meteen vanaf het begin volgens de nieuwe manier van werken gewerkt wordt.

- ✓ *Geen hokjescultuur meer op het SP*

Op dit moment is er nog steeds sprake van een hokjescultuur op het SP. Dat de medewerkers allemaal afkomstig zijn uit een ander domein is duidelijk te merken in de uitvoering van de werkzaamheden. Iedereen is gespecialiseerd in zijn eigen vak en draagt dit ook uit. FM werkzaamheden worden voornamelijk opgepakt door Chris en lastige ICT kwesties worden doorspeeld naar Pieter. Het SP zou voor een optimale dienstverlening naar de klant, als één man moeten opereren. Alle medewerkers zullen moeten beschikken over kennis van alledrie de domeinen. Zij zullen alle KWISsen in behandeling moeten nemen, onafhankelijk van de aard van de KWIS.

Het zal behoorlijk wat tijd kosten voordat de hokjescultuur volledig weg is. Door goede stimulatie om kennis over te dragen en samen te werken zal dit proces versneld worden. Deze stimulatie kan het best vanuit de coördinator van het SP komen.

## HOUDING MANAGEMENT:

✓ *Wees niet bang*

Op het moment van schrijven (mei) is het eigenlijk al te laat voor deze aanbeveling. Het management heeft geëist dat eerst de zaken in de BO op rolletjes liepen voordat het SP open mocht voor ICT en FM. Dit om te voorkomen dat de klanten ontevreden werden en hun vertrouwen in het SP zouden verliezen. Het blijven uitstellen heeft erin geresulteerd dat het SP nu al zes maanden open is voor O&S. Doordat hier haast niet over gecommuniceerd is, heeft het personeel veel vraagtekens bij het SP. Ze weten niet wat de bedoeling van het punt is en wat het voor hen kan betekenen. Het vertrouwen in het SP bij de klanten is niet groot. Één ding dat in ieder geval zeker is, is dat het SP nooit vanaf dag één helemaal goed zal lopen. Er zullen altijd opstartproblemen zijn waar van te voren geen rekening mee is gehouden. Doordat de klanten nu al zo lang ontevreden zijn zullen zij hier minder snel respect voor opbrengen. Ook zullen zij sneller hun vertrouwen in het SP verliezen.

De terughoudende houding van het management, met als gedachtegang het tevreden stellen en houden van de klanten, zou dus kunnen resulteren in ontevreden klanten die geen vertrouwen hebben in de dienstverlening van het SP. Dit vormt zo een wijze les voor de volgende keer dat een dergelijk project geïnitieerd wordt.