

‘Samen denken samen doen’

Implementatieadvies voor Planon FacilityNet bij LVNL

Auteur:	Marleen van der Geer
Studentnummer:	20022159
Jaar van uitgave:	2006
Opdrachtgever:	Dhr. J.J. Haring General Manager Facility Services Luchtverkeersleiding Nederland Stationsplein Zuid-West 1001 1117 CV Schiphol-Oost
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector economie & management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	dhr. E.E.A. van der Laan
Medebeoordelaar:	dhr. M.G.M. Geerdink
Onderzoeksperiode:	januari 2006 t/m juni 2006

Auteursreferaat

Luchtverkeersleiding Nederland heeft besloten om te gaan werken met Planon FacilityNet, een web-based selfservice module op facilitair gebied. Het is de bedoeling dat de medewerkers van Luchtverkeersleiding Nederland zelf hun reserveringen, meldingen en bezoekers doorgeven via intranet. Doel van de implementatie is het verbeteren van de kwaliteit van facilitaire dienstverlening.

In dit rapport wordt een advies gegeven voor de implementatie van Planon FacilityNet binnen LVNL. Daarbij zijn de ervaringen van andere organisaties en systeemleveranciers meegenomen. Ook is er gekeken naar de wensen van diverse interne betrokkenen, zoals de servicedesk, IT en toekomstige gebruikers.

Het uiteindelijke advies bestaat uit een aantal aanbevelingen, een plan van aanpak en bedrijfskundige consequenties die de implementatie met zich meebrengt.

Indexreferaat:

Facilitair, advies, Planon, FacilityNet, zelf service, selfservice, implementatie

Samenvatting

Luchtverkeersleiding Nederland heeft voor de strategie van Operational Excellence gekozen. In dat kader wil de afdeling Facility Services zich gaan professionaliseren door het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening en procesbewaking. Er is besloten om te gaan werken met de module Planon FacilityNet. In de organisatie wordt reeds gewerkt met Planon Facility Office, waardoor het werken met de Planon systemen niet geheel vreemd is.

Dit onderzoek richt zich op de organisatorische en functionele implementatie van Planon FacilityNet en heeft de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan de module FacilityNet van het Facility Management Proces Systeem van Planon binnen LVNL succesvol geïmplementeerd worden, waarbij rekening wordt gehouden met de ervaringen van andere organisaties?

Om het probleem te onderzoeken is de huidige situatie met haar knelpunten in beeld gebracht, waarna intern en extern onderzoek heeft plaats gevonden. Het intern onderzoek heeft zich gericht op de wensen van betrokken partijen: het management, klanten, frontoffice en backoffice. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn aanbevelingen gedaan en is een plan van aanpak voor de implementatie opgesteld. Het rapport wordt afgesloten met de bedrijfskundige consequenties van de implementatie van FacilityNet.

De grootste knelpunten in de huidige situatie liggen bij de servicedesk. Er wordt daar veel dubbel werk gedaan door het overtypen van aanvragen en er vindt te weinig controle op de afhandeling van meldingen plaats. De backoffice maakt inconsequent gebruik van Planon, waardoor men regelmatig vergeet meldingen af te handelen. De gebruikers zijn tevreden over de huidige manier van reserveren, aanvragen en melden. Het management heeft behoefte aan meer informatie over de mate waarin klachten voorkomen en wil graag de klachten kunnen specificeren op aard, afhandelingstermijn en het aantal.

Andere organisaties hebben ervoor gekozen om FacilityNet gefaseerd te implementeren om de overgang niet te groot te maken. Bij de implementatie zijn meestal de servicedesk, gebruikers, IT en het facilitaire management betrokken. De knelpunten zijn te vinden bij de mate van standaardisatie van processen, het creëren van draagvlak en de samenwerking met de IT afdeling.

Voor de implementatie zal LVNL een projectgroep op moeten richten, waarin alle betrokkenen een stem krijgen. Op deze manier kan het systeem afgestemd worden op de wensen van alle betrokkenen, dit komt de functionering ten goede. Door belangrijke klanten vanaf de start van het project te betrekken wordt het nieuwe systeem en de nieuwe werkwijze sneller geaccepteerd en kan LVNL na gaan denken over verdere automatisering van de dienstverlening. Het implementeren van FacilityNet zal in fasen gebeuren, waarbij gestart zal worden met het onderdeel reserveringen. De gehele implementatie zal ongeveer een half jaar in beslag nemen.

Organisatorisch zullen er een aantal wijzigingen plaats vinden. Er zullen twee beheerders aangesteld worden, één voor IT en één voor het functionele beheer. De rol van de servicedesk zal gaan wijzigen in een regiefunctie. Dit heeft tot gevolg dat de aanvrager meer verantwoordelijkheden krijgt.

Uiteindelijk zal het systeem tijdsbesparing bij de servicedesk en IT helpdesk opleveren, minder fouten bij reserveringen en meer tevreden klanten. De tijd die bespaard wordt, kan ingezet worden om de processen te controleren en de bereikbaarheid van de servicedesk te vergroten. Het imago van de afdeling Facility Services zal hierdoor verbeteren.

Voorwoord

Na drie en een half jaar studeren aan de Haagse Hogeschool bij de opleiding Facility Management was het tijdstip aangebroken om te starten met afstuderen. Het begin van het einde, zo voelde dat ongeveer. De studie heb ik met alle plezier gevolgd, maar ik vond ook dat de tijd was gekomen om verder te kijken en op zoek te gaan naar een leuke baan. Maar niet voordat ik het meesterwerk van de opleiding heb afgerond. Zie hier het resultaat van een leuke, leerzame stageperiode bij Luchtverkeersleiding Nederland te Schiphol. Een heel bijzondere organisatie met vriendelijke, gezellige medewerkers waar ik met veel plezier gewerkt heb.

De stageperiode was een intensieve periode die geheel in het teken stond van de implementatie van FacilityNet en alles wat daar bij komt kijken. Tijdens de stage ben je steeds met hetzelfde onderwerp bezig. Hierdoor zie je af en toe door de bomen het bos niet meer. Het viel soms niet mee om even afstand te nemen van het onderzoek en er met andere ogen naar te kijken. Gelukkig zijn er veel mensen geweest die mij hierbij geholpen hebben.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleiders bedanken. Jaap Haring, voor de begeleiding vanuit LVNL. Samen met hem heb ik dit onderzoek vormgegeven. Hij heeft me op alle momenten gesteund en mij gestimuleerd om een goed resultaat neer te zetten. Een resultaat waarop we allebei trots op kunnen zijn. Daarnaast heb ik ook veel gehad aan de begeleiding vanuit de opleiding door Erik van der Laan. Ook hij stond klaar met antwoorden op al mijn vragen en liet mij regelmatig met een andere blik naar de opdracht kijken. Daarnaast is er nog Michael Geerdink, als medebeoordelaar heeft hij ook een steentje bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport.

Ook heb ik steun gekregen van de medewerkers van LVNL, in het bijzonder alle facilitaire medewerkers. Het is ook heel fijn dat er nog zoveel andere organisaties zijn die belangeloos mee willen werken aan een afstudeeronderzoek. Iets waar zij zelf niets voor terug krijgen, maar wel tijd in investeren. Als laatste wil ik ook mijn vriend, familie en studiegenoten bedanken voor alle steun gedurende de afstudeerperiode.

Dit rapport is geschreven voor iedereen meer wil weten over Planon FacilityNet en de implementatie van het systeem bij Luchtverkeersleiding Nederland.

Marleen van der Geer

Schiphol-Oost, 22 mei 2006

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	1
HOOFDSTUK 1 LUCHTVERKEERSLEIDING NEDERLAND.....	3
1.1 ORGANISATIEKENMERKEN.....	3
1.2 ORGANISATIECULTUUR.....	3
1.3 FACILITAIRE ORGANISATIE.....	4
1.4 SAMENVATTING.....	4
HOOFDSTUK 2 HET ONDERZOEK.....	5
2.1 HET PROBLEEM.....	5
2.1.1 Probleemstelling en subvragen.....	5
2.1.2 Doelstelling.....	5
2.1.3 Relevantie van het onderzoek.....	5
2.1.4 Afbakening onderzoeksgebied.....	5
2.2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	6
2.2.1 Theoretisch onderzoek.....	6
2.2.2 Empirisch onderzoek.....	6
2.2.3 Kwalitatief onderzoek.....	7
2.2.4 Beschrijvend onderzoek.....	7
2.2.5 Explorerend onderzoek.....	7
2.3 DOELGROEP.....	7
2.4 SAMENVATTING.....	7
HOOFDSTUK 3 DE DOELSTELLINGEN.....	8
3.1 DOELSTELLINGEN.....	8
3.2 MEETBARE CRITERIA.....	9
3.3.1 Versnelling van de dienstverlening.....	9
3.3.2 Klant inzicht geven in facilitaire processen.....	9
3.3.3 Procesbewaking.....	9
3.3.4 Het verhogen van de klanttevredenheid.....	9
3.3.5 Betere bereikbaarheid van de servicedesk voor medewerkers.....	9
3.3 RESULTAAT.....	10
3.3.1 Strategische aanpassingen.....	10
3.3.2 Tactische aanpassingen.....	10
3.3.3 Operationele aanpassingen.....	10
3.4 SAMENVATTING.....	11
HOOFDSTUK 4 DE INVLOED VAN DE KLANT.....	12
4.1 ONTWIKKELINGEN IN DE MAATSCHAPPIJ.....	12
4.1.1 Kenniseconomie.....	12
4.1.2 De vraag van de consumenten verandert.....	12
4.1.3 Internet.....	12
4.1.4 Integratie van bedrijfsprocessen.....	12
4.1.5 Invloed van de ontwikkelingen op de facilitaire processen bij LVNL.....	13
4.2 DE BELEVING VAN DE KLANT.....	13
4.2.1 Kwaliteitsmanagement en klantmanagement.....	13
4.2.2 Klanttevredenheid.....	13
4.3 SAMENVATTING.....	14
HOOFDSTUK 5 DE HUIDIGE SITUATIE.....	15
5.1 PLANON BINNEN LVNL.....	15
5.2 KNELPUNTEN BIJ DE KLANT.....	15
5.3 KNELPUNTEN BIJ DE FRONTOFFICE.....	15
5.3.1 Het invoeren van meldingen.....	15
5.3.2 Afhandeling van meldingen.....	16
5.3.3 Bereikbaarheid.....	16
5.4. KNELPUNTEN BIJ DE BACKOFFICE.....	16
5.4.1 Melding van klachten en storingen.....	16
5.4.2 Het gebruik van Planon.....	16
5.5 SAMENVATTING.....	17

HOOFDSTUK 6 EXTERN ONDERZOEK.....	18
6.1 LITERATUURONDERZOEK.....	18
6.1.1 Aanleiding implementatie FacilityNet	18
6.1.2 Knelpunten.....	18
6.1.3 Resultaat	18
6.2 ERVARINGEN VAN ANDERE ORGANISATIES	19
6.2.1 Ernst en Young.....	19
6.2.2 Gemeente Ridderkerk.....	19
6.2.3 HAS Den Bosch.....	20
6.2.4 Ministerie van Financiën	20
6.2.5 Medisch Centrum Alkmaar	20
6.2.6 Conclusie externe interviews.....	21
6.3 ERVARINGEN SOFTWARELEVERANCIERS.....	22
6.3.1 Planon.....	22
6.3.2 Prequest.....	22
6.4 SAMENVATTING	23
HOOFDSTUK 7 INTERN ONDERZOEK.....	24
7.1 WENSEN FACILITAIRE KLANTEN.....	24
7.2 WENSEN BACKOFFICE.....	25
7.3 WENSEN FRONTOFFICE	25
7.4 MANAGEMENT RAPPORTAGES.....	25
7.5 SAMENVATTING	26
HOOFDSTUK 8 AANBEVELINGEN.....	27
8.1 ACCEPTATIE	27
8.2 SLAGINGSKANS	28
8.3 STANDAARDISATIE VAN PROCESSEN.....	28
8.4 DRAAGVLAK.....	28
8.5 DE PLAATS VAN FACILITYNET OP HET INTRANET EN HET IT NETWERK	29
8.6 EVALUATIE.....	29
8.7 TOEKOMSTMOGELIJKHEDEN	29
8.8 SAMENVATTING	30
HOOFDSTUK 9 PLAN VAN AANPAK.....	31
9.1 STAPPENPLAN	31
9.1.1 Het oprichten van een projectgroep	31
9.1.2 Het vaststellen van de inrichting van FacilityNet.....	32
9.1.3 De inrichting van FacilityNet.....	33
9.1.4 Het testen van FacilityNet.....	33
9.1.5 Het bijstellen van FacilityNet.....	33
9.1.6 Het instrueren van gebruikers.....	33
9.1.7 De ingebruikname van FacilityNet.....	34
9.1.8 De evaluatie	34
9.2 PLANNING.....	34
9.3 SAMENVATTING	35
HOOFDSTUK 10 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES.....	36
10.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES	36
10.2 PERSONELE CONSEQUENTIES.....	36
10.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES	36
10.3.1 Kosten.....	36
10.3.2 Baten.....	37
10.3.3 Resultaat	38
10.4 SAMENVATTING	38
CONCLUSIE.....	39
BRONVERMELDING.....	41
BIJLAGEN.....	42



Inleiding

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient iedere student een adviesrapport te schrijven over een facilitair beleidsprobleem dat de student, in opdracht van een organisatie, op systematische wijze op dient te lossen. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en heeft plaats gevonden bij het directoraat Corporate Resources Management op de facilitaire afdeling.

Luchtverkeersleiding Nederland is een unieke organisatie in Nederland, zij zijn als enige verantwoordelijk voor de civiele luchtvaart boven Nederland tot een hoogte van 7,5 km. De technische luchtvaartsystemen worden in eigen beheer ontwikkeld. Doordat LVNL bijna alle ondersteunende diensten in eigen beheer heeft is het een organisatie van grote omvang. Op dit moment is de bezetting bij LVNL ongeveer 1000 fte¹, waarvan 80 fte voor de afdeling Facility Services in dienst is.

Bij de facilitaire afdeling wordt er veel gewerkt met het Facility Management Proces Systeem van Planon. Dit systeem wordt medio 2006 uitgebreid met de intranet module FacilityNet, zodat medewerkers zelf een groter aandeel krijgen in facilitaire processen zoals zaalreserveringen en het aanmelden van bezoekers. Hierdoor worden de servicedesk medewerkers ontlast en kunnen zij zich meer gaan richten op kwaliteitsbeheersing en de aanpak van complexere problemen en aanvragen. De implementatie van dit concept geeft niet altijd het gewenste resultaat, zo is gebleken bij navraag door de General Manager Facility Services van LVNL bij diverse organisaties. Het is nog onduidelijk wat de oorzaak hiervan is. Luchtverkeersleiding Nederland wil de module succesvol implementeren en wil daarom onderzoek laten doen naar de oorzaak van het slagen of falen van de implementatie van FacilityNet bij andere organisaties.

Op basis van bovenstaande gegevens kan een probleemstelling voor het onderzoek naar de implementatie van Planon FacilityNet geformuleerd worden:

Op welke wijze kan de module FacilityNet van het Facility Management Proces Systeem van Planon binnen LVNL succesvol geïmplementeerd worden, waarbij rekening wordt gehouden met de ervaringen van andere organisaties?

Het doel van dit rapport is het uitbrengen van een bruikbaar advies voor de implementatie van Planon FacilityNet. Het advies zal gedeeltelijk gebaseerd worden op ervaringen van andere organisaties. Het advies wordt gegeven aan de hand van het beantwoorden van een aantal subprobleemstellingen, deze worden besproken in hoofdstuk 2.

Na het definiëren van het probleem en het opstellen van een probleemstelling en subprobleemstellingen is er gestart met een oriëntatie op de organisaties Luchtverkeersleiding Nederland en Planon. Deze oriëntatie dient als theoretische achtergrond bij het vervolg van het onderzoek. Vervolgens is de huidige situatie onderzocht en zijn de knelpunten in kaart gebracht. Nadat de interne situatie is onderzocht, heeft het verdere onderzoek zich op de externe markt gericht door interviews te houden met betrokkenen bij andere organisaties. Ook zijn de wensen van interne belanghebbenden meegenomen in het onderzoek. Er is een duidelijk, meetbaar resultaat vastgesteld zodat achteraf gemeten kan worden of de implementatie succesvol is geweest.

¹ Fte: Fulltime Eenheden



De structuur van dit rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 1 geeft een beschrijving van de organisatie Luchtverkeersleiding Nederland.
- In hoofdstuk 2 wordt de verantwoording van het onderzoek beschreven.
- De doelstellingen worden in hoofdstuk 3 genoemd.
- In hoofdstuk 4 wordt de huidige situatie in kaart gebracht.
- De invloed van de klant staat in hoofdstuk 5 beschreven.
- Hoofdstuk 6 staat in het teken van het externe onderzoek.
- Daarna volgt in hoofdstuk 7 het interne onderzoek.
- Op basis van deze gegevens worden in hoofdstuk 8 een aantal aanbevelingen gedaan.
- In hoofdstuk 9 staat het implementatieplan beschreven.
- Het rapport wordt afgesloten met de bedrijfskundige consequenties in hoofdstuk 10.



Hoofdstuk 1 Luchtverkeersleiding Nederland

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie Luchtverkeersleiding Nederland². Hierbij wordt ingegaan op het type organisatie en de invloed dat het type organisatie en de bedrijfscultuur zou kunnen hebben bij het vervolg van het onderzoek.

1.1 Organisatiekenmerken

Internationaal gezien is LVNL een kleine organisatie. Toch neemt LVNL een vooraanstaande positie tussen de andere Europese luchtverkeersleidingen in, omdat het in staat is om het vliegverkeer in een complexe omgeving als Schiphol in het kleine Nederland te leiden. Op dit moment vormt Luchthaven Schiphol de vierde luchthaven van Europa, zij wil deze positie graag behouden.

De organisatie streeft naar Operational Excellence. Zij heeft dit gedefinieerd als het leveren van een kwalitatief hoogwaardig product, dat voorziet in de behoefte van de klanten, tegen de laagst mogelijke kosten³. De strategie wordt vertaald in de volgende doelstellingen: procesverbetering, kwaliteitsverbetering en reductie van het aantal fouten. Dit alles tegen zo laag mogelijke kosten.

De structuur van een organisatie wordt door Mintzberg (1979) gedefinieerd als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken verdeeld is en de wijze waarop deze taken worden gecoördineerd.⁴ Op basis van deze theorie is LVNL te definiëren als een professionele bureaucratie. Professionele bureaucratieën bezitten veelal van elkaar gescheiden kernen van hoog opgeleide professionals. Zij doen hoog gekwalificeerd werk waarvoor een zekere autonomie noodzakelijk is. Het werk is niet gestandaardiseerd, maar de vaardigheden wel. De bevoegdheden van het topmanagement, dat geacht wordt de organisatie te professionaliseren als bureaucratie, botsen dan vaak op de eigenzinnigheid van de professionals die zij proberen aan te sturen. Doordat er een schaarste heerst aan luchtverkeersleiders zijn zij redelijk onmisbaar, dat maakt het eenvoudiger om invloed uit te oefenen op de bedrijfsvoering.

LVNL functioneert volgens een intern procesmodel. Aan dit model worden de werkzaamheden, veranderingen en het functioneren van de organisatie getoetst. Het vormt de leidraad bij de ontwikkeling van de organisatie. De onderdelen van de Deming Cirkel zijn in het procesmodel terug te vinden (Plan, do, check, act).⁵

1.2 Organisatiecultuur

LVNL is een bijzondere organisatie door het unieke primaire proces. Dit maakt de organisatie moeilijk vergelijkbaar met andere organisaties. Veiligheid, efficiency en milieu zijn belangrijke kwesties bij de uitoefening van het primaire proces en staan daarom centraal in de bedrijfsvoering. Iedere fout kan fatale gevolgen hebben in het luchtruim. Er wordt daarom volgens de grootste precisie gewerkt en met standaardprocedures en richtlijnen. Door zoveel mogelijk volgens vaste procedures uit te voeren is de kans op fouten het kleinst. Binnen LVNL heerst een rolcultuur. In een rolcultuur bepalen formele rollen en vastgestelde communicatie- en gezagslijnen de omgang tussen medewerkers. Procedures en zakelijke argumenten domineren de besluitvorming. Sterke punten van deze cultuur zijn slagvaardigheid, voorspelbaarheid en doelmatigheid. Het geringe aanpassingsvermogen in het kader van veranderingen is een zwakte⁶. Veel medewerkers zijn al voor langere periode werkzaam bij Luchtverkeersleiding Nederland. Ze zitten vast in hun eigen procedures en werkwijzen en vinden het moeilijk om deze te wijzigen. Er wordt gedacht dat veranderingen meestal niet het gewenste resultaat geven. Cultuur is zeer bepalend om veranderingen door te voeren. De

² Zie ook: bijlage 1 organisatieanalyse

³ Luchtverkeersleiding Nederland, In search of Operational Excellence

⁴ Bron: ICT in organisaties; adoptie, implementatie, gebruik en effecten. Harry Bouwman e.a.

⁵ Zie ook: bijlage 3 procesweergave facilitaire organisatie

⁶ Bron: www.twynstraguddekennisbank.nl



normen en waarden die heersen in de organisatie bepalen of een verandering geaccepteerd wordt door de medewerkers.

1.3 Facilitaire organisatie

Het streven naar Operational Excellence is ook de strategie van de facilitaire afdeling van LVNL. Het streven naar een optimale dienstverlening is het belangrijkste doel voor de afdeling Facility Services. In dat kader is besloten om FacilityNet te implementeren. De strategie wordt vormgegeven in het model procesweergave facilitaire organisatie. Iedere afdeling heeft een dergelijk model dat leidraad is bij de uitvoering van de werkzaamheden. Op basis van het procesmodel wordt het meerjarenplan opgesteld. Ook binnen de afdeling Facility Services is er sprake van een rolcultuur, wel in mindere mate als de rest van de organisatie. Er wordt veel gebruik gemaakt van werkinstructies en procedures. Dit heeft als voordeel dat iedereen vervangbaar is, maar het maakt het ook lastiger om af te wijken van de standaardmethode. Het zal daarom lastig worden om de medewerkers te overtuigen van de nieuwe werkwijze die FacilityNet veroorzaakt.

1.4 Samenvatting

De organisatie LVNL is volgens de typologie van Mintzberg te typeren als een professionele bureaucratie. De invloed van de luchtverkeersleiders op het bestuur van de organisatie is groot. De organisatie is te omschrijven als een rolcultuur. Dit kenmerkt zich door een lage mate van flexibiliteit en grote mate van bureaucratie, waardoor het lastig is om veranderingen door te voeren. De normen en waarden die heersen in een organisatie bepalen of een verandering geaccepteerd wordt. De facilitaire afdeling werkt net zoals de totale organisatie volgens de Operational Excellence strategie, waarbij de procesweergave facilitaire organisatie de leidraad vormt. Met behulp van deze weergave worden processen ingericht, uitgevoerd en onderhouden.



Hoofdstuk 2 Het onderzoek

Om een onderzoek gestructureerd uit te kunnen voeren is een plan van aanpak van groot belang. Dit hoofdstuk geeft de inhoud en de doelstelling van het onderzoek weer en beschrijft vervolgens de onderzoeksmethoden die bij de uitvoering van het onderzoek worden gebruikt.

2.1 Het probleem

2.1.1 Probleemstelling en subvragen

De probleemstelling die is opgesteld voor het onderzoek en beantwoord zal worden in deze rapportage luidt als volgt:

Op welke wijze kan de module FacilityNet van het Facility Management Proces Systeem van Planon binnen LVNL succesvol geïmplementeerd worden, waarbij rekening wordt gehouden met de ervaringen van andere organisaties?

Deze probleemstelling is opgedeeld in kleinere subvragen die ieder een antwoord geven op een deelaspect van de probleemstelling. De volgende subvragen zijn opgesteld:

- Welke veranderingen worden er beoogd?
- Welke invloed hebben de medewerkers op het slagen van de implementatie?
- Met welke onderdelen van Planon wordt er op dit moment gewerkt?
- Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie?
- Wat is Planon FacilityNet en wat zijn de mogelijkheden van het pakket voor deze organisatie?
- Wanneer is de implementatie succesvol?
- Hoe kan het succes van de implementatie meetbaar gemaakt worden?
- Hoe hebben andere organisaties FacilityNet geïmplementeerd?
- Wat zijn de eisen en wensen van de betrokken partijen?
- Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de implementatie van FacilityNet bij LVNL?

Het beantwoorden van bovenstaande vragen zorgt ervoor dat de doelstelling van dit rapport behaald kan worden.

2.1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

Het uitbrengen van een advies voor een succesvolle implementatie van Planon FacilityNet.

Door de implementatie van Planon FacilityNet hoopt LVNL efficiencywinst te behalen bij de servicedesk medewerkers, zodat zij zich meer kunnen richten op kwaliteitsbeheersing en complexere problemen en aanvragen. Daarnaast zal er een grotere mate van zelfwerkzaamheid van de medewerkers worden verwacht, omdat zij een grotere rol gaan spelen in het dienstverleningsproces.

2.1.3 Relevantie van het onderzoek

Tegenwoordig speelt automatisering een grote rol binnen het facilitaire werkveld. Er worden steeds meer processen geautomatiseerd om tijd en kosten te besparen. Door automatisering kunnen processen beter gecontroleerd worden en zal de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd worden, dit is de reden dat LVNL haar facilitaire processen wil automatiseren.

2.1.4 Afbakening onderzoeksgebied

Het onderzoek geeft een advies dat toegespitst is op de situatie van Luchtverkeersleiding Nederland. In grote lijnen zal het ook toepasbaar zijn bij andere, vergelijkbare organisaties. Het advies voor de implementatie zal voor een deel gebaseerd zijn op de ervaringen van andere organisaties die in het kader van dit onderzoek bezocht zijn en beperkt zich tot een advies op



het gebied van de functionele en organisatorische inrichting, de technische (ICT) implementatie van FacilityNet binnen de systemen van LVNL wordt buiten beschouwing gelaten.

2.2 Onderzoeksverantwoording

Om een antwoord te geven op de probleemstelling en subprobleemstellingen is het doen van onderzoek noodzakelijk. Er zijn twee vormen van onderzoek; theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Beide vormen zijn gebruikt in dit onderzoek, in de volgende paragrafen wordt de rol van het theoretische en empirische deel in dit advies besproken. Daarnaast kan het onderzoek ook getypeerd worden waarbij gekozen kan worden tussen kwalitatief of kwantitatief en beschrijvend of explorerend of toetsend. In dit advies is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is beschrijvend en explorerend uitgevoerd. In de volgende paragrafen worden de keuzes voor de manieren van onderzoeken onderbouwd.

2.2.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek heeft zich gericht op het onderzoeken van de mogelijkheden die Planon en FacilityNet bieden en om een theoretisch kader omtrent klanttevredenheid en –management te vormen. Voor de uitvoering van het theoretische onderzoek is gebruik gemaakt van boeken, Internet en informatiefolders.

Daarnaast is er gekeken naar organisaties die vergelijkbare producten en diensten aanbieden om een beeld te krijgen van de mogelijkheden op het gebied van Facility Management Informatie Systemen. Door theoretisch onderzoek is een basis gelegd waarmee de overige deelvragen en de probleemstelling beantwoord kunnen worden.

2.2.2 Empirisch onderzoek

Nadat het theoretische onderzoek afgerond is, kan er gestart worden met het empirische onderzoek. Het empirisch onderzoek vindt plaats door middel van vragen, interviews en observaties. Het doel van het empirisch onderzoek in dit advies is het vastleggen van de huidige situatie, de beoogde veranderingen, de organisatiekenmerken en –cultuur en de ervaringen met de implementatie van FacilityNet in andere organisaties.

Om er achter te komen hoe de huidige situatie is, zijn gesprekken met betrokkenen belangrijk. Deze gesprekken vinden plaats in de vorm van half gestructureerde interviews. Hier is voor gekozen, omdat er een goede mogelijkheid blijft om door te vragen. De gesprekken worden gehouden met de General Manager Facility Services, de managers van de onderafdelingen van Facility Services, de medewerkers van de servicedesk en secretaresses van diverse afdelingen. Deze mensen hebben het meest te maken met processen die veranderen bij het gebruik van FacilityNet. Het primaire proces heeft nauwelijks met de dienstverlening via de servicedesk te maken. De vergaderingen en meldingen die door de operationele afdeling worden gemeld vinden plaats via secretaresses, die wel in het onderzoek worden meegenomen.

De beoogde veranderingen worden onderzocht door middel van theoretisch onderzoek met behulp van een demonstratie versie van FacilityNet op Internet. Deze demo geeft weer hoe het systeem er uit ziet. Aan de hand van de huidige situatie en de informatie over het nieuwe systeem kan er een analyse gemaakt worden van de veranderingen. Daarnaast wordt in het interview met dhr. Haring duidelijk welke doelstellingen het invoeren van FacilityNet heeft op organisatorisch vlak.

Om een beeld te krijgen hoe andere organisaties FacilityNet geïmplementeerd hebben, is fieldresearch een belangrijke methode. Door interviews te houden met betrokkenen bij de implementatie van FacilityNet in andere organisaties kan het implementatieproces in kaart worden gebracht.



2.2.3 Kwalitatief onderzoek

Er is kwalitatief onderzoek gedaan naar het antwoord op de probleemstelling. Het gaat hierbij om het in kaart brengen van de aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel en niet zozeer om de hoeveelheid, omvang of frequentie.⁷ Het doel van kwalitatief onderzoek is het beschrijven en het interpreteren van de problemen die zich voor kunnen doen bij de implementatie van FacilityNet.

2.2.4 Beschrijvend onderzoek

Bij het uitvoeren van een beschrijvend onderzoek gaat het om de 'wat is er aan de hand' vraag. Men beschikt nog niet over een theorie, maar beschrijft de situatie en onderzoekskenmerken.⁸ In dit geval wordt de huidige situatie bij LNVL beschreven en wordt er een beschrijving gegeven van de mogelijkheden van Planon en FacilityNet. De informatie die gegenereerd wordt bij beschrijvend onderzoek is geordend en dient als achtergrond bij het explorerende onderzoek.

2.2.5 Explorerend onderzoek

Met explorerend onderzoek wordt de 'waarom'-vraag beantwoord. Voor dit rapport is onderzocht waarom de huidige situatie niet voldoet, wanneer een implementatie succesvol genoemd kan worden en waarom de implementatie van FacilityNet bij de ene organisatie wel succesvol verloopt en bij de andere organisatie niet. Met de informatie die verkregen wordt uit het explorerende onderzoek kunnen verschil- en samenhanganalyses gemaakt worden, waarna vervolgens conclusies en aanbevelingen geformuleerd kunnen worden.

2.3 Doelgroep

De inhoud van dit rapport is in eerste instantie relevant voor de afdeling Facility Services van Luchtverkeersleiding Nederland. Daarnaast kunnen de resultaten van het onderzoek gebruikt worden door andere organisaties die Planon FacilityNet of vergelijkbare programmatuur willen implementeren in hun organisatie.

2.4 Samenvatting

Het rapport is gebaseerd op theoretisch en empirisch onderzoek, waarbij het theoretische onderzoek een basis vormt om het empirische onderzoek goed uit te kunnen voeren. Het doel van het onderzoek is het uitbrengen van een advies voor een succesvolle implementatie van Planon FacilityNet. Het empirische onderzoek zal bestaan uit het houden van half gestructureerde interviews en observaties. De resultaten van het onderzoek zijn beschrijvend en explorerend van aard. In eerste instantie wordt er een beschrijving gegeven van de theoretische achtergronden en vervolgens wordt het onderzoek voortgezet door de achterliggende gedachten en ervaringen te onderzoeken.

⁷ Uit: Baarda & de Goede, Basisboek kwalitatief onderzoek

⁸ Uit: C. Genet, Methoden van onderzoek en de markt



Hoofdstuk 3 De doelstellingen

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat het resultaat is dat LVNL wil bereiken met de invoering van Planon FacilityNet. FacilityNet is een zelfservice module van Planon. De interne klant kan hiermee zelf een aanvraag of melding via intranet in Planon plaatsen. De aanvraag wordt automatisch doorgestuurd naar de backoffice. De huidige taak van de frontoffice wordt hiermee grotendeels geautomatiseerd⁹. De klant die de aanvraag ingediend heeft wordt via intranet op de hoogte gehouden van de status van de aanvraag of klacht. Het resultaat van de implementatie van FacilityNet wordt vertaald in meetbare criteria, zodat achteraf getoetst kan worden of de implementatie succesvol is geweest.

3.1 Doelstellingen

De organisatie heeft als doelstelling het verbeteren van de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening. Zij heeft daarbij een aantal doelen gesteld die door de invoering van Planon FacilityNet gerealiseerd moeten worden:

- *Het automatiseren van facilitaire processen, waardoor de dienstverlening versneld wordt*
Doordat de klant zelf meer werkzaamheden in het facilitaire proces gaat uitvoeren, zal het proces dat door de facilitaire dienst geleverd wordt, korter worden. De servicedesk zal de e-mails van klanten niet meer in het systeem hoeven zetten, dit wordt al door de klant zelf gedaan en de aanvraag of klacht komt automatisch bij de juiste dienst terecht. De tijd die de servicedesk hieraan besteedt, zal bespaard worden. Meldingen en aanvragen zullen sneller behandeld kunnen worden. De verwachting is dat de klanten evenveel tijd besteden aan het versturen van de e-mail naar de servicedesk als het invoeren van de aanvraag of klacht in het systeem. Zo kost het gebruik van FacilityNet de klant geen extra tijd.
- *De klant inzicht in facilitaire processen geven*
Bij de aanvraag van een dienst wordt aangegeven welke mogelijkheden er zijn voor de klant en op welke momenten het product of de dienst beschikbaar is. Daarnaast zal bij meldingen of storingen een standaard response tijd aangegeven worden en kan de klant zelf in FacilityNet de status van de melding bekijken.
- *Procesbewaking*
Door een goede registratie kan de servicedesk beter toezien op een juiste afhandeling van klachten en aanvragen. Dit zal ertoe leiden dat ongeveer 75% van de meldingen binnen de normtijd afgehandeld kan worden.
- *Klachtenregistratie*
Door een goede structuur in klachtenregistratie en door het genereren van periodieke rapportages over klachtenregistratie wordt een goed beeld gecreëerd van de voorkomende klachten en kunnen er eventueel preventieve maatregelen getroffen worden. De rapportages kunnen iedere maand gemaakt worden om een goed klachtenbeleid te handhaven, wat op langere termijn zal leiden tot minder klachten.
- *Het verhogen van de klanttevredenheid*
In plaats van het denken vanuit de eigen afdelingen, zal de klant meer centraal gesteld moeten worden. Het systeem zal toegankelijk en eenvoudig te gebruiken moeten zijn voor de klant, zodat de klant het systeem actief gaat gebruiken. De klant staat centraal in het facilitaire proces.
- *Betere bereikbaarheid van de servicedesk voor medewerkers*
Doordat de medewerkers hun aanvragen en klachten via intranet kunnen doen, zal de servicedesk minder telefoontjes te verwerken krijgen. Hierdoor zal de telefonische bereikbaarheid van de servicedesk voor medewerkers verbeteren. Bezoekers en externe telefoontjes zullen nog steeds voorrang krijgen.

⁹ Zie bijlage 2 voor een grafische weergave van de nieuwe situatie.



3.2 Meetbare criteria

Om de implementatie te kunnen beoordelen worden meetbare criteria opgesteld waaraan het succes van de implementatie, een half jaar na invoering, getoetst zal worden.

3.3.1 Versnelling van de dienstverlening

Naar schatting zal 80% van de klachten en aanvragen direct via FacilityNet geregistreerd kunnen worden. Voor de overige 20% van de gevallen zal het gaan om complexe gevallen, spoedmeldingen of aanvragen op het laatste moment.¹⁰ In 80% van de gevallen zal daardoor tijdswinst geboekt kunnen worden. Dit zal neerkomen op een tijdsbesparing van 255 uur per jaar¹¹ bij de servicedesk. Bij de IT helpdesk zal een besparing van 150 uur per jaar gerealiseerd kunnen worden. Naar verwachting zal 50% van de problemen en vragen die binnenkomen bij de IT afdeling via FacilityNet aangeleverd kunnen worden. De vragen bij de IT helpdesk zijn veelal complexer dan bij de servicedesk, waardoor een percentage van 80% niet haalbaar is.

3.3.2 Klant inzicht geven in facilitaire processen

De klant krijgt inzicht in de facilitaire processen doordat de klant meldingen ontvangt over zijn klacht of aanvraag en de status kan bekijken in FacilityNet. Bij iedere klacht zal automatisch aangegeven worden hoe lang het zal gaan duren voordat de klacht afgehandeld zal worden. De facilitaire dienst zal vervolgens voor extra informatie moeten zorgen naar de klacht wanneer het om een of andere reden niet lukt om de klacht binnen de response tijd te verhelpen. In 80% van de gevallen, meestal de standaard meldingen, zal het mogelijk zijn om een goede inschatting te maken van de termijn waarop de klacht verholpen kan worden.

3.3.3 Procesbewaking

Het is de bedoeling dat 100% van alle aanvragen en klachten in Planon komt te staan, hier zal het management van de afdeling Facility Services op toe moeten zien. 80% zal door de klant zelf gebeuren, maar de overige 20% zal door de servicedesk in het systeem gezet worden. Wanneer klachten niet in Planon gezet worden, zal ook de voortgang niet bewaakt kunnen worden. De servicedesk zal consequent moeten toezien dat de klachten en aanvragen binnen de normtijden afgehandeld worden. Het systeem van Planon kan rapportages genereren over de afhandeling van de klachten binnen en buiten de normtijden. Bij de evaluatie van FacilityNet zal 75% van de klachten binnen de normtijd afgehandeld moeten zijn. Voor de overige 25% geldt dat er een toelichting aan de klant is gegeven over de status van de klacht.

3.3.4 Het verhogen van de klanttevredenheid

Uit het jaarlijkse medewerkertevredenheidsonderzoek zal moeten blijken of de klanten de facilitaire dienstverlening beter zijn gaan waarderen. In het onderzoek zullen vragen opgenomen worden die betrekking hebben op de digitale dienstverlening van de afdeling Facility Services. Het streven is om op dit vlak gemiddeld een 7 te scoren op een schaal van 1 tot 10. Dit is gebaseerd op het huidige streven van een 7 op het gebied van medewerkertevredenheid en de huidige score van een 6,5.

3.3.5 Betere bereikbaarheid van de servicedesk voor medewerkers

Er is een standaardtijd voor de beantwoording van de telefoon, in deze organisatie moet de servicedesk binnen 12 seconden de telefoon beantwoord worden. In de huidige situatie wordt 23% van alle inkomende gesprekken niet beantwoord. Van alle beantwoorde gesprekken wordt 76% binnen de normtijd opgenomen. In de nieuwe situatie zal 85% alle inkomende telefoontjes beantwoord worden, waarvan 80% van de inkomende gesprekken binnen 15 seconden beantwoord zal worden.

¹⁰ Gebaseerd op ervaringen van andere organisaties; zie ook hoofdstuk 5

¹¹ Zie bijlage 4 analyse werkzaamheden servicedesk voor toelichting



3.3 Resultaat

Het resultaat zal een geautomatiseerd facilitair systeem zijn, waarbij een grote zelfwerkzaamheid van de klant wordt verwacht. De klant zal in principe alle aanvragen en klachten via Planon doen, alleen voor complexe en urgente gevallen zijn de servicedesk en IT helpdesk bereikbaar. De medewerkers van de servicedesk en IT helpdesk hebben hierdoor meer tijd om de voortgang van klachten en aanvragen te controleren en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Dit zal leiden tot een hogere klanttevredenheid. De klant krijgt meer informatie over het proces dan in de huidige situatie doordat er automatische meldingen over de voortgang van de aanvraag of klacht toegestuurd zullen worden. De klant weet waar hij of zij aan toe is, waardoor de beleving van het dienstverleningsproces verbeterd wordt¹². Het doen van een aanvraag via FacilityNet zal evenveel tijd kosten als het aanvragen in de huidige situatie, waardoor het de klant geen extra tijd kost.

Luchtverkeersleiding Nederland streeft naar Operational Excellence. Dat houdt in dat de organisatie continue bezig is met procesverbetering, kwaliteitsverbetering en het reduceren van het aantal fouten¹³. Deze organisatiestrategie wordt ook gehanteerd bij de facilitaire organisatie. Het invoeren van FacilityNet is een middel om te streven naar Operational Excellence. Om het resultaat te bereiken zal het facilitaire proces op een aantal vlakken aangepast moeten worden. Bij LVNL is er een procesbeschrijving voor de facilitaire organisatie opgezet, gebaseerd op de Deming Cirkel (plan-do-act-check)¹³. Met de komst van FacilityNet veranderen de processen in de gehele facilitaire organisatie. Er zijn aanpassingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

3.3.1 Strategische aanpassingen

Het programma van eisen (00 in de cirkel van LVNL proces weergave facilitaire organisatie) zal aangepast worden op het gebied van interne regelgeving. De organisatie heeft als doelstelling voor FacilityNet gesteld het besparen van arbeidsuren bij de servicedesk. Daarnaast is ook het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening een strategische beslissing. Achteraf wordt getoetst bij 07 evaluatie proces of de besparing gerealiseerd is. De kwaliteit van dienstverlening kan getoetst worden in het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek.

3.3.2 Tactische aanpassingen

De inrichting van de facilitaire organisatie (01 inrichten) zal veranderen. Alle medewerkers krijgen te maken met een nieuwe procedure voor klachten en reserveringen, daarnaast wordt de werkwijze bij de servicedesk veranderd. Zij krijgen zullen een regietaak, in plaats van een operationele taak krijgen voor reserveringen en meldingen. De backoffice zal de organisatie zo in moeten richten dat er effectiever gebruik gemaakt gaat worden van Planon, waardoor de controle van de servicedesk op lopende meldingen tot een minimum beperkt kan worden. De evaluatie van de inrichting (06) en de evaluatie van het proces (07) zullen plaats kunnen vinden aan de hand van de rapportages die gemaakt worden met Planon met gegevens afkomstig uit FacilityNet.

3.3.3 Operationele aanpassingen

De facilitaire afdelingen blijven de diensten op dezelfde wijze leveren, wel zal de controle hierop verscherpt worden. Proces 03 leveren verandert daarom niet, proces 04 evaluatie levering zal meer gestructureerd worden. Op dit moment heeft de servicedesk weinig tijd om te controleren. Met de komst van FacilityNet krijgen zij meer tijd om de afhandeling van meldingen te controleren en zal dit in de werkbeschrijving van de servicedesk verwerkt worden. Zij zullen scherper op een tijdige afhandeling toe gaan zien en de klant meer informeren over de status van de melding. Dit dwingt de backoffice om zich te houden aan de afspraken die vastgelegd zijn in de SLA's.

¹² R.B. Woodruff en S.F. Gardial, Know your customer

¹³ Zie bijlage 4 voor de grafische weergave van het facilitaire proces



3.4 Samenvatting

Het invoeren van Planon FacilityNet heeft als doel de dienstverlening van de afdeling Facility Services te verbeteren en daarmee de klanttevredenheid te verhogen. De reden hiervoor is het streven naar Operational Excellence in de totale organisatie. Door meer inzicht te krijgen in de processen, zullen deze beter gestructureerd en gecontroleerd kunnen worden. Om deze doelstellingen te kunnen toetsen zijn een aantal criteria opgesteld, waaraan de resultaten een half jaar na invoering getoetst kunnen worden. Deze criteria zijn:

- 80% van de aanvragen en meldingen bij de servicedesk zal door de medewerkers zelf via intranet in Planon worden gezet, daarnaast zal 50% van de IT vragen via FacilityNet doorgegeven kunnen worden.
- Een besparing van 255 uur per jaar aan registratietijd bij de servicedesk en 150 uur bij de IT helpdesk.
- In 80 % van de klachten zal het mogelijk zijn om een goede indicatie te geven van de termijn binnen welke de melding verholpen zal worden.
- 75% van de meldingen wordt binnen de normtijd verholpen, voor de overige 25% wordt er een toelichting gegeven aan de klant over de status van de klacht.
- Minder meldingen door een proactief klachtenbeleid.
- De medewerkertevredenheid op het gebied van digitalisering van de dienstverlening scoort minimaal een 7.
- 80% van de interne inkomende gesprekken zal binnen de normtijd van 15 seconden opgenomen moeten worden door de servicedesk.

Om de doelstellingen goed te onderbouwen zijn deze vergeleken met de resultaten van andere organisaties die FacilityNet geïmplementeerd hebben. De resultaten van het externe onderzoek zullen in hoofdstuk 6 besproken worden.

Het resultaat van de invoering van FacilityNet is een nieuwe werkwijze, waarbij de het proces van meldingen en reserveringen grotendeels geautomatiseerd wordt. De controlerende taak wordt uitgebreid, waardoor de servicedesk meer toe kan gaan zien dat de afhandeling van meldingen gebeurt volgens de vastgestelde SLA's.



Hoofdstuk 4 De invloed van de klant

De ontwikkelingen die in de maatschappij plaats vinden kunnen van grote invloed zijn op de bedrijfsvoering van een organisatie. Hieronder worden de ontwikkelingen beschreven die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van de facilitaire organisatie van LVNL. De beleving van de klant speelt in dit onderzoek een groot belang, daarom wordt aan deze ontwikkeling wat extra aandacht besteed.

4.1 Ontwikkelingen in de maatschappij

4.1.1 Kenniseconomie

De maatschappij ontwikkelt zich steeds meer tot een kenniseconomie. Kennis en informatie worden steeds belangrijker dan kapitaal, natuurlijke hulpbronnen of arbeid. Ook de facilitaire organisatie zal zich moeten toeleggen op kennis- en informatiebeheer. Niet alleen het opbouwen van kennis over de eigen bedrijfsvoering en marketing van de facilitaire organisatie is van belang, maar ook het vergaren van kennis over het primaire proces. Daarbij is het van groot belang dat het secundaire proces naadloos aansluit op het primaire proces, om een goede bedrijfsvoering te garanderen. Een verandering in het primaire proces heeft een uitstralings-effect op het gebouwbeheer, de infrastructuur en de organisatie van de facilitaire organisatie.

4.1.2 De vraag van de consumenten verandert

De vraag van consumenten is heterogener en veranderlijker en daarmee onvoorspelbaarder geworden. Door de veranderlijkheid van de behoeften van consumenten en door hun behoefte zich van anderen te onderscheiden is de levenscyclus van producten en diensten steeds korter geworden. Op deze marktontwikkeling moet de facilitaire organisatie inspelen door het aanbieden van nieuwe producten en diensten. De facilitaire organisatie moet zich verdiepen in de wensen van de klant door bijvoorbeeld het houden van klanttevredenheidsonderzoeken.¹⁴ Meten is weten en met de resultaten kan de dienstverlening verder geoptimaliseerd worden.

4.1.3 Internet

Internet en intranet spelen een steeds grotere rol in organisaties. Steeds meer organisaties betrekken e-business bij hun bedrijfsstrategie: kopen en verkopen via het Internet. De klanten van de facilitaire organisatie geven hun wensen en bestellingen door via e-mail. De bewaking van deze wijze van orders plaatsen vraagt speciale aandacht voor de inrichting van de frontoffice. Dit zal minder een fysiek loket worden, maar meer een digitaal loket. Ook is de informatievoorziening de laatste jaren sterk verbeterd. Klanten zijn steeds beter geïnformeerd en zijn beter in staat producten, diensten en organisaties te vergelijken. De macht van de klant is hierdoor sterk toegenomen, waardoor er een druk komt te staan op de facilitaire organisatie om zo efficiënt en effectief mogelijk met de beschikbare middelen om te gaan.¹⁵

4.1.4 Integratie van bedrijfsprocessen

Door de opkomst van systemen voor gekoppelde databases is het steeds beter mogelijk bedrijfsprocessen en –systemen te koppelen en te integreren. Doel van deze koppeling en integratie is te komen tot verbeterde informatievoorziening, verkorting van de doorlooptijd van processen, efficiëntieverbetering en kwaliteitsverbetering¹⁶. Deze integratie van bedrijfsprocessen heeft invloed op de bedrijfsvoering en de inrichting van de facilitaire organisatie. Ook de facilitaire organisatie zal met dergelijke systemen in aanraking komen.

¹⁴ R.B. Woodruff en S.F. Gardial, Know your customer

¹⁵ G.W.A. Maas en J.W. Pleunis, Facility Management hfdst. 2

¹⁶ G.W.A. Maas en J.W. Pleunis, Facility Management hfdst. 2



4.1.5 Invloed van de ontwikkelingen op de facilitaire processen bij LVNL

Vanuit het management komt steeds meer vraag naar rapportages over de dienstverlening van de facilitaire organisatie. De directie van LVNL streeft naar een transparante dienstverlening zowel door het primaire als het secundaire proces. De klant vraagt om openheid van de dienstverlening, maar ook het management wil aan de buitenwereld laten zien waar ze mee bezig zijn.

Doordat de facilitaire informatie bij LVNL vastgelegd wordt in Planon, is het eenvoudig om de dienstverlening te evalueren aan de hand van vooraf opgestelde normen, zoals Service Level Agreements. Van de facilitaire organisatie wordt verwacht dat haar dienstverlening voldoet aan de wensen van de klant. Er wordt daarom regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd om de wensen van de klant te monitoren, waarop de dienstverlening afgestemd kan worden. De digitale ontwikkeling gaat niet aan LVNL voorbij. Door het implementeren van FacilityNet wil LVNL de dienstverlening van de facilitaire organisatie zo veel mogelijk automatiseren.

Het werken met Planon en FacilityNet draagt bij aan de integratie van de facilitaire bedrijfsprocessen, omdat de onderafdelingen via Planon met elkaar verbonden worden.

4.2 De beleving van de klant

In dit onderzoek speelt de beleving van de klant een grote rol. De klant bepaalt immers in grote mate of de implementatie van FacilityNet succesvol wordt door gebruik te gaan maken van het systeem. De klant is in dit geval de medewerker van LVNL als klant van de facilitaire organisatie. Er zijn drie punten die van belang zijn om de dienst positief te laten beleven door de klant, te weten: kwaliteitsmanagement, klantenmanagement en klachtenmanagement. In deze paragraaf wordt de invloed van deze drie onderdelen op de klanttevredeneheid weergegeven.

4.2.1 Kwaliteitsmanagement en klantmanagement

Het werken aan de totale kwaliteit van een organisatie omvat een aantal doelstellingen:

- Het verbeteren van de efficiency van de onderneming om zo kosten te besparen.
- Het vergroten van de betrokkenheid en het verbeteren van de inzet van medewerkers.
- Het continue verbeteren van de diensten en producten die de organisatie levert.

Om structurele veranderingen binnen de organisatie te realiseren en een constante klant- en marktgerichtheid te waarborgen, zullen echter veel interne veranderingen in de organisatie plaats moeten vinden.

- De waardering door klanten wordt een onderdeel van het beleid van de organisatie.
- Processen en organisatiestructuren moeten zodanig ingericht worden, zodat het mogelijk is om als organisatie en medewerker klantgericht te werken.
- Informatie over klanten vastleggen, onderhouden en actief gebruiken.

Het werken aan klantenmanagement en waardering door klanten met totale kwaliteit als achterliggende filosofie betreft vrijwel alle ondernemingsaspecten. Alleen door het integraal werken aan deze aspecten kunnen blijvende veranderingen worden waargemaakt. Dit betekent dat managers 'breder' moeten gaan managen en sturen dan alleen maar op financiële resultaten: deskundigheid van mensen (innovatie en medewerkers) heeft invloed op de kwaliteit en de doorlooptijd van processen (interne bedrijfsprocessen). Wordt dit beter dan leidt dit tot het op tijd leveren van producten en tevreden klanten (klanttevredenheid). Hierdoor gaan de kosten afnemen (financiën).¹⁷

4.2.2 Klanttevredenheid

Met klanttevredenheid wordt bedoeld: 'de beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met een onderneming met de wensen die de klant heeft.' Deze beleving kan positief en negatief zijn. Bij een positieve beleving is de klant tevreden. 95% van de positieve ervaringen die een klant beleeft vallen de klant niet op. Negatieve ervaringen onthouden

¹⁷ Uit: drs. J-P.R. Thomassen, Waardering door klanten, blz. 174



mensen veel beter.¹⁸ Tevreden klanten zullen terugkomen, terwijl ontevreden klanten niet meer terug gaan en hun negatieve ervaringen doorvertellen aan anderen. Het is als organisatie belangrijk om te weten hoe de klanten de diensten of producten beleven, om zo klanten te behouden en nieuwe klanten te werven. Het voeren van een klachtenbeleid is daarom zeer belangrijk. Er zijn drie soorten klachtenbeleid te onderscheiden¹⁹:

Soort klachtenbeleid	Omschrijving
Passief	De klant moet moeite doen om te kunnen klagen. Er is geen aanspreekpunt. De organisatie vindt klachten vervelend en doet er niets mee. Slechts een klein deel van de klachten die leven bij de klanten wordt ontvangen door de dienstverlenende organisatie.
Actief	Er is een klantenservice voor klanten, waar zij terecht kunnen met hun klachten. De organisatie probeert de klachten zo goed mogelijk af te handelen. Het percentage ontvangen klachten stijgt.
Proactief	Klanten wordt duidelijk gemaakt wat ze kunnen verwachten. De afdeling klantenservice benadert zelf de klant om te vragen naar diens tevredenheid. Het percentage ontvangen klachten benadert het totale aantal bestaande klachten.

Het huidige klachten en meldingenbeleid bij LVNL is te omschrijven als een actief klachtenbeleid. De medewerkers kunnen bij de servicedesk terecht met hun klachten. De servicedesk zorgt voor de controle op de afhandeling van de klacht door de backoffice. In de toekomst wil men gaan werken aan een proactief klachtenbeleid door veel voorkomende klachten te signaleren en te voorkomen. De klant wordt nu jaarlijks gevraagd naar diens tevredenheid door middel van een tevredenheidsonderzoek. In de toekomst wordt de klant ook op de hoogte gehouden van de stand van zaken omtrent de klacht en zal daardoor betrokken blijven bij de afhandeling van de klacht. De klant weet hierdoor wat hij of zij kan verwachten.

Wanneer een organisatie wil streven naar een hoge mate van klanttevredenheid zal zij dit in de strategie en het management van de totale organisatie moeten doorvoeren. De verantwoordelijkheid voor klanttevredenheid bij LVNL ligt niet bij de servicedesk, maar bij alle ondersteunende afdelingen en hun management. Alle afdelingen moeten samenwerken om te komen tot een klantgerichte organisatie. Hierbij is wel van groot belang dat er gedacht wordt vanuit de klant en niet vanuit de organisatie. Dit geldt ook voor FacilityNet; wanneer het systeem niet klantvriendelijk is, zullen de klanten er geen gebruik van maken en hun klachten, reserveringen en meldingen op de oude manier aan blijven bieden.

4.3 Samenvatting

De klant van tegenwoordig wil steeds meer geïnformeerd worden en betrokken zijn bij het dienstverleningsproces. Door een toename van het gebruik van Internet als medium, zijn de huidige klanten goed geïnformeerd en zijn in staat om mee te denken en te beslissen over de dienstverlening. De snelheid van de dienstverlening neemt steeds meer toe, waardoor integratie van de bedrijfsprocessen belangrijk wordt. De klant wil sneller geholpen worden, waardoor de organisatie sneller moet kunnen leveren. Dit alles heeft ook gevolgen voor de facilitaire organisatie. De samenwerking tussen de front- en backoffice zal goed moeten verlopen, om het dienstverleningsproces zo goed mogelijk op de wensen van de klant af te stemmen. Processen worden op elkaar afgestemd en rapportages worden opgesteld om de dienstverlening goed te kunnen monitoren. Om de klant tevreden te houden is het belangrijk dat de facilitaire organisatie inzicht heeft in de wensen van de klant. Er wordt op dit moment een actief klachtenbeleid gevoerd en er wordt jaarlijks een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Bij de dienstverlening zal er vooral gedacht moeten worden vanuit de klant, wat wil de klant en welke mogelijkheden kan de organisatie bieden. In het volgende hoofdstuk staat de huidige situatie centraal, waarbij onder andere wordt beschreven in hoeverre de betrokken afdelingen op elkaar zijn afgestemd bij het verlenen van een dienst.

¹⁸ Uit: drs. J-P.R. Thomassen, Waardering door klanten, blz. 80

¹⁹ Drs. J-P. R. Thomassen, Waardering door klanten, blz. 125



Hoofdstuk 5 De huidige situatie

Op dit moment wordt er al gewerkt met enkele modules van het Facility Management Proces Systeem van Planon. In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie en haar knelpunten besproken.

5.1 Planon binnen LVNL

In 1999 is het FMIS van Planon bij Luchtverkeersleiding Nederland geïmplementeerd. Er is gekozen voor de volgende modules van het pakket Facility Office:

- | | |
|------------------|---------------------|
| - Werkorders | - Rapportgenerator |
| - Reserveringen | - Meldpunt |
| - Ruimtebeheer | - AutoCAD-koppeling |
| - Personenbeheer | |

De module werkorders vormt de belangrijkste module binnen het systeem. In werkorders kan iedere afdeling de meldingen en aanvragen voor de eigen afdeling bekijken, plannen en terugkoppelen naar de melder. Wanneer een medewerker een kapotte lamp wil melden, stuurt hij of zij een e-mail naar de servicedesk. Vervolgens zet de medewerker van de servicedesk de informatie in Planon. De betreffende afdeling (in dit geval Diensten Beheer) kan dan in Planon zien dat er een melding van een kapotte lamp binnen gekomen is. De servicedesk bewaakt de klachtafhandeling en zorgt voor de informatievoorziening naar de melder²⁰. Ook reserveringen worden op deze manier ingevoerd. Reserveringen kunnen tot maximaal een kwartaal vooruit gemaakt worden. De servicedesk medewerkers zijn tevreden over de huidige manier van werken. Reserveringen en meldingen via e-mail zijn eenvoudig te verwerken. Telefoontjes echter zijn lastig te verwerken, omdat vaak tussendoor weer iemand anders belt. Tegenwoordig worden alle reserveringen en meldingen via e-mail aangeleverd. Alleen spoedgevallen en reserveringen op dezelfde dag mogen nog via de telefoon doorgegeven worden.

De afdeling Facility Services is op dit moment de enige afdeling die met Planon werkt. De overige afdelingen hebben geen toegang tot Planon. De servicedesk en de IT helpdesk hebben het meest met het systeem te maken. Zij zijn het doorgeefluik tussen de interne klant en de facilitaire afdeling. Daarnaast registreert de servicedesk ook bezoekers in Planon, werken het interne telefoonboek bij en beheren de persoonlijke gegevens van medewerkers. De afdeling gebouw en installatiebeheer gebruikt Planon voor het beheer van de installaties en voorzieningen in en om de panden van LVNL. Ook het bedrijfsrestaurant, de bewaking en de facilitair manager hebben toegang tot de Planon database.

5.2 Knelpunten bij de klant

In grote lijnen zijn de klanten tevreden met het huidige reserverings- en meldingproces. Doordat de klanten geen inzicht hebben in de beschikbaarheid van zalen, wordt er veel tijd gespendeerd door de aanvragers aan het overleggen met de servicedesk over de beschikbaarheid van (specifieke) zalen. Ook ontbreekt op het reserveringsformulier de mogelijkheid om extra opmerkingen te plaatsen. Deze worden vaak in de begeleidende mail gezet, maar worden niet altijd verwerkt in Planon door de servicedesk, waardoor de informatie op de bevestiging in dat geval onvolledig is. Het meldingsproces bevat geen knelpunten voor de klant.

5.3 Knelpunten bij de frontoffice

Er zijn een aantal knelpunten bij de frontoffice die in de volgende drie paragrafen worden besproken.

5.3.1 Het invoeren van meldingen

De medewerkers van de servicedesk zijn op dit moment veel tijd kwijt met het invoeren van aanvragen en klachten in Planon. Zij typen alle e-mail over in de database en verwerken de telefonische aanvragen. Er wordt veel dubbel werk gedaan, omdat de aanvrager ook alle tekst al getypt heeft in de e-mail. Iedere handeling vergroot de kans op het maken van fouten en het oplossen van fouten kost gemiddeld vijf minuten.

²⁰ Zie bijlage 2 voor een grafische weergave van de huidige situatie



De e-mails worden overgetypt als losse tekst, er zijn nauwelijks standaard meldingen beschikbaar. Op deze manier kan er geen managementinformatie gegenereerd worden uit de meldingen en aanvragen, zoals doorbelastingen en response tijd. Het is onmogelijk om te zien hoe vaak een bepaalde melding binnen komt, waardoor er ook geen preventieve maatregelen getroffen kunnen worden om de veel voorkomende klachten te verminderen. De gemiddelde tijd die nu aan een melding of reservering besteed moet worden bedraagt twee minuten. Een reservering, waarbij de zaal vrij is en geen bezoekers of lunches ingeboekt hoeven worden is binnen een minuut klaar, terwijl een complexere reservering soms wel vijf minuten in beslag kan nemen. De IT helpdesk is momenteel vijf minuten bezig met de verwerking van een vraag.

5.3.2 Afhandeling van meldingen

Er worden veel meldingen en aanvragen niet afgemeld in Planon. Normaal gesproken wordt de status na afronding gewijzigd in melding gereed of reservering gereed. Wanneer dit niet gebeurt, kan niet gecontroleerd worden of meldingen en aanvragen behandeld zijn en binnen welke tijd. Om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren zal hier beter op toegezien moeten worden. 31% niet afgemelde klachten is veel te veel.²¹

Het aantal meldingen dat binnen de afgesproken tijd afgehandeld wordt is een acceptabel percentage van 76%, maar het mag zeker niet minder worden. 20% van de klachten is na twee keer de toegestane tijd pas afgehandeld, dit percentage is te hoog om een kwalitatief goede dienstverlening aan te bieden.

5.3.3 Bereikbaarheid

Het wekt irritaties op bij de medewerkers van LVNL dat het soms lang duurt voordat de telefoon opgenomen wordt bij de servicedesk, bezoekers en externe telefoon gaan voor, waardoor de medewerkers soms een tijdje moeten wachten voordat de telefoon beantwoord wordt.

5.4. Knelpunten bij de backoffice

Ook bij de backoffice verloopt niet alles naar behoren. In de volgende twee paragrafen worden de knelpunten uitgelegd.

5.4.1 Melding van klachten en storingen

De meldingen komen op dit moment via verschillende kanalen binnen bij de backoffice. Officieel moeten meldingen bij de servicedesk gemeld worden via de mail of dringende zaken via de telefoon. De servicedesk voert de melding vervolgens in Planon in, waarin de onderafdelingen van Facility Services (de backoffice) de meldingen kunnen lezen. Dringende zaken worden door de servicedesk doorgegeven via de telefoon aan de betreffende backoffice afdeling.

Op dit moment wordt de backoffice naast de officiële kanalen ook telefonisch en via email benaderd door medewerkers van LVNL. Deze meldingen komen niet in Planon terecht en op deze manier kan er ook geen overzicht gehouden worden over die meldingen. Deze gang van zaken resulteert er ook in dat vooral de afdelingen Diensten Beheer en WEB dagelijks veel telefoontjes krijgen, waardoor hun werkzaamheden op dat moment onderbroken worden.

5.4.2 Het gebruik van Planon

Afdelingen die veel meldingen binnen krijgen controleren regelmatig Planon op nieuwe meldingen. Afdelingen die weinig meldingen ontvangen echter maken weinig tot geen gebruik van Planon. Hierdoor worden de meldingen niet op tijd of helemaal niet afgehandeld en zal de klant niet tevreden zijn over de dienstverlening. De klant zoekt andere kanalen om klachten en storingen te melden, waarvan zij zeker weten dat er op die manier wat met de melding gedaan wordt.

²¹ Bron: analyse werkzaamheden servicedesk en toelichting; zie bijlage 4



5.5 Samenvatting

Sinds 1999 werkt de afdeling Facility Services met een aantal modules van het pakket Facility Office van Planon. Vooral de servicedesk speelt een grote rol in het gebruik van het systeem. Op dit punt zijn dan ook de grootste knelpunten te vinden:

- Er wordt dubbel werk gedaan, doordat de servicedesk de aanvragen en meldingen vanuit de e-mails overtypt in Planon.
- Er is geen inzicht hoe vaak bepaalde meldingen voorkomen, omdat de meldingen niet volgens standaards ingevoerd worden.
- Medewerkers zijn geïrriteerd, doordat de telefoon bij de servicedesk soms niet snel genoeg opgenomen wordt.

Ook in de backoffice verloopt op dit moment niet alles soepel, daar zijn de knelpunten:

- Meldingen worden niet volgens de standaard methode gemeld, waardoor de backoffice veel telefoon en email krijgt die eigenlijk via Planon binnen zou moeten komen. Vooral het aannemen van de telefoon kost de backoffice veel extra tijd.
- Sommige afdelingen kijken niet of nauwelijks in Planon, terwijl zij daar wel meldingen in ontvangen.

In de toekomstige situatie zullen deze knelpunten opgelost moeten worden. In het volgende hoofdstuk worden de redenen weergegeven die andere organisaties hadden om over te stappen naar FacilityNet. Daarnaast is onderzocht welke knelpunten zij zijn tegengekomen bij de implementatie.



Hoofdstuk 6 Extern onderzoek

In het kader van het externe onderzoek is contact gelegd met een aantal organisaties die al met Planon FacilityNet werken om te praten over hun ervaringen met de module. In artikelen over dit onderwerp en in twee boekjes die uitgeven zijn door Planon is eveneens informatie gehaald, waar in dit hoofdstuk de belangrijkste punten worden weergegeven. Het externe onderzoek is opgezet om een beter beeld te creëren omtrent de implementatie van FacilityNet en de knelpunten die andere organisaties tegen zijn gekomen bij de implementatie niet bij LVNL tegen te komen.

6.1 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek naar ervaringen van andere organisaties is uitgevoerd aan de hand van literatuur het Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2004, Facility Management Magazine en uitgaven van Planon over ervaringen met Planon software.

6.1.1 Aanleiding implementatie FacilityNet

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat gekozen wordt voor een webbased FMIS, zoals Planon FacilityNet om kosten te besparen bij de facilitaire afdeling. Daarnaast is ook het reduceren van personeel een reden om te kiezen voor een dergelijk facilitair systeem. De frontoffice kan tijd besparen bij het invoeren van meldingen en reserveringen, omdat dit proces bij de klant komt te liggen. Door een betere registratie van de activiteiten kunnen processen beter gecontroleerd worden, waardoor de klanttevredenheid toe zal nemen.

6.1.2 Knelpunten

Door het samenstellen van een te grote projectgroep werd het Plan van Eisen bij de Gelre ziekenhuizen veel te breed. Hierdoor werd er te weinig vanuit de klant gedacht en moesten er inhoudelijk veel compromissen gesloten worden. Zoals bij iedere ICT implementatie zijn er ook bij deze technische knelpunten te verwachten. Het is hierbij noodzakelijk om iemand te hebben die de problemen van de gebruikers kan vertalen in opdrachten voor degenen die het systeem ontwerpen, zodat de klant zich begrepen voelt. Een aantal organisaties, zoals KPN, heeft vooral de weerstand bij de medewerkers als knelpunt ervaren. Over het algemeen komt dit probleem alleen in de beginfase voor. Wanneer de toepassing geïntegreerd is in de werkwijze van de medewerkers verdwijnt de weerstand.

6.1.3 Resultaat

Vooraf over de goede resultaten is veel informatie te vinden. In artikelen en de Planon boekjes staan geen negatieve resultaten vermeld. De informatie in deze bronnen is toch voornamelijk bedoeld als stimulans voor organisaties die interesse in een FMIS systeem hebben.

Het implementeren van een zelfservice systeem heeft tot gevolg dat het aantal telefoontjes en e-mails bij de frontoffice vermindert, waardoor er minder medewerkers nodig zijn of de frontoffice medewerkers op een andere manier inzetbaar zijn. De belangrijkste voordelen dankzij het gebruik van het systeem liggen in een goede registratie van technische informatie, het goed kunnen informeren van de klant en als controlemiddel op de facilitaire processen.

Enkele feiten op een rijtje:

- De invoertijd van een reservering is gedaald van 4 minuten naar 1,5 minuten. (Shell)²²
- Van 60 servicedesk medewerkers is er terug gegaan naar 16 medewerkers. (KPN)²³
- 40% van de meldingen verloopt via Intranet (Essent)²⁴
- 40% minder telefoontjes bij het Facilitair Service Punt (KPN)²⁵

²² Facilitaire software in de praktijk, Planon

²³ Facilitaire software in de praktijk, Planon

²⁴ Ervaringen met Facility Management en Real Estate software, Planon

²⁵ Artikel evaluatie implementatie FMIS bij KPN, Vastgoed & Facilities



6.2 Ervaringen van andere organisaties

Om een beeld te krijgen van het implementatieproces is contact gelegd met de volgende organisaties:

- Ernst en Young, Rotterdam
- Gemeente Ridderkerk
- Hogere Agrarische School, Den Bosch
- Ministerie van Financiën, Den Haag
- Medisch Centrum Alkmaar

Er is voor deze organisaties gekozen, omdat het een afspiegeling vormt van de maatschappij. Uit iedere sector (commercieel, overheid, dienstverlening, onderwijs) is tenminste één organisatie bezocht. Daarnaast is ook gekeken naar de omvang van de organisatie. Zo is de HAS Den Bosch een van de kleinste klanten van Planon, terwijl het ministerie en Ernst en Young organisaties van grote omvang zijn.

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste onderwerpen uit de interviews behandeld. De gehele gesprekken zijn terug te vinden in de bijlagen.²⁶

6.2.1 Ernst en Young

De organisatie is één van de eerste organisaties die met de Planon modules is gaan werken. Ook is Ernst en Young betrokken geweest bij de ontwikkeling van diverse modulen. De beslissing om FacilityNet te implementeren lag bij de top. Het is belangrijk dat de secretaresses van verschillende afdelingen betrokken worden in het proces, zij vormen de belangrijkste doelgroep. FacilityNet levert bij Ernst en Young efficiency op. Er worden minder fouten gemaakt bij de verwerking van aanvragen en meldingen en bespaart veel tijd bij de facilitaire afdeling. De informatie is eenvoudiger beschikbaar voor medewerkers en management. Medewerkers kunnen tot maximaal 48 uur van tevoren een reservering via FacilityNet aanmaken.

Vormde het onderstaande een knelpunt bij de implementatie?	Nee	Ja	Toelichting
Draagvlak bij gebruikers	x		Gebruik afdwingen
Plaatsing op intranet	-	-	Niet gevraagd
Mogelijkheden van het systeem	x		
Implementatie proces	x		
Communicatie met Planon	x		Betrokken bij ontwikkeling van nieuwe modulen door Planon

Figuur 1: resultaten interview Ernst en Young

6.2.2 Gemeente Ridderkerk

De gemeente Ridderkerk momenteel bezig met de implementatie van FacilityNet. Organisatiebreed is een project opgestart om procesmatiger te gaan werken. Uit deze ontwikkeling is de implementatie van FacilityNet voortgekomen. Met de invoering van het systeem wil de gemeente Ridderkerk bereiken dat de facilitaire dienstverlening beter aansluit bij de wensen van de klant. Daarnaast is hun doelstelling het verhogen van het serviceniveau en het bieden van een betere ondersteuning aan facilitaire klanten.

De catering bij vergaderingen moet uiterlijk om 12 uur voor de volgende dag binnen zijn om de aanvraag via FacilityNet te kunnen verwerken.

²⁶ Zie bijlage 5 voor de uitwerkingen van de interviews



Vormde het onderstaande een knelpunt bij de implementatie?	Nee	Ja	Toelichting
Draagvlak bij gebruikers	x		
Plaatsing op intranet	x		
Mogelijkheden van het systeem		x	Geen mogelijkheid om reserveringen van anderen te wijzigen
Implementatie proces	x		
Communicatie met Planon		x	Communicatie verliep stroef

Figuur 2: resultaten interview gemeente Ridderkerk

6.2.3 HAS Den Bosch

Sinds een jaar wordt er bij HAS Den Bosch gewerkt met FacilityNet voor reserveringen van onder andere vergaderzalen, laptops, camera's en auto's. Er is bij de HAS voor gekozen om de binnenkomende meldingen als losse tekst in te laten voeren. De meldingen worden vervolgens door de servicedesk naar de juiste afdeling doorgestuurd. Als reden hiervoor wordt aangegeven dat het gebruik van standaardmeldingen onoverzichtelijk wordt.

Vormde het onderstaande een knelpunt bij de implementatie?	Nee	Ja	Toelichting
Draagvlak bij gebruikers	x		Gebruikers vroegen zelf om meer mogelijkheden
Plaatsing op intranet	x		
Mogelijkheden van het systeem		x	Kopiëren en plakken niet mogelijk bij inrichting systeem
Implementatie proces	x		
Communicatie met Planon	x		

Figuur 3: resultaten interview HAS Den Bosch

6.2.4 Ministerie van Financiën

Het Ministerie van Financiën is positief over de invoering van FacilityNet. Vanaf november 2005 wordt er met het systeem gewerkt. De implementatie heeft in fasen plaats gevonden. Er is een projectgroep opgesteld, met daarin een projectleider, functioneel beheerder en applicatiebeheerder. Zij hebben in het begin hulp van Planon gekregen, maar het grootste deel van de implementatie zelf gedaan. De cursus FacilityNet is hierbij erg belangrijk geweest. Betrek de klanten vanaf het begin af aan in het proces, laat ze meedenken en spreek ze in de wandelgangen aan. Op deze manier kan een draagvlak gecreëerd worden en is het systeem echt van de medewerkers zelf. Daarnaast is het belangrijk dat het management positief tegenover het gebruik van FacilityNet staat. Zij vormen ook een steun voor de medewerkers. De catering voor een vergadering dient voor 12 uur aangevraagd te worden voor de volgende dag.

Vormde het onderstaande een knelpunt bij de implementatie?	Nee	Ja	Toelichting
Draagvlak bij gebruikers		x	In het begin veel weerstand
Plaatsing op intranet	x		
Mogelijkheden van het systeem		x	Geen mogelijkheden om reserveringen van anderen te wijzigen
Implementatie proces	x		Uiteindelijk toch een succes geworden
Communicatie met Planon	x		

Figuur 4: resultaten interview Ministerie van Financiën

6.2.5 Medisch Centrum Alkmaar

Op 27 februari 2006 is het Medisch Centrum Alkmaar (MCA) gestart met het gebruik van FacilityNet. Er is gekozen voor automatisering van de dienstverlening om de servicedesk minder te belasten, zodat de werkzaamheden van de servicedesk medewerkers afwisselender



gemaakt kan worden en zij ook andere taken kunnen vervullen, zoals het bijhouden van de producten- en dienstencatalogus en het genereren van elektronische nieuwsbrieven. Medewerkers kunnen tot 24 uur van tevoren een cateringaanvraag via FacilityNet plaatsen.

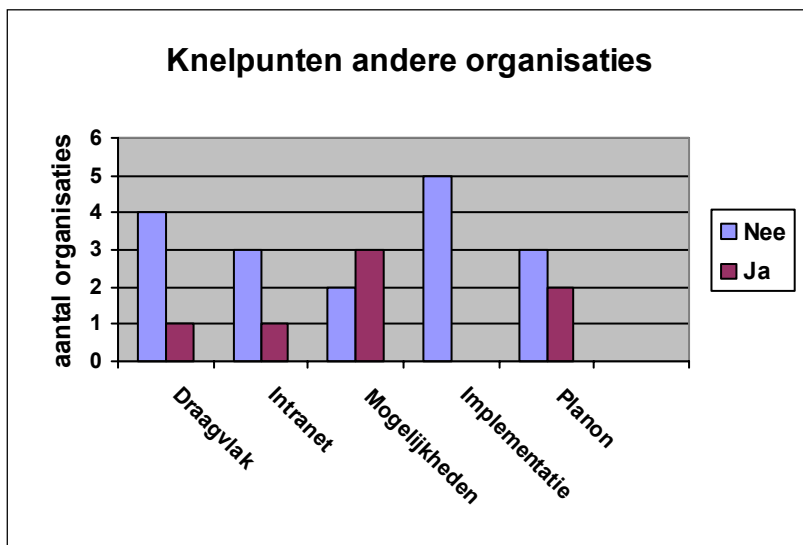
Vormde het onderstaande een knelpunt bij de implementatie?	Nee	Ja	Toelichting
Draagvlak bij gebruikers	x		
Plaatsing op intranet		x	Integratie op intranet was lastig
Mogelijkheden van het systeem	x		
Implementatie proces	x		
Communicatie met Planon		x	Soms moeizame communicatie

Figuur 5: resultaten interview Medisch Centrum Alkmaar

6.2.6 Conclusie externe interviews

Uit de resultaten van de externe interviews kan geconcludeerd worden dat alle organisaties tevreden zijn over FacilityNet. Er kan altijd voordeel behaald worden door de implementatie van een selfservice concept. Belangrijk is wel dat er van tevoren goed nagedacht is over het doel van de implementatie en de vormgeving. De voorwaarden voor een goede implementatie zijn volgens de geïnterviewde organisaties:

- Standaardisatie van processen
- Een duidelijk vastgelegd doel
- Draagvlak
- Een goede samenwerking met de IT afdeling



Figuur 6: resultaten externe interviews

FacilityNet kent op dit moment nog een aantal belangrijke beperkingen; er kunnen geen herhalingsreserveringen gemaakt worden en medewerkers kunnen elkaars reserveringen niet wijzigen terwijl dit bij secretaresses die in groepen werken wel mogelijk zou moeten zijn. De eerste beperking zal met de aankomende nieuwe release van FacilityNet 4.2 verholpen zijn, de tweede beperking zal nog blijven bestaan. Drie van de vijf ondervraagde organisaties heeft deze beperkingen als knelpunt ervaren. De tekortkomingen van het systeem vormen in dit geval struikelblokken bij het verkrijgen van draagvlak, omdat het extra werk betekent voor de gebruikers.

De communicatie met Planon is bij de Gemeente Ridderkerk en het Medisch Centrum Alkmaar niet vlekkeloos verlopen. Het punt van kritiek is het lage serviceniveau van Planon. Voor iedere vorm van service wordt een factuur geschreven, ook al is het een telefoontje van tien minuten. In deze organisatie zal dit punt geen problemen opleveren, omdat er op dit moment al goed contact is met Planon.



Het ministerie van Financiën is het meest vergelijkbaar met LVNL. De werkwijzen, normen en waarden en de bureaucratie vertonen veel overeenkomsten. Het ministerie heeft als enige organisatie problemen ervaren met het vinden van draagvlak. Dit vormt ook een aandachtspunt voor LVNL. Op dit moment zijn de toekomstige gebruikers nog positief, maar wanneer men er mee gaat werken, kan de positieve instelling veranderen doordat men aan het systeem moet wennen. Het ministerie heeft nu, na een aantal maanden, wel een groot draagvlak voor FacilityNet. De medewerkers hebben tijd nodig gehad om te wennen aan de nieuwe werkwijze.

Ondanks de verscheidenheid aan onderzochte organisaties zijn er geen opvallende verschillen in het implementatieproces te vinden.

6.3 Ervaringen softwareleveranciers

De ervaring die de softwareleveranciers Planon en Prequest hebben met het implementeren van op intranet gebaseerde FMIS systemen zijn ook meegenomen in het onderzoek. Deze organisaties hebben veel ervaring met de implementatie van dergelijke systemen en kunnen daarom een goede vergelijking maken tussen de implementaties bij verschillende organisaties.

6.3.1 Planon

Net zoals LVNL kiezen veel organisaties ervoor om eerst met FacilityOffice te gaan werken, alvorens FacilityNet geïmplementeerd wordt. Bij commerciële organisaties is de reden voor de implementatie van FacilityNet vrijwel altijd kostenbesparing en inkrimping van de facilitaire organisatie. Bij overheidsorganisaties wordt voor FacilityNet gekozen om de klanttevredenheid te verhogen en tijdsbesparing te realiseren bij de frontoffice. Ook is te zien dat in commerciële organisaties vaak van bovenaf opgelegd wordt dat er met FacilityNet gewerkt gaat worden (top-down), terwijl er in overheidsorganisaties meer overleg en overeenstemming plaats vindt tussen het management en werknemers alvorens tot de implementatie van FacilityNet overgegaan wordt. (bottom-up)

Er is vrijwel altijd voordeel te behalen door het gebruik van FacilityNet. Als er van tevoren maar goed over nagedacht wordt en de processen zoveel mogelijk gestandaardiseerd zijn, is de implementatie altijd succesvol. FacilityNet is alleen geschikt voor standaarddiensten. Hierbij gaat de 80-20 regel op. 80% van de dienstverlening zal in de meeste gevallen via FacilityNet kunnen verlopen, 20% is uitzonderlijke gevallen en die zullen altijd via de servicedesk blijven verlopen. Communicatie is zeer belangrijk in het hele implementatieproces. Wanneer de gebruikers niet weten wat ze moeten doen, zullen zij ook het systeem niet kunnen gebruiken. Zorg voor goede communicatie in het hele implementatieproces, zodat iedereen weet wat hem of haar te wachten staat.

De ICT implementatie vormt regelmatig een knelpunt. Vaak hoort IT niet bij de facilitaire organisatie en hebben zij geen serverruimte of tijd om FacilityNet te implementeren. Het intranet vormt ook wel een probleem. FacilityNet moet daar op de een of andere manier ingepast worden. Daarmee samenhangend is ook de autorisatie van belang. Er moet vastgelegd worden welke rechten welke medewerker heeft. Ook moeten er gebruiksregels opgesteld worden. Het moet voor alle medewerkers duidelijk zijn waar FacilityNet wél en niet geschikt voor is en binnen welke termijn de dienstverlening gerealiseerd kan worden. Spoedgevallen kunnen beter niet via FacilityNet gemeld worden.

6.3.2 Prequest

Functioneel lijkt de software van Prequest op de Planon software. Er worden ongeveer dezelfde modules gebruikt. Het verschil tussen de leveranciers ligt in de wijze waarop de software ontwikkeld is. Planon is begonnen met de ontwikkeling van onderhoudsmodules. Prequest is ontwikkeld vanuit de frontoffice modules.

Prequest heeft geen voorbeeld van een bedrijf waarbij de implementatie van FMIS software echt mislukt is. Er zijn altijd knelpunten, maar deze zijn over het algemeen te verhelpen. Daarnaast is het al gauw te zien wanneer een organisatie niet geschikt is om de software te implementeren.



Het kwam regelmatig voor dat het pakket nog niet goed draaide bij de organisatie, maar er wel met de intranet toepassing gewerkt moest gaan worden. Intranet zal niet werken als het back office pakket niet goed werkt.

Er zijn drie punten die in orde moeten zijn om de implementatie succesvol te laten verlopen:

- De processen moeten duidelijk beschreven zijn
- De infrastructuur moet de mogelijkheid bieden om met een FMIS te werken.
- Er moet draagvlak in de organisatie zijn.

Het is goed om de producten- en dienstencatalogus aan het systeem te hangen, zodat de medewerkers wat meer informatie bij de aanvraag tot hun beschikking hebben.

Het intranet moet te allen tijde goed bereikbaar zijn om een goede dienstverlener te zijn, ook moet de facilitaire module altijd op dezelfde plek te vinden zijn.

Om medewerkers vertrouwd te maken met het systeem is het belangrijk dat er van het begin af aan voor goede informatie gezorgd wordt naar de medewerkers. Het systeem dient aangekondigd te worden er dient draagvlak gecreëerd te worden onder de belangrijkste klanten hun bij het implementatieproces te betrekken. Bijvoorbeeld door het formeren van een testgroep. Vaak wordt er een presentatie gegeven voor de belangrijkste gebruikers, verder worden alle medewerkers geïnformeerd door middel van een aankondiging op intranet/personeelsblad/mail.

6.4 Samenvatting

Uit de resultaten van het extern onderzoek kan geconcludeerd worden dat alle organisaties tevreden zijn over het gebruik van FacilityNet, er is altijd voordeel te behalen ten opzichte van de oude situatie. Belangrijk is wel dat van tevoren goed nagedacht is over het doel van de implementatie en dat de processen die men wil automatiseren gestandaardiseerd zijn.

De reden dat voor een selfservice systeem wordt gekozen is in alle gevallen het ontlasten van de servicedesk of frontoffice. Daarnaast is ook het verbeteren van de dienstverlening een reden die aangedragen wordt voor de implementatie van FacilityNet.

Bij de implementatie is het belangrijk dat er draagvlak gecreëerd wordt onder de toekomstige gebruikers door ze bij het proces te betrekken. Het is verstandig om een projectgroep samen te stellen, met daarin in ieder geval een applicatiebeheerder, een facilitair manager of assistent, gebruikers en een frontoffice medewerker.

De organisaties waarmee contact gelegd is voor dit onderzoek kiezen er allemaal voor om de implementatie in stappen uit te voeren. Men begint met het onderdeel reserveringen, wanneer deze module goed draait wordt het meldpunt aan FacilityNet toegevoegd.

De gemeente Ridderkerk en het Medisch Centrum Alkmaar geven beide aan dat de communicatie met Planon een knelpunt heeft gevormd bij hun implementatieproces. Daarnaast wordt de samenwerking met de interne IT-afdeling en het inpassen van FacilityNet in het intranet bij een aantal onderzochte organisaties als knelpunt gezien.

Beide aanbieders van pakketten geven aan dat het altijd mogelijk is om de implementatie succesvol uit te voeren, mits de processen voldoende gestandaardiseerd zijn.

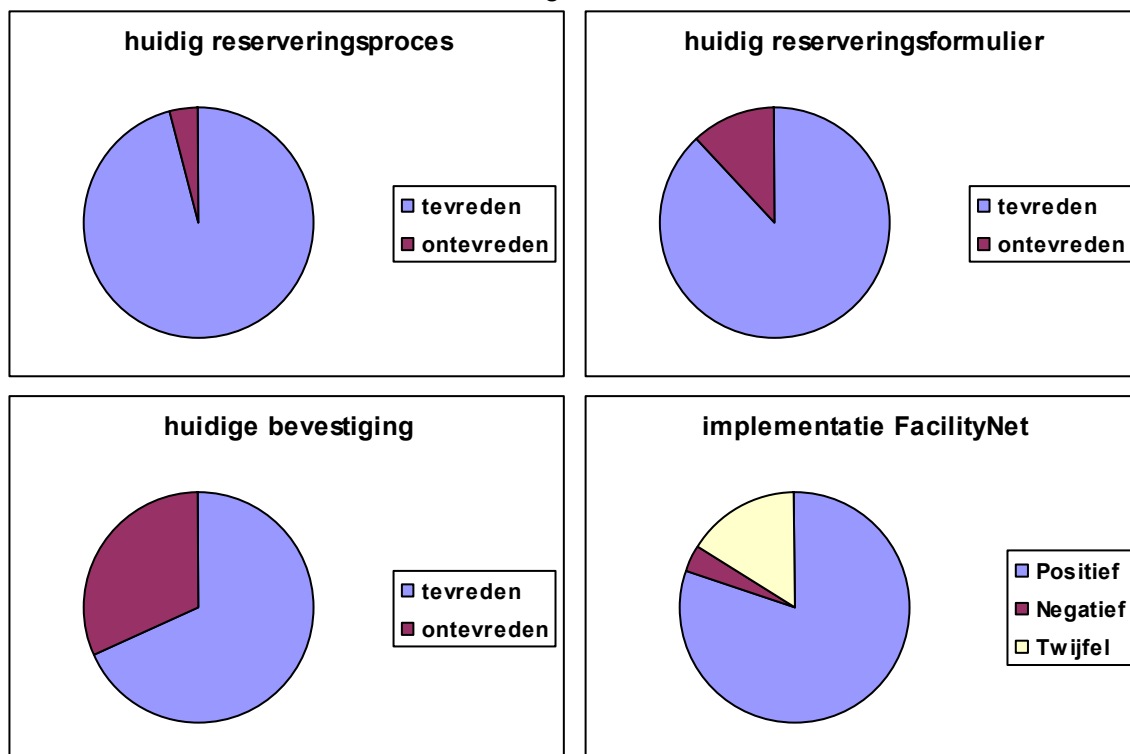
Het belangrijkste aandachtspunt dat is gebleken uit het externe onderzoek is: eerst denken en dan doen!

Hoofdstuk 7 Intern onderzoek

Er is intern onderzoek verricht naar wensen van de toekomstige gebruikers van FacilityNet. Ook zijn de wensen van de front- en backoffice in kaart gebracht. Een van de doelstellingen is het genereren van managementrapportages omtrent klachten en klachtafhandeling. Aan de managers van de onderafdelingen is gevraagd welke gegevens zij terug willen zien in de rapportages. Aan de hand van de wensen en de informatie over de rapportages kan de inrichting van FacilityNet plaats vinden.

7.1 Wensen facilitaire klanten

Om de wensen van de klanten te inventariseren zijn 25 secretaresses geïnterviewd, zij hebben het meest te maken met de dienstverlening via de servicedesk²⁷.



Figuur 7: resultaten interviews secretaresses

Zoals uit bovenstaande diagrammen blijkt, is het merendeel tevreden over de huidige dienstverlening. Een groot pluspunt is dat de meeste secretaresses positief staan tegenover de komst van FacilityNet. Door middel van de interviews en uitleg te geven over FacilityNet is alvast draagvlak gecreëerd door de doelgroep te betrekken bij het veranderproces.

Met betrekking tot het formulier en de bevestiging zijn een aantal wensen herhaaldelijk naar voren gekomen in de interviews:

- De standaardinformatie zoals naam en telefoonnummer zou automatisch weergegeven moeten worden op het reserveringsformulier.
- Meer ruimte voor vrije tekst.
- Meer ruimte om bezoekers in te vullen.
- De mogelijkheid om aan te geven op welke tijd koffie/thee/lunch bezorgd moet worden.
- Een duidelijkere bevestiging.

Deze punten zijn van groot belang voor de inrichting van het nieuwe systeem, omdat de gebruikers tevreden moeten zijn over de gebruiksvriendelijkheid. Bij ontevreden gebruikers zal het systeem onvoldoende voordeel bieden.

De geïnterviewde gebruikers hebben geen op- of aanmerkingen op het meldingsproces, ook over dit proces zijn zij tevreden.

²⁷ Zie bijlage 6 voor de uitwerkingen van de interviews met secretaresses.



7.2 Wensen backoffice

Onder de backoffice wordt verstaan de afdelingen die onder Facility Services vallen en met Planon werken. Zij zullen ook in de toekomst hun meldingen in Planon aflezen. De werkwijze van de backoffice zal nauwelijks veranderen. De grootste wens van de backoffice is dat FacilityNet zo ingericht wordt dat de klachten bij de juiste afdeling terecht komen. Het moet dus duidelijk zijn voor de klant welke klacht ze bij welk onderdeel kwijt kunnen.

Bij de gesprekken met managers van de onderafdelingen kwam ook duidelijk naar voren dat niet alle onderafdelingen op dit moment consequent gebruik maken van Planon. Dit zorgt ervoor dat niet alle klachten gezien en afgehandeld worden. Vooral de afdelingen die weinig klachten binnen krijgen, kijken niet of nauwelijks in Planon. De wens is om hier verandering in te brengen, tegelijk met de implementatie van FacilityNet.

Het is belangrijk dat de toekomstige gebruikers gestimuleerd worden om met het nieuwe systeem te gaan werken, zij moeten er het nut van in gaan zien. Anders zal het telefonisch verkeer buiten de servicedesk om toe gaan nemen. De servicedesk zal medewerkers verwijzen naar FacilityNet, maar wanneer de medewerkers van LVNL het niet prettig vinden om met FacilityNet te werken, zullen zij de betreffende afdeling rechtstreeks gaan benaderen. De backoffice wil niet belast worden met deze telefoontjes, omdat het beantwoorden ervan veel tijd in beslag neemt.

7.3 Wensen frontoffice

Ook de frontoffice heeft een aantal punten waar zij graag de aandacht op zouden willen vestigen bij de implementatie van FacilityNet. De servicedesk medewerkers verwachten dat er te grote vergaderzalen geboekt zullen worden. Op dit moment wordt er heel efficiënt ingeboekt, maar wanneer medewerkers dit zelf gaan doen, zullen de medewerkers snel voor een grote zaal kiezen in plaats van een zaal waar ze net in passen.

Wanneer de backoffice actiever gaat werken met Planon zal FacilityNet goed gaan werken. Op dit moment moet er door de servicedesk te veel nagebeld worden om klachten en meldingen te controleren. Sommige afdelingen zijn onvoldoende gemotiveerd om met Planon te werken. Van bovenaf zal hier meer druk op moeten komen. Met de juiste instructies en goede communicatie zal FacilityNet goed kunnen functioneren.

De servicedesk medewerkers zijn bang dat met de invoering van FacilityNet hun werkzaamheden minder interessant worden. Het inboeken van reserveringen en meldingen is leuk werk, het controleren wordt als minder prettig ervaren.

7.4 Management rapportages

Naast de verwerking van meldingen en reserveringen wil LVNL Planon gebruiken voor het genereren van managementrapportages. Deze rapportages geven een analyse van het voorkomen en het aantal meldingen die binnen een bepaalde periode gemeld zijn in Planon. Het systeem geeft zowel de meldingen via FacilityNet als via de Servicedesk weer, waardoor een totaalbeeld gecreëerd kan worden. In de rapportages moet geselecteerd kunnen worden op afdeling waarnaar de klachten doorgestuurd worden. Iedere afdeling moet kunnen zien hoeveel en welke klachten er binnengekomen zijn. Bij sommige afdelingen is een verdere onderverdeling noodzakelijk, zoals bij WEB. Zij willen kunnen selecteren op werktuigbouwkundige, elektrotechnische en bouwkundige meldingen. Hiermee moet rekening gehouden worden met de opbouw van FacilityNet. Hieronder volgt een overzicht van de selectiecriteria bij rapportages van de verschillende afdelingen.



Rapport	Onderdeel
Bedrijfsrestaurant	Koffieautomaten
Beveiliging	Geen
Diensten beheer	Kopieerapparaten Meubilair Schoonmaak Sloten Verhuizingen Wagenpark
IT	PC / Laptop PDA / Smart phone Printer Systemen / applicaties
WEB	Werktuigbouwkunde Elektrotechniek Bouwkunde

Figuur 8: rapportage wensen

De reden dat de afdelingen beveiliging en bedrijfsrestaurant ervoor kiezen om geen selectie aan te brengen is het feit dat er bij die afdelingen te weinig meldingen binnenkomen om ze te kunnen selecteren. Daarnaast zijn de klachten bij beveiliging heel divers, wat een goede indeling lastig maakt.

7.5 Samenvatting

Over het algemeen zijn de gebruikers tevreden over de huidige manier van reserveren. Er zijn een aantal punten waarmee rekening gehouden kan worden bij de inrichting van een nieuw formulier. De bevestiging zal duidelijker leesbaar moeten worden.

De wensen van de backoffice hebben voornamelijk betrekking op de inrichting van het systeem. Uit de meldingen moet duidelijk af te lezen zijn wat het onderwerp van de klacht is, in welke ruimte en eventueel nog aanvullende informatie. Op basis van het onderwerp zal de klacht direct doorgestuurd kunnen worden naar de juiste afdeling.

De frontoffice zou graag willen zien dat de backoffice actiever met Planon gaat werken, zodat zij tijd kunnen besparen met het bellen over meldingen die al dan niet afgehandeld zijn. Sommige servicedesk medewerkers zijn bang dat de werkzaamheden minder interessant worden.

Wat betreft de rapportagemogelijkheden is geïnventariseerd welke managementinformatie uit Planon gehaald moet worden, hier zal rekening mee gehouden moeten worden bij de inrichting van FacilityNet. In het volgende hoofdstuk wordt een conclusie van het onderzoek gegeven, waarna de aanbevelingen volgen.



Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

In het hoofdstuk aanbevelingen worden de resultaten van het onderzoek vertaald in concrete doelen en aandachtspunten bij de implementatie van FacilityNet.

8.1 Acceptatie

In het onderzoek is bewezen dat het informeren van de facilitaire klant in een zeer vroeg stadium ervoor kan zorgen dat het merendeel van de toekomstige gebruikers positief tegenover de komst van FacilityNet staat. Door een aantal grote facilitaire klanten te interviewen over de huidige situatie, te vragen naar de knelpunten en alvast een korte uitleg te geven over de komende veranderingen is ervoor gezorgd dat men weet wat er komen gaat. Vervolgens is een demonstratieversie getoond aan de geïnterviewden, waarna zij hun mening konden geven over de inrichting van de demoversie. Aan de hand van de opmerkingen kan een goed beeld geschetst worden van de verwachtingen van de toekomstige gebruikers. Vervolgens is het de bedoeling dat het nieuwe systeem goed aansluit bij de verwachtingen. Het achterliggende doel van deze inspanningen is ervoor te zorgen dat men over de veranderingen met elkaar gaat praten. Mensen kunnen elkaar informeren en motiveren. De initiatiefnemer van de implementatie moet er vervolgens voor zorgen dat de discussie op gang blijft door steeds nieuwe informatie te leveren en zal ook regelmatig om terugkoppeling moeten vragen. Op deze manier kan effectief gebruik gemaakt worden van het gegeven dat mensen graag een goed voorbeeld volgen. Wanneer een schaap over de dam is volgen er meer. In dit geval staan er al 23 medewerkers positief tegenover de komst van FacilityNet (de geïnterviewde secretaresses). Deze 23 medewerkers bevinden zich in de gehele organisatie, op allerlei afdelingen. Nu is het de bedoeling dat deze mensen er onder leiding van de initiatiefnemer voor de implementatie ervoor gaan zorgen dat de overige 977 medewerkers ook positief tegenover de komst van FacilityNet komen te staan. Men moet het nut van het nieuwe systeem gaan inzien door mee te denken en te proberen.

Het betrekken van de gebruikers vanaf de beslissing om FacilityNet te implementeren heeft ook als voordeel dat de gebruiker zich betrokken voelt en dat er naar hem/haar geluisterd wordt. Dit heeft als resultaat dat het systeem sneller geaccepteerd en correct gebruikt wordt door de gebruikers. Uiteindelijk is hier de winst te behalen, want na de implementatie zal er minder tijd besteed hoeven worden aan het motiveren en instrueren van medewerkers. Het is niet altijd mogelijk om alle toekomstige gebruikers te betrekken in het implementatieproces, op dat moment is het belangrijk dat de geselecteerde groep een goede afspiegeling geeft van de totale organisatie. Zo kan draagvlak in de gehele organisatie ontwikkeld worden.

Het succes van de implementatie van Planon FacilityNet staat of valt met de acceptatie door de gebruikers. Wanneer zij het systeem immers niet gebruiken, is de implementatie niet succesvol geweest. Veel organisaties beseffen dit, maar doen er vervolgens niets mee. De ondervraagde organisaties hebben een aantal gebruikers betrokken in de testfase. Dat is de eerste kennismaking met het systeem en de veranderde werkwijze. Uit het externe onderzoek is gebleken dat de meeste organisaties te weinig tijd hebben vrijgemaakt voor het testen van FacilityNet. Er wordt vergeten dat eerst een periode van gewenning nodig is, voordat het echte testen kan beginnen, waardoor er nauwelijks tijd over blijft om het systeem te testen op bruikbaarheid en gebruiksvriendelijkheid. Door de gebruikers al vanaf de start van het implementatieproces te betrekken, wordt ervoor gezorgd dat de gewenningsfase niet meer tijdens het de testfase plaats hoeft te vinden en kan de fase gebruikt worden waar het voor bedoeld is.



8.2 Slagingskans

Uit de resultaten van het interne en externe onderzoek kan geconcludeerd worden dat de implementatie van FacilityNet kan slagen wanneer er voldaan wordt aan een aantal voorwaarden:

- De processen zijn in grote mate gestandaardiseerd.
- Er is voldoende draagvlak in de organisatie.
- De plaats van FacilityNet op intranet en het IT netwerk.

De mate waarin voldaan wordt aan deze voorwaarden bepaalt de slagingskans en de duur van de implementatie. Wanneer er helemaal niet voldaan wordt aan één of meer voorwaarden, zal de invoering niet slagen.

Uit het onderzoek blijkt verder dat er met de invoering van FacilityNet altijd voordeel behaald kan worden ten opzichte van voorgaande systemen. Door eerst goed na te denken voordat de implementatie gestart wordt, bespaart men veel tegenslagen. De invoering van FacilityNet is geen klusje dat even tussendoor uitgevoerd kan worden. De ondervraagde organisaties geven aan dat er veel tijd in de implementatie gaat zitten. Het opstellen van een projectplan door de projectgroep geeft veel stof tot nadenken, waardoor al in vroeg stadium de structuur van FacilityNet duidelijk wordt. De gebruikers en IT afdelingen spelen een grote rol in het proces, zij zullen in het gehele traject een belangrijke positie innemen. De implementatie bij LVNL zal dan ook slagen wanneer er voldaan wordt aan de bovenstaande voorwaarden en men gestructureerd te werk gaat. Over de structuur van de implementatie in de volgende hoofdstukken meer.

8.3 Standaardisatie van processen

FacilityNet is alleen geschikt voor standaarddiensten en –producten. Niet alle dienstverleningsprocessen kunnen via geautomatiseerde systemen verlopen. Bij LVNL wil men het reserveringsproces en het meldingsproces automatiseren. Deze twee processen zijn bij uitstek geschikt voor FacilityNet. Uit het onderzoek is gebleken dat de mate van standaardisatie de mate van slagen bepaalt. Het reserveringsproces verloopt in deze organisatie volgens vaste procedures. De klant stuurt via e-mail een formulier dat vervolgens door de servicedesk in Planon verwerkt wordt. De klant krijgt een automatische bevestiging en de reservering is gemaakt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het proces voldoende gestandaardiseerd is om via FacilityNet aan te bieden. Het meldingsproces echter verloopt minder volgens standards. De klant stuurt een e-mail met losse tekst naar de servicedesk. Deze melding wordt door de servicedesk in Planon verwerkt, waarin de backoffice kan lezen welke meldingen er binnengekomen zijn. De klant zal in de toekomst meer met standaard meldingen moeten gaan werken. Het is vooraf niet in te schatten in hoeverre dit zal slagen. Door eerst het reserveringsproces te automatiseren kan de klant wennen aan de nieuwe manier van werken, waarna de verandering van het meldingsproces ook gemakkelijker zal verlopen. Wanneer de klant betrokken wordt bij de inrichting van de standaardmeldingen, zal dit de slagingskans doen toenemen.

8.4 Draagvlak

Om draagvlak te creëren is communicatie met de facilitaire klant erg belangrijk. De toekomstige gebruiker dient goed geïnformeerd te worden over de veranderingen die plaats gaan vinden, zodat zij weten waar zij FacilityNet voor kunnen gebruiken en welke voordelen het systeem kan bieden. Er zal vooral nadruk gelegd moeten worden op de toevoegende waarde die FacilityNet kan bieden aan de gebruiker. Het is zinvol om vlak voor de lancering de grootste klanten een instructiemiddag aan te bieden, zodat zij kunnen oefenen met het gebruik van FacilityNet. Alle LVNL medewerkers zullen in de beginfase ondersteuning nodig hebben en om veel voorkomende vragen voor te zijn is het goed om een gebruikershandleiding te schrijven en die uit te delen aan alle medewerkers. Iedereen krijgt met het systeem te maken, niet alleen secretaresses, daarom moet er ook voor iedereen een handleiding beschikbaar zijn. In het begin zullen er veel vragen komen bij de servicedesk. Het is belangrijk dat de medewerkers de klanten kunnen begeleiden bij de nieuwe werkwijze. Zij zullen voor een stuk ondersteuning van de klant moeten zorgen om het gewenste resultaat te kunnen genereren.



8.5 De plaats van FacilityNet op het intranet en het IT netwerk

Zichtbaarheid is een belangrijke factor bij het slagen van de implementatie. Wanneer de klant niet weet waar hij/zij FacilityNet kan vinden, zal hij/zij het ook niet gebruiken. Men gaat geen moeite doen om te zoeken, dat kost te veel tijd. Daarom is de plaats van FacilityNet op het intranet van groot belang. Het moet direct zichtbaar zijn, zonder doorverwijzingen en veelvuldig klikken. Door een duidelijke link naar FacilityNet op de eerste pagina van het intranet te plaatsen kan de klant in één oogopslag zien waar reserveringen en meldingen geplaatst kunnen worden. Alleen dan kan de implementatie slagen.

De IT afdeling zal voor de plaatsing op het netwerk moeten zorgen. De afdeling IT is bij LVNL geïntegreerd in de facilitaire afdeling en is daardoor betrokken bij facilitaire processen. Voordat de beslissing voor de implementatie van FacilityNet is genomen, is gekeken of er voldoende ruimte op de server aanwezig is om het systeem te kunnen implementeren. Er is voldoende ruimte, waardoor dit geen knelpunt zal vormen bij de invoering.

8.6 Evaluatie

De doelstellingen, zoals gesteld in hoofdstuk 3, dienen als leidraad bij de evaluatie. Om te spreken van een succesvolle implementatie zal FacilityNet aan alle doelstellingen moeten voldoen. De criteria zijn realistisch opgesteld, waardoor een succesvolle implementatie haalbaar is. Een half jaar na de implementatie kan de werkelijke situatie getoetst worden aan de doelstellingen. Op dat moment kan men een goed beeld vormen van de implementatie, de medewerkers hebben de tijd gehad om te wennen aan het systeem en de eerste resultaten zijn zichtbaar. Het gebruik van FacilityNet zal altijd voordelen bieden, de servicedesk bespaart tijd bij het overtypen van meldingen en aanvragen, de medewerker heeft meer zicht op de processen en kan zelf de beschikbaarheid van reserveringseenheden bekijken. Uit de evaluatie zal moeten blijken of de implementatie voldoende opgebracht heeft om de kosten te dekken.

8.7 Toekomstmogelijkheden

Wanneer deze implementatie slaagt zijn er meer mogelijkheden om het selfservice aandeel in de organisatie te vergroten. De volgende opties kan LVNL in overweging nemen wanneer zij verder wil gaan met de automatisering van de dienstverlening binnen de organisatie:

- Het online bekijken en wijzigen van persoonlijke gegevens.
- Het aanbrengen van een koppeling tussen de agenda in outlook en FacilityNet, zodat vergaderingen automatisch in de agenda worden gezet.
- Het online bekijken van het loonstrookje.
- Het online aanvragen van vrije dagen en het invullen van de urenadministratie.
- De uitgifte van artikelen uit het magazijn.
- Online voorraadbeheer.
- Het opzetten van een kennisdatabank.

Voor de laatste optie is interessant, omdat hiermee het aandeel selfservice in de organisatie sterk uitgebreid kan worden. In de kennisdatabank kunnen medewerkers zelf informatie zoeken, vragen stellen en informatie toevoegen. Met behulp van een zoekmachine kan men zelf de antwoorden op vragen en problemen vinden. Op dit moment gebruiken organisaties de kennisdatabank alleen voor externe klanten, maar ook intern kan een dergelijk systeem voordelen bieden. De automatisering neemt weer (gedeeltelijk) een handeling van de servicedesk of IT helpdesk over door het aanbieden een selfservice mogelijkheid.

Het aanbieden van selfservice toepassingen is een opkomende trend, waarmee vooral het bank- en verzekeringswezen voorop loopt.²⁸ Diverse websites van banken bieden de mogelijkheid om antwoorden op te zoeken op gestelde vragen door het invoeren van trefwoorden, online bankieren, verzekeringen afsluiten en het aanpassen van de eigen gegevens.

²⁸ T. Langenhuijsen, Selfservice



8.8 Samenvatting

Door de klant vroeg bij de implementatie te betrekken kan men ervoor zorgen dat het nieuwe systeem en de nieuwe werkwijze sneller geaccepteerd worden. Er wordt op die manier een gebruiksvriendelijk systeem ingericht dat voldoet aan de verwachtingen van de gebruikers. Er zijn drie belangrijke voorwaarden waaraan voldaan moet worden om de implementatie te laten slagen:

- De processen zijn in grote mate gestandaardiseerd.
- Er is voldoende draagvlak in de organisatie.
- De plaats van FacilityNet op intranet en het IT netwerk.

Bij LVNL is het reserveringsproces in grote mate gestandaardiseerd, waardoor het proces uitermate geschikt is voor FacilityNet. Het meldingsproces is minder gestandaardiseerd, waardoor het goed is om eerst te beginnen met de automatisering van het reserveringsproces. Op dit moment is er draagvlak voor de invoering van een nieuw systeem, dit draagvlak zal gedurende het implementatieproces behouden moeten worden door de facilitaire klant actief bij de veranderingen te betrekken. Het is belangrijk dat de toekomstige gebruiker de toegevoegde waarde ziet van het systeem.

FacilityNet zal centraal op het intranet geplaatst moeten worden. Wanneer de klant het systeem niet kan vinden, zal het ook niet gebruikt worden door de klant. Op de server is voldoende ruimte om FacilityNet te plaatsen, dit zal geen knelpunt opleveren bij de implementatie.

De implementatie zal een half jaar na ingebruikname geëvalueerd worden. Op dat moment wordt de huidige situatie vergeleken met de doelstellingen. Uit de evaluatie zal ook blijken of de implementatie voldoende opgebracht heeft om de kosten enigszins te dekken.

Bij een geslaagde implementatie zijn er meerdere mogelijkheden om de dienstverlening via de servicedesk en andere afdelingen verder te automatiseren. Er kan bijvoorbeeld een databank gemaakt worden waarin medewerkers veel voorkomende vragen en problemen in op kunnen zoeken. Dit is één van de nieuwste ontwikkelingen in de maatschappij.

In het volgende hoofdstuk zal een plan van aanpak voor de implementatie geschetst worden, waar de bovenstaande voorwaarden in verwerkt zijn.



Hoofdstuk 9 Plan van aanpak

Het plan van aanpak voor de implementatie van FacilityNet bevat een stappenplan, met daarbij per stap instructies voor de activiteiten die plaats vinden. Daarnaast is een globale tijdsplanning opgenomen, waarin weergegeven wordt hoeveel tijd de onderdelen van de implementatie in beslag zullen nemen.

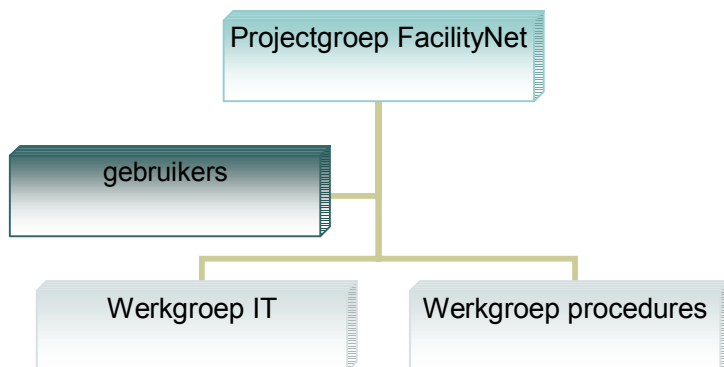
9.1 Stappenplan

Iedere stap in het stappenplan bevat een aantal activiteiten die uitgevoerd moeten worden om FacilityNet te implementeren. In deze paragraaf het stappenplan en een uitleg van de activiteiten per stap.

1. Het oprichten van een projectgroep
2. Het vaststellen van de inrichting van FacilityNet
3. Het inrichten van FacilityNet
4. Het testen van FacilityNet
5. Het bijstellen van FacilityNet
6. Het instrueren van de gebruikers
7. De ingebruikname van FacilityNet
8. De evaluatie

9.1.1 Het oprichten van een projectgroep

De implementatie van FacilityNet vormt een project, waarvoor een projectorganisatie samengesteld wordt. De General Manager Facility Services heeft een controlerende taak in deze projectorganisatie. Er is gekozen voor een projectorganisatie, omdat het in deze organisatie gebruikelijk is om dergelijke implementaties als project uit te voeren. Daarnaast wordt er een team gevormd van medewerkers die normaal gesproken niet dagelijks met elkaar samen werken.



Figuur 8: structuur projectorganisatie

De projectgroep is verantwoordelijk voor de implementatie van FacilityNet, zij moeten daarbij verantwoording afleggen aan de General Manager Facility Services. De groep bestaat uit een IT verantwoordelijke, een assistent facility manager, een vertegenwoordiger van de servicedesk en een vertegenwoordiger van de backoffice. Voor deze indeling is gekozen, omdat op deze manier van iedere betrokken partij iemand de belangen behartigt bij de inrichting van FacilityNet.

De taken van de projectgroep zijn:

- Het vaststellen van de inrichting van FacilityNet
- Het inrichten van het systeem
- Communicatie met alle betrokken partijen
- Het testen van het systeem
- De ingebruikname van FacilityNet
- Het bieden van ondersteuning aan betrokkenen
- De evaluatie van het implementatieproces.



De werkgroep IT zorgt voor het ontwerp en de vormgeving van het systeem en is verantwoordelijk voor het technische beheer van FacilityNet. Bij onvoldoende capaciteit bij de afdeling IT zou dit onderdeel ook door Planon uitgevoerd kunnen worden.

De inhoudelijke en tekstuele inrichting is in handen van de werkgroep procedures. Zij wijzigen de huidige procedures en ontwikkelen richtlijnen voor het gebruik van FacilityNet. Ook is de werkgroep procedures verantwoordelijk voor het functionele beheer van het systeem.

De projectgroep komt eens per twee weken bij elkaar om de stand van zaken te bespreken. De werkgroepen houden een keer per week een overleg over de voortgang van de uit te voeren activiteiten.

9.1.2 Het vaststellen van de inrichting van FacilityNet

FacilityNet is opgebouwd uit verschillende modules en kan daardoor op maat gemaakt worden voor de organisatie. Het doel van de invoering van FacilityNet is het automatiseren van reserveringen en meldingen en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Daarnaast wil de facilitaire dienst de klant de mogelijkheid bieden om de melding te volgen. Om de doelstellingen te behalen zullen de volgende modules bij LVNL ingevoerd moeten worden:

- Servicecalls; met deze module kunnen klachten en storingen geregistreerd worden.
- Reservations; met deze module kunnen reserveringen voor vergaderzalen, auto's en audiovisuele materialen vastgelegd worden.
- Optie catering; met de optie catering kunnen cateringaanvragen bij reserveringen gemaakt worden.
- Visitors & Parking; om bezoekers te registreren en parkeerplaatsen te reserveren.
- FN Publisher; om eenvoudig wijzigingen te kunnen aanbrengen in FacilityNet.

Zonder één van deze modules zal de implementatie niet alle doelstellingen kunnen behalen. Uit de ervaringen van andere organisaties is gebleken dat het goed is om niet alle modules in één keer in te implementeren, daarom kan het beste gestart worden met Reservations met Catering, Visitors & Parking en natuurlijk de FacilityNet publisher. Met deze modules kan het reserveringsproces geautomatiseerd worden. Wanneer dit onderdeel naar behoren draait, kan er gestart worden met de invoering van Servicecalls om ook het meldingsproces digitaal te laten verlopen. De geïnterviewde bedrijven hebben allen volgens een gefaseerde werkwijze de implementatie succesvol uitgevoerd.

In het onderzoek zijn de wensen van de betrokkenen naar voren gekomen. Om een bruikbaar systeem in te richten is het belangrijk dat er aandacht besteed wordt aan deze wensen. De informatie uit hoofdstuk 7 zal als leidraad gebruikt moeten worden bij het vaststellen van de inrichting van een digitaal reserveringsformulier, een meldingsformulier, een bezoekersregistratieformulier en een aanvraagformulier voor facilitaire diensten²⁹.

Het gemaakte ontwerp voor de reserveringen en meldingen³⁰ zal in de projectorganisatie besproken moeten worden met alle betrokken partijen. Waar nodig zullen er aanpassingen gedaan worden voordat het systeem ontworpen kan worden.

Er zijn een aantal voorwaarden waaraan het systeem in ieder geval moet voldoen om de implementatie een succes te laten worden:

1. Het systeem moet gebruiksvriendelijk en goed bereikbaar zijn
2. Het systeem moet eenduidig zijn
3. Er moet voldoende informatie voor de backoffice en rapportages uit het systeem verkregen kunnen worden
4. Er moeten duidelijke gebruiksregels opgesteld worden om het gebruik van het systeem door de klant goed te laten verlopen.

Bij iedere wijziging die men door wil voeren in FacilityNet is het belangrijk dat het systeem aan bovenstaande punten blijft voldoen.

²⁹ Zie bijlage 7 voor een indeling van meldingen en reserveringen in FacilityNet

³⁰ Zie bijlage 7 voor een indeling van meldingen en reserveringen in FacilityNet



9.1.3 De inrichting van FacilityNet

In deze fase wordt het systeem daadwerkelijk gebouwd en ingericht volgens de opzet uit de vorige stap. Het inrichten van FacilityNet is een complexe aangelegenheid. Er zijn veel betrokken partijen, die elk hun eigen wensen hebben, zoals weergegeven in hoofdstuk 7. Niet aan alle wensen kan worden voldaan, er zullen compromissen gesloten moeten worden om alle partijen zo veel mogelijk tegemoet te komen. De belangrijkste schakel in het ontwerp zijn de gebruikers; als FacilityNet niet gebruiksvriendelijk is, zal er geen gebruik worden gemaakt van FacilityNet en is de implementatie mislukt.

Voordat de inrichting van FacilityNet vastgesteld kan worden is het aan te raden om de functioneel beheerder en de applicatiebeheerder een cursus FacilityNet van Planon te laten volgen, om een goede basis met kennis te leggen voor de inrichting.

De afdeling IT is verantwoordelijk voor de implementatie van FacilityNet in het IT-netwerk. Op dit moment is er voldoende ruimte om het systeem een plaats te geven in het netwerk van LVNL. Dit criterium zal daarom geen probleem opleveren in deze organisatie.

De plaats die het systeem op het intranet krijgt is zeer belangrijk voor het goed functioneren. Iedereen moet direct bij het openen van het intranet kunnen zien waar hij/zij terecht kan voor reserveringen en meldingen. Wanneer men eerst doorverwezen wordt en steeds verder moet klikken op het intranet, zal dit het functioneren niet ten goede komen.

Bij deze stap hoort ook het vaststellen van de autorisatie. Men kan ervoor kiezen om bepaalde medewerkers (zoals het directie secretariaat) bijzondere rechten te geven. Daarnaast hoort ook het opstellen van gebruikersregels in deze stap. Er zal nagedacht moeten worden over de termijn waarbinnen gereserveerd kan worden. In eerste instantie kan er gekozen worden om de medewerkers maximaal 3 maanden vooruit te plannen, net zoals nu gebeurt. Wanneer het systeem goed functioneert, kan er overwogen worden om deze termijn te verlengen. Daarnaast is het niet wenselijk dat gebruikers kort van tevoren cateringaanvragen vastleggen in FacilityNet, omdat de medewerkers van de catering hun werkzaamheden in moeten plannen. Andere organisaties hebben ervoor gekozen om de termijn op één dag van tevoren te stellen. Dit lijkt ook in deze organisatie de beste oplossing. Voor cateringopdrachten binnen één dag zullen de medewerkers de servicedesk moeten benaderen. Ook de nieuwe rol van de servicedesk zal in de gebruikersinstructies opgenomen worden.

9.1.4 Het testen van FacilityNet

FacilityNet zal getest worden door een testgroep, welke zal bestaan uit een groep gebruikers die op dit moment veel reserveringen en meldingen plaatsen bij de servicedesk en twee servicedesk medewerkers. De testgroep zal het systeem testen op bruikbaarheid. In de testfase zal ook duidelijk worden hoe de medewerkers omgaan met de veranderende procesgang. Deze informatie is nuttig om alle medewerkers goed voor te kunnen bereiden op de nieuwe situatie. Het testen zal ongeveer drie weken in beslag nemen om een goede mening te kunnen vormen. De gebruikers zullen eerst even moeten wennen aan het systeem, dit zal ongeveer een week in beslag nemen. In de twee volgende weken wordt de bruikbaarheid getest.

9.1.5 Het bijstellen van FacilityNet

Na het testen zullen de inrichting en de handleiding, waar nodig veranderd worden. Na deze verandering zal het systeem nog kort getest worden, waarna FacilityNet klaar is voor gebruik.

9.1.6 Het instrueren van gebruikers

De gebruikers zullen hierbij verdeeld worden in twee groepen. De eerste groep bevat de gebruikers die veel gebruik reserveringen en meldingen plaatsen, dit zijn vooral de secretaresses. De tweede groep bevat de overige medewerkers die minder te maken hebben met het plaatsen van reserveringen en meldingen. De eerste groep zal in het Auditorium een uitleg krijgen door middel van een presentatie over het gebruik van FacilityNet. Deze uitleg zal



gegeven worden door de functioneel beheerder van het systeem. In deze uitleg worden ook de gebruikersregels genoemd.

De tweede groep zal geïnformeerd worden door middel van een aankondiging in het personeelsblad 'Achter de schermen' of via de mail. Wanneer het systeem 'live' gaat zullen zij een gebruikershandleiding ontvangen met daarin de nieuwe werkwijze en de gebruikersregels. Op basis van de ervaringen van andere organisaties blijkt deze instructie voldoende te zijn om medewerkers met het systeem te laten werken.

9.1.7 De ingebruikname van FacilityNet

In eerste instantie zal er gewerkt gaan worden met de modulen Reservations met Catering, Visitors & Parking en natuurlijk de FacilityNet Publisher. Deze modulen zorgen ervoor dat het reserveringsproces geautomatiseerd wordt. Wanneer dit onderdeel naar behoren draait, kan er op dezelfde wijze gestart worden met de invoering van Servicecalls om ook het meldingsproces digitaal te laten verlopen. Er wordt voor een geleidelijke implementatie gekozen, omdat anders de overgang voor alle betrokken partijen te groot is. Daarnaast blijkt ook dat de organisaties die kiezen voor een geleidelijke implementatie, het proces succesvol afronden.

9.1.8 De evaluatie

Er zullen twee evaluaties plaats vinden, omdat er sprake is van een geleidelijke implementatie. In de eerste evaluatie staat het reserveringsproces via FacilityNet centraal. Daarbij wordt gekeken naar de inrichting en het implementatieproces. De resultaten worden meegenomen bij de automatisering van het meldingsproces. Een half jaar na implementatie van het gehele pakket worden de doelstellingen geëvalueerd. Op dat moment zijn er voldoende gegevens voorhanden om de resultaten te testen aan de doelstellingen. Daaruit zal blijken of de implementatie succesvol is geweest.

9.2 Planning

De implementatie is gepland volgens het stappenplan dat hierboven beschreven is. Er wordt begonnen met de modulen reservations, catering, visitors & parking en Publisher. Voor de implementatie van deze modulen is een planning opgesteld, welke hieronder is weergegeven. De implementatie van meldingen zal op dezelfde wijze verlopen. Er zal gestart worden met de automatisering van het meldingsproces na afronding van de automatisering van het reserveringsproces.

Implementatie reserveringen

	wk 22	wk 23	wk 24	wk 25	wk 26	wk 27	wk 28	wk 29	wk 30	wk 31	wk 32	wk 33	wk 34	wk 35	wk 36	wk 37
Oprichting projectorganisatie																
Cursus FacilityNet																
Vaststellen inrichting																
Inrichting FacilityNet																
Voorlichting Medewerkers																
Opstellen gebruikersregels																
Maken handleiding																
Creëren testomgeving																
Testen																
Bijstellen																
Instructie gebruikers																
Live																



9.3 Samenvatting

De modules Servicecalls, Reservations, Optie catering, Visitors & parking en Publisher zijn nodig om bij LVNL de doelstellingen te bereiken.

FacilityNet zal geïmplementeerd worden door een projectorganisatie die aangestuurd wordt door de General Manager Facility Services. De organisatie bestaat uit een projectgroep FacilityNet, welke ondersteund wordt door een werkgroep IT en een werkgroep procedures. Er zijn een aantal voorwaarden waaraan het systeem in ieder geval moet voldoen om het succesvol te kunnen implementeren:

1. Het systeem moet gebruiksvriendelijk en goed bereikbaar zijn
2. Het systeem moet eenduidig zijn
3. Er moet voldoende informatie voor de backoffice en rapportages uit het systeem verkregen kunnen worden
4. Er moeten duidelijke gebruiksregels opgesteld worden om het gebruik van het systeem door de klant goed te laten verlopen.

Om het systeem effectief te kunnen laten functioneren is communicatie met de gebruiker erg belangrijk. Door de gebruiker bij het veranderproces te betrekken, aankondigingen te doen en uitleg te geven zal draagvlak gecreëerd kunnen worden.

Het beheer van FacilityNet zal het beste ondergebracht worden bij twee medewerkers van LVNL. De facilitaire afdeling is verantwoordelijk voor het functionele beheer van het systeem en zal verantwoordelijk zijn voor de juistheid van de informatie op intranet. Het technische beheer zal komt te liggen bij de applicatiebeheerder van de IT afdeling.



Hoofdstuk 10 bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de consequenties die de implementatie van FacilityNet heeft op de bedrijfsvoering. Achtereenvolgens worden de organisatorische, personele en financiële gevolgen besproken.

10.1 Organisatorische consequenties

Op strategisch niveau zullen er geen wijzigingen plaats vinden door de invoering van FacilityNet. Wel is het van belang dat de top van de organisatie achter het gebruik van het intranet systeem staat. Zij hebben een voorbeeldfunctie en zullen de implementatie moeten dragen om het tot een succes te maken.

Tactisch gezien zullen er wijzigingen plaats vinden bij de servicedesk. De taken van deze afdeling zullen wijzigen. In plaats van een uitvoerende functie, het inboeken van reserveringen, zullen zij een regiefunctie krijgen. Dit houdt in dat zij zich gaan richten op het controleren van de afhandeling van meldingen, het op tijd aannemen van de telefoon en het helpen van medewerkers en bezoekers met als doel het verbeteren van de kwaliteit van facilitaire dienstverlening. Op dit moment zijn sommige servicedesk medewerkers huiverig voor deze verandering. Om er voor te zorgen dat zij vol vertrouwen de implementatie tegemoet gaan zien, is het belangrijk dat zij een stem krijgen in de projectgroep.

Op operationeel gebied verandert de rol van de LVNL medewerker in het facilitaire proces. Zij zullen een actieve rol krijgen, doordat ze zelf hun meldingen, reserveringen en bezoekers gaan registreren. Dit betekent dat ook de verantwoordelijkheid voor het correct uitvoeren van deze handelingen bij de medewerkers komt te liggen. In de huidige situatie merkt de servicedesk snel fouten op, in de nieuwe situatie zullen de medewerkers zelf de opgegeven informatie goed moeten controleren.

10.2 Personele consequenties

Het beheer van FacilityNet zal het beste ondergebracht kunnen worden bij twee medewerkers van LVNL. De facilitaire afdeling is verantwoordelijk voor het functionele beheer van het systeem en zal verantwoordelijk zijn voor de juistheid van de informatie op het intranet. Het technische beheer zal komen liggen bij de applicatiebeheerder van de IT afdeling. De functioneel beheerder zal samen met de technisch beheerder en Planon zorgen voor de inrichting en het onderhoud van FacilityNet. Om ervoor te zorgen dat LVNL niet voor ieder klein probleem contact op hoeft te nemen met Planon is het verstandig om de functioneel beheerder en de applicatiebeheerder een cursus FacilityNet te laten doen, zodat die zelfstandig wijzigingen in het systeem kunnen aanbrengen zonder tussenkomst van Planon.

10.3 Financiële consequenties

Om een inschatting te kunnen maken van de kosten en opbrengsten van de implementatie van FacilityNet is een kosten en batenanalyse uitgevoerd. In de volgende paragrafen zijn de resultaten weergegeven.

10.3.1 Kosten

Aan de implementatie van FacilityNet zijn een aantal kosten verbonden³¹. De kosten kunnen verdeeld worden in vier categorieën: aanschaf, implementatie, nazorg en beheer. De kosten en baten analyse is gemaakt op jaarbasis. De economische levensduur van Planon FacilityNet bedraagt vijf jaar.

LVNL is een BTW-plichtige organisatie, dat wil zeggen dat zij geen BTW kunnen terugvorderen. Alle berekeningen zijn daarom inclusief BTW. In bijlage 8 is een verantwoording te vinden over de financiële consequenties.

³¹ Bron: Afdeling IT, Luchtverkeersleiding Nederland



Kosten op jaarbasis

		Totalen
<i>Aanschaf</i>		
Modulen FacilityNet		€ 2.670,00
Reservations	€ 540,00	
Optie Catering reservation	€ 220,00	
Servicecalls	€ 540,00	
Visitors en Parking	€ 390,00	
FN Publisher	€ 980,00	
Serviceovereenkomst		€ 400,00
<i>Implementatie</i>		
Begeleiding door Planon incl. reiskosten		€ 3.000,00
Installatie op het netwerk		€ 153,80
Cursus FacilityNet bij LVNL (6 pers.)		€ 976,80
Projectgroep (tijd)		€ 4.000,00
Handleiding voor medewerkers		€ 100,00
<i>Nazorg</i>		
Nazorg door Planon (incl. reiskosten)		€ 3.000,00
<i>Beheer</i>		
Beheerkosten IT en FS		€ 5.000,00
Onderhoudskosten		€ 12.600,00
Subtotaal (incl. BTW)		€ 31.900,60
Rentekosten 5% van investering		€ 1.595,03
TOTAAL		€ 33.495,63

* bij het berekenen van de rentekosten worden interne kosten buiten beschouwing gelaten.

10.3.2 Baten

De baten zijn niet altijd uit te drukken in geld. De tijdsbesparingen bij de servicedesk en IT helpdesk zijn goed uit te drukken in geld, maar de overige baten zijn voornamelijk gericht op een hogere klanttevredenheid en kwaliteit van dienstverlening en dat is moeilijk om te zetten in financiële voordelen.

De huidige vaste en variabele kosten van de dienstverlening via de servicedesk zijn niet inzichtelijk, omdat de servicedesk meerdere taken heeft. Zij fungeren ook als receptie en doen taken op het gebied van vervoer. Om deze reden is het lastig om weer te geven welke kosten er zullen verdwijnen met de komst van FacilityNet. De besparingen leveren onvoldoende op om het aantal medewerkers te reduceren. Daarnaast zetten de servicedesk medewerkers te tijdsbesparing in om te werken aan kwaliteitsverbeteringen en waardoor de besparingen niet terug te verdienen zijn in geld.

Op lange termijn zijn er besparingen te realiseren bij het voeren van een proactief klachtenbeleid. Door een effectief gebruik van FacilityNet is het mogelijk om betere rapportages te produceren, waardoor er proactief gehandeld kan worden op het gebied van klachten en meldingen. Een toelichting op de baten is te vinden in bijlage 8.

De baten resulteren uiteindelijk in een verbetering van het imago van Facility Services.



Baten op jaarbasis

		Totalen
<i>Tijdsbesparing</i>		
Tijdsbesparing bij Servicedesk		€ 8.925,00
Tijdsbesparing bij IT helpdesk		€ 8.250,00
Reductie aantal fouten		€ 1.680,00
<i>Opleiding</i>		
Investering in kennis bij medewerkers		€ 976,80
<i>Verbetering klanttevredenheid</i>		
Verbetering bereikbaarheid		*
Verbetering voortgangsinformatie		€ 7.237,50
Servicedesk	€ 3.937,50	
IT Helpdesk	€ 3.300,00	
<i>Lange termijn</i>		
Proactief klachtenbeleid		*
Verdere automatisering dienstverlening		*
		€ 27.069,30

* niet uit te drukken in geld

10.3.3 Resultaat

Het resultaat is gebaseerd op de jaarlijkse financiële kosten en baten. Omdat niet alle baten uit te drukken zijn in geld, is het beeld niet volledig.

Totale baten	€ 27.069,30
Totale kosten	€ 33.495,63
Resultaat	€ 6.426,33 negatief

Op basis van het resultaat zou de implementatie van FacilityNet afgeraden moeten worden. De invoering van het systeem levert minder op dan het kost en is daarom niet rendabel. Nu is geld niet de enige afwegingsfactor bij deze implementatie, omdat een aantal baten lastig in geld uit te drukken zijn, maar wel duidelijk bijdragen aan de totstandkoming van een positief resultaat. Na de afschrijvingstermijn van vijf jaar kan er wel verdiend worden aan het systeem, omdat de kosten vanaf dat moment lager uitvallen.

10.4 Samenvatting

In de organisatie zullen er veranderingen plaats vinden door de implementatie van FacilityNet. De rol van de servicedesk en de rol van de klant zullen veranderen in de nieuwe processen. De servicedesk krijgt een regietaak, terwijl de klant een actieve rol krijgt in het meldings- en reserveringsproces.

Het beheer van FacilityNet zal ondergebracht worden bij twee personen, een facilitair beheerder en een IT beheerder. Waarbij de facilitair beheerder zorgt voor de inhoud en de IT beheerder voor de vormgeving.

Aan de implementatie zijn een aantal kosten verbonden voor aanschaf, implementatie en beheer. De totale kosten zijn geraamd op € 33.495,63 per jaar. Daar tegenover staan de baten à €27.069,30 per jaar, welke bestaan uit tijdsbesparing, opleiding en automatisering van voortgangsinformatie. Daarnaast zijn er nog een aantal baten te realiseren welke moeilijk uit te drukken zijn in geld, zoals meer tevreden klanten en een proactief klachtenbeleid. Het uiteindelijke resultaat is € 6.426,33 negatief, dit betekent dat het vanuit kosten oogpunt onverstandig is om FacilityNet te implementeren.



Conclusie

In dit onderzoek wordt antwoord geven op de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan de module FacilityNet van het Facility Management Proces Systeem van Planon binnen LVNL succesvol geïmplementeerd worden, waarbij rekening wordt gehouden met de ervaringen van andere organisaties?

De implementatie van FacilityNet heeft als doel het professionaliseren van de facilitaire afdeling door het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening en procesbewaking. Dit doel wordt vertaald in de volgende doelstellingen:

- Versnelling van de dienstverlening
- De klant meer inzicht geven in facilitaire processen
- Procesbewaking
- Klachtenregistratie
- Verhoging van de klanttevredenheid
- Verbetering van de bereikbaarheid van de servicedesk.

Door de doelstellingen SMART³² te formuleren kan achteraf bepaald worden of de evaluatie succesvol is geweest. De evaluatie zal een half jaar na afronding van het implementatietraject plaats vinden, omdat men op dat moment kan zien hoeveel gebruik er van FacilityNet gemaakt wordt en welke effecten dat heeft op de facilitaire dienstverlening. De gebruiker bepaalt in grote mate of de implementatie succesvol is geweest. Wanneer de klanten tevreden zijn over het systeem en er veel gebruik van maken, is dat een teken dat de invoering van FacilityNet een succes is. De organisatiecultuur zal geen obstakel vormen bij de implementatie, wanneer de medewerkers intensief betrokken worden bij de implementatie.

Momenteel wordt er bij LVNL gewerkt met Planon Facility Office. De modulen werkorders, reserveringen, meldpunt, ruimtebeheer, personenbeheer, rapportgenerator en Auto CAD koppeling worden gebruikt. De meldingen en reserveringen komen binnen bij de servicedesk, zij verwerken de informatie uit de e-mails en formulieren in Planon. De backoffice kan vervolgens zien welke meldingen en aanvragen er binnengekomen zijn. Hier liggen ook de belangrijkste knelpunten in de huidige situatie. Op dit moment doet de servicedesk veel dubbel werk, doordat ze alle meldingen en reserveringen overtypen. Daarnaast is er nog het probleem dat niet alle backoffice afdelingen hun meldingen zien, omdat ze niet in Planon kijken. Ook worden er regelmatig klachten buiten de servicedesk om rechtstreeks aan de backoffice gemeld. Deze komen niet in Planon te staan. Er is op deze manier geen goed inzicht in het aantal klachten en de aard en afhandeling van de klachten. De vrijgekomen tijd bij de servicedesk en IT helpdesk kan besteed worden aan de oplossing van dit probleem.

Andere organisaties hebben ervoor gekozen om FacilityNet gefaseerd te implementeren, waarbij er begonnen wordt met reserveringen. De implementatie wordt meestal uitgevoerd door een projectgroep waarin een facilitair medewerker, een medewerker van de servicedesk en de IT afdeling vertegenwoordigd zijn. De samenwerking met de toekomstige gebruikers is heel belangrijk. Volgens de geïnterviewden bepalen zij het slagen van de implementatie. Het creëren van draagvlak is daarom een aandachtspunt. Over het algemeen is men wel tevreden over de implementatie van FacilityNet in de eigen organisatie. Er zijn altijd wat knelpunten, door vooraf goed na te denken kunnen veel moeilijkheden voorkomen worden. Een gebruiksvriendelijk systeem is het hoofddoel van de implementatie, dat mag nooit vergeten worden.

De invoering van FacilityNet zullen een aantal bedrijfskundige consequenties met zich mee brengen. De servicedesk krijgt een regietaak in het reserverings- en meldingproces. De facilitaire klant krijgt meer verantwoordelijkheid voor de eigen reserveringen en meldingen en zal daarbij ondersteund worden door de servicedesk. Daarnaast zullen twee medewerkers de functie van beheerder krijgen: een IT beheerder en een functioneel beheerder. De aanschaf, implementatie en het beheer van FacilityNet brengt de nodige kosten met zich mee. Daar tegenover staan een aantal baten in de vorm van tijdsbesparing bij de servicedesk, minder

³² SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.



fouten bij meldingen en reserveringen, een hogere klanttevredenheid en besparing door een proactief klachtenbeleid. Dit resulteert uiteindelijk in een verbetering van het imago van de afdeling Facility Services van LVNL.

Na een succesvolle implementatie zijn er meerdere mogelijkheden voor verdere automatisering in de organisatie. Door het opzetten van een interne datakennisbank kan er nog meer tijd bespaard worden bij de servicedesk en IT helpdesk. Medewerkers kunnen dan hun vragen ook via intranet stellen. Andere afdelingen kunnen hun diensten ook via intranet aan gaan bieden, bijvoorbeeld de uitgifte van magazijn artikelen, het aanpassen van persoons- en adresgegevens en het aanvragen van vrije dagen.



Bronvermelding

Artikelen

- Dassen, M. en Willemse, J.: Dienstverlening via webtools. In: Facility Management Magazine, juni 2005, blz. 18-23.
- Kaspers, J. en Riesewijk, H.: Implementatie van een intranet-based FMIS bij Akzo Nobel. In: Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2004, blz. 187-191.
- Lee, Ir. M.A. van der: Evaluatie implementatie webbased FMIS bij KPN, Vastgoed & Facilities. In: Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2004, blz. 220-225.
- Noordermeer, E.: FMIS-implementatie bij Gelre ziekenhuizen, succesfactoren en struikelblokken. In: Jaarboek Facility Management Informatie Systemen 2004, blz. 215-219.

Boeken

- Bouwman, H. e.a.: ICT in organisaties, adoptie, implementatie, gebruik en effecten. 1e druk Amsterdam: Boom, 2002.
- Derksema, M.: Ervaringen met Facility Management en Real Estate software. Nijmegen: Planon, 2006.
- Gardial, S.F., Woodruff, R.B., Know your customer, 1^e druk Oxford, Blackwell business 1996.
- Haenen, C.: Facilitaire software in de praktijk. Nijmegen: Planon, 2003.
- Hulshof, M.: Leren interviewen. 4^e druk Groningen: Wolters Noordhoff, 2001.
- Koop, R., Rooimans, R., Theye, M. de: Regatta, ICT implementaties als uitdaging voor een vier-met-stuurman, 1e druk Ten Hage Stam Uitgevers, 2003.
- Langenhuijsen, T.: Selfservice, 1^e druk Barendrecht: Principino & Principessa Uitgeverij, 2006.
- Maas, drs. G.W.A., Pleunis MFM, drs. J.W.: Facility Management, 1^e druk Alphen a/d Rijn: Kluwer 2001.
- Thomassen, drs. J-P.R., Waardering door klanten, klantenmanagement als fundament voor totale kwaliteit, 3^e druk Deventer: Kluwer 2002.

Syllabi

- Genet, C.: Methode van onderzoek en de markt, Den Haag: Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management, 2002.

Websites

- Demo versie Planon FacilityNet: <http://fnet-demo.planon-fm.com>
- Iso-advies.nl – ISO 9001 / ISO 14001 / VCA / HACCP: <http://www.iso-advies.nl>, button ISO 9001 (13-02-'06)
- Planon b.v.: www.planon.nl
- Startpagina kennisbank buiten: <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/>

Organisatieliteratuur

- Luchtverkeersleiding Nederland: Afdelingsplan Facility Services 2006, 2^e versie
- Luchtverkeersleiding Nederland: In search of operational excellence, 2005
- Luchtverkeersleiding Nederland: Strategieplan operational excellence 2006-2010, 2006
- Luchtverkeersleiding Nederland: Visie operational excellence, 2005



Bijlagen

Bijlage 1: Organisatie analyse

Bijlage 2: Meldingsprocessen

Bijlage 3: Procesweergave facilitaire organisatie LVNL

Bijlage 4: Analyse werkzaamheden servicedesk

Bijlage 5: Externe interviews

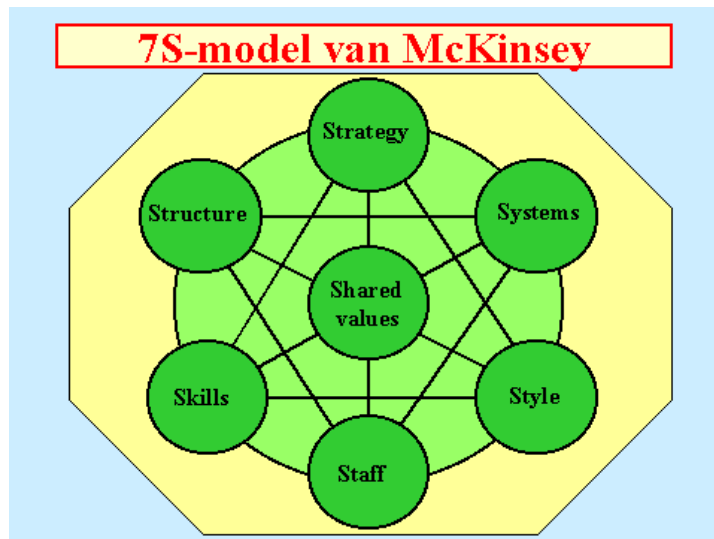
Bijlage 6: Interne interviews

Bijlage 7: Indeling meldingen en reserveringen in FacilityNet

Bijlage 8: Berekening financiële consequenties

Bijlage 1 Organisatie analyse

De organisatie analyse wordt uitgevoerd aan de hand van het zeven S model. Er is voor dit model gekozen, omdat het een goed beeld geeft van de organisatie vanuit verschillende perspectieven. De factoren strategie, structuur, systemen, shared values (waarden en normen), skills (vaardigheden, kerncompetenties), stijl en staff (personeel) komen in deze analyse aan bod.



www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model/Pres-BBM-A/sld034.htm

Strategie

Om richting te geven aan de werkzaamheden binnen LVNL is de volgende missie opgesteld: *Met haar specifieke competenties zet LVNL zich in voor de realisatie van de mainportdoelstelling van de overheid. Als toeleverancier van luchtverkeersdiensten aan de luchtvaartsector en als waarborger van het publieke belang. Samenwerking met de sector is daarbij bepalend voor een succesvolle mainport. Voor de overheid is LVNL het ATM-kenniscentrum. Bovendien wil LVNL een aantrekkelijke werkgeefster zijn.*

Ontwikkelingen op Europees niveau, en dan voornamelijk de Single European Sky wetgeving, nemen vastere vormen aan. Dat heeft tot gevolg dat grensoverschrijdende samenwerking van Air Traffic Management (ATM) -dienstverleners steeds vaker zal ontstaan. Met de kerncompetentie van LVNL, het integraal managen van kwaliteit, veiligheid, efficiency en milieu, heeft LVNL in het Europese speelveld een sterke uitgangspositie opgebouwd. Op termijn zal het onvermijdelijk zijn dat LVNL deel gaat uitmaken van één of enkele grote samenwerkingsverbanden. LVNL wil, in overleg met de overheid, een initiërende positie innemen bij het aangaan van dergelijke samenwerkingsverbanden en voert daartoe verkennende besprekingen. LVNL streeft na een aantrekkelijke werkgeefster te zijn, die altijd in staat is bovengemiddeld goede medewerkers aan zich te binden en voldoende mogelijkheden te bieden voor persoonlijke ontwikkeling. In arbeidsvoorwaarden wordt nagestreefd volgend aan de luchtvaartsector te zijn.

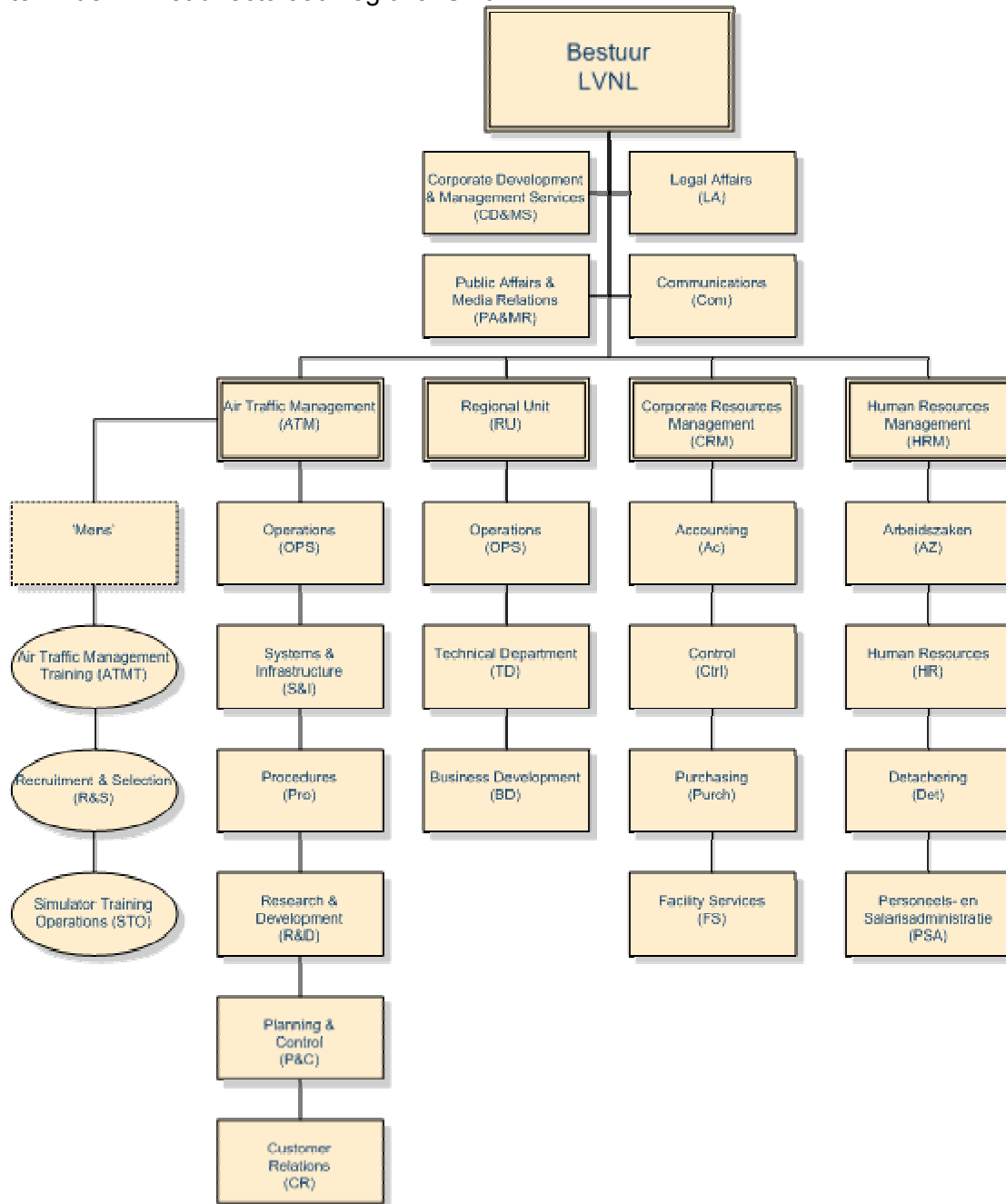
De strategie die LVNL volgt geeft aan dat zij streeft naar kwaliteit. Er is niet veel ruimte in Nederland om uit te breiden tot een hele grote luchthaven. Door te kiezen voor Operational Excellence profileert LVNL als kwaliteitsleverancier en zal daarmee een vooraanstaande positie kunnen behouden.

Structuur

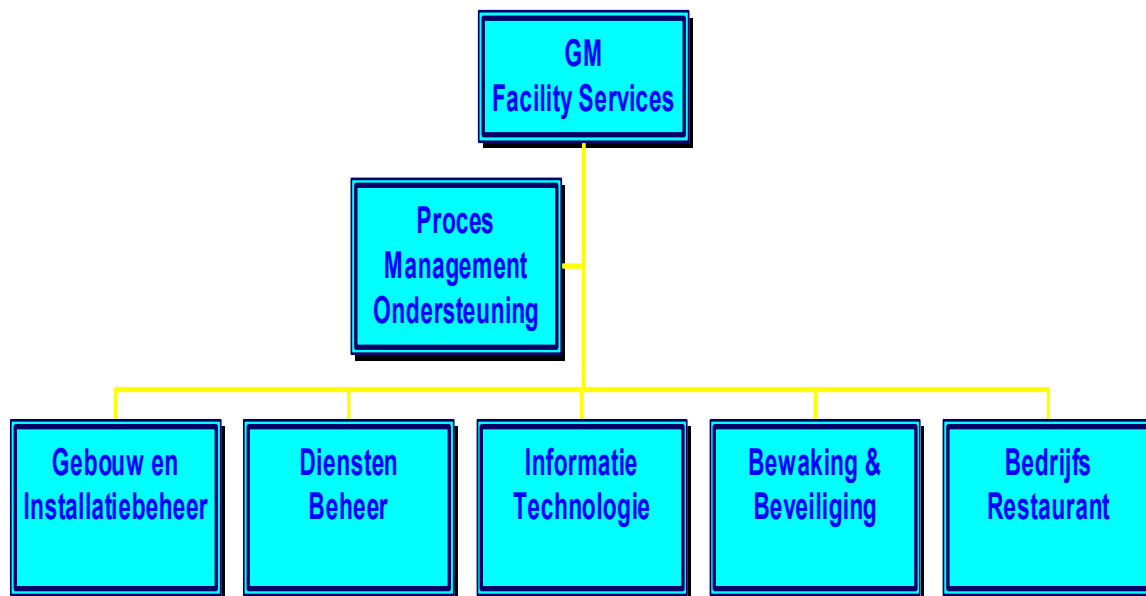
De structuur van de organisatie wordt weergegeven in het organigram. De organisatie is opgedeeld in vier directoraten; Air Traffic Management, Regional Unit, Corporate Resources Management en Human Resources Management. Deze worden direct aangestuurd door de directie van de organisatie, aan wie zij ook verantwoording af moeten leggen. De directoraten bestaan uit afdelingen, waarbij de hoofden van de afdelingen aangestuurd worden door de hoofden van de directoraten. Het primaire proces van de organisatie bevindt zich grotendeels in



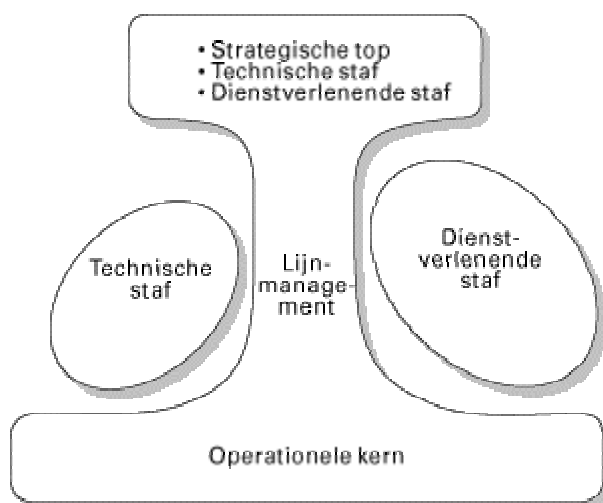
het directoraat Air Traffic Management. Daarnaast is ook een deel van de luchtverkeersleiding te vinden in het directoraat Regional Unit.



De afdeling Facility Services bevindt zich in het directoraat Corporate Resources Management en bestaat uit een stafafdeling Proces Management Ondersteuning en onderafdelingen gebouw en installatiebeheer, diensten beheer, informatietechnologie, bewaking en beveiliging en bedrijfsrestaurant. Voor de afdeling zijn 84 medewerkers werkzaam op dit moment. De afdeling wordt aangestuurd door de General Manager Facility Services, welke verantwoording aflegt aan het hoofd van het directoraat Corporate Resources Management.



Volgens de typologie van Mintzberg is LVNL te typeren als een professionele bureaucratie. Deze organisatiestructuur komt vooral in de dienstverlenende sector voor. Professionele bureaucratieën bezitten veelal van elkaar gescheiden kernen van hoog opgeleide professionals. Zij doen hoog gekwalificeerd werk waarvoor een zekere autonomie noodzakelijk is. Het werk is niet gestandaardiseerd, maar de vaardigheden wel. De bevoegdheden van het topmanagement, dat geacht wordt de organisatie te professionaliseren als bureaucratie, botsen dan vaak op de eigenzinnigheid van de professionals die zij proberen aan te sturen. Toepassingen van ICT worden in deze organisaties pas geaccepteerd als de professionals het nut ervan inzien. Het functioneren van LVNL is grotendeels afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de luchtverkeersleiders. Zij zijn verantwoordelijk voor het primaire proces. In deze organisatie wordt het hoofdbestanddeel van de professionele organisatie gevormd door de uitvoerende kern, de luchtverkeersleiders. Zij willen in eerste instantie hun eigen beroep uitoefenen en hun onmisbaarheid gebruik en om invloed uit te oefenen op het bestuurlijke werk. Er wordt veel gewerkt volgens standaard procedures en systemen, waardoor de organisatie een bureaucratisch, statisch karakter krijgt.



200tgam1c-16

http://www.twynstraguddekennisbank.nl/sf.mcgi?642&cat=380&_sfhl=professionele20bureaucratie



Systeem

In deze organisatie zijn veel procedures en werkzaamheden vastgelegd. LVNL is ISO 9001 gecertificeerd, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening continu bewaakt moet kunnen worden. De ISO 9001 norm is een verzameling voorschriften die een handleiding vormen om de processen binnen een bedrijf te beschrijven. De processen moeten leidend zijn voor de structuur en de vastlegging van het kwaliteitsmanagementsysteem.³³ Daarnaast heeft het vastleggen van procedures en processen ook als grote voordeel dat iedereen in de organisatie vervangbaar is en werkzaamheden zonder veel problemen overgenomen kunnen worden. De informele procedures zijn minder eenvoudig te onderscheiden in deze organisatie, doordat het een grote organisatie is met werknemers op verschillende plaatsen.

Shared values

LVNL is een bijzondere organisatie, doordat zij een specifiek primair proces heeft. Dit maakt de organisatie moeilijk vergelijkbaar met andere organisaties. Veiligheid, efficiency en milieu zijn belangrijke kwesties bij de uitoefening van het primaire proces en staan daarom centraal in de bedrijfsvoering. Iedere fout kan fatale gevolgen hebben in het luchtruim. Er wordt daarom volgens de grootste precisie gewerkt en met standaardprocedures en richtlijnen. Door zoveel mogelijk volgens vaste procedures uit te voeren is de kans op fouten het kleinst. Ook buiten het primaire proces wordt er veel gebruik gemaakt van procedures en werkbeschrijvingen om de dienstverlening aan het primaire proces zo constant en zo goed mogelijk te laten verlopen. De shared values staan centraal in het 7-s model en daardoor ook in de organisatie. De andere factoren (s-en in dit geval) zijn afhankelijk van de heersende normen en waarden in de organisatie.

Stijl

Binnen LVNL heerst een rolcultuur. In een rolcultuur bepalen formele rollen en vastgestelde communicatie- en gezagslijnen de omgang tussen medewerkers. Procedures en zakelijke argumenten domineren de besluitvorming. Sterke punten van deze cultuur zijn slagvaardigheid, voorspelbaarheid en doelmatigheid. Het geringe aanpassingsvermogen in het kader van veranderingen is een zwakte³⁴. Het is in deze organisatie lastig om veranderingen door te voeren. Veel medewerkers zijn al voor langere periode werkzaam bij Luchtverkeersleiding Nederland. Ze zitten vast in hun eigen procedures en werkwijzen en vinden het moeilijk om deze te wijzigen. Er wordt gedacht dat veranderingen meestal niet het gewenste resultaat geven.

De omgang tussen medewerkers is zeer informeel, er is altijd tijd voor een praatje of een vraag en de deuren van de kantoren staan altijd open.

De huisstijl van LVNL wordt systematisch toegepast. Op brieven en officiële documenten is het logo altijd terug te vinden. De kleur van het logo is terug te vinden in het hele gebouw, zoals de vloerbedekking en de deuren van de kantoren zijn in de zelfde kleurtint als het logo.

Er wordt voornamelijk delegerend leiding gegeven in deze organisatie. De verantwoordelijkheid laag in de organisatie neergelegd. Van bovenaf wordt er alleen gecontroleerd, de medewerker is in zeer grote mate zelfstandig.

Skills

Binnen LVNL is veel specialistische kennis aanwezig die op weinig plaatsen in de wereld aanwezig is, dat maakt deze organisatie zo bijzonder. De luchtverkeersleiders worden binnen de organisatie opgeleid, waardoor ze voldoen aan de eisen die LVNL aan haar medewerkers stelt. Ze worden zo opgeleid dat ze passen binnen het profiel van LVNL. De organisatie vormt voor de overheid het kenniscentrum op het gebied van luchtverkeersmanagement en treedt op als adviseur op het gebied van luchtvaart. Door de complexiteit van Schiphol (ingewikkelde infrastructuur in een klein land) vormt LVNL ook voor de rest van Europa een belangrijke speler op het gebied van luchtverkeersleiding. Er wordt gestreefd naar 'Operational Excellence'. Voor de overige werknemers geldt dat zij gestimuleerd worden in het volgen van cursussen of opleidingen om zo bij te blijven op het eigen vakgebied en ook op die manier bij te dragen aan de excellente onderneming.

³³ Bron: www.iso-advies.nl

³⁴ Bron: www.twynstraguddekennisbank.nl



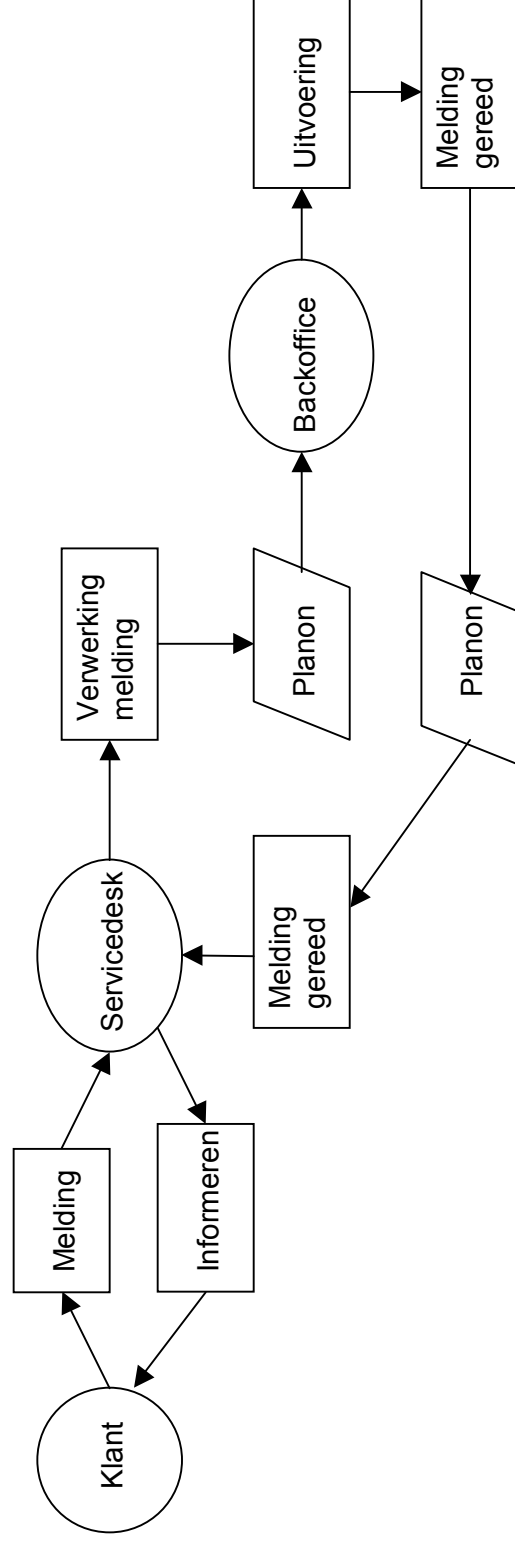
Staff

De luchtverkeersleiders vormen een specialistische groep binnen de organisatie en het lijkt alsof ze afgezonderd zijn van de overige medewerkers. Ze vormen een hechte groep met een eigen mentaliteit die moeilijk onder woorden te brengen is. De luchtverkeersleiders vormen het primaire proces en zijn daar dan ook alleen op gericht. De rest van de organisatie heeft als doel het effectief organiseren van het primaire en secundaire proces. De medewerkers bij LVNL hebben een grote affiniteit met de luchtvaartsector. Dit vormt dan ook een bindende factor tussen de medewerkers onderling. Er zijn veel verschillen tussen de medewerkers in afkomst, opleiding, leeftijd en sociale achtergrond.



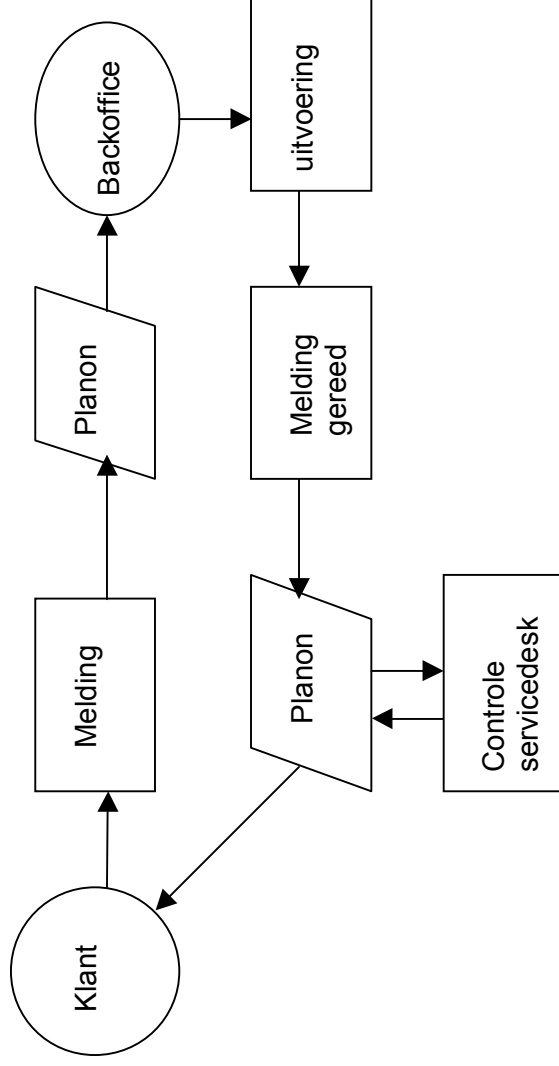
Bijlage 2 Grafische weergave meldingsproces

Huidig meldingsproces





Toekomstig meldingsproces





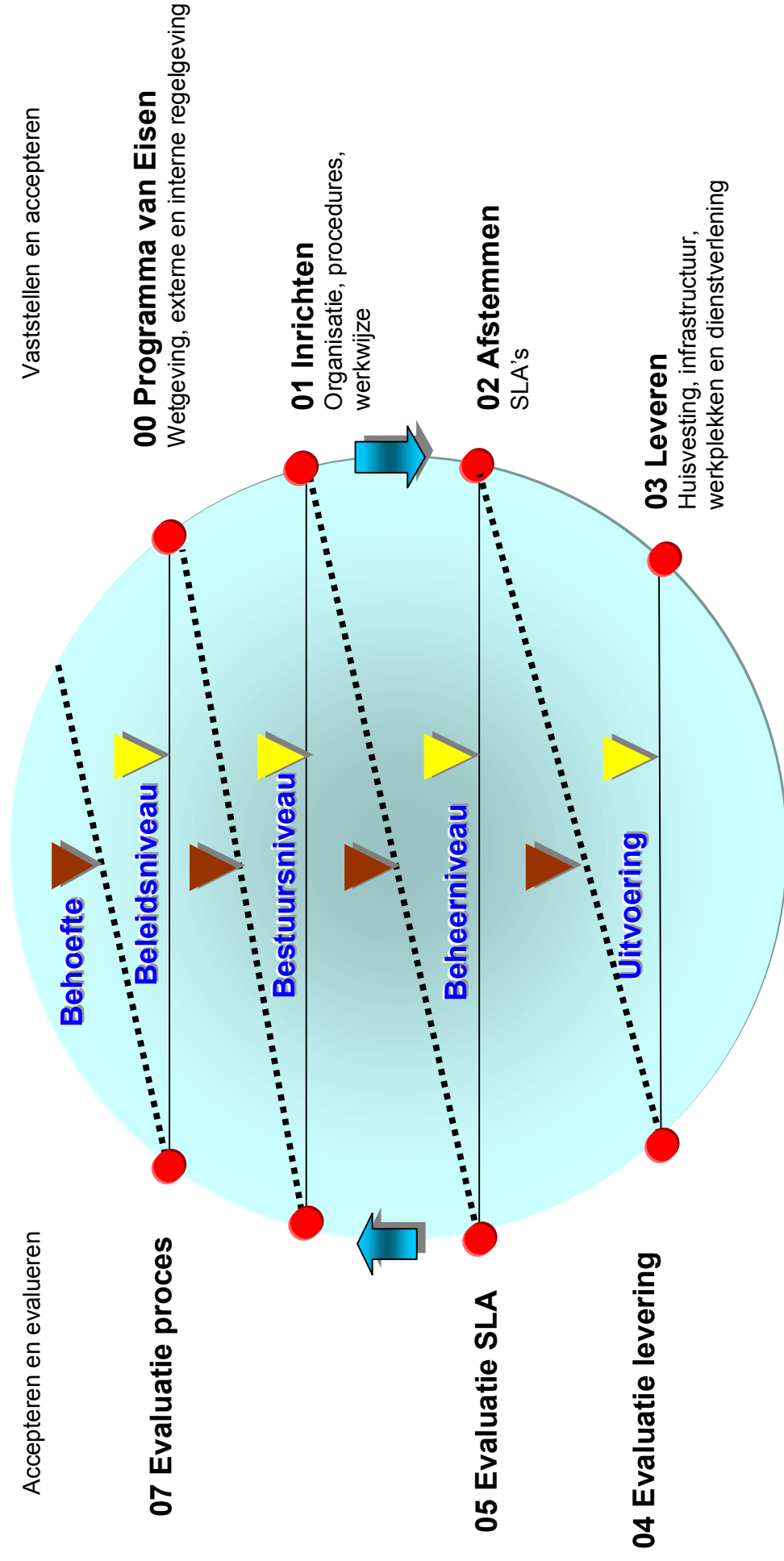
Resultaat

Accepteren en evalueren

Bijlage 3 Procesweergave facilitaire organisatie

Eisen

Vaststellen en accepteren



Toets tegen concrete normen

Toets tegen intentie

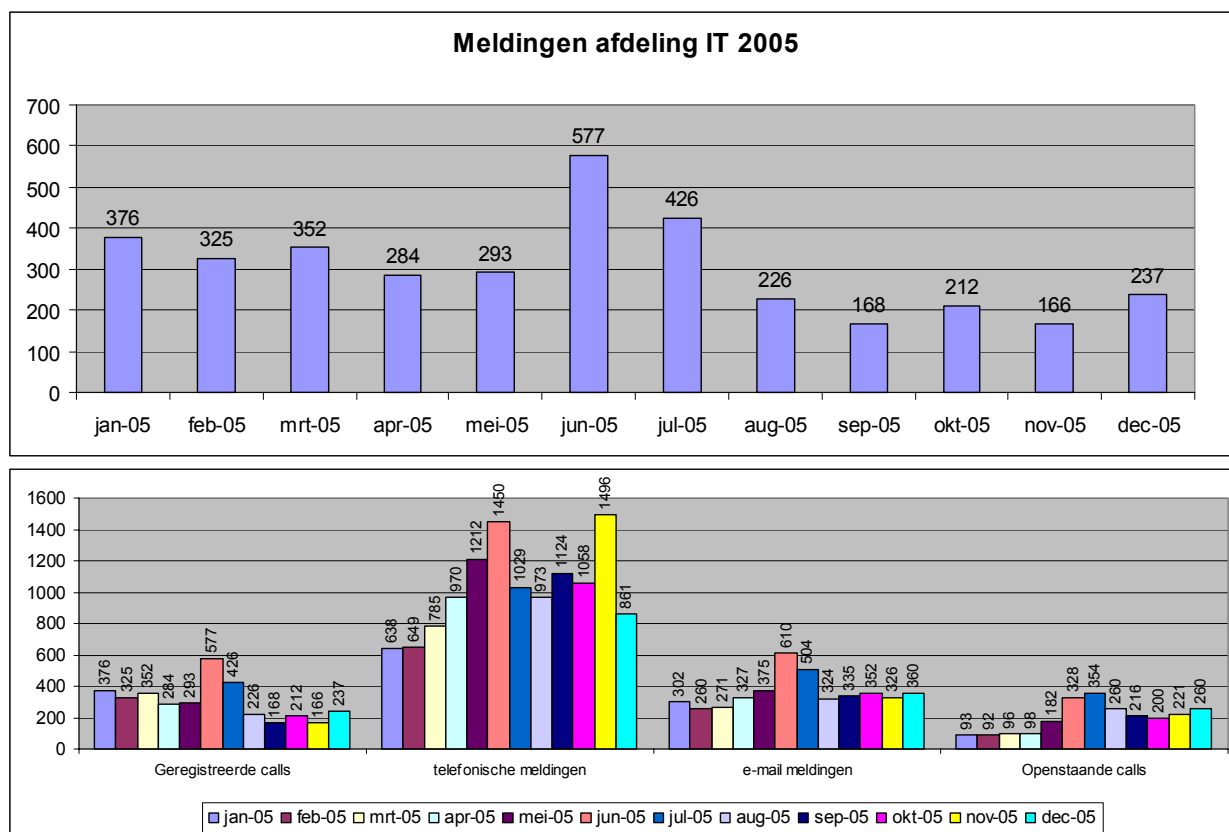


Bijlage 4 analyse werkzaamheden servicedesk

overzicht aanvragen/klachten/meldingen 2005								
Werkordergroep	Aantal	% van totaal	op tijd	binnen 2x tijd	na 2x tijd	vervallen	in behandeling	niet afgemeld
1. Huisvesting	105	0,83	59	3	8	29	4	2
1.1.10 Gebouw	63	0,50	28	1	21	7	5	1
1.1.11 Terrein	3	0,02	0	1	1		1	
1.1.20.11 Parkeergarage	1	0,01					1	
1.4.10.1 Onderhoud bouwkundig e.g.	44	0,35	28	0	10	3	3	
1.4.10.2 Onderhoud installaties e.g.	44	0,35	19	0	4	19	2	
1.4.10.3 Onderhoud vaste voorz. E.g.	8	0,06	3	1	1	2	1	
1.6.10.1 Gebruik gas	9	0,07	4	0	2	3		
1.6.10.3 Gebruik stadsverwarming	42	0,33	25	2	3	12		
1.6.10.4 Gebruik elektriciteit	240	1,89	164	18	31	22	4	1
1.6.10.5 Gebruik water	82	0,64	38	4	14	25		1
2. Diensten en middelen	4	0,03	4	0	0			
2.1.10 Catering	12	0,09	6	0	1		4	1
2.1.10.1 Bedrijfsrestaurant	5203	40,89	1	0	0	849		4352 *
2.1.10.2 Catering vergaderingen	3361	26,42				468		2893 *
2.1.10.3 (koffie)automaten	190	1,49	117	5	40	1	24	3
2.1.10.4 Catering evenementen	140	1,10				16		124 *
2.1.10.5 Riekerpolder	193	1,52				69		124 *
2.2.20 Preventie en calamiteiten	1	0,01	0	0	1			
2.3.10 Schoonmaak	129	1,01	98	8	14	8		1
2.4.10 Interne verhuizingen	61	0,48	46	5	1	7		2
2.5.20 Postverzorging	1	0,01						1
2.5.30 Reproductie	170	1,34	14	10	146			
2.5.40 Documentenbeheer	1	0,01						1
2.6.20 Reststoffen afvoer	1	0,01	1	0	0			
2.7.10 Ruimte	9	0,07	5	1	1	1		1
2.7.10.2 Kantoorwerkplek	20	0,16	18	0	1	1		
2.7.10.3 Vergaderzalen	311	2,44	0	1	0	81		229 *
2.7.10.4 Bijzondere ruimten	2	0,02				1	1	
2.7.20 Benodigheden en hulpmiddelen	174	1,37	150	2	3	11	6	2
2.7.20.1 Kantoorartikelen	155	1,22	116	6	18	12	2	1
2.7.20.2 Hulpmiddelen	95	0,75	22	3	2	6		62
2.7.20.3 Groenvoorziening	10	0,08	8	1	0	1		
2.7.20.4 Kunst	4	0,03	3	0	0	1		
2.7.20.5 Bewegwijzering	3	0,02	1	0	1	1		
2.9.10 Overige diensten en middelen	204	1,60	174	4	8	12	4	2
3 ICT	2	0,02	0	0	1	1		
3.1.10.1 Vaste telefonie	155	1,22	120	7	14	9	5	
3.1.20.1 Patchpoints	32	0,25	26	2	1	1	2	
3.1.30 Hardware	297	2,33	2	0	1	53	1	220
4.1.30.3 Wagenpark	1087	8,54	90	1	4	192	1	799
A.01 Meubilair	5	0,04	5	0	0			
B.01 Sloten/deuren	10	0,08	4	0	4	1		1
D.01 Werkplek	2	0,02	2	0	0			
D.03 Schoonmaak	1	0,01	1	0	0			
D.04 Wagenpark	1	0,01	1	0	0			
D.06 Telefonie	2	0,02	1	0	0			1
D.07 Audiovisueel	1	0,01	0	1	0			
D.08 Verhuizing	5	0,04	1	0	0	4		
I. IT	1	0,01	1	0	0			
I CA. 05 Planon	27	0,21	22	2	1	2		
Totaal	12723	100,00	1428	89	358	1931	71	8825
Percentage van totaal			11,22	0,70	2,81	15,18	0,56	69,36
* door een fout met Planon is een groot deel van de cateringaanvragen uit het systeem verwijderd. De cijfers geven geen reëel beeld van de werkelijke situatie								
Totaal excl. Catering	3515		1427	88	358	448	71	1103
Percentage van totaal excl. Catering			40,60	2,50	10,18	12,75	2,02	31,38
Totaal afgehandelde klachten	1875		1428	89	358			
Percentage van totaal			76,16	4,75	19,09			
Totaal aantal meldingen in 2005	12723					Bron: Planon LVNL		



overzicht aanvragen/klachten/meldingen 2004							
Werkordergroep	Aantal	% van totaal	op tijd	binnen 2x tijd	na 2x tijd	vervallen	in behandeling
1. Huisvesting	158	1,08	67	13	30	39	
1.1.10 Gebouw	50	0,34	17	2	17		1
1.1.11 Terrein	5	0,03	3	0	2		
1.1.20.11 Parkeergarage	8	0,05	2	1	4		
1.4.10.1 Onderhoud bouwkundig e.g.	58	0,40	15	5	33	4	1
1.4.10.2 Onderhoud installaties e.g.	53	0,36	22	3	11	4	
1.4.10.3 Onderhoud vaste voorz. E.g.	9	0,06	7	0	2		
1.6.10.1 Gebruik gas	13	0,09	2	1	5	5	
1.6.10.3 Gebruik stadsverwarming	29	0,20	8	1	7	13	
1.6.10.4 Gebruik elektriciteit	136	0,93	81	12	33	8	
1.6.10.5 Gebruik water	59	0,40	29	3	15	12	
2. Diensten en middelen	27	0,18	16	0	5	4	
2.1.10 Catering	2	0,01	0	0	1	1	
2.1.10.1 Bedrijfsrestaurant	7909	53,98				2077	
2.1.10.2 Catering vergaderingen	2760	18,84				477	
2.1.10.3 (koffie)automaten	191	1,30	103	7	78	3	
2.1.10.4 Catering evenementen	152	1,04				27	
2.1.10.5 Riekerpolder	340	2,32				110	
2.3.10 Schoonmaak	143	0,98	84	13	36	9	
2.3.20 Glasbewassing	1		1	0	0		
2.4.10 Interne verhuizingen	20	0,14	9	3	6	1	
2.5.30 Reproductie	143	0,98	7	1	134	1	
2.7.10 Ruimte	2	0,01	1	1	0		
2.7.10.2 Kantoorwerkplek	6	0,04	4	2	0		
2.7.10.3 Vergaderzalen	382	2,61				60	
2.7.10.4 Bijzondere ruimten	5	0,03	2	1	1	1	
2.7.20 Benodigdheden en hulpmiddelen	133	0,91	93	8	12	12	
2.7.20.1 Kantoorartikelen	203	1,39	132	16	43	12	
2.7.20.2 Hulpmiddelen	138	0,94	12	6	6	41	
2.7.20.3 Groenvoorziening	13	0,09	6	1	5	1	
2.7.20.4 Kunst	5	0,03	4	1	0		
2.7.20.5 Bewegwijzering	2	0,01	1	1	0		
2.9.10 Overige diensten en middelen	184	1,26	128	9	25	15	
3 ICT	2	0,01	1	0	0	1	
3.1.10.1 Vaste telefonie	82	0,56	52	5	18	4	
3.1.20.1 Patchpoints	19	0,13	13	4	1	1	
3.1.30 Hardware	350	2,39	0	1	1	72	
4.1.30.3 Wagenpark	822	5,61	56	6	21	158	
A.01 Meubilair	2	0,01	1	0	1		
B. 01 Sloten/deuren	9	0,06	2	0	7		
D. 01 Werkplek	1	0,01	0	0	1		
D. 03 Schoonmaak	1	0,01	0	0	1		
D. 07 Audiovisueel	4	0,03	1	1	1	1	
D. 08 Verhuizing	1	0,01				1	
I CA. 05 Planon	19	0,13	16	1	0	2	
I.DC. 02 Laptop	2	0,01	1	0	0	1	
Totaal	14653	99,99	999	129	563	3178	2
Percentage van totaal			6,82	0,88	3,84	21,69	0,01
* door een fout met Planon is een groot deel van de cateringaanvragen uit het systeem verwijderd. De cijfers geven geen reëel beeld							
Totaal excl. Catering	3110		999	129	563	427	2
Percentage van totaal excl. Catering			32,12	4,15	18,10	13,73	0,06
Totaal afgehandelde klachten	1691		999	129	563		
Percentage van totaal			59,08	7,63	33,29		
Totaal aantal meldingen in 2004	14653						Bron: Planon L



Reserveringen Servicedesk

2005

Reserveringen vergaderzalen	5435
Reserveringen afhaal koffie/thee	268
Totaal	5703

2004

Reserveringen vergaderzalen	5313
Reserveringen afhaal koffie/thee	272
Totaal	5585

Gemiddeld aantal reserveringen	5644
Gemiddeld aantal meldingen	13688
Totaal inkomende aanvragen	19332

Bron: LVNL Planon



Telefoonbeantwoording Servicedesk

4e kwartaal 2005

	Aantal	Percentage	Binnen normtijd	
Beantwoorde gesprekken	4762	77%	3636	76%
Onbeantwoorde gesprekken	1410	33%		
Totaal	6172	100%		



Toelichting op analyse werkzaamheden servicedesk

Meldingen 2004 servicedesk

Het totale aantal meldingen en aanvragen kwam neer op 14.653, waarvan het grootste gedeelte cateringaanvragen betreft, te weten 11.233 aanvragen. Door een fout is een groot deel van de cateringaanvragen uit het systeem verwijderd, waardoor de status van de aanvragen niet meer zichtbaar is. In het overzicht zijn deze aanvragen weergegeven in de kolom niet afgemeld. Hierdoor is het percentage niet afgemelde aanvragen 67%. Dit geeft een vertekend beeld. Door de catering buiten beschouwing te laten komt het totaal aan niet afgemelde meldingen op 32%. Dit blijft een zeer groot aantal. Als gekeken wordt naar alle meldingen (excl. Catering) blijkt dat maar 32% van alle meldingen op tijd afgehandeld wordt. 18% wordt pas na 2 keer de overschrijding van de tijd afgehandeld.

Van alle meldingen en aanvragen die wel afgehandeld zijn is bijna 60% binnen de normtijd afgehandeld, 7% is binnen 2 keer de toegestane tijd afgehandeld en 33% is na twee keer de normtijd afgehandeld.

Meldingen 2005 servicedesk

Het totale aantal meldingen in 2005 bedroeg 12.723, waarvan 8909 op naam van de afdeling catering kwam te staan. Van de cateringaanvragen in 2005 is eveneens een groot deel uit het systeem verwijderd en zijn de verwijderde aanvragen weergegeven in de kolom niet afgemeld. Hierdoor is het percentage van niet afgemelde klachten inclusief catering 69%, ongeveer gelijk aan 2004. Wanneer de catering buiten beschouwing gelaten wordt is 31% van de meldingen niet afgemeld. Dit blijft, net zoals in 2004 een zeer groot aantal. In 2004 is ongeveer 40% van de meldingen binnen de normtijd afgehandeld. Hierbij is een vooruitgang geboekt ten opzichte van 2004 van 8%. Het percentage klachten dat pas na twee keer de toegestane tijd afgehandeld is, bedraagt 10%, ook hierbij is vooruitgang geboekt ten opzichte van 2004. Van alle meldingen en aanvragen die afgehandeld zijn is 76% binnen de toegestane tijd afgehandeld, 5 % is binnen twee keer de normtijd afgehandeld en 19% is na twee keer de toegestane tijd pas afgehandeld.

Vanaf september 2005 is de servicedesk toe gaan zien op de afhandeling van de meldingen door de backoffice. Dit heeft duidelijk zijn vruchten afgeworpen.

Er worden veel meldingen en aanvragen niet afgemeld in Planon. Normaal gesproken wordt de status na afronding gewijzigd in melding gereed of reservering gereed. Wanneer dit niet gebeurt, kan niet gecontroleerd worden of meldingen en aanvragen behandeld zijn en binnen welke tijd. Om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren zal hier beter op toegezien moeten worden. 31% niet afgemelde klachten is veel te veel.

Het aantal meldingen dat op tijd afgehandeld wordt is een acceptabel percentage, maar het mag zeker niet minder worden. Er zal gestreefd moeten worden naar een afhandeling van 80% van de meldingen binnen de tijd, 10% binnen twee keer de tijd en 10% na twee keer de tijd.

Meldingen 2005 IT helpdesk

In 2005 heeft de afdeling IT ruim 3600 meldingen ontvangen bij haar helpdesk. Zoals uit de grafieken blijkt, bevindt de grootste piek zich in juni. In november werden er veel telefonische meldingen gedaan, dit wordt veroorzaakt doordat deze maand veel technische problemen kende met de internetverbinding. Over zo'n probleem komen veel dezelfde telefoontjes binnen, het probleem op zich wordt maar één keer geregistreerd, waardoor deze piek niet terug te zien is in de geregistreerde meldingen.

Uit het overzicht blijkt verder dat eenderde van het aantal meldingen dat binnenkomt bij de IT helpdesk via de e-mail wordt aangeleverd. De overige meldingen komen telefonisch binnen. De meldingen via de e-mail kunnen in de toekomst via FacilityNet aangeleverd worden. Daarnaast zal ook een deel van de telefonische meldingen via FacilityNet afgehandeld kunnen worden. Dit betekent dat 50% van de dienstverlening via FacilityNet kan verlopen, de overige 50% blijft via de oude manier verlopen. De helft van alle binnenkomende meldingen is te specifiek om via een geautomatiseerd systeem te verwerken.



Reserveringen

Per jaar ontvangt de servicedesk gemiddeld 5644 reserveringen, waarvan een grote meerderheid de aanvraag van vergaderzalen betreft. Een klein deel, ongeveer 5% van de aanvragen, betreft de aanvraag van een afhaal koffie/thee. Bij de aanvraag van een vergaderzaal zit meestal standaard koffie en thee. De afhaalkoffie is bestemd voor vergaderingen in het C gebouw, omdat daar geen catering plaats vindt vanwege logistieke redenen.

Telefoonbeantwoording

De analyse is gemaakt van de gegevens over het laatste kwartaal van 2005. Bij navraag blijkt dat het laatste kwartaal van 2005 representatief te zijn voor een langere periode.

De telefoon mag maximaal drie keer over gaan voordat de telefoon beantwoord moet worden. Dit komt neer op ongeveer 12 seconden. Uit de analyse blijkt dat deze norm in 76% van de beantwoorde gesprekken behaald wordt. Hierbij moet wel vermeld worden dat de telefoon in 33% van het totale aantal telefoontjes niet opgenomen wordt. Dit aantal is erg hoog en zal door de komst van FacilityNet moeten dalen, omdat de medewerkers meer tijd over houden om de telefoon te beantwoorden.

Realiseerbare besparingen

Servicedesk

Gemiddeld ontvangt de Servicedesk per jaar 13500 meldingen en 5650 reserveringen, waarvan in de toekomst 80% via FacilityNet geregistreerd kan worden.

Per jaar zal dit de volgende tijdsbesparing op kunnen leveren:

$$13500 + 5650 = 19150$$

80% van 19150 = 15320 meldingen per jaar via FacilityNet

$$15320 \times 1 \text{ minuut} = 15320 \text{ minuten} = 255 \text{ uur per jaar}$$

Op de kosten kan het volgende bedrag per jaar worden bespaard:

$$255 \text{ uur} \times \text{€}35,- = \text{€} 8.925,-$$

De General Manager Facility Services gaf aan dat € 35 per uur een reëel bedrag voor de kosten van een medewerker servicedesk in deze organisatie.

Bij het invoeren van reserveringen door de servicedesk wordt bij circa 1 op de 20 een fout gemaakt. Het rechtzetten van fouten kost tijd, ongeveer 5 minuten per fout. De fouten die de servicedesk maakt bij het overtypen van reserveringen in Planon kunnen bespaard worden. Per jaar worden er gemiddeld 5650 reserveringen gemaakt, waarvan er 283 fouten worden gemaakt. Iedere fout neemt vijf minuten in beslag om recht te zetten.

$$283 \times 5 = 1415 \text{ minuten} = 24 \text{ uur per jaar}$$

$$24 \text{ uur} \times \text{€} 35,- = \text{€} 840,-$$

De fouten die gemaakt worden kosten ook de aanvragers extra tijd, waardoor het bedrag verdubbeld kan worden. De aanvragers zijn minder tijd kwijt aan fouten, maar kosten wel meer per uur, waardoor een verdubbeling van het bedrag een reële indicatie is van de tijd/kosten die men kwijt is door het rechtzetten van fouten. Hiermee komt het bedrag per jaar op € 1.680,-

De servicedesk medewerkers krijgen regelmatig telefoontjes van medewerkers die willen weten hoe het staat met de ingediende melding. Doordat dit na de implementatie van FacilityNet terug te vinden is op intranet, zal op dit gebied een besparing worden geboekt bij de servicedesk. Op dit moment wordt over ongeveer de helft van de meldingen gebeld over de voortgang. Het afhandelen van zo'n telefoontje duurt gemiddeld 1 minuut. Dit levert de volgende besparing op:

$$13.500 / 2 = 6.750 \text{ meldingen per jaar}$$

$$6.750 \text{ minuten} = 112,5 \text{ uur}$$

$$112,5 \text{ uur} \times \text{€} 35,- = \text{€} 3.937,50$$

IT helpdesk

Per jaar komen er ongeveer 3600 geregistreerde meldingen binnen. Deze meldingen zijn interessant voor het onderzoek, omdat er op het registreren van de gegevens bespaard kan



worden. De geregistreerde meldingen betreffen veelal zaken die niet direct via de telefoon afgehandeld kunnen worden. Wanneer er vanuit gegaan wordt dat 50% via FacilityNet door de gebruiker zelf geregistreerd kan worden (zie stukje meldingen 2005 IT helpdesk), bespaart dat de tijdsduur van het invoeren van 1800 meldingen per jaar. Gemiddeld is men bij de IT helpdesk vijf minuten bezig met één melding. De kosten voor een medewerker IT helpdesk bedragen €55,- per uur in deze organisatie.

Op de tijd die door de IT helpdesk geïnvesteerd wordt in het verwerken van meldingen kan het volgende worden bespaard:

1800 meldingen à 5 minuten = 9000 minuten = 150 uur per jaar.

150 x € 55 = € 8.250,- per jaar.

Ook op de IT afdeling komen veel telefoontjes binnen over de voortgang van een melding. De direct op te lossen meldingen komen niet in Planon te staan, waardoor het aantal meldingen waarover navraag gedaan wordt gelijk is aan het totale aantal meldingen. Hier kunnen de volgende kosten bespaard worden:

3600 meldingen per jaar

3600 minuten = 60 uur per jaar

60 uur x € 55,- = 3.300,- per jaar

Conclusie

Er worden veel meldingen en aanvragen niet afgemeld in Planon. Normaal gesproken wordt de status na afronding gewijzigd in melding gereed of reservering gereed. Wanneer dit niet gebeurt, kan niet gecontroleerd worden of meldingen en aanvragen behandeld zijn en binnen welke tijd. Om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren zal hier beter op toegezien moeten worden. 31% niet afgemelde klachten is veel te veel.

Het aantal meldingen dat op tijd afgehandeld wordt is een acceptabel percentage, maar het mag zeker niet minder worden. Er zal gestreefd moeten worden naar een afhandeling van 80% van de meldingen binnen de tijd, 10% binnen twee keer de tijd en 10% na twee keer de tijd.

Er zijn financiële besparingen mogelijk door de implementatie van FacilityNet:

- € 8.925,- per jaar bij het invoeren van reserveringen door de servicedesk.
- € 1.680,- per jaar bij het rechtzetten van fouten.
- € 3.937,50 per jaar bij het geven van voortgangsinformatie over meldingen bij de servicedesk.
- € 8.250,- per jaar bij het registreren van IT meldingen.
- € 3.300,- per jaar bij het geven van voortgangsinformatie over meldingen bij de IT helpdesk.



Bijlage 5 Externe interviews

Telefonisch gesprek dhr. J. de Nijs 7 februari 2006

Ernst en Young is betrokken geweest bij de ontwikkeling van diverse Planon modules. Zij waren een van de eersten die het systeem ingevoerd hebben in de organisatie. Het gaat hier om ongeveer 30 kantoren. Er werken 4.300 mensen bij Ernst en Young. De totale facilitaire dienst is betrokken geweest in het proces, het gaat hier om meer dan 100 mensen. Daarnaast is het belangrijk dat de secretaresses betrokken worden in het proces, zij vormen de grootste doelgroep.

De beslissing om FacilityNet te implementeren ligt bij de top, zij moeten hier volledig achter staan. Alleen op deze manier kan er voor draagvlak gezorgd worden onder alle medewerkers. Op de vraag hoe de presentatie aan de medewerkers plaats heeft gevonden was het antwoord: gewoon afdwingen. Hieruit valt op te maken dat deze organisatie flexibeler omgaat met veranderingen en de top meer invloed heeft als bij LVNL. Bij LVNL hebben de medewerkers meer in te brengen en kunnen beslissingen niet zomaar afgedwongen worden. Op dat moment komen de medewerkers in verzet, zij eisen overleg.

Met Planon FacilityNet wil Ernst en Young 80% van de aanvragen opvangen. Zalen kunnen tot 48 uur van tevoren via FacilityNet geboekt worden. Daarna moet men hiervoor de servicedesk bellen en kan het voorkomen dat niet alle voorzieningen gerealiseerd kunnen worden.

FacilityNet levert efficiency op, er worden minder fouten gemaakt bij aanvragen en het bespaart veel tijd bij de diverse afdelingen. De informatie is eenvoudiger beschikbaar voor medewerkers en management.

Gesprek dhr. Erwin Piet Gemeente Ridderkerk 28-3-06

Waar wordt FacilityNet bij de gemeente Ridderkerk voor gebruikt?

De gemeente Ridderkerk gaat met FacilityNet reserveringen, meldingen en eventueel bezoekers registreren. Het onderdeel bezoekers is op dit moment nog niet aangekocht, men twijfelt nog of deze investering genoeg op kan leveren. Daarnaast is het ook mogelijk om het smoelenboek via FacilityNet te bekijken en wordt FacilityNet Workflow geïmplementeerd, waardoor de medewerkers hun meldingen kunnen volgen. Zonder deze module is dat niet mogelijk.

Wat wilden jullie bereiken met de implementatie van FacilityNet?

Organisatiebreed is er onlangs een project opgestart op procesmatiger te gaan werken. De processen in de backoffice zijn onlangs gestructureerd, waarbij de processen vastgelegd zijn. Uit deze ontwikkeling is de implementatie van FacilityNet voortgekomen.

Met de invoering van FacilityNet wil de gemeente Ridderkerk bereiken dat de dienstverlening door de facilitaire organisatie beter aansluit bij de vraag van de klant. Daarnaast is hun doelstelling het verhogen van het serviceniveau en het bieden van een betere ondersteuning aan facilitaire klanten. Ook is een groot voordeel dat er managementinformatie gegenereerd kan worden uit Planon, zodat er een beter overzicht verkregen in de inkomende meldingen en reserveringen.

Wie waren er betrokken bij de implementatie van FacilityNet?

Bij de gemeente Ridderkerk waren de facilitair adviseur, de applicatiebeheerder en module eigenaren. Bij het testen van FacilityNet zijn de gebruikers ook betrokken (secretaresses en andere gebruikers).

Op welke manier is er draagvlak gecreëerd onder de gebruikers?

Er is draagvlak gecreëerd door de gebruikers te informeren via berichten op intranet. Een aantal gebruikers zijn betrokken bij de inrichting en het testen van het systeem.

Welke knelpunten bent u tegen gekomen bij de implementatie van FacilityNet?

De communicatie met Planon verloopt soms wat stroef. Ze sturen voor ieder telefoontje een factuur, dat maakt de implementatie een dure aangelegenheid. Het is aan te raden om iemand



in de organisatie een cursus FacilityNet te laten doen vóór de implementatie, zodat er iemand is die zelf ook het een en ander in het systeem kan wijzigen. Ook moeten de processen goed gestructureerd zijn, anders zijn ze niet in te voeren in Planon. Wanneer er van tevoren niet goed nagedacht wordt over welke diensten er via FacilityNet aangeboden gaan worden, krijg je daar bij de implementatie problemen mee.

Welke regels hebben jullie opgesteld voor het gebruik van FacilityNet?

Reserveringen met catering moeten voor 12 uur 's middags voor de volgende dag gedaan worden. Na twaalf uur is het niet meer mogelijk om de catering via FacilityNet te bestellen. Er zijn autorisatierechten vastgelegd. De directiesecretaresses hebben de mogelijkheid om lunches op kamer te boeken, andere medewerkers kunnen dat niet. Daarnaast werken de secretaresses in groepen, waarbij ze inloggen onder één groepsnaam en daardoor ook de reserveringen van andere secretaresses in de groep kunnen wijzigen.

In de nieuwe versie van Planon is het mogelijk dat er een korte beschrijving zichtbaar wordt bij de planning van vergaderzalen. Zo is het mogelijk om te zien welke vergadering in welke zaal plaats vindt.

Gesprek dhr. Donders HAS Den Bosch 17 februari 2006

Kunt u een omschrijving geven van de organisatie?

HAS Den Bosch is een agrarische hogeschool met ongeveer 1500 studenten en 250 docenten. Hiermee is de school de kleinste hogeschool van Nederland.

Er wordt gewerkt met de modulen werkorders, reserveringen en personenbeheer. De reserveringen en catering gaan grotendeels via FacilityNet, sinds één week komen ook de meldingen binnen via FacilityNet meldpunt. Vooral studenten maken gebruik van deze mogelijkheid om beamers, laptops en andere middelen te reserveren. De autorisatie is vastgelegd voor verschillende gebruikersgroepen. Studenten hebben bijvoorbeeld niet de mogelijkheid om een auto te reserveren, terwijl docenten wel die mogelijkheid hebben. De knop auto wordt niet weergegeven bij de keuzemogelijkheden voor studenten.

Meldingen (alle meldingen worden weergegeven om dubbele te voorkomen)

- Mijn meldingen
- Melding toevoegen

Reserveringen

- Mijn reserveringen
- Catering
- Auto
- Beamer
- Fototoestel
- Laptop enz.

De meldingen worden niet via standards ingevoerd. De gebruiker geeft het onderwerp van de melding als losse tekst, ruimtenummer en een toelichting. De reden voor het niet gebruiken van standards is dat er anders te veel keuzemogelijkheden komen te staan, waardoor het onoverzichtelijk wordt. De helpdesk bekijkt alle meldingen en stuurt deze door naar de backoffice. In één week zijn er ongeveer 10 meldingen binnen gekomen, waardoor het aantal nog goed te overzien is en het niet te veel tijd kost om alles door te geven aan de backoffice. FacilityNet is ingevoerd in het eigen intranet, waar ook vóór het gebruik van FacilityNet al veel gebruik van werd gemaakt. FacilityNet wordt beheerd door de applicatiebeheerder (dhr. Donders) in samenwerking met de beheerder van het intranet. 'Het zou mooi zijn om 80% van de meldingen en aanvragen af te vangen met FacilityNet.' Maar in de praktijk blijkt eigenlijk dat het hier ongeveer 40% is.



Wie waren er betrokken bij de implementatie van FacilityNet?

De top van de organisatie had besloten om met Planon te gaan werken en had al een aantal modules ingekocht. Dhr. Donders werd verantwoordelijk voor de inrichting en implementatie. Hierbij heeft hij vooral samen gewerkt met de helpdesk.

De stappen van het implementatieproces zijn:

- inrichting van het systeem
- trainen van de helpdesk medewerkers
- voorzichtig beginnen met de implementatie, niet alles tegelijk
- Steeds meer modules erbij

De vraag om meer mogelijkheden kwam van de gebruikers (voornamelijk studenten), hierdoor gaven zij aan dat ze toe waren aan meer mogelijkheden.

Op welke manier is er draagvlak gecreëerd onder de gebruikers?

Studenten werken al veel met de computer, ook het intranet wordt veel gebruikt, waardoor het een kleine stap is om meer met het intranet te gaan doen. De helpdesk moet voor een goede ondersteuning van de gebruikers zorgen, zij moeten helemaal achter het systeem staan en gebruikers verwijzen naar FacilityNet en niet de meldingen en aanvragen op de oude manier blijven ontvangen. Als applicatiebeheerder moet je er bovenop blijven staan, soms misschien tot vervelens toe. Het kost tijd, maar het levert wel een goed functionerend systeem op.

Op een gegeven moment begonnen gebruikers zelf om meer mogelijkheden te vragen, dit is het beste draagvlak dat je kunt hebben.

Welke knelpunten bent u tegen gekomen?

Het systeem van Planon communiceert niet goed met het besturingssysteem van Novell, waar HAS Den Bosch mee werkt. Dit leverde in eerste instantie problemen op, welke verholpen zijn. Bij het aanmaken van reserveringseenheden, kan niet de inhoud van een andere reserveringseenheid gekopieerd worden. Alles moet afzonderlijk ingevoerd worden. Het kost veel tijd om alles hetzelfde in te richten.

Zijn er organisatie cultuuraspecten die van invloed zijn geweest bij de implementatie?

De studenten zijn erg nieuwsgierig, flexibel en staan open voor nieuwe dingen, dat maakt de implementatie een stuk eenvoudiger. Ook zijn de gebruikers van deze organisatie erg mondig en zullen het niet nalaten om te zeggen wat er niet goed is. Hier geldt ook geen bericht is goed bericht.

Zijn er vooraf doelstellingen opgesteld die bereikt moesten worden met de implementatie van FacilityNet?

Er zijn vooraf geen doelstellingen opgesteld. Na een half jaar is het systeem geëvalueerd met een aantal betrokkenen. De reacties van de gebruikers kwam automatisch, waardoor het systeem in de loop van de tijd steeds aangepast wordt aan de wensen van de gebruikers en de beheerders. Ook al zou het systeem niet helemaal volgens de doelstellingen (eisen) functioneren, het is heel moeilijk om er dan nog mee te stoppen. Het levert altijd wel een voordeel op ten opzichte van de oude situatie.

Hoeveel % van de dienstverlening verloopt via FacilityNet?

Ongeveer 40% van de reserveringen verloopt nu via FacilityNet. In 2005 waren er 8617 reserveringen, waarvan er ongeveer 4500 via FacilityNet gedaan zijn. Over de meldingen is nu nog niets te zeggen, omdat het pas sinds kort actief is.

Vindt u de implementatie van FacilityNet succesvol in uw organisatie?

De implementatie is een succes te noemen. Ook de gebruikers zijn tevreden over het systeem.



Ministerie van Financiën

Gesprek Ilse Oosten Medisch Centrum Alkmaar 22 maart '06

Wie waren er betrokken bij het implementatieproces?

De manager van het MCA Facilitair Bedrijf.

Een strategisch inkoper van de sector Inkoop & Logistiek.

De officemanager van de Servicedesk (frontoffice van het MCA FB).

Een adviseur van het MCA Facilitair Bedrijf.

De applicatiebeheerders (vallen onder de Servicedesk).

Op welke manier is er draagvlak gecreëerd onder de gebruikers?

In het coördinatieteam (sectorhoofden en manager MCA FB) is dit eerst besproken. De officemanager heeft de Servicedesk medewerkers geïnformeerd en hen gedurende de implementatie actief betrokken. Daarnaast is er een testpanel opgesteld waarin onder andere medewerkers van de Servicedesk zaten als ook secretaresses die m.n. van de vergaderservice veel gebruik zullen maken.

Welke knelpunten bent u tegen gekomen bij de implementatie van FacilityNet?

De communicatie met Planon verliep soms moeizaam.

De integratie van Facility Net in de intranetsite van het MCA FB.

Facility Net diende tegelijk met het intranet van het MCA FB gelanceerd te worden 1 januari 2006. Helaas hebben we onze planning moeten bijstellen en zijn we 27 februari live gegaan met zowel de intranetsite als met Planon FN.

Zijn er vooraf doelstellingen opgesteld die bereikt moesten worden met de implementatie van FacilityNet?

We willen de SD minder belasten, zodat we hun werkzaamheden meer afwisselend kunnen maken en hen ook andere taken kunnen toedelen. Zoals het bijwerken van de producten- en dienstengids. De elektronische nieuwsbrieven e.d.

Hoeveel % van de dienstverlening verloopt via FacilityNet?

Hier kan ik nog geen uitspraak over doen, aangezien we nog maar net live zijn gegaan.

Vindt u de implementatie van FacilityNet succesvol in uw organisatie?

Ja zeker. Het biedt de gebruikers vele voordelen. Aangezien het verplegende personeel onregelmatige diensten hebben en de Servicedesk (SD) alleen op kantooruren aanwezig is tussen 08.00 - 16.30 uur, zijn zij nu niet gebonden aan deze tijden. Daarnaast kunnen zij op het intranet MCA FB de status volgen van hetgeen zij gemeld hebben. Het is veel transparanter voor de klant. Daarnaast krijgt het MCA FB betere bekendheid/ profilering.

Gesprek dhr. van Es Planon 2 maart '06

Op welke manier bent u betrokken bij de implementatie van Planon software, in het bijzonder FacilityNet?

Tom van Es is werkzaam bij Planon als implementatie consultant. Hij ondersteunt de implementatie bij organisaties, zowel Facility Office als FacilityNet. Vaak implementeren organisaties eerst Facility Office en werken daar een tijdje mee voordat FacilityNet geïmplementeerd wordt. Bij commerciële organisaties is de reden voor de implementatie van FacilityNet vrijwel altijd kostenbesparing. Bij overheidsorganisaties is vaak de reden tijdsbesparing bij de frontoffice en het verhogen van de klanttevredenheid. Ook is te zien dat in commerciële organisaties van bovenaf opgelegd wordt dat er met FacilityNet gewerkt gaat worden, terwijl er in overheidsorganisaties meer overleg en overeenstemming plaats vindt. (meer bottom-up benadering)

FacilityNet is niet geschikt als beheersinstrument. De facilitaire processen kunnen niet beter bewaakt worden door het gebruik van FacilityNet.



Zijn er organisaties waarbij de implementatie niet succesvol verloopt? En kunt u hiervoor een verklaring geven?

Er is vrijwel altijd voordeel te behalen bij het gebruik van FacilityNet. Er zijn weinig organisaties te noemen waar het niet werkt. Als er van tevoren maar goed over nagedacht wordt, is de implementatie vrijwel altijd succesvol. Belangrijk is dat het management achter het gebruik staat en dat de dienstverlening al in grote mate gestandaardiseerd is. FacilityNet kan alleen voor standaarddiensten gebruikt worden. Hierbij gaat de 80-20 regel op. 80% van de dienstverlening zal in de meeste gevallen via FacilityNet kunnen verlopen, 20% is uitzonderlijke gevallen en die zullen toch altijd via de servicedesk blijven verlopen.

Communicatie is zeer belangrijk in het hele implementatieproces. Wanneer de gebruikers niet weten wat ze moeten doen, zullen zij ook het systeem niet kunnen gebruiken. Zorg voor goede communicatie in het hele implementatieproces, zodat iedereen weet wat hem of haar te wachten staat.

Het moment waarop gemeten kan worden dat de implementatie succesvol is geweest is afhankelijk van de mate van standaardisatie van de werkprocessen. Wanneer de processen nu al gestandaardiseerd verlopen, zal FacilityNet binnen twee maanden resultaat geven. Bij een lage mate van standaardisatie kan het soms wel vijf jaar duren voordat gezegd kan worden of de implementatie succesvol is.

Welke knelpunten komt u vaak tegen bij organisaties? Noem het aandachtspunten...

De ICT implementatie vormt regelmatig een knelpunt. Vaak hoort IT niet bij de facilitaire organisatie en hebben zij geen serverruimte of tijd om FacilityNet te implementeren. Het intranet vormt ook wel een probleem. FacilityNet moet daar op de een of andere manier ingepast worden. Daarmee samenhangend is ook de autorisatie van belang. Er moet vastgelegd worden welke rechten welke medewerker heeft. Kan iedereen van alle diensten gebruik maken? Moeten leidinggevenden voor sommige diensten of producten toestemming geven voordat de dienst aangevraagd kan worden?

Daarnaast is ook belangrijk om vast te leggen op welke termijn boekingen en reserveringen gedaan kunnen worden. Hoe lang van tevoren kun je zalen reserveren en tot hoe kort van tevoren?

Een aandachtspunt is ook de afstemming. Het management moet van tevoren beslissen wat ze wel en niet met FacilityNet willen doen en op welke manier. Dit moet vervolgens goed gecommuniceerd worden met de backoffice, zodat er duidelijke afspraken zijn over de dienstverlening. Wat doe je wel en wat doe je niet? Welke cateringopties zijn er of kan iedereen bestellen wat hij/zij wil?

Hoe worden medewerkers vertrouwd gemaakt met FacilityNet?

De ervaring leert dat veel mensen al gauw met FacilityNet gaan werken als ze er achter komen hoe eenvoudig het is. In commerciële organisaties worden medewerkers vaak 'gedwongen' om er mee te werken. Alleen via FacilityNet en anders niet.

Om medewerkers er mee te laten werken is het belangrijk dat de servicedesk en de backoffice aangeven op welke manier de medewerkers hun meldingen kunnen doen (via FacilityNet) en geen meldingen op andere manieren accepteren. Op deze manier raken de medewerkers snel vertrouwd en kiezen ze al gauw voor FacilityNet als blijkt dat het niet meer telefonisch kan. Soms wordt ervoor gekozen om kosten in rekening te brengen wanneer meldingen via de telefoon of email gedaan worden. Dan kan een ieder zelf beslissen of ze dat er voor over hebben.

**Tips:**

- Doe een pilot als proef om de fouten eruit te halen en de overgang geleidelijker te maken.
- Zorg voor een goede communicatie tijdens het hele proces.
- Bedenk van tevoren goed welke processen je via FacilityNet wil laten verlopen.
- FacilityNet is alleen voor standaardmeldingen en aanvragen. Probeer niet alles via FacilityNet te doen. (denk aan de 80-20 regel) Sommige aanvragen komen zo weinig voor dat het niet rendabel is om deze te standaardiseren. Door alles in te voeren wordt het heel erg onoverzichtelijk. Het onderwerp van de melding kan gestandaardiseerd worden, maar mensen willen toch graag hun ei kwijt, laat dus altijd ruimte voor opmerkingen open.
- Doe niet alles in één keer maar zorg voor een geleidelijke implementatie.
- Een organisatie om een keer te kijken is het ministerie van Financiën.

Gesprek Ingrid Huijbregts Prequest 24-3-05Kun je een beschrijving geven van de selfservice software die Prequest levert?

Functioneel lijkt de software van Prequest op de Planon software. Er worden ongeveer dezelfde modules gebruikt, zoals vergaderzalen, meldingen, bezoekers en backoffice modules zoals onderhoud. Het verschil tussen de leveranciers ligt in de wijze waarop de software ontwikkeld is. Planon is begonnen met de ontwikkeling van onderhoudsmodule, Prequest is ontwikkeld vanuit de frontoffice.

Op welke manier ben jij betrokken geweest bij de implementatie van Prequest software?

Ingrid is betrokken geweest bij implementaties als implementatie adviseur. Vanaf de bestelling van een pakket tot en met de werking is zij betrokken geweest bij de implementaties. In samenspraak met de klant werden doelstellingen vastgesteld, werkgroepen gevormd en werden vervolgens de werkprocessen vertaald. Daarna kon de inrichting van het systeem beginnen. Er werd vaak een testgroep gevormd van veelvuldige gebruikers, backoffice en frontoffice. Wanneer de software 'live' ging verzorgde Ingrid de instructies en opleiding van medewerkers.

Heb je voorbeelden van organisaties waarbij de implementatie niet succesvol is verlopen?

Er zijn geen bedrijven te noemen waarbij de implementatie van FMIS software echt mislukt is. Er zijn altijd knelpunten, maar over het algemeen zijn deze te verhelpen.

Welke knelpunten komen veel organisaties tegen bij de implementatie?

Het kwam regelmatig dat het pakket nog niet goed draaide bij de organisatie, maar er wel met de intranet toepassing gewerkt moest gaan worden. Intranet zal niet werken als het pakket niet goed werkt.

Er zijn drie punten die in orde moeten zijn om de implementatie succesvol te laten verlopen:

- De processen moeten duidelijk beschreven zijn
- De infrastructuur moet de mogelijkheid bieden om met een FMIS te werken.
- Er moet draagvlak in de organisatie zijn.

Het is goed om de producten- en dienstencatalogus aan het systeem te hangen, zodat de medewerkers wat meer informatie bij de aanvraag tot hun beschikking hebben.

Het intranet moet te allen tijde goed bereikbaar zijn om een goede dienstverlener te zijn, ook moet de facilitaire module altijd op dezelfde plek te vinden zijn.

Hoe worden medewerkers vertrouwd gemaakt met het systeem?

Zorg van het begin af aan voor goede informatie naar de medewerkers. Kondig de komst van het systeem aan en creëer draagvlak door de belangrijkste klanten bij het implementatieproces te betrekken. Bijvoorbeeld bij de testgroep. Geef één datum waarop het systeem gelanceerd wordt en stel deze datum niet bij. Houd het duidelijk voor de medewerker.

Vaak wordt er een presentatie gegeven voor de belangrijkste gebruikers, verder worden alle medewerkers geïnformeerd door middel van een aankondiging op intranet/personeelsblad/mail.



Bijlage 6 interne interviews

Interviews secretaresses

- Zijn jullie tevreden over de huidige manier van reserveren?
 - o Ja 24
 - o Nee 1
- Vinden jullie het reserveringsformulier handig in gebruik?
 - o Ja 22
 - o Nee 3
- Is de reserveringsbevestiging duidelijk?
 - o Ja 17
 - o Nee 8
- Wat zouden jullie graag willen veranderen?

Tevreden: Urdice Gemin, Anita Sikkens, Angelique Klemmer, Simone Hunze, Els van der Geer, Ada Wallien, Janneke Jongh Visscher, Mourien Roozen, Linda Kool, Dana Matakana, Marlene Waal, Sandra Wielart, Yvonne Seynur, Esther Verhoeven, Jolanda Mak, Mariska Marcelis, Sonja Stichter, Judith Bongers, Tamar Rijs, Silvia Klerks, Marina Verhoef, Gwynne Turpijn, Wendy Vos

Ontevreden: Carla Veldhuizen

De OR en directie moeten voorrangsrechten behouden en bij het 'live' gaan van het systeem als eerste toegang krijgen.

Opmerkingen

- Het is goed dat één centraal punt de controle over de reserveringen houdt. Bij problemen heb je één aanspreekpunt. (Urdice Gemin)
- Ik ben bang dat als iedereen zelf zijn zaakjes gaat regelen, het een zootje wordt. (Mourien Roozen)
- Wanneer vergaderingen die iedere week plaats vinden per keer in het systeem geboekt worden moeten worden in de nieuwe situatie, kost dit veel extra tijd bij de secretaresses. (Ruth Claus)
- De servicedesk reageert altijd snel op aanvragen. (Ada Wallien, Janneke Jongh Visscher, Marlene Waal)
- Bellen is sneller/eenvoudiger, ook het persoonlijke contact vind ik erg prettig. (Angelique Klemmer, Sandra Wielart)
- De reserveringen moeten erg ver van tevoren gemaakt worden, want vooral de grote zalen zitten snel vol. (Janneke Jongh Visscher, Sandra Wielart)
- Zorg voor een korte termijn om te reserveren, zodat er niet te veel loze reserveringen in komen te staan. (Dana Matakana)
- Het is lastig dat je nu niet direct de beschikbaarheid kunt controleren. (Els vd Geer, Marina Verhoef)
- De standaardinformatie, zoals naam, kamernummer, telefoonnummer moet steeds bij iedere reservering opnieuw ingevuld worden. (Ada Wallien, Janneke Jongh Visscher)
- Een serie vergaderingen is niet op één formulier te boeken. (Janneke Jongh Visscher, Mariska Marcelis)
- Het aanklikken werkt heel eenvoudig, maar soms mis ik de mogelijkheid om vrije tekst in te voeren. (Janneke Jongh Visscher, Marlene Waal, Sandra Wielart, Tamar Rijs)
- Er is te weinig ruimte op het formulier voor extra wensen, niet met betrekking tot lunches, maar overige zaken. (Carla Veldhuizen, Tamar Rijs, Silvia Klerks, Ruth Claus, Marina Verhoef, Gwynne Turpijn, Wendy Vos)
- Wij willen soms een diner of ontbijt, deze mogelijkheid is niet beschikbaar op het formulier. (Tamar Rijs, Silvia Klerks)



- Bij een lunchaanvraag zonder vergadering vergeet je snel de datum in te vullen. (Anita Sikkens)
- Grote groepen bezoekers kunnen niet op één formulier gezet worden. (Linda Kool, Marlene Waal, Judith Bongers, Marina Verhoef, Gwynne Turpijn, Wendy Vos)
- Bezoekers die op verschillende tijdstippen voor één vergadering komen kunnen niet op één formulier ingevuld worden. (Anita Sikkens)
- Er kan niet aangegeven worden op welke tijdstippen er koffie bezorgd moet worden. (Wendy Vos)
- Soms komen foutjes voor bij de terugkoppeling. (Angelique Klemmer, Simone Hunze)
- In de bevestiging staat niet het aantal personen waarvoor gereserveerd is vermeld, alleen het aantal personen dat in de zaal kan. (Yvonne Seynur)
- In het nieuwe systeem zou het handig zijn om een printoptie toe te voegen, zodat je een ook een bewijs van reservering hebt. (Simone Hunze)
- Bij de bevestiging zijn soms niet alle data in een keer zichtbaar. (Carla Veldhuizen, Els vd Geer, Linda Kool) Eigenlijk zou het een kopie van het formulier moeten zijn.
- De bevestiging is niet gestructureerd. (Janneke Jongh Visscher, Wendy Vos) Liever puntsgewijze omschrijving met datum tijd en omschrijving.
- Er komt op dit moment een aparte bevestiging voor de lunch, het is makkelijker om alles op één formulier bevestigd te hebben. (Wendy Vos)
- Het zou makkelijk zijn om een herinnering te krijgen een dag van tevoren dat je een zaal hebt gereserveerd. (Mourien Roozen)
- Let op het maken van een tussenpauze tussen vergaderingen voor schoonmaak. (Dana Mataka)
- Voor de vergaderzalen in bouwdeel C zouden ook de etage en kamernummers vermeld moeten worden, zodat het duidelijker is waar de zaal zich bevindt. Ook erbij vermelden dat in gebouwdeel C geen catering geleverd wordt. (Marlene Waal)
- De koffie en theevoorziening in het C gedeelte kost voor de secretaresses veel extra werk. (Jolanda Mak)
- Aan het eind van het jaar is het nog niet mogelijk om voor het volgende jaar te plannen. (Sonja Stichter)

Interview servicedesk

Het maken van een reservering neemt gemiddeld één minuut in beslag. Wanneer het om een eenvoudige reservering gaat en de gewenste ruimte beschikbaar is, zal de reservering binnen een minuut gemaakt kunnen worden. Complexe gevallen met lunches en bezoekers komen ook vaak voor, deze nemen meer dan een minuut in beslag. Het rechtzetten van een fout kost circa vijf minuten per fout. Naar schatting wordt bij één op de 20 reserveringen een fout gemaakt.

De servicedesk medewerkers zijn tevreden over de huidige manier van werken. Vooral de meldingen via de mail zijn eenvoudig te verwerken. Telefonische meldingen zijn lastig, omdat er vaak van alles tussendoor komt. Op dit moment worden alleen reserveringen die op de dag zelf plaats vinden via de telefoon afgehandeld. De rest moet via de mail. Er hebben wat foutjes in Planon gezeten, op dit moment werkt het systeem goed en kunnen meldingen en reserveringen snel ingeboekt worden.

Het grote probleem in deze organisatie zal zijn dat er vaak te grote vergaderzalen geboekt zullen worden. Op dit moment wordt er heel efficiënt ingeboekt, maar wanneer medewerkers dit zelf gaan doen, zullen de medewerkers snel voor een grote zaal kiezen in plaats van een zaal waar ze net in passen.

De medewerkers van de servicedesk denken dat FacilityNet een toegevoegde waarde heeft voor LVNL, maar ze verwachten wel dat hun eigen werkzaamheden erg zullen veranderen. Ze zijn bang dat hun werk minder leuk wordt. Het inboeken van meldingen en reserveringen is leuk werk, maar steeds controleren of meldingen al gereed zijn is geen leuk werk om te doen.

Wanneer de backoffice actiever gaat werken met Planon zal FacilityNet goed gaan werken. Op dit moment moet er door de servicedesk te veel nagebeld worden om klachten en meldingen te controleren. Er wordt door sommige afdelingen geweigerd om met Planon te werken. Van



bovenaf zal hier meer druk op moeten komen. Met de juiste instructies en goede communicatie zal FacilityNet goed kunnen functioneren.

De reserveringen in FacilityNet zal een groot aandachtspunt zijn.

Interviews afdelingsmanagers FS

IT Raymond Pijnenburg

Het is goed om voor de inrichting van het systeem bij anderen te gaan kijken. Wij hoeven niet zelf het wiel uit te vinden. Hoe hebben andere organisaties FacilityNet opgezet, hoe breed en diep zijn de meldingen gespecificeerd? En hoeveel ruimte heeft de klant om zelf tekst in te voeren?

Hoe groter de specificatiemogelijkheden voor de klant, hoe groter de kans zal zijn dat de melding bij de verkeerde afdeling terecht komt. Het veranderen en doorsturen naar de juiste persoon kost veel tijd. Meer tijd dan wanneer de klacht door de Servicedesk doorgeschakeld moet worden. Er zal structuur opgezet moeten worden, waarin vermeld wordt welke klacht bij welke afdeling terecht zal moeten komen. Dit komt pas aan de orde bij de inrichting van het systeem.

Houd de klachtenlijn zo kort mogelijk. Wanneer de klant veel handelingen moet verrichten zal de bereidheid om meldingen via het web te doen afnemen en zal de klant eerder de telefoon grijpen. Er zal minder klantcontact zijn, wat de klant als onprettig kan ervaren. De bereidheid van klanten om iets voor je te doen is via mondelinge communicatie groter dan via schriftelijke communicatie. Mondeling kun je mensen eerder overhalen. Klanten zullen daarom sneller afhaken bij schriftelijke communicatie zoals FacilityNet, wanneer het niet optimaal gebruiksvriendelijk ingericht is. Ook willen mensen graag hun ei kwijt, met andere woorden, ze willen graag zelf kunnen uitleggen wat zij bedoelen. Daarom is het van belang dat er altijd een mogelijkheid is om vrije tekst in te voeren. Door het beperken van het aantal keuzemenu's zal de dienst eenvoudiger worden voor de klant en wordt de kans dat de melding bij de verkeerde afdeling terecht komt verkleind.

Het grote voordeel van het gebruik van FacilityNet is de telefonische ontlasting van medewerkers. Telefonisch ontstaat vaak de verleiding om één klant uitgebreid te helpen, terwijl de afdeling dan voor andere medewerkers met een probleem onbereikbaar is. De bereikbaarheid zal dus ook verbeterd worden, er zijn minder pieken. De melding wordt gelezen en behandeld op een tijdstip waarop het de medewerker uitkomt, zonder dat anderen daar hinder van zullen ondervinden doordat ze de afdeling niet kunnen bereiken.

Spoedgevallen zullen wel snel afgehandeld moeten worden, het risico dat spoedgevallen lang blijven liggen moet minimaal zijn. Er moeten duidelijke richtlijnen opgesteld worden waar FacilityNet voor bedoeld is en wat niet met het systeem afgehandeld kan worden, maar nog telefonisch moet gebeuren. Het systeem zal daarom nooit volledig zijn. De kennis die nu bij de medewerkers ligt zal nooit door het systeem overgenomen kunnen worden. Er blijft daarom voor IT altijd iemand met kennis nodig om de meldingen naar de juiste afdeling door te sturen. Wanneer de servicedesk er altijd tussen blijft kan deze voor de doorschakeling zorgen door middel van een werkinstructie.

Het systeem zal zeker veel voordeel op kunnen leveren.

Inrichting:

4 specificaties:

PC/laptop

PDA/smart phone

Printer

Systemen/applicaties

De eerste drie zullen rechtstreeks naar de juiste afdeling doorgestuurd kunnen worden. Bij systemen is dat lastiger en zal de servicedesk voor een juiste doorverwijzing moeten zorgen. Het is voor de klant te ingewikkeld om een verdere specificatie te maken.



WEB Peter Arnoijs

In de toekomst zal WEB gaan werken met één aanspreekpunt voor de afdeling, de geconsigneerde. Deze verandering zal waarschijnlijk in de loop van 2007 plaats vinden. Eenmaal per maand komt er een loodgieter om alle sanitaire storingen op te lossen. In de toekomst zal dit ook gaan gebeuren voor alle facilitaire elektrische storingen. Eenmaal per maand zal een installateur langs komen om de storingen te verhelpen. Hiermee vervalt de interne functie van elektriciens. De meldingen die voor deze afdelingen binnen komen zullen binnen een maand verholpen worden.

Er is een onderscheid tussen luchtverkeersleiders en overig personeel. De luchtverkeersleiders beschikken niet over een eigen pc. Dit maakt het doorgeven van meldingen voor hen lastiger. Zij zullen anderen moeten benaderen om de melding te maken of telefonisch melden. Voor hen is het gebruik van FacilityNet dus niet zo van belang.

De rapportages zullen uitgedraaid moeten kunnen worden op basis van de specificatie W, E, B. Een verdere specificatie is niet nodig.

Een opzet voor de indeling van WEB meldingen met de meest voorkomende klachten is te vinden in het Excel document FacilityNet WEB.

Beveiliging John Ephraim

Op dit moment werken de facilitaire processen niet optimaal. Er zwerven veel meldingen rond in het systeem en het duurt soms lang voordat meldingen afgehandeld worden. Kortom, de controle op de meldingen is onvoldoende. Door de invoering van FacilityNet komen de meldingen in de backoffice sneller binnen en daardoor kan de dienstverlening versneld worden. Het is wel zaak dat de medewerkers van de backoffice effectief met Planon werken.

De implementatie zal een knelpunt worden. De meeste medewerkers werken hier al lang en zijn huiverig voor veranderingen, maar dit is een kwestie van wennen aan een nieuwe werkwijze. Na verloop van tijd zal het systeem wel goed gaan functioneren.

De indeling wat betreft beveiliging hoeft niet gespecificeerd te worden. Er komen weinig meldingen voor beveiliging binnen en deze zijn verschillend van aard, waardoor het niet zinvol is om verder te specificeren.

Diensten Beheer Andre Duker

Het risico wat je loopt wanneer je mensen zelf reserveringen laat maken is dat je niet uitkomt met de zalen. Mensen zullen te grote zalen reserveren voor het gezelschap waarin zij zich bevinden. Hier zul je iets voor moeten verzinnen.

Er zal een duidelijk voordeel zichtbaar moeten zijn voor de klant, anders zal de implementatie geen succes kunnen worden.

Op dit moment wordt er niet door alle onderafdelingen van DB regelmatig gekeken in Planon. Hierdoor lopen sommige afdelingen alle meldingen mis en wordt er niets met die meldingen gedaan. Om er voor te zorgen dat deze medewerkers toch met Planon gaan werken houdt Andre gesprekken met de medewerkers en geeft daarbij uitleg wat het nut is voor Planon voor de facilitaire afdeling en de klant van de facilitaire afdeling. Ook wordt het afmelden van klachten vaak vergeten. Dit heeft consequenties voor het halen van de maximum doorlooptijden. Meldingen dienen binnen een bepaalde, afgesproken tijd afgehandeld zijn. Wanneer de klant terugmelding ontvangt, weet hij ook waar hij op kan rekenen.

Er zal nog goed gekeken moeten worden naar de hersteltijden die op dit moment in Planon staan. Veel tijden kloppen niet.

Voor de afdeling DB is nog geen indeling opgezet, deze zal ik gaan opstellen en bespreken met Andre.

Bedrijfsrestaurant Marcel Habraken

De communicatie tussen de servicedesk en het bedrijfsrestaurant verloopt goed. Bij het bedrijfsrestaurant wordt een keer per dag 's ochtends een uitdraai gemaakt voor de cateringopdrachten voor die dag. Wanneer er later nog wat bij komt, wordt dit altijd netjes doorgegeven door de servicedesk.

De definitie van een lunch en een luxe lunch zal in het nieuwe systeem goed gedefinieerd moeten worden, zodat iedereen weet wat er mee bedoeld wordt.



Het maken van rapportages via FacilityNet is niet interessant voor het bedrijfsrestaurant. Er worden rapportages gemaakt met het kassasysteem. Hier kan alle benodigde informatie over het bedrijfsrestaurant uit gehaald worden. Er zullen wel rapportages gemaakt moeten worden over de koffieautomaten: aantal storingen, duur, aard en per machine.

Het is niet de bedoeling dat iedereen lukraak allerlei lunches gaat aanvragen. Hiervoor zou een bevestiging gevraagd moeten worden, welke gegeven wordt door het bedrijfsrestaurant. (beter zou zijn om een bevestiging door de leidinggevende te laten geven) Op dit moment worden luxe lunches in principe alleen door de directie en OR aangevraagd. Maya reageert hierop door te zeggen dat zij ook wel eens luxe lunches aanvraagt. Wanneer dit betaald wordt door de afdeling is er eigenlijk niets aan de hand. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het budget.

Met de invoering van FacilityNet zal zeker voordeel behaald kunnen worden, mits het gedragen wordt in de organisatie. Er zal een goed, duidelijk beleid opgesteld moeten worden voor wat er wel en niet door wie aangevraagd kan worden. Vervolgens moet daar van bovenaf op toegezien worden.



Bijlage 7 Indeling meldingen en reserveringen in FacilityNet

Meldingen

Beveiliging

Gebouw en installaties

- Deur
- Plafond
- Slot
- Verlichting
- Glas
- Sanitair
- Lekkage
- Installaties
- Overig

Toelichting

ICT

- PC / Laptop
- PDA / smartphone
- Printer
- Systemen / applicaties
- Overig

Toelichting

Klimaat

- Temperatuur
- Luchtvochtigheid
- Tocht
- Zonwering
- Overig

Toelichting

Koffieautomaat

Ruimtenummer
Toelichting

Kopieerapparaat

Ruimtenummer
Toelichting

Meubilair

Toelichting

Schoonmaak

Toelichting

Telefonie

Toelichting

Wagenpark

Kenteken auto
Toelichting



Overig

Toelichting

Aanvragen

ICT

- PC / Laptop
- PDA / Smartphone
- Printer
- Systemen / applicaties
- Overig

Toelichting

Meubilair

- Bureau
- Stoel
- Kast
- Planten
- Overig

Toelichting

Telefonie

Toelichting

Overig

Toelichting

Reserveringen

Vergader
faciliteiten

- Vergaderzaal
- Catering
- Audiovisuele middelen
- Bezoekers

Audiovisuele
middelen

- Beamer
- Laptop
- Projectiescherm
- Diaprojector

Catering

- Lunch
- Koffie / thee

Auto

Bezoekers



Bijlage 8 Berekening financiële consequenties

In deze bijlage wordt een nadere toelichting gegeven op de kosten en batenanalyse uit paragraaf 10.3. Per onderdeel zal een korte toelichting worden gegeven op de totstandkoming van de cijfers.

Aanschaf

Het onderdeel aanschaf bevat de kosten voor de modules die aangekocht worden bij Planon om te kunnen voldoen aan de doelstellingen van het project. Daarnaast wordt een serviceovereenkomst afgesloten bij Planon, waardoor LVNL verzekerd is van de hulp van Planon bij problemen. Er kan gebruik gemaakt worden van de Planon helpdesk.

Implementatie

De implementatie wordt voor een deel door Planon uitgevoerd. Doordat LVNL kennis moet inhuren van buitenaf, vormt de kostenpost begeleiding door Planon een hoog bedrag in het totaalplaatje. Er is onvoldoende tijd en kennis binnen de organisatie om de implementatie geheel zelf uit te voeren.

Het plaatsen van FacilityNet op het systeem zal kosten met zich meebrengen, omdat dit niet eenvoudig is en daardoor veel tijd in beslag neemt. Er moet goed gekeken worden of alle andere programma's en systemen goed blijven functioneren na de installatie van FacilityNet. Uit de interviews met andere organisaties is gebleken dat het verstandig is om een aantal medewerkers een cursus FacilityNet te laten doen. Door deze cursus bij LVNL zelf te houden, kan de instructeur zich volledig richten op de situatie bij LVNL en sluit de cursus goed aan bij de wensen van LVNL. Wel moeten er in dat geval minimaal zes deelnemers zijn. Omdat het volgen van een cursus in eigen huis meer kennis op zal leveren dan een cursus bij Planon samen met andere organisaties is er voor gekozen om de cursus bij LVNL te organiseren.

Door medewerkers van de afdelingen IT en Facility Services zal tijd gestoken moeten worden in het ontwerp en de inrichting van FacilityNet. De totale implementatie zal zes maanden in beslag nemen. Er zullen minimaal vier mensen 8 uur per week besteden aan de implementatie, waardoor de kosten oplopen tot circa €20.000 euro. Deze kosten worden niet uitgegeven, waardoor ze niet meegenomen worden in de renteberekening.

Het schrijven en drukken van een handleiding voor alle medewerkers van LVNL kost circa €500,-. Het zal een beknopte handleiding vormen met de basiskennis die iedere medewerker moet hebben om een reservering en melding aan te maken in FacilityNet.

Nazorg

Achteraf zullen nog de nodige aanpassingen gedaan moeten worden. Het is onmogelijk om in één keer een perfect systeem te maken, daarom is er in de begroting een geldbedrag gereserveerd voor de nazorg. Doordat Planon een deel van de implementatie voor LVNL uitvoert, zullen zij ook de nazorg op zich nemen. Dit brengt wederom een hoge kostenpost met zich mee, maar omdat LVNL niet beschikt over voldoende kennis zal de nazorg uitbesteed worden aan Planon.

Beheer

De afdeling IT zal voor het beheer van het systeem gaan zorgen. Zij zullen het beheer van de accounts en de inrichting op zich nemen. De afdeling Facility Services zal regelmatig de procedures analyseren en zorgt voor de uitdraai en analyse van managementrapportages. De onderhoudskosten zijn gereserveerd voor de afdeling IT. Zij hebben zelf de schatting gedaan dat zij €12.600,- per jaar kwijt zijn aan onderhoud van het systeem. Hier gaat het om de investering van manuren en de aanschaf van nieuwe onderdelen en updates.

Tijdsbesparing

De servicedesk en de IT helpdesk zullen minder tijd nodig hebben voor de invoer van meldingen in Planon. De gebruiker zal het grootste gedeelte van de aanvragen en meldingen zelf vastleggen via FacilityNet, waardoor de servicedesk en IT helpdesk zich meer kunnen richten op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Deze baten zullen daarom niet in geld terugkeren bij LVNL. Er zijn berekeningen uitgevoerd op basis van de kosten voor



een medewerker IT en een medewerker servicedesk (zie bijlage 4). Hierbij worden niet alleen de uurlonen meegerekend, maar ook de werkgeverslasten zoals het werkgeversaandeel, pensioenkosten en opleidingskosten.

Doordat er in de oude situatie een extra handeling plaats vond (het overtypen van aanvragen en meldingen) was er ook een extra kans op het maken van fouten. Door de komst van FacilityNet verdwijnt deze handeling, dit bespaart tijd bij de servicedesk.

Opleiding

Er wordt een cursus FacilityNet aangeboden aan zes medewerkers van LVNL die een rol spelen in het implementatietraject. Deze medewerkers doen extra kennis op en dragen op die manier bij aan het kennisniveau van de organisatie.

Verbetering klanttevredenheid

Zoals eerder genoemd is een van de doelstellingen van LVNL het verbeteren van de bereikbaarheid van de servicedesk. Deze doelstelling is niet uit te drukken in geld. Er is op dit moment nog geen zicht op de besparing die bereikt zou kunnen worden.

De medewerkers kunnen op intranet zien hoe het met de voortgang van de door hen gedane melding is. Hierdoor hoeven zij niet meer te bellen met de servicedesk of IT helpdesk over de voortgang van de afhandeling van de melding. Dit bespaart bij de klant, de servicedesk en de helpdesk tijd, wat omgezet kan worden in geld.

Lange termijn

Op lange termijn zijn er besparingen te realiseren bij het voeren van een proactief klachtenbeleid. Door een effectief gebruik van FacilityNet is het mogelijk om betere rapportages te produceren, waardoor er proactief gehandeld kan worden op het gebied van klachten en meldingen. Zo kan bijvoorbeeld een printer vervangen worden wanneer blijkt dat deze te vaak defect is.

Daarnaast kan ook verdere automatisering van de dienstverlening geld opleveren. Door meer diensten en producten aan te bieden via intranet is het mogelijk om te besparen in personeelskosten.

Het is niet ondenkbaar dat er fte's bespaard kunnen worden in de organisatie, doordat deeltaken van andere afdelingen overgenomen worden door de servicedesk. Op dit moment krijgt de servicedesk door reorganisaties van andere afdelingen extra taken in hun pakket (bijvoorbeeld de aanvraag van Schipholpassen). Dit is mogelijk omdat de servicedesk door efficiënter te werken voldoende capaciteit heeft en kan op andere afdelingen mankracht bespaard worden.

Rente

De economische levensduur van Planon FacilityNet bedraagt vijf jaar. Er wordt daarom afgeschreven over vijf jaar tegen een percentage van 5%. Dit percentage is zo laag, omdat LVNL eenvoudig geld kan lenen. De organisatie kan namelijk niet failliet gaan, waardoor banken bereid zijn te lenen tegen lage tarieven. De rentekosten worden alleen berekend over de geldelijke investeringen. De tijd die de projectgroep investeert in het project en de beheerkosten behoren tot het takenpakket van medewerkers, waardoor deze investeringen binnen de organisatie blijven. Hier hoeft geen geld voor worden vrijgemaakt.