

Open armen voor professionalisering

Adviesrapport voor het creëren van een succesvolle
frontoffice voor Akzo Nobel Sassenheim



AKZO NOBEL

Open armen voor professionalisering

Adviesrapport voor het creëren van een succesvolle
frontoffice voor Akzo Nobel Sassenheim



Auteur:	Lena van der Bij
Studentnummer:	20022996
Jaar van uitgave:	2007
Opdrachtgever:	Theo J.M. Eijkmans Manager Restauratieve dienst, CSD en Events Akzo Nobel Car Refinishes Rijksstraatweg 31 2170 BA Sassenheim, The Netherlands
Opleiding:	Academie voor Facility Management Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. J.C. Mulder
Medebeoordelaar:	Mevr. Drs. A. Schnetz
Onderzoeksperiode:	Januari 2007 t/m juni 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar het functioneren van de **Centrale Service Desk** van **Local Services** van **Akzo Nobel** locatie Sassenheim. Onderzoeksvraag is: "Hoe kan de Centrale Service Desk van Akzo Nobel op de locatie Sassenheim voldoen aan de doelstelling die is gesteld en komen tot een succesvolle **frontoffice**?"

De achterliggende doelstelling voor de Centrale Service Desk is uitvoering geven aan het **één-loket-concept** met ondersteuning van het **FMIS Planon** en als tussenschakel van **de klant** en de **backoffice** toegevoegde waarde leveren. Belangrijkste conclusies zijn de onvoldoende kwaliteit en kwantiteit van de medewerkers van de Centrale Service Desk en de noodzaak van het nemen van keuzes over de inrichting van de Centrale Service Desk. Geadviseerd wordt om een succesvolle frontoffice te creëren door twaalf stappen te nemen waarbij beslissingen worden genomen over de inrichting van de Centrale Service Desk. Investerings in medewerkers, de Producten- en Diensten catalogus en intranet zullen bijdragen aan de benodigde efficiëntie.

In de bijlagen: onderzoeksresultaten

Indexreferaat: facilitaire organisatie, scriptie, frontoffice, backoffice, Akzo Nobel, Local Services, Centrale Service Desk, één-loket-concept, FMIS, Planon, klanten

Samenvatting

Akzo Nobel wil de eerste keus zijn van afnemers, aandeelhouders en medewerkers en gerespecteerd worden in de samenleving. Ook de afdeling Local Services in Sassenheim wil de eerste keuze zijn voor haar klanten. Vanuit deze ambitie wil Local Services professionaliseren en heeft gekozen voor een klantgerichte benadering. Twee jaar geleden heeft dit geresulteerd in het invoeren van het front- en backoffice concept waarbij gebruik wordt gemaakt van het facilitair management informatie systeem Planon.

Dit adviesrapport richt zich op de professionalisering van de CSD van de afdeling Local Services van Akzo Nobel in Sassenheim. Op de volgende probleemstelling wordt antwoord gegeven:

“Hoe kan de Centrale Service Desk van Akzo Nobel op de locatie Sassenheim voldoen aan de doelstelling die is gesteld en komen tot een succesvolle frontoffice?”

Om een antwoord te geven op deze probleemstelling is onderzoek verricht. Er is intern onderzoek verricht door middel van het observeren van de CSD en door het afnemen van interviews met het Management. Hierdoor zijn de knelpunten van de huidige situatie naar voren gekomen. Vervolgens is ook extern onderzoek verricht door een organisatievergelijking bij drie verschillende organisaties en is een theoretisch kader gevormd. Uit deze onderzoeksresultaten zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Tot slot zijn het implementatieplan en de bedrijfskundige consequenties beschreven.

De belangrijkste knelpunten in de huidige situatie liggen bij de inrichting van de CSD. Er is onvoldoende bemensing bij de CSD waardoor de continuïteit van de dienstverlening in gevaar komt en hierdoor de kwaliteit van de dienstverlening daalt. Ook is uit het onderzoek gebleken dat niet alle medewerkers voldoen aan de competenties die essentieel zijn voor de functie van frontoffice medewerker in een vraaggerichte organisatie met uitvoering van het één-loket-concept. Daarnaast is de bekendheid van de CSD bij de klant nog onvoldoende en is er onvoldoende afstemming tussen de CSD en de backoffice.

Door de hiervoor genoemde knelpunten wordt niet voldaan aan de vier succesfactoren die nodig zijn om een succesvolle frontoffice te creëren. Om de succesfactoren juist in te vullen moeten eerst keuzes worden gemaakt over de inrichting van de CSD. Voor het creëren van een succesvolle frontoffice moet Local Services de twaalf stappen uit het boek: “Het rieten dak” nemen. Daardoor kan een juiste invulling worden gegeven aan de vier succesfactoren.

Voor de implementatie van de twaalf stappen moet een projectgroep worden opgericht, waarin een vertegenwoordiger zit van alle betrokken partijen. Er is voor een projectgroep gekozen omdat mensen uit verschillende disciplines samen een resultaat moeten bereiken, waarbij het “eilanddenken” verbroken wordt om zo een integrale oplossing te realiseren. Daarnaast is het belangrijk om de medewerkers te betrekken bij veranderingen om hierdoor draagvlak te creëren voor de nieuwe situatie en de nieuwe manier van werken.

Door implementatie van de aanbevelingen ontstaan bedrijfskundige consequenties. Er zal één FTE worden aangenomen om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Daarnaast wordt er een eerste medewerker aangewezen om op tactisch niveau te functioneren. Hierdoor worden de werkzaamheden van de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events strategisch van aard.

Uiteindelijk zal de implementatie van de aanbevelingen leiden tot een succesvolle frontoffice voor januari 2008 en levert het met name een hogere klanttevredenheid en een hogere kwaliteit van dienstverlening op. Daarnaast zal er een efficiency slag ontstaan door vermindering van personele kosten. Deze baten sluiten aan bij de visie en missie van Local Services.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat tot stand is gekomen naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek voor de Academie van Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Na drie en een half jaar studeren was het moment aangebroken om de theorie te toetsen aan de praktijk door het starten van mijn afstudeeronderzoek bij Akzo Nobel in Sassenheim.

In de periode van januari 2007 tot en met mei 2007 heb ik een onderzoek verricht ten behoeve van de afdeling Local Services. Het afstuderen heb ik ervaren als een leerzame, leuke maar toch ook zware periode. Tijdens de stage krijg je zoveel informatie op je af waardoor je soms niet meer weet wat van belang is voor het onderzoek en wat niet. Gelukkig waren er genoeg mensen die mij hebben geholpen.

Allereerst wil ik mijn opdrachtgever Wout Versluis en stagebegeleider Theo Eijkmans bedanken voor het geven van de mogelijkheid om bij Akzo Nobel mijn studie af te ronden. Theo Eijkmans heeft mij altijd gemotiveerd, gestimuleerd en geleerd om te geloven in mijzelf. Daarnaast heeft Nienke van Velzen voor mij veel betekend in het structureren van de opdracht en het helder krijgen van het probleem. Tevens wil ik Arjan Mulder bedanken voor de begeleiding vanuit school en Annelies Schnetz voor haar bijdrage als medebeoordelaar.

Daarnaast ben ik iedereen dankbaar die mij op welke manier dan ook geholpen heeft met het realiseren van dit rapport. In het bijzonder wil ik graag iedereen uit de stagekamer bedanken. Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens deze intensieve periode.

Dit rapport is geschreven voor iedereen die meer wil weten over het creëren van een succesvolle frontoffice en hoe dit bij de afdeling Local Services van Akzo Nobel in Sassenheim gerealiseerd kan worden.

Lena van der Bij

Sassenheim, 20 maart 2007

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Hoofdstuk 1 Het Onderzoek	9
§ 1.1 Probleemstelling en subvragen	9
§ 1.2 Onderzoeksverantwoording	9
§ 1.2.1 Theoretisch onderzoek	10
§ 1.2.2 Empirisch onderzoek	10
§ 1.2.3 Kwalitatief onderzoek	10
§ 1.2.4 Beschrijvend onderzoek	10
§ 1.2.5 Exploratief onderzoek	10
§ 1.3 Samenvatting	11
Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse Akzo Nobel	12
§ 2.1 Akzo Nobel Worldwide	12
§ 2.2 Akzo Nobel locatie Sassenheim	13
§ 2.3 Local Services Sassenheim	14
§ 2.4 Samenvatting	14
Hoofdstuk 3 De huidige situatie	15
§ 3.1 De doelstelling	15
§ 3.1.1 Het bereikbaarheids- en klanttevredenheidsonderzoek 2006 CSD	16
§ 3.1.2 Het Klantenoverleg juni 2006	16
§ 3.1.3 Het Klanttevredenheidsonderzoek april 2006	17
§ 3.1.4 Monitoren en proactief verbeteren	17
§ 3.1.5 Het resultaat	18
§ 3.2 Planon	18
§ 3.3 De Centrale Service Desk	19
§ 3.3.1 Bereikbaarheid	19
§ 3.3.2 Het invoeren van meldingen	19
§ 3.3.3 Competenties	19
§ 3.3.4 Cultuur	20
§ 3.3.5 Het takenpakket	20
§ 3.3.6 Afstemming met de backoffice van Local Services	20
§ 3.3.7 Geen tactisch niveau	20
§ 3.4 De backoffice	20
§ 3.5 De mening van de klant	21
§ 3.5.1 De plek op intranet	21
§ 3.5.2 Verwachting	21
§ 3.6 Samenvatting	21
Hoofdstuk 4 Een succesvolle frontoffice	22
§ 4.1 Kwaliteit van dienstverlening	22
§ 4.2 Frontoffice	23
§ 4.3 Twaalf stappen tot een servicedesk	24
§ 4.4 Zes fases tot een servicedesk	26
§ 4.5 Vier succesfactoren	26
§ 4.5.1 Bereikbaarheid van de frontoffice	26
§ 4.5.2 De klant wordt goed geïnformeerd en geholpen	27
§ 4.5.3 De klant heeft de overtuiging dat hij of zij goed geholpen is	27
§ 4.5.4 De samenwerking tussen frontoffice en backoffice	28
§ 4.6 Het takenpakket	28
§ 4.7 Nieuwe rollen en competenties	29
§ 4.8 Samenvatting	29

Hoofdstuk 5	Organisatievergelijking	30
§ 5.1	Paleis van Justitie.....	30
§ 5.1.1	Bereikbaarheid Paleis van Justitie.....	30
§ 5.1.2	Informeren en helpen Paleis van Justitie.....	30
§ 5.1.3	Klanttevredenheid Paleis van Justitie.....	31
§ 5.1.4	Samenwerking Paleis van Justitie.....	31
§ 5.2	KPN.....	31
§ 5.2.1	Bereikbaarheid KPN.....	31
§ 5.2.2	Informeren en helpen KPN.....	31
§ 5.2.3	Klanttevredenheid KPN.....	32
§ 5.2.4	Samenwerking KPN.....	32
§ 5.3	Ministerie van Landbouw.....	32
§ 5.3.1	Bereikbaarheid Ministerie van Landbouw.....	32
§ 5.3.2	Informeren en helpen Ministerie van Landbouw.....	33
§ 5.3.3	Klanttevredenheid Ministerie van Landbouw.....	33
§ 5.3.4	Samenwerking Ministerie van Landbouw.....	33
§ 5.5	Ervaringen met Planon.....	33
§ 5.6	Samenvatting	33
Hoofdstuk 6	Conclusie	34
§ 6.1	De vier succesfactoren binnen de CSD.....	34
§ 6.2	De vier succesfactoren uit het onderzoek.....	35
§ 6.3	Verdere invulling van de vier succesfactoren.....	35
§ 6.4	Samenvatting	35
Hoofdstuk 7	Aanbevelingen.....	36
§ 7.1	Benoemen van de doelstelling en missie.....	36
§ 7.2	Inventarisatie klantvragen.....	36
§ 7.3	Inventarisatie producten en diensten en afhandelingsniveaus.....	37
§ 7.4	Klantgroepen en producten en diensten.....	37
§ 7.5	Afstemming tussen de CSD en de backoffice.....	37
§ 7.6	Informatisering CSD.....	38
§ 7.7	Coördinatie.....	38
§ 7.8	Organisatie van de CSD.....	38
§ 7.9	Huisvesting van de CSD.....	39
§ 7.10	Bouw van de CSD.....	39
§ 7.11	Bemensing van de CSD.....	40
§ 7.12	In gebruik nemen CSD.....	40
§ 7.13	Samenvatting	40
Hoofdstuk 8	Implementatieplan.....	41
§ 8.1	Stappenplan	41
§ 8.2	Het vaststellen van de inrichting van de CSD.....	41
§ 8.3	Oprichten van een projectgroep	42
§ 8.4	Het inrichten van de CSD.....	43
§ 8.5	Bemensing van de CSD.....	46
§ 8.6	In gebruik nemen CSD.....	47
§ 8.7	Planning	48
§ 8.8	Samenvatting	48
Hoofdstuk 9	Bedrijfskundige consequenties	49
§ 9.1	Organisatorische consequenties	49
§ 9.2	Personele consequenties	49
§ 9.3	Financiële consequenties	50
§ 9.3.1	Kosten.....	50
§ 9.3.2	Baten.....	52
§ 9.3.3	Resultaat.....	52
§ 9.4	Samenvatting	52
Bronvermelding	53	

Inleiding

Voor het voltooien van de studie Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool moet de student zelfstandig en op systematisch wijze een facilitair beleidsprobleem oplossen in opdracht van een organisatie. Hierbij zal het eindresultaat een beleidsadvies en een plan van aanpak zijn.

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van de organisatie Akzo Nobel in Sassenheim. Akzo Nobel is een multinational met verschillende takken. Op de locatie Sassenheim is de Coatings tak gevestigd. Akzo Nobel is wereldleider in Coatings. De Coatings Group produceert verf en lakken voor zowel de industriële markt, de transportsector, de scheepvaart, als voor de doe-het-zelfsector en de professionele schilders. Op de locatie Sassenheim zijn ongeveer 1350 FTE¹ werkzaam.

Local Services is de facilitaire afdeling op de locatie Sassenheim. Op deze afdeling werken 39 medewerkers. De medewerkers ondersteunen de klant zodat deze zich optimaal kan concentreren op de primaire businessprocessen. Sinds 2005 heeft Local Services een centrale frontoffice. Deze wordt de Centrale Service Desk genoemd, (hierna te noemen CSD), en wordt ondersteund door het FMIS Planon. Hiermee wil Local Services uitvoering geven aan het één-loket-concept door schakel te zijn tussen klant en backoffice. Op deze manier wordt toegevoegde waarde geleverd aan de klant zodat deze zich optimaal kan concentreren op de primaire businessprocessen. In de loop van het jaar 2005 is van Planon ook een deel van FacilityNet geïmplementeerd. Hier kan de klant zelf facilitaire producten en diensten aanvragen en storingen en klachten melden. Hierbij valt te denken aan het reserveren van vergaderzalen en het bestellen van catering. Dit heeft als doel de CSD te ontlasten en het serviceniveau te verhogen. Desondanks blijkt dat de doelstelling die voor de CSD is gesteld nog niet volledig is gerealiseerd. Local Services wil graag verder verbeteren en wil weten op welke manier de gestelde doelstelling voor de CSD gerealiseerd kan worden.

De probleemstelling die uit het voorgaande vloeit is:

"Hoe kan de Centrale Service Desk van Akzo Nobel op de locatie Sassenheim voldoen aan de doelstelling die is gesteld en komen tot een succesvolle frontoffice?"

Om een antwoord te geven op deze probleemstelling zijn een aantal subprobleemstellingen gesteld.

Na het in kaart brengen van het probleem en het opstellen van de probleemstelling en subprobleemstellingen in hoofdstuk 1, is een start gemaakt met het oriëntatieonderzoek in hoofdstuk 2. Door middel van oriënterende interviews en deskresearch is een beeld verkregen van de organisatie. Daarna is in hoofdstuk 3 de huidige situatie van de CSD bij Akzo Nobel onderzocht waaruit knelpunten naar voren zijn gekomen. In hoofdstuk 4 is door uitgebreid literatuuronderzoek een theoretisch kader gevormd over het onderwerp frontoffices. Vervolgens zijn er bezoeken gebracht aan drie externe organisaties. Deze onderzoeksresultaten zijn te vinden in hoofdstuk 5. Naar aanleiding hiervan worden in dit rapport conclusies getrokken in hoofdstuk 6, aanbevelingen gedaan in hoofdstuk 7 en een implementatieplan beschreven in hoofdstuk 8. Tot slot zullen de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen worden besproken in hoofdstuk 9.

¹ FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

Hoofdstuk 1 Het Onderzoek

Om dit onderzoek systematisch uit te voeren is een werkplan van essentieel belang. Dit hoofdstuk beschrijft de doelstelling van het onderzoek en vermeldt en verantwoordt de onderzoeksmethoden die tijdens het onderzoek worden gebruikt. In dit hoofdstuk wordt veel gebruik gemaakt van gegevens uit de syllabus methoden van onderzoek en de markt [Genet, 2005-2006].

§ 1.1 Probleemstelling en subvragen

De probleemstelling die geformuleerd is voorafgaand aan het onderzoek luidt:

“Hoe kan de Centrale Service Desk van Akzo Nobel op de locatie Sassenheim voldoen aan de doelstelling die is gesteld en komen tot een succesvolle frontoffice?”

Om antwoord te geven op deze probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Hoe is Akzo Nobel georganiseerd?
2. Hoe is de CSD georganiseerd?
3. Welke ontwikkelingen zijn er gaande binnen de CSD?
4. Wat is Planon en hoe wordt dit binnen de CSD gebruikt?
5. Welke doelstelling is gesteld voor de CSD en door wie?
6. Waarom wordt er niet aan voldaan en waar blijkt dit uit?
7. Wat zijn de gevolgen van deesignaleerde problemen?
8. Waarom wordt op dit moment gekeken of de doelstelling is gehaald?
9. Hoe wordt een succesvolle frontoffice gecreëerd?
10. Hoe hebben andere organisaties een frontoffice georganiseerd?
11. Wat zijn de conclusies van het onderzoek?
12. Wat zijn de aanbevelingen?
13. Op welke manier kan worden voldaan aan de gestelde doelstelling?
14. Op welke manier kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd?
15. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties?

De doelstelling van dit onderzoek is om een adviesrapport te vervaardigen ten behoeve van de CSD. Hierin wordt de huidige situatie in kaart gebracht en wordt advies gegeven over de manier waarop de CSD voor 1 januari 2008 van de huidige situatie kan komen naar een situatie waarin de vooraf gestelde doelstelling wordt behaald.

Het onderzoek geeft een advies dat is gericht op de CSD van de afdeling Local Services van de Business Unit Car Refinishes van Akzo Nobel Coatings op de locatie Sassenheim. Er is gekeken naar de functionele en organisatorische inrichting. Hierbij zijn technische consequenties buiten beschouwing gelaten. Dit advies zal in globale zin ook op andere vergelijkbare organisaties van toepassing zijn.

§ 1.2 Onderzoeksverantwoording

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is onderzoek verricht. Hiervoor is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek alsmede empirisch onderzoek. Daarnaast is een keuze gemaakt tussen verschillende onderzoekstypen. Hiervoor bestaan een tweetal indelingen. Kwalitatief versus kwantitatief en beschrijvend versus exploratief dan wel toetsend. In deze paragraaf komen de gekozen onderzoekstypen aan bod met een verantwoording van de keuze.

§ 1.2.1 Theoretisch onderzoek

Er is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek om na te gaan of er al gegevens bestaan die voor het onderzoek van belang zouden kunnen zijn. Het theoretisch onderzoek heeft een beeld gegeven over de organisatie en haar producten en diensten. Verder is een theoretisch kader gevormd over klantgericht werken en het creëren van een frontoffice. Het theoretisch onderzoek is uitgevoerd met als dataverzamelmethode literatuuronderzoek en deskresearch. Hierbij valt te denken aan bestaande externe gegevens verkregen via Internet, literatuur, afstudeerscripties, brochures en informatiepakketten. Bij interne bestaande gegevens is gebruik gemaakt van intranet, een eerder afgenomen klantonderzoek, het sociaal jaarverslag en andere documenten. Zo is een theoretisch kader gevormd over de onderwerpen die van toepassing zijn bij het beantwoorden van de probleemstelling.

§ 1.2.2 Empirisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek wordt gevolgd door het empirisch onderzoek. Empirisch onderzoek beschrijft elke activiteit die directe of indirecte waarnemingen gebruikt om te kijken naar de praktijk. Hierbij is gebruik gemaakt van interviews, observaties en vragen. Zie bijlagen 1 en 2 voor de uitwerkingen van de observaties en de interviews. Zo is de huidige situatie van de CSD in kaart gebracht. Er is gekeken hoe de CSD is georganiseerd. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in kaart gebracht. Daarnaast is onderzoek verricht naar welke ontwikkelingen plaatsvinden en wat er nog meer speelt binnen deze afdeling. Om de huidige situatie in kaart te brengen, is de CSD geobserveerd. Hier is gebruik gemaakt van participerende observatie. Daarnaast is veel gesproken met de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events en met de assistent Facility manager omdat vooral deze functionarissen zich bezig houden met de ontwikkelingen van de CSD. Hierin zijn de ontwikkelingen en doelstellingen van de CSD naar voren gekomen. Daarnaast is een vergelijking gemaakt bij drie andere organisaties. Hierbij is onderzoek verricht op welke manier andere organisaties een frontoffice hebben georganiseerd en hoe gebruik wordt gemaakt van een FMIS.

§ 1.2.3 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek is overwegend gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Genet beschrijft dit als:

“onderzoek waarbij gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven.” [Genet, 2005, 2006].

In dit geval wordt de situatie van de CSD geanalyseerd en de knelpunten beschreven.

§ 1.2.4 Beschrijvend onderzoek

Het gaat hierbij om de ‘Wat is er aan de hand’ vraag. Vaak is er dan geen theorie over het onderwerp aanwezig. Het gaat om een beschrijving van kenmerken van onderzoekseenheden. In dit onderzoek zijn er beschrijvingen aanwezig van de organisatie en de CSD, van frontoffices en van klantgericht werken.

§ 1.2.5 Exploratief onderzoek

Bij dit onderzoek ligt het accent op de relatie tussen kenmerken van de onderzoeksobjecten en wordt een antwoord gegeven op de ‘waarom’ vraag. In dit onderzoek is het relevant om deze vraag te stellen. Er wordt antwoord gezocht op de vraag waarom de doelstelling van de CSD nog niet is behaald, waarom zich knelpunten voordoen en waarom andere frontoffices de doelstelling wel hebben gerealiseerd. De doelstelling en knelpunten zijn naar voren gekomen uit het beschrijvend onderzoek.

§ 1.3 Samenvatting

De basis van dit onderzoek is het theoretisch onderzoek. Hier is een kader gevormd over de voor dit onderzoek relevante onderwerpen. Deze theorie is gebruikt als basis voor het empirisch onderzoek. De huidige situatie van de CSD is beschreven. Vervolgens is door het exploratief onderzoek een analyse gemaakt waarom de CSD van Akzo Nobel op de locatie Sassenheim haar doelstelling niet heeft kunnen realiseren en andere organisaties met een soortgelijke doelstelling dit wel kunnen. In hoofdstuk 2 zal een antwoord worden gegeven op subprobleemstelling 1:

1. *Hoe is Akzo Nobel georganiseerd?*

Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse Akzo Nobel

In dit hoofdstuk zal een toelichting worden gegeven over de organisatie Akzo Nobel. Hierin zal worden omschreven wat voor een type organisatie Akzo Nobel is en welke invloed dit heeft op dit onderzoek.

§ 2.1 Akzo Nobel Worldwide

Akzo Nobel Worldwide is een multinational met vestigingen in meer dan 80 landen en circa 61.340 medewerkers, waarvan 12.000 medewerkers in Nederland werkzaam zijn. Het hoofdkantoor bevindt zich in Arnhem, maar zal in juli 2007 verhuizen naar Amsterdam. De activiteiten van Akzo Nobel zijn onderverdeeld in twee groepen, Coatings en Chemicals. Deze groepen hebben binnen het strategische kader een grote vrijheid in hun handelen en rapporteren rechtstreeks aan de raad van bestuur.

De ambitie van Akzo Nobel is om de eerste keuze te zijn van afnemers, aandeelhouders en medewerkers en een gerespecteerd lid te zijn van de samenleving. Akzo Nobel is een leidende, innovatieve en maatschappijbewuste organisatie. Akzo Nobel streeft naar een continue verbetering van ontwikkelingsprocessen, productieprocessen en levering van producten met technische en economische potentie, dit wordt gekoppeld aan minimale risico's voor gezondheid, veiligheid en milieu. Daarnaast neemt Akzo Nobel actief deel aan programma's die zich richten op maatschappelijk ondernemen zoals Responsible Care en Coatings Care.

Akzo Nobel begeeft zich op de industriële markt, welke erg in beweging is door de technologische innovatie. Er is veel concurrentie en dit zorgt voor een andere manier van ondernemen binnen de industriële sector. De focus richt zich op kostenefficiëntie, een betere bedrijfsvoering, globalisering, ketenintegratie en specialisatie. Alleen zo kan Akzo Nobel snel inspelen op de steeds sneller gaande veranderingen en vraag van de klant. Hierbij moet het primaire proces zo efficiënt mogelijk ondersteund worden. [www.akzonobel.nl, 2007-05-16].

Van Dam en Marcus stellen dat:

"De structuur van een organisatie wordt beschreven als de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld." [Thuis, 2003].

In dit licht heeft Akzo Nobel een steile divisiestructuur met een product indeling. Zie ook bijlage 3 voor het organogram van Akzo Nobel en bijlage 4 voor de bedrijfscultuur van Akzo Nobel Worldwide. Vanuit het hoofdkantoor in Arnhem worden prestatienormen vastgesteld in termen van omzetgroei en rendement die de verschillende divisies moeten halen. Zij kiezen hun eigen strategie en zijn zelf verantwoordelijk voor hun resultaten. De divisies zelf hebben meer een machineorganisatie. Volgens functioneert de gedivisionaliseerde vorm het beste met een machineorganisatie in haar divisies. [Thuis, 2003].

Volgens Sanders en Neuijen worden een zestal dimensies onderscheiden die bepalend zijn voor de bedrijfscultuur. Aan de hand hiervan kan Akzo Nobel worden getypeerd als een commerciële cultuur. Akzo Nobel is leidend op het gebied van Coatings en Chemicals. Desondanks is er veel concurrentie en door snelle technologische ontwikkelingen moet Akzo Nobel snel inspelen op de markt. Elke dag doet iedereen zijn best om dit te verwezenlijken. Daarom richt de facilitaire organisatie zich ook steeds meer op efficiency. Hierbij speelt een goed functionerende Centrale Service Desk een

belangrijke rol. Wanneer er een goede afstemming en samenwerking is tussen de achterliggende afdelingen ontstaat er een betere en snellere procedureafhandeling en verbetert de communicatie tussen de vrager en aanbieder. De medewerkers voelen zich met de organisatie verbonden. Daarnaast is Akzo Nobel mensgericht. Ze nemen verantwoordelijkheid voor het welzijn van werknemers en de maatschappij. Dit komt ook naar voren uit de ambitie van Akzo Nobel die hierboven is beschreven. Uit het sociaal jaarverslag van 2004 komt naar voren dat er een mannencultuur heerst waar weinig vrouwen aan de top staan. Op de cultuur op de locatie Sassenheim wordt in de volgende paragraaf ingegaan. [Keuning en Eppink, 2000].

§ 2.2 Akzo Nobel locatie Sassenheim

Akzo Nobel is wereldleider in Coatings. Zij produceert verf en lakken voor zowel de industriële markt, de transportsector, de scheepvaart, als voor de doe-het-zelfsector en de professionele schilders. De Coatings-groep heeft vestigingen in 60 landen, telt ongeveer 30.000 medewerkers en is verder verdeeld in vijf Business Units. Deze Business Units zijn: Car Refinishes, Decorative Coatings, Industrial Finishes, Marine en Protective Coatings en Powder Coatings. [www.akzonobel.nl, 2007-05-16].

Car Refinishes heeft haar hoofdvestiging op de locatie Sassenheim waar ongeveer 1350 FTE² werken. Zie bijlage 5 voor een organogram van Car Refinishes. Hier zijn ook een klein aantal medewerkers van andere Business Units werkzaam. Twee jaar geleden heeft een grote reorganisatie plaatsgevonden bij Car Refinishes.

Op de locatie Sassenheim is sprake van een machineorganisatie waarbij geformaliseerde communicatiekanalen zijn en besluitvorming plaats vindt via de geïnstitutionaliseerde communicatie. Een voorbeeld van een communicatiekanaal op de locatie is Sassenheim Insite, zo heet het intranet op de locatie Sassenheim. Er zijn strikt hiërarchische verhoudingen tussen de leider en de ondergeschikte. De communicatie is zowel horizontaal als verticaal en heeft, zoals Rensis Likert het noemt, een 'linkin-pin'-structuur.

Van de hiërarchische verhoudingen op de locatie Sassenheim blijkt onder meer uit het feit dat belangrijke managers hun auto mogen parkeren op het terrein en dat zij een veel groter kantoor hebben dan andere medewerkers met dezelfde soort werkzaamheden. [Thuis, 2003].

De organisatiecultuur op de locatie Sassenheim is een gesloten cultuur. Het is voor nieuwkomers moeilijk om zich snel thuis te voelen. Op de locatie werken veel mannen en medewerkers die al heel lang werkzaam zijn bij de organisatie. Er is sprake van een losse controle. Hoewel ze zich wel bewust zijn van de kosten wordt niet alles specifiek doorbelast. Men houdt zich vaak niet aan de vergadertijden en vaak wordt tussen neus en lippen door gerapporteerd. Akzo voelt zich verantwoordelijk voor de medewerkers en haar omgeving en wil dat de medewerker zich bewust is van de risico's en veilig werken. Omdat in het primaire proces wordt gewerkt met veel gevaarlijke stoffen wordt hier veel aandacht aangegeven. Op veel plekken hangen posters met veiligheidsinstructies, elke nieuwe medewerker krijgt een veiligheidsfilm te zien, leidinggevenden moeten actief de medewerkers wijzen op de gevaren en de te nemen maatregelen. [Keuning en Eppink, 2000]

² FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

§ 2.3 Local Services Sassenheim

Local Services is de facilitaire afdeling op de locatie Sassenheim en hoort bij de BU Car Refinishes. Zie bijlage 6 voor een organisatiescan van Local Services. De klanten van Local Services zijn alle mensen die zich op de locatie bevinden.

De visie van Local Services is twee jaar geleden opgesteld en luidt:

“De eerste keuze zijn voor de klanten op basis van erkende toegevoegde waarde, streven naar maximale kostenbeheersing en garanderen tenminste marktconformiteit. Ze willen dit doen door klantgericht, professioneel, creatief en efficiënt te zijn. In dit kader is twee jaar geleden de CSD opgezet en wordt gebruikt gemaakt van een FMIS.”

De missie van Local Services is:

“Op basis van klantbehoeften infrastructuur creëren en in stand houden, randvoorwaarden scheppen en diensten en ondersteuning leveren aan de klanten zodat deze zich optimaal kunnen concentreren op de primaire businessprocessen.”

§ 2.4 Samenvatting

De organisatie Akzo Nobel heeft een divisiestructuur. Hierbij stelt het hoofdkantoor in Arnhem prestatienormen vast waaraan de divisies moeten voldoen. Deze hebben een grote vrijheid om hun strategie te bepalen. Er worden steeds weer nieuwe producten ontwikkeld om aan de vraag van de markt te voldoen. Alle kosten die niet direct met het primaire proces te maken hebben, worden kritisch bekeken. Dit geldt ook voor de afdeling Local Services die met een maximale kostenbeheersing het primaire proces wil ondersteunen. Mede daarom is twee jaar geleden de CSD opgezet met ondersteuning van een FMIS. In het volgende Hoofdstuk zal de huidige situatie van de CSD worden beschreven en wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

2. *Hoe is de CSD georganiseerd?*
3. *Welke ontwikkelingen zijn er gaande binnen de CSD?*
4. *Wat is Planon en hoe wordt binnen de CSD gebruikt?*
5. *Welke doelstelling is er voor de CSD?*
6. *Waarom wordt er niet aan de doelstelling voldaan en waar blijkt dit uit?*
7. *Wat zijn de gevolgen van de gesignaleerde problemen?*
8. *Waarom wordt er op dit moment gekeken of de doelstelling is gehaald?*

Hoofdstuk 3 De huidige situatie

De CSD is opgericht om het één-loket-concept uit te voeren om zo klantgericht te zijn en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het FMIS Planon. In dit hoofdstuk worden de doelstelling die is gesteld voor de CSD uiteengezet en wordt gekeken waarom de doelstelling nog niet gerealiseerd is en waar dit uit blijkt. Verder wordt ingegaan op de inrichting van de CSD van Local Services en waar de knelpunten zich bevinden.

§ 3.1 De doelstelling

De CSD wil groeien naar een professionele frontoffice. Van Krimpen geeft aan dat professionalisering ook het streven is naar kwaliteitsverbetering. [van Krimpen, 2003]. In dit licht wil Local Services dat de CSD ontwikkelt van een aanbodgerichte organisatie naar een vraaggerichte organisatie met een brede klantoriëntatie in de dienstverlening, in de organisatieprocessen en in de houding van de medewerkers. In deze paragraaf worden de doelstellingen die zijn gesteld voor de CSD uiteengezet en wordt gekeken welke doelstellingen nog niet gerealiseerd zijn en waar dit uit blijkt.

Doelstellingen die voor de CSD zijn opgesteld door de Facility manager:

- *Het ondersteunen van onze klanten zodat deze zich optimaal kunnen concentreren op de primaire businessprocessen;*
Deze doelstelling is eigenlijk het bestaansrecht van de CSD. De manager van de CSD wil de ondersteuning van zijn klanten continu verbeteren en is bezig met verschillende ontwikkelingen om te professionaliseren.
- *Wij doen dit professioneel en klantgericht. Communicatief vaardig en vriendelijk;*
Voor een frontoffice betekent dit dat de medewerkers over een aantal competenties moeten beschikken die bij de functie horen.
- *Wij zijn daarbij altijd aanspreekbaar van 08.00 -17.00u;*
Deze doelstelling heeft betrekking op de bereikbaarheid van de CSD.
- *Uitvoeren van de één loket filosofie: schakel zijn met toegevoegde waarde tussen klant en backoffices;*
Local Services heeft twee jaar geleden gekozen voor de CSD om het één-loket-concept te realiseren. Dit betekent dat de klanten het eerste contact hebben met de CSD en daar al hun vragen/aanvragen kunnen doen voor Local Services.
- *Pro-actief werken aan het verbeteren van alle services, ook die van de andere afdelingen binnen en onder verantwoordelijkheid van Local Services;*
Deze doelstelling is gesteld om gezamenlijk pro-actief te verbeteren van de eigen service, maar ook van de producten en diensten van de backoffice.
- *Pro-actief werken aan het verbeteren van het aanbod van alle services in de vorm van: welke, hoe en waar te presenteren. Maar ook: welke, hoe en waar af te nemen;*
Ook deze doelstelling is bedoeld om medewerkers te betrekken bij het gezamenlijk verbeteren van de eigen dienst en van de backoffice.
- *Het monitoren en verbeteren van de diensten en gemaakte afspraken. Al dan niet mbv de inzet van een FMIS programma (Planon).*
De CSD maakt gebruik van het FMIS Planon. Hiermee kan je op een makkelijke manier managementgegevens genereren. Met deze gegevens kan men de doelstellingen bijsturen, bewaken en/ of vernieuwen en transparanter worden naar de klant toe.

De doelstellingen die zijn gesteld voor de CSD zijn niet SMART³ geformuleerd. Hierbij is de T van Tijdgebonden niet ingevuld. Het is daarom moeilijk om te meten wanneer deze doelstellingen gerealiseerd zijn. Uit een aantal onderzoeken en interviews is gekomen dat nog niet alle doelstellingen gerealiseerd zijn. Deze worden in de volgende subparagrafen besproken.

§ 3.1.1 Het bereikbaarheids- en klanttevredenheidsonderzoek 2006 CSD

Het bereikbaarheidsonderzoek en klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd in november 2006 door een extern bureau ten behoeve van de CSD. Hierbij is de telefonische bereikbaarheid onderzocht door de CSD. Uit het rapport blijkt dat een goede telefonische bereikbaarheid afhankelijk is van vier kritische succesfactoren. Daarmee wordt met technische bereikbaarheid bedoeld: het hebben van voldoende uitrusting om inkomend en uitgaand telefoonverkeer te kunnen verwerken. Ook moeten er de juiste organisatorische maatregelen zijn om telefonisch bereikbaar te zijn. Daarnaast moet een duidelijke en heldere instructie aanwezig zijn voor de medewerkers over wat de organisatie van hen verwacht. De laatste factor die genoemd wordt, is de discipline bij de medewerkers. Gesteld wordt dat telefonische bereikbaarheid toch mensenwerk blijft. Daarnaast zijn er ook een vijftal vragen voorgelegd aan de medewerkers van Akzo Nobel die gebruik hebben gemaakt van de CSD. Hierbij was ruimte voor verbeterpunten/tips. Uit dit onderzoek zijn verschillende punten naar voren gekomen.

Gebleken is dat de technische bereikbaarheid goed is. Er is geen 'in gesprek toon' en 'geen gehoor' waargenomen. Alleen de instructie en de discipline van de medewerkers zijn bepalend geweest voor een minimaal voldoende resultaat van 81 % van het tijdig beantwoorden van de telefoon. De norm die voor het onderzoek is gesteld door Local Services was 90 %. Op dit moment wordt de technische bereikbaarheid steekproefsgewijs gemeten en wordt er nog steeds geen 'in gesprek toon' en 'geen gehoor' waargenomen.

Ook de klanttevredenheid is gemeten in het onderzoek. De toegevoegde waarde van de CSD en de bekendheid van de producten en dienstencatalogus op de website Sassenheim Insite komen uit het onderzoek als aandachtspunten naar voren. 72 van de 120 respondenten geeft aan op de hoogte te zijn van het bestaan van de producten en dienstencatalogus op het intranet. Dit is 60 % van de respondenten. Het gemiddelde rapportcijfer hiervoor was een 6.4. De laatste vraag in het onderzoek betrof verbeterpunten/tips van de respondenten over de CSD. Een aantal verbeterpunten gaan direct of indirect over de medewerkers van de frontoffice. Daarnaast zijn een aantal verbeterpunten gemeld over de bekendheid van de CSD en de bekendheid van de producten en diensten bij de klant.

§ 3.1.2 Het Klantenoverleg juni 2006

In juni 2006 heeft voor het eerst klantoverleg plaatsgevonden. Hiervoor heeft Local Services locatiepartners uitgenodigd die representatief zijn voor de locatie. Er zijn twee soorten klantoverleg, één met het management en de ander met secretaresses. In dit overleg wil de Facility manager peilen waar men heen wil met betrekking tot locatieontwikkelingen en waar de prioriteiten liggen. Ook vindt overleg plaats over wat wel en niet standaardfaciliteiten zouden moeten zijn en ideeën of aanmerkingen over de (richting van -) service (-ontwikkeling) en serviceorganisatie. Tot nu toe heeft het overleg twee keer plaatsgevonden.

³ SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden, [de Jong en Niesten, 2004]

Uit het klantoverleg van juni 2006 zijn voor de CSD de volgende op en aanmerkingen genoemd:

Bekendheid en communicatie

- *“Over de nieuwe manier van reserveringen is op managementniveau weinig bekend.”*
- *“Er ontbreekt een stuk communicatie, met name in aanloop naar ontwikkelingen. Bijvoorbeeld met de pilot voor reserveringssysteem, ineens mochten mensen hier aan mee doen maar er was nog geen eerdere informatie en communicatie over geweest.”*
- *“Idee om een alert/ nieuwsbericht op de site te plaatsen, aan te geven waar LS mee bezig is, zodat tussenstappen verklaarbaar worden voor de klanten. Zoals ook met het CSD, wat kan de klant wel of niet verwachten van het CSD en LS in algemeen.”*
- *“Verwachtingspatroon moet duidelijker gemaakt worden en gecommuniceerd worden naar de klant toe, er zijn nu nog te veel onduidelijkheden waar LS wel of niet voor is.”*
- *“Er zijn nog vraagtekens bij wie wat doet en dat CSD medewerkers niet alles weten en dat de medewerkers op zichzelf werken.”*

Deskundigheid medewerkers

- *“De CSD werkt prettig en het is praktisch om één aanspreekpunt te hebben voor alles, al is het wel een ontwikkelingstraject en zijn er nog verbeteringen nodig. Het is positief dat je zelf alles in de hand hebt.”*
- *“Er zijn nog vraagtekens bij wie wat doet, ze heeft het idee dat CSD medewerkers niet alles weten en dat de medewerkers op zichzelf werken.”*
- *“Nog weinig inzicht in elkaar lopende werkzaamheden.”*
- *“CSD heeft een adviserende rol, maar geeft nu nog nauwelijks advies. Dit komt erg klantonvriendelijk over. CSD medewerkers moeten hier ook aan wennen, maar moeten dit wel leren, leren luisteren naar de klant.”*
- *“Duidelijkheid in wanneer zaken afgehandeld gaan worden. Men wil antwoord krijgen over verwachting wanneer het opgelost gaat worden.”*

§ 3.1.3 Het Klanttevredenheidsonderzoek april 2006

In april 2006 is een klanttevredenheidsonderzoek afgenomen voor heel Local Services. Dit onderzoek is door een extern bureau uitgevoerd en was bestemd voor alle medewerkers op de locatie Sassenheim. De totale respons was met 675 reacties gekomen op ruim 50% van de locatie doelgroep. De CSD krijgt een 6.94 gemiddeld. Het streefcijfer was een zeven. Dit cijfer geeft aan dat de klanten redelijk tevreden zijn. Echter wanneer nader wordt gekeken naar de vragen die gesteld zijn, blijkt dat maar één vraag is gesteld over de tevredenheid van de CSD. Hierdoor is geen goed beeld verkregen van de prestaties van de CSD. Uit de vorige paragraaf is gebleken dat uit het klantoverleg naar voren is gekomen dat er aanmerkingen zijn over de bekendheid, de communicatie en de deskundigheid van de medewerkers van de CSD.

§ 3.1.4 Monitoren en proactief verbeteren

Op dit moment worden nog weinig managementgegevens gegenereerd uit Planon en zijn er geen doorlooptijden bekend. Dit komt omdat er nog niet voldoende gebruik wordt gemaakt van FacilityNet en waardoor de gegevens onbetrouwbaar worden. In de toekomst wil Local Services meer gegevens uit Planon genereren.

§ 3.1.5 Het resultaat

Het resultaat zal zijn dat dit adviesrapport bijdraagt aan het realiseren van een succesvolle frontoffice. Echter het bereikbaarheidsonderzoek en klanttevredenheidsonderzoek van 2006 voor de CSD wordt niet meer uitgevoerd. Het klanttevredenheidsonderzoek voor heel Local Services wordt wel uitgevoerd alleen op een andere manier en met andere vragen. Hoe vaak het uitgevoerd gaat worden is nog niet bekend. De reden hiervoor is dat de wijze waarop deze onderzoeken zijn uitgevoerd niet het gewenste resultaat hebben geleverd.

§ 3.2 Planon

In 2005 is gekozen voor de ondersteuning van een FMIS Planon. In de loop van twee jaar tijd zijn de volgende modules van Facility Office aangekocht:

- | | |
|------------------|---------------------|
| ➤ Ruimtebeheer; | ➤ Personenbeheer; |
| ➤ Werkorders; | ➤ Adressenbeheer; |
| ➤ Meldpunt; | ➤ Reserveringen; |
| ➤ Budgetbeheer; | ➤ Inventarisbeheer. |
| ➤ Sleutelbeheer; | |

Daarnaast is in 2005 meteen een start gemaakt met FacilityNet. Deze modules zijn:

- | | |
|------------------|-------------|
| ➤ Reservations; | ➤ Orders; |
| ➤ Service calls; | ➤ Workflow; |
| ➤ Publisher. | |

Met FacilityNet, hierna te noemen, FN, kan de klant zelf via Sassenheim Insite informatie bekijken, diensten aanvragen en gegevens verwerken. De klant moet zich één keer aanmelden bij de CSD om hier gebruik van te kunnen maken. In 2005 is de module Reservations FN aangekocht. Op dit moment kan de klant zelf vergaderzalen en catering reserveren, bloemen en planten bestellen, complimenten, klachten en verbeter suggesties melden, schoonmaakwerkzaamheden aanvragen en storingen melden. Daarnaast heeft de klant inzicht in zijn meldingen. Bijvoorbeeld bij het reserveren van een vergaderzaal. Via de Producten en Dienstencatalogus op Sassenheim Insite kan de klant een vergaderzaal reserveren. Hier kan de klant zien welke vergaderzalen nog beschikbaar zijn op het gewenste tijdstip en hoeveel personen in de zaal kunnen. Het is mogelijk om een overzicht te krijgen van alle bestellingen en reserveringen die gemaakt zijn. Vanaf de werkplek kunnen de bestellingen en reserveringen gewijzigd, bekeken of geannuleerd worden.

Planon FacilityOffice, hierna te noemen FO, stuurt en bewaakt de facilitaire processen van Local Services. De medewerkers van de CSD werken allemaal met Facility Office. Om de facilitaire processen te koppelen aan personen is de module Personenbeheer FO nodig. Hierin worden zijn alle gegevens vastgelegd van de medewerkers op de locatie Sassenheim. Dit is ter ondersteuning van de andere modules. Dit geldt ook voor de module Adressenbeheer FO, hierbij is er een centraal adressenbestand van de medewerkers. In de module Ruimtebeheer FO worden alle vierkante meters en ruimtes die op de locatie Sassenheim aanwezig zijn geregistreerd en beheert. De module Meldpunt FO is aangekocht om de klachten, aanvragen, bestellingen en storingen centraal te registreren. Hierbij kan de Centrale Service Desk medewerker gebruik maken van een filter waardoor elke melding snel terug te vinden is. Ook is te zien of er dubbele meldingen zijn gemaakt. De module Werkorders FO is één van de belangrijkste modules als het gaat om een snelle en adequate afhandeling van de meldingen. Hierbij controleert de CSD wat de status is van elke opdracht. [www.planon.nl, 2007-05-19].

§ 3.3 De Centrale Service Desk

De bezetting van de CSD is 2,15 FTE⁴ bestaande uit drie medewerkers die direct rapporteren aan de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events. De Manager Restauratieve dienst, CSD en Events werken vooral op strategisch niveau. De medewerkers van de CSD zijn afkomstig uit het personeelsbestand dat na de reorganisatie beschikbaar was. De CSD is gehuisvest in een groepskantoor⁵, in een gebouw aan de voorkant van de locatie, in een hoek op de eerste verdieping. Er is geen fysieke balie aanwezig. Wel is er een fysieke balie op de begane grond in de ontvangsthal, het zogenaamde MCC. Hier is nog een werkplek gecreëerd bij de vergaderzalen. Vanuit deze werkplek kan er ondersteuning worden geleverd bij de vergaderfaciliteiten.

De taken en bevoegdheden van de CSD zijn:

- Adviseert klanten bij vragen, wensen en eisen over de facilitaire dienstverlening;
- Registreert, bewaakt, toetst en informeert de klant over de ontvangen klachten, storingen en meldingen;
- Vergaderzalen controleren;
- Audio Visuele ondersteuning;
- Organiseert recepties en jubilea;
- Bestellen van bloemen.

§ 3.3.1 Bereikbaarheid

Bij de Centrale Service Desk is vaak onvoldoende bemensing. Op veel momenten is er maar één medewerker werkzaam. Wanneer deze medewerker bijvoorbeeld gaat lunchen is de CSD niet aanspreekbaar en kan de continuïteit van de dienstverlening niet worden gewaarborgd. Hierdoor is de CSD niet altijd van 08:00 tot 17:00 aanspreekbaar zoals is toegezegd in de doelstelling. Daarnaast weet niet iedereen waar de CSD zit. De klanten komen binnen via de beveiliging en komen normaal gesproken niet langs de ontvangsthal met de baliefunctie van de CSD.

§ 3.3.2 Het invoeren van meldingen

De medewerkers voeren de meldingen die binnen komen via de telefoon/mail of balie niet in via Facility Office maar via intranet omdat de medewerkers dit eenvoudiger vinden. Hierdoor gaan specifieke functies van Planon teniet, bijvoorbeeld het filter waardoor de melding snel terug te vinden is en het automatisch koppelen van de juiste uitvoerder aan een melding op basis van het type melding en het gebouw. De kennis van Planon is beperkt onder de CSD medewerkers.

§ 3.3.3 Competenties

Tijdens de observaties en interviews is bij de student de indruk verkregen dat niet alle medewerkers voldoen aan de competenties die essentieel zijn voor de functie van frontoffice medewerker in een vraaggerichte organisatie met uitvoering van het één-loket-concept. Zie bijlagen 1 en 2 voor de uitwerkingen van de observaties en de interviews. Daarom is er voor elke medewerker door de student en de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events een beoordelingsformulier opgesteld met competenties die nodig zijn. De maximale score is 192 punten en is 100%. Voor het onderzoek is samen met de leidinggevende en de assistent Facility manager het beoordelingsformulier opgesteld. Hierop staan competenties vermeld die nodig zijn voor het op een juiste manier uitvoeren van de functie van een frontoffice medewerker in een vraaggerichte organisatie. De

⁴ FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

⁵ Groepskantoor: werkplekconcept ontworpen voor groepswerk [Maas en Pleunis, 2001]

toelaatbare grens is gesteld op 60%. Hieruit is gebleken dat twee medewerkers net boven deze grens zaten, de andere medewerker zat ver onder de grens van 60%. In bijlage 7 staan de beoordelingsformulieren met score en de verantwoording voor de keuze van de competenties en de wegingsfactor.

§ 3.3.4 Cultuur

Tijdens de interviews en observaties is naar voren gekomen dat er nog weinig draagvlak is bij de medewerkers van Central Service Desk voor klantgericht werken en veranderen. Zie bijlagen 1 en 2 voor de uitwerkingen van de observaties en de interviews. Klachten worden als vervelend beschouwd en niet als een kans. Medewerker B heeft wel de competenties om mee te gaan naar een functie van een frontoffice medewerker in een vraaggerichte organisatie maar niet de motivatie. Het management probeert de medewerkers te betrekken door bepaalde taken te geven. Alleen de medewerkers pakken dit niet goed op. Hierin speelt mee dat veel medewerkers van de CSD al hun hele werkzame leven werken bij Akzo Nobel Sassenheim. De meeste medewerkers zijn van middelbare leeftijd. Hierdoor zitten veel medewerkers vast in hun eigen procedures en werkwijze en vinden het moeilijk om deze te wijzigen. Gedacht wordt dat veranderingen meestal niet het gewenste resultaat geven.

§ 3.3.5 Het takenpakket

Het uitgangspunt van de CSD is om uitvoering te geven aan het één-loket-concept en hiermee de gehele facilitaire organisatie te ondersteunen. Op dit moment gebeurt dat niet. De CSD ondersteunt nu voornamelijk de restauratieve voorzieningen, vergaderfaciliteiten en een klein deel van de meldingen van de afdeling Huisvesting.

§ 3.3.6 Afstemming met de backoffice van Local Services

De CSD medewerkers hebben nog niet voldoende kennis van de processen en procedures in de backoffice van Local Services. De CSD heeft wel een handboek op intranet dat de medewerkers kunnen gebruiken om informatie op te zoeken over de verschillende producten en diensten. In het handboek zit een beperkte beschrijving van de producten en diensten. Er zijn geen systematische processen en procedures in vastgelegd. Voor een nieuwe medewerker is het moeilijk te begrijpen.

§ 3.3.7 Geen tactisch niveau

De medewerkers van de CSD rapporteren direct aan de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events. Naast de afdeling CSD rapporteren ook de afdelingen Restauratieve dienst en de afdeling Events aan deze manager. Tussen de operationele werkzaamheden van de CSD en de strategische werkzaamheden van de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events zit geen tactisch niveau. Hierdoor is er weinig tijd voor het begeleiden van de CSD medewerkers en het geven van instructie aan de CSD medewerkers.

§ 3.4 De backoffice

Bij de backoffice komen nog veel meldingen van klachten en storingen binnen terwijl dit eigenlijk via de frontoffice zou moeten lopen en wel via Planon. Volgens de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events komt nog geen 20% van deze meldingen binnen via Planon. Zo komen meldingen via verschillende kanalen binnen bij de backoffice. Bijvoorbeeld via de mail, telefoon of door mensen die langs komen. Hierdoor komen deze meldingen niet in Planon terecht en kunnen er geen bruikbare managementgegevens gegenereerd worden. Daarnaast heeft de backoffice het onnodig druk met het beantwoorden van mail en telefoon.

§ 3.5 De mening van de klant

Uit de verschillende rapporten zijn ook knelpunten vanuit de klant naar voren gekomen. Deze worden hieronder beschreven.

§ 3.5.1 De plek op intranet

De klant vindt het nog moeilijk om de weg op intranet te vinden naar de producten en diensten catalogus en de Formulieren Online. Wanneer een pc wordt opgestart moet er vijf keer worden geklikt om bij de Formulieren Online te komen. Daarnaast is de lay-out van de intranetsite onoverzichtelijk. Er is veel informatie beschikbaar waardoor men door de bomen het bos niet meer ziet. De producten en diensten worden op alfabetische volgorde aangeboden in een catalogus op het intranet. Een voorbeeld van hoe het ministerie van landbouw de producten en diensten aanbiedt, is te vinden in bijlage 8. Dit heeft als gevolg dat het kan gebeuren dat klanten meldingen niet via intranet ingeven, maar via andere kanalen omdat de doorlooptijd sneller is.

§ 3.5.2 Verwachting

De klant weet niet goed wat hij/zij moet verwachten van de CSD. Het is niet duidelijk wat de CSD wel doet en wat niet. Ook is er geen goede terugkoppeling over wanneer zaken afgehandeld gaan worden.

§ 3.6 Samenvatting

Uit het voorgaande blijkt dat de CSD in de afgelopen twee jaar nog geen succesvolle frontoffice heeft gecreëerd waar uitvoering is gegeven aan het één-loket-concept. Dit blijkt uit een aantal onderzoeken en een klantoverleg. De implementatie van de aanbevelingen in dit rapport zal een bijdrage leveren aan het realiseren van deze doelstelling. In het volgende hoofdstuk zal antwoord worden geven op de volgende subprobleemstellingen:

9. *Hoe wordt een succesvolle frontoffice gecreëerd?*

Hoofdstuk 4 Een succesvolle frontoffice

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven die als aandachtspunten moeten worden meegenomen om een succesvolle frontoffice te creëren binnen de afdeling Local Services. Een facilitair bedrijf dat wil professionaliseren doet dit voornamelijk door klantgericht te zijn en de kwaliteit van dienstverlening te verhogen. In de eerste paragraaf wordt het begrip kwaliteit van dienstverlening uiteengezet en wordt gestart met een aantal kenmerken van diensten. In de paragrafen die volgen wordt duidelijk wat een frontoffice is en wordt beschreven op welke manier een succesvolle frontoffice gecreëerd kan worden.

§ 4.1 Kwaliteit van dienstverlening

B. Schuthof stelt in het artikel: *“het facilitair servicemeldpunt”*, dat twee factoren een dominante rol spelen bij de kwaliteit van een frontoffice, namelijk de technische realisatie en de kwaliteit van de medewerker. Bij technische realisatie is het bijvoorbeeld belangrijk dat in Planon de gegevens up to date zijn. Voor de kwaliteit van de medewerkers is onder andere een enthousiast team essentieel. (Facto mediabase, 2006). Daar waar kwaliteit vroeger enkel vertaald werd naar de eigenschappen van een product of dienst is nu een efficiëntere methode gevonden om binnen de facilitaire organisatie kwaliteit te leveren. Het klantgericht werken deed zijn intrede in de facilitaire organisatie. Hier wordt kwaliteit vertaald naar het voldoen aan de verwachting van de klant. De gebouwgebruiker wordt benaderd als klant en de facilitaire eisen en wensen van de klant worden vertaald in het facilitaire aanbod. Dit aanbod is een combinatie van fysieke producten en niet fysieke diensten. Hieronder volgen een aantal kenmerken van diensten uit het artikel: *De klant centraal: Het creëren van een succesvolle frontoffice*, [de Rouw, 2003]:

- Ze zijn niet tastbaar;
- Ze bestaan uit een reeks van activiteiten;
- Ze worden vaak direct geproduceerd en geconsumeerd;
- De klant produceert op zekere hoogte mee;
- Door het meeproduceren kan worden ingespeeld op de individuele klantbehoefte.

Omdat diensten niet of maar weinig zichtbaar zijn, is het moeilijk de toegevoegde waarde hiervan aan de klant te laten zien. Daarbij is de klant van tegenwoordig mondig, veeleisend, heeft vaak een grote mate van autonomie en staat kritisch tegenover de toegevoegde waarde van de leverancier van de facilitaire producten en diensten als het gevolg van kostenbeheersing. De ervaring van de klant is hierbij doorslaggevend voor de kwaliteit van de dienst. De ervaring wordt sterk beïnvloed door de verwachting die de klant heeft verkregen. Deze verwachting is van grote mate afhankelijk van de interactie tussen het facilitaire bedrijf en de klant.

Het contact met de frontoffice speelt hierin een belangrijke rol. Uit het artikel: “Facility management, een hele beleving”, [Es, 2003], wordt zelfs gesteld dat voor Facility management het concept van de belevingseconomie toepasbaar is. Hier is het van belang dat de belevingseconomie zich op de grensvlakken van het primaire proces bevindt. Hiermee wordt bedoeld, daar waar het contact met de klant plaatsvindt, daar kan men de toegevoegde waarde geven om bij te dragen aan een positieve klantervaring. Hierbij blijven persoonlijke contacten onvervangbaar voor het ervaren van service en kwaliteit. Het contact met de klant moet bij Local Services in de toekomst vooral bij de Centrale Service Desk plaatsvinden. In paragraaf 4.2 wordt de definitie van een frontoffice beschreven en worden drie modellen besproken.

§ 4.2 Frontoffice

Gesteld kan worden dat het contact tussen de klant en de frontoffice van groot belang is om een juiste vertaling van de klantvraag te maken en hier het aanbod op aan te passen. Een frontoffice wordt door de Rouw gedefinieerd als:

“Het centrale punt waar alle klantvragen en opmerkingen worden ontvangen, vertaald in concrete producten en diensten en worden doorgezet naar andere onderdelen van de organisatie.” [de Rouw, 2003].

Het is een bereikbaar loket waar klanten voor alle bestellingen, wensen, problemen en klachten terecht kunnen. Maar behalve dat moet de eindgebruiker door aandacht en service een positief gevoel krijgen. Hier speelt nazorg een belangrijke rol. Heeft de klant gekregen wat hij heeft gevraagd, is dit op tijd en op de juiste manier gebeurd? Het maken van een fout is niet cruciaal voor de beleving van de klant maar de manier waarop deze afgehandeld wordt, is vaak van groter belang. Hierbij ontstaat vaak ook meteen de bottleneck. Behalve dat de frontoffice op een juiste wijze opereert, moet ook de backoffice kwaliteit leveren en is een juiste afstemming tussen back- en frontoffice noodzakelijk om regieproblemen te voorkomen. Hierbij is de dienstverlenende houding belangrijk en is er geen ruimte voor “eiland-denken”. De medewerkers van de facilitaire organisatie zouden naast vakmatige kennis vooral moeten beschikken over dienstverlenende competenties [van Krimpen, 2003].

Voor het inrichten van een frontoffice bestaan drie basismodellen Deze zijn het informatiecentrummodel, het accountmanagersmodel en het clustermodel [Maas en Pleunis, 2001].

Het informatiemodel is hierbij het meest beperkt en de functie bestaat vooral uit het beantwoorden van vragen en het verstrekken van informatie. Voor klachten en het bestellen van producten en diensten moet de klant naar de backoffice.

Het tweede model is het accountmanagersmodel. Dit is een gemengd model waar klanten vragen stellen en klachten kunnen uiten over de producten en diensten van de facilitaire organisatie. Daarnaast kan de klant voor het aanvragen en verkrijgen van bepaalde vooraf geselecteerde producten en diensten ook terecht bij de frontoffice. Dit noemt men ook wel one-shop-stop of het één-loket-concept.

Het laatste model is het clustermodel en is het meest uitgebreid. Hier kan de klant zich wenden bij de frontoffice voor alle vragen en klachten over de facilitaire organisatie. Maar de klant kan hier ook alle producten en diensten van alle ondersteunende diensten verkrijgen. De frontoffice bestaat dan uit kleine winkeltjes en zijn vaak weer verbonden aan één grote frontoffice.

Volgens Maas en Pleunis kan de keuze voor een bepaald model kan afhangen van de volgende punten:

- De structuur en de omvang van de moederorganisatie;
- De structuur en de omvang van de facilitaire organisatie;
- De ontwikkelingsfase waarin de facilitaire organisatie zich bevindt.

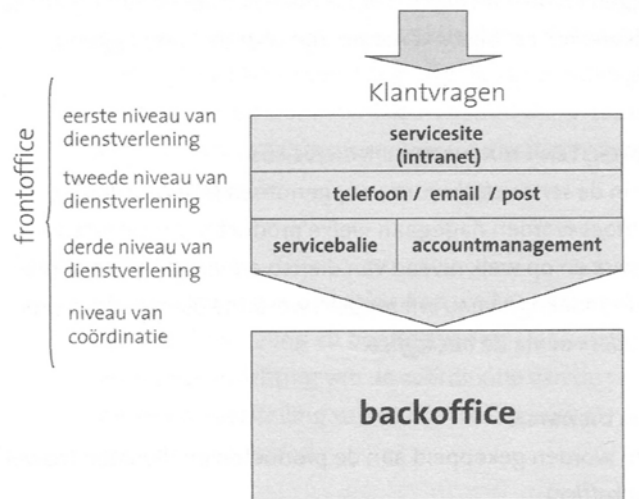
De CSD van Local Services wil groeien naar een accountmanagersmodel met het één-loket-concept. Op dit moment is er sprake van een gemengd model. Bij de CSD kan de klant terecht met vragen over een beperkt aantal onderdelen van de facilitaire organisatie en kan de klant terecht bij de CSD voor het verkrijgen en aanvragen van bepaalde producten en diensten.

§ 4.3 Twaalf stappen tot een servicedesk

Het boek: *“Het rieten dak”* van Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw gaat over de vorming van een vraaggericht facilitair bedrijf. Door het lezen van dit boek is inzicht verkregen in een vraaggerichte servicedesk en de weg ernaar toe.

Hierin wordt een servicedesk omschreven als:

“Een centraal aanspreekpunt van een interne dienstverlener waar al haar klantvragen en meldingen worden ontvangen , vertaald in concrete producten en diensten en eventueel worden doorgezet naar andere onderdelen van de dienstverlenende organisatie (de backoffice) Aanvullende taken van de servicedesk zijn het informeren van de klant, borgen en bewaken van de voortgang, het tussentijdse informeren van de klant en gereed melden van de afhandeling van de aangevraagde producten en diensten.”



Figuur 1 Een grafische weergave van de frontoffice⁶ uit het boek “Het rieten dak”

Beschreven wordt dat een frontoffice bestaat uit een laag van dienstverlening en een laag van coördinatie. Hier wordt gesteld dat in de laag van dienstverlening het contact met de afnemer tot stand komt en worden de producten en diensten geleverd. In de laag van coördinatie wordt de klantvraag vertaald naar het bijbehorende proces en doorgestuurd naar de backoffice.

In het boek worden twaalf stappen genomen om tot een servicedesk te komen. Deze stappen zijn:

1. Benoemen van de doelstelling en missie;
2. Inventarisatie klantvragen;
3. Inventarisatie Producten en Diensten en afhandelingsniveaus;
4. Klantgroepen en producten en diensten;
5. Afstemming tussen Servicedesk en backoffice/accountmanagement (laag van coördinatie);
6. Informatisering Servicedesk;
7. Coördinatie;
8. Organisatie van de Servicedesk;
9. Huisvesting van de Servicedesk;
10. Bouw van de servicedesk;
11. Bemensing van de Servicedesk;
12. In gebruik nemen Servicedesk.

De toelichting van deze 12 stappen is te vinden in bijlage 9.

Er wordt vanuit gegaan dat de servicedesk het eerste aanspreekpunt is voor de klant van interne producten en diensten en dat:

- Bij de servicedesk alle wensen van de klant samenkomen;
- De vraag van de klant wordt door de servicedesk vertaald in activiteiten;
- Die activiteiten worden vervolgens meegenomen binnen de backoffice van de facilitaire organisatie;
- De servicedesk bewaakt voortgang en afhandeling van de vraag;
- De servicedesk informeert de klant over het verloop van het proces.

In het boek worden tien gouden regels voor een servicedesk genoemd:

1. De servicedesk is een visitekaartje voor de facilitaire organisatie, met andere woorden is goed verzorgd, met een naar buiten toe gerichte uitstraling;
2. Er wordt actief geluisterd naar de afnemer (geïnteresseerde houding, open vragen stellen, samenvatten, doorvragen);
3. De klant wordt juist geïnformeerd - indien dit niet direct mogelijk is, dit zo snel mogelijk regelen;
4. Het creëren van een realistische verwachting bij de klant;
5. Rustig en beleefd blijven, de klant is koning, ook als hij zich niet als keizer gedraagt;
6. Nauwkeurig de vraag in behandeling nemen (planmatig, prioriteiten, verantwoordelijkheden);
7. Zorgen voor een goede samenwerking met de backoffice;
8. Controleren van het proces, de voortgang, vooral bij vertraging;
9. Altijd de belofte aan de klant nakomen.

De twaalf stappen om tot een servicedesk te komen heeft de CSD niet systematisch doorlopen bij de implementatie van een frontoffice. Het boek geeft als bestaansrecht van de servicedesk het aanbieden van een effectieve en efficiënte klantenservice. In de volgende paragraaf wordt hier invulling aangegeven.

§ 4.4 Zes fases tot een servicedesk

Naast de twaalf stappen van Rietveld en de Rouw beschrijft Schuthof zes fases voor het implementeren van een frontoffice. (Facto mediabase, 2006). Deze fases zijn:

- Fase 1: initiatief en besluitvormingsfase
- Fase 2: organisatie van de backoffice
- Fase 3: plan van aanpak
- Fase 4: automatisering
- Fase 5: implementatie
- Fase 6: Promotie en voorlichting

In bijlage 10 is een beknopte samenvatting van de zes fases van Schuthof opgenomen.

Er zijn veel overeenkomsten tussen de twaalf stappen van Rietveld en de Rouw en de fases twee en drie van Schuthof. Ze stellen allen dat een goede organisatie van de backoffice belangrijk is voor het succesvol functioneren van een centrale frontoffice. Hierbij moeten de processen worden gestroomlijnd, taken en bevoegdheden worden beschreven, producten en diensten in kaart worden gebracht en moet bepaald worden welke producten en diensten via de Centrale frontoffice gaan en welke niet.

De fases vijf en zes van Schuthof zijn door van Rietveld en de Rouw summier beschreven. In fase vijf wordt veel aandacht besteed aan het ombuigen van weerstand. Schuthof stelt dat het werken in een werkgroep en promotie een belangrijk hulpmiddel is om de weerstanden weg te nemen. In fase zes komt promotie en voorlichting aan de orde en moet worden gelet op drie aspecten:

- De bekendmaking dat een frontoffice wordt opgezet (aankondiging);
- De acceptatie (duidelijk maken van de meerwaarde voor beide partijen);
- Promotie van het frontoffice (de inrichting, bemensing, telefoonnummer, startdatum).

Uitgangspunt hierbij is om duidelijk te maken waarom de organisatie heeft gekozen voor een frontoffice. De meerwaarde moet centraal staan.

Rietveld en de Rouw beschrijven in hun stappen de fases één en vier niet. In fase één wordt nagedacht over de haalbaarheid van een frontoffice, voordat gestart wordt met de discussie en het opstellen van een plan van aanpak. In fase vier wordt een FMIS geselecteerd. De activiteiten in deze twee fases heeft Local Services en de CSD reeds doorlopen en zijn daarom niet meer van toepassing.

§ 4.5 Vier succesfactoren

Uit het boek *“Het rieten dak”* worden vier essentiële punten genoemd die fungeren als bestaansrecht voor een frontoffice. In het artikel: *“De klant centraal: een succesvolle frontoffice in het facilitair bedrijf”* worden deze punten de succesfactoren voor een succesvolle frontoffice genoemd. Deze worden hieronder beschreven.

§ 4.5.1 Bereikbaarheid van de frontoffice

De bereikbaarheid van de frontoffice heeft in de eerste plaats te maken met een voldoende bezetting en capaciteit om de klantvraag te ontvangen en te verwerken. Te denken valt aan:

- Telefoon aannemen;
- E-mails tijdig verwerken;
- Klanten aan de balie helpen;
- Verwerking en afhandeling van aanvragen;
- Andere verantwoordelijkheden.

De frontoffice moet snel reageren op een klantvraag. Hier kunnen afspraken over gemaakt worden. Het is daarom van belang dat er, bijvoorbeeld wanneer het druk is, prioriteiten gesteld kunnen worden.

Daarnaast is de bereikbaarheid van het intranet belangrijk wanneer het mogelijk is om via dit kanaal producten en diensten te verkrijgen. Wanneer dit niet het geval is probeert de klant het op een andere manier waarbij de kans bestaat dat de frontoffice gepasseerd wordt.

§ 4.5.2 De klant wordt goed geïnformeerd en geholpen

Het op een goede manier helpen van een klant draait om een juiste intake. Dit betekent dat de medewerker van de frontoffice de juiste vragen moet stellen aan de klant. Zo kan de medewerker achterhalen wat de klantvraag is en hoe deze het beste kan worden afgehandeld. Dit vraagt veel van de deskundigheid van de medewerker. De medewerker van de frontoffice moet:

- Inhoudelijk op de hoogte zijn van de facilitaire producten en diensten;
- In staat zijn om een klantvraag te vertalen naar deze concrete producten en diensten;
- De juiste vragen en eventueel aanvullende vragen kunnen stellen;
- Communicatief vaardig zijn en effectief met de klant communiceren.

Daarnaast is een professionele houding belangrijk. Hierbij passen geen antwoorden als: *“Nee”, “Ik weet het niet”* en *“Daarvoor moet u naar die afdeling”*.

Kenmerken van een professionele houding zijn:

- Een open geïnteresseerde opstelling;
- De klant altijd juist informeren. Als de vraag niet meteen beantwoord kan worden de klant later terugbellen;
- Altijd beloften nakomen;
- Geen beloften doen die niet waargemaakt kunnen worden of waar geen bevoegdheid voor is;
- ‘Weten wat je niet weet’ bij twijfel altijd vragen.

§ 4.5.3 De klant heeft de overtuiging dat hij of zij goed geholpen is

Een intake is geslaagd wanneer de klantvraag goed is opgenomen en verwerkt. Maar dit betekent nog niet dat de klant zelf ook vindt dat hij goed geholpen is. Facilitaire organisaties zijn vaak dissatisfiers. Hiermee wordt bedoeld zaken die vanzelfsprekend worden geacht en tot ontevredenheid leiden als ze ontbreken. Satisfiers zijn zaken die leiden tot klanttevredenheid. Voorbeelden zijn accuraatheid, het juiste antwoord krijgen, en het liefst in één keer. Daarnaast zijn er nog delighters. Dit zijn zaken die klanten niet verwachten, en hen in vervoering brengen. Het kosteloos oplossen van problemen die aan de klant zelf te verwijten zijn, het sturen van een bedankkaartje, het nabellen of alles in goede orde is ontvangen/verlopen, zijn voorbeelden van delighters. Een goede terugkoppeling is daarom belangrijk. Een positieve klantervaring zorgt immers bij klantgerichtheid voor goede kwaliteit van de dienstverlening en een negatieve ervaring zorgt voor een slechte kwaliteit van de dienstverlening. Slechte ervaringen worden vaak beter onthouden dan goede en is dit bepalend of de klant nog een keer terugkomt. [www.klantenkenniservicecentrum.nl, 2007-05-15]

§ 4.5.4 De samenwerking tussen frontoffice en backoffice

Het laatste punt gaat over de samenwerking met de backoffice. Deze is gericht om gezamenlijk een optimale dienstverlening te bieden. De medewerkers van de frontoffice moeten dus de nodige kennis hebben van de taken, bevoegdheden, deskundigheid en vaardigheid van de backoffice. Het is niet realistisch om te verwachten dat de medewerker van de frontoffice dit allemaal uit het hoofd weten. Hiervoor is het handig als er een informatiefunctie is met procedures, contactpersonen etc. Dit kan digitaal maar er kan ook een map aanwezig zijn. Wel is het handig om enige parate kennis te hebben voor veelvoorkomende vragen. Hier kan bijvoorbeeld een lijst gemaakt worden met een top tien van vragen die het meest gesteld worden.

Deze succesfactoren kunnen alleen goed worden ingevuld wanneer bewuste keuzes worden gemaakt over de inrichting van de CSD. Uit de huidige situatie van de CSD blijkt dat deze vier succesfactoren nog niet zijn gerealiseerd en dat de twaalf stappen uit paragraaf 4.3 niet allemaal zijn uitgevoerd.

§ 4.6 Het takenpakket

In Maas en Pleunis worden de volgende activiteiten opgesomd die doorgaans in het takenpakket zitten van een frontofficemedewerker:

- Het aanbieden van facilitaire producten en diensten
 - Vergaderzalen;
 - Interne verhuizingen;
 - Chipcards.
- Het genereren van managementinformatie, onder andere:
 - Klachten;
 - Wensen;
 - Responstijden bij storingen.
- De klachtenregistratie en informatievoorziening;
- Het assisteren bij het opstellen van de producten- en dienstencatalogus en serviceniveau-overeenkomsten;
- Het uitoefenen van publicrelationsfunctie, onder andere;
 - Het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken;
 - Het uitgeven van informatiebulletins.

Wanneer de frontoffice meer is dan een doorgeefluik zal ook het gehele werkproces bewaakt worden door de frontoffice.

Ook kan een driedeling worden gemaakt in het soort dienstverlening dat via de frontoffice kan lopen. Schuthof onderscheidt de volgende soorten dienstverlening:

- Projectmatige dienstverlening. Een project kenmerkt zich doordat het: een begin, een eind en een vooraf vastgesteld resultaat, heeft. Projecten zijn anders dan de dagelijkse werkprocessen die altijd doorgaan. Ze vereisen vaak meerdere specialismen en er is vaak veel geld mee gemoeid. Projecten kunnen niet gestandaardiseerd worden omdat ze telkens anders zijn. Ze vereisen daarom: kennis, tijd en geld van de facilitaire organisatie. Een voorbeeld is een verhuizing.
- Procesmatige dienstverlening. De aanvragen van deze vorm van dienstverlening worden volgens vooraf vastgestelde procedures afgehandeld. De basisprocessen zijn:
 - Het aannemen en registreren van de aanvraag.
 - Opstarten van de dienstverlening. Doordat de aanvragen telkens op eenzelfde manier geregistreerd worden, levert de facilitaire organisatie op een consequente manier de opdrachten aan de backoffice aan en creëert daarmee een gestructureerde, professionele manier van werken;
 - Voortgangscntrole, afdoening en nazorg. De servicedesk onderhoudt, indien

gewenst, contact met de klant en de backoffice over de voortgang van de aanvraag. Wanneer de backoffice de aanvraag als gereed meldt, controleert de servicedesk of de klant inderdaad tevreden is en zorgt daarmee voor nazorg van de dienstverlening.

- Correctieve dienstverlening. Dit is de dienstverlening die getypeerd kan worden als ad hoc dienstverlening. De onvoorziene dienstverlening. Zaken die “even snel tussendoor” geregeld moeten worden. Vroeger waren dit voor de facilitaire organisatie tijdrovende en veelvoorkomende werkzaamheden. Nu kan het als een kans gezien worden voor de frontoffice om dat op te vangen en als filter op te vangen. Zie figuur 1 op blz. 24. (Facto mediabase, 2006).

Local Services wil een professionele frontoffice waarbij het één-loket-concept wordt uitgevoerd. Een professionele frontoffice zal de dienstverlening steeds meer bestaan uit projectmatige dienstverlening en wordt het takenpakket van de CSD breder dan dat het nu is. Voor een vraaggerichte frontoffice met een dergelijk takenpakket worden andere competenties en rollen verlangd van de frontoffice medewerker dan wanneer de frontoffice enkel als “doorgeefluik” opereert. Deze worden in de volgende paragraaf besproken.

§ 4.7 Nieuwe rollen en competenties

Een vraaggerichte organisatie vraagt ook andere eisen van een frontofficemedewerker. Vraaggestuurd betekent volgens van Krimpen dat:

- Weten wat de klant wil, wat zijn de behoeften en daarop een passend aanbod realiseren;
- Zorgen dat de klant tevreden is en blijft. [van Krimpen, 2003].

Dit betekent dat de medewerker trends en ontwikkelingen in de klantvraag in de gaten moet houden en een breder pakket aan diensten moet worden aangeboden. Daarnaast moet de medewerker de klantvraag achterhalen en deze op een juiste manier afhandelen. De medewerker krijgt een bemiddelende rol en is adviserend naar de klant en regisserend op de uitvoering. Daarom worden de volgende competenties genoemd:

- Klant- en servicegericht;
- Professioneel ingesteld;
- Flexibel en oplossingsgerichte instelling;
- Samenwerken.
- Beschikken over inlevingsvermogen;
- Uitstekende communicatieve vaardigheden/ actief luisteren;
- Initiatief nemen.

In paragraaf 3.3.3 wordt beschreven dat naar aanleiding van het onderzoek is gebleken dat één medewerker van het huidige personeelsbestand niet voldoende competent is om de functie van frontofficemedewerker uit te voeren in een vraaggerichte organisatie.

§ 4.8 Samenvatting

Er zijn vier succesfactoren om tot een succesvolle frontoffice te komen. Deze kunnen goed worden ingevuld wanneer bewuste keuzes worden gemaakt over de inrichting van de CSD. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven op welke manier andere organisaties de frontoffice hebben georganiseerd. Er wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

10. Hoe hebben andere organisaties een frontoffice georganiseerd?

Hoofdstuk 5 Organisatievergelijking

Voor het externe onderzoek zijn bezoeken gebracht bij drie verschillende organisaties. Hierbij is gesproken over de succesvolle inrichting van een frontoffice en is gevraagd naar de vier succesfactoren voor een frontoffice uit paragraaf 4.5. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van een uitgave van Planon uit 2006: “ervaringen met Facility Management en Real Estate Software” Geprobeerd is inzicht te krijgen in de relatief zwakke en sterke punten van andere organisaties op het gebied van de organisatie van een front office met ondersteuning van een FMIS. In bijlage 11 zijn de onderzoeksresultaten van de organisatievergelijking beknopt weergegeven.

In de organisatievergelijking zijn de volgende organisaties onderzocht:

- Paleis van Justitie;
- KPN;
- Ministerie van Landbouw.

Voor deze onderzoeksobjecten is gekozen omdat de organisaties in verschillende ontwikkelingsfasen zitten. Zo heeft KPN al een geprofessionaliseerde frontoffice en is één van de grootste klanten van Planon. Daarnaast zit het ministerie van Landbouw ongeveer in de zelfde ontwikkelingsfase als Local Services en wil het FMIS Planon uitbreiden. Daarnaast is er vergeleken bij het Paleis van Justitie waar gebruik wordt gemaakt van een ander FMIS programma en al heel lang wordt gewerkt met een front office. De belangrijkste punten uit de interviews worden in de volgende paragrafen beschreven en aan het einde van het hoofdstuk in een matrix weergegeven.

§ 5.1 Paleis van Justitie

Het Paleis van Justitie is een overheidsinstelling die werkt aan een veiliger en rechtvaardiger samenleving door het spreken van recht. Het Paleis van Justitie heeft al sinds 1998/1999 met een FMIS programma. Deze zijn Marlog en Ultimo. Het is de bedoeling dat alles over gaat naar Ultimo. Voor het FMIS is er een doorlopend projectteam met verschillende belanghebbenden. [www.justitie.nl, 2007-05-15]

§ 5.1.1 Bereikbaarheid Paleis van Justitie

Het Paleis van Justitie heeft een frontoffice met een bezetting van vier FTE⁷. Er werken 1500 medewerkers bij het Paleis van Justitie. De openingstijden van de frontoffice zijn van 8:00 tot 17:00. Onder elkaar zijn duidelijke afspraken gemaakt om te zorgen dat de frontoffice met minimaal twee medewerkers bezet is. Ook tijdens de lunch is dit goed geregeld. Er is een eerste medewerker die dit coördineert. Wel is het zo dat er veel telefoonverkeer is en er een baliefunctie is, waardoor sommige telefoontjes niet of niet op tijd worden beantwoord. De mail wordt binnen een dag beantwoord. Al sinds 1998/1999 wordt de frontoffice ondersteund met een FMIS systeem. Destijds is duidelijk afgesproken dat de backoffice de klant niet helpt maar doorverwijst naar de frontoffice, zodat de klant weet waar hij de volgende keer naartoe moet. Daarnaast hebben de interne klanten met regelmaat een algemene mail ontvangen om de frontoffice meer bekendheid te geven. Ook op intranet is de afdeling snel te vinden. Hier staat relevante informatie op over de afdeling en de producten en diensten.

§ 5.1.2 Informeren en helpen Paleis van Justitie

De competenties die de medewerker moet hebben zijn: servicegericht werken, actief

⁷ FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

luisteren, inlevingsvermogen, inschattingsvermogen, resultaatgerichtheid, samenwerken, initiatief nemen, slagvaardig optreden, en de voortgang controleren. Deze competenties zijn nodig voor de juiste intake van de klantvraag. Het huidige medewerkersbestand van de frontoffice werken nog weinig met de competenties. Het is volgens de manager ook nog maar de vraag of deze medewerkers mee kunnen naar een vraaggerichte frontoffice.

§ 5.1.3 Klanttevredenheid Paleis van Justitie

De klanttevredenheid wordt niet gemeten. Hierdoor kan de kwaliteit van de dienstverlening niet worden achterhaald. De medewerkers nemen de telefoon aan zonder dat hiervoor een protocol is. Het probleem van de klant wordt overgenomen. De medewerker zoekt het uit en belt de klant binnen een dag terug.

§ 5.1.4 Samenwerking Paleis van Justitie

De backoffice komt vaak langs en er wordt veel onderling gebeld. In de toekomst komen besprekingen met de backoffice waarin de verwachtingen van elkaar worden uitgesproken. Voor de medewerkers van de frontoffice zijn er procedureboeken. Daarin staan de processen en procedures van de backoffice (elektronische borden, schoonmaak informatie, afvoer van afval, parkeren, pasjes koffielijsten overig). Er is weinig parate kennis bij de medewerkers.

§ 5.2 KPN

KPN biedt telefoon-, internet- en televisiediensten aan particulieren door gebruik te maken van het vaste netwerk in Nederland. In 1998 zijn alle facilitaire bedrijven van KPN samengevoegd, met als doelstelling om tot één integraal facilitair systeem te komen. Hiervoor is gekozen voor de integrale oplossing van Planon waarbij klanten ook zelf via intranet kunnen mee produceren. [www.kpn.nl, 2007-05-19]

§ 5.2.1 Bereikbaarheid KPN

De frontoffice van KPN heeft een bezetting van 15,4 FTE voor meer dan 30.000 klanten en is open van 08:00 tot 17:30, daarna gaat alles automatisch over naar een waakdienst. Hierbij is de frontoffice voor de technische gebouwen samen gegaan met de frontoffice voor de kantoren. Bij de technische gebouwen kunnen de klanten niet zelf op intranet reserveren of problemen melden. Dit omdat deze medewerkers vaak geen computer tot hun beschikking hebben. Hierdoor zijn er voor de medewerkers van de frontoffice veel telefoontjes bijgekomen. De frontoffice is bij KPN ook zelf weer opgedeeld in een 'frontoffice' en een 'backoffice'. Bij de frontoffice nemen vier medewerkers de telefoontjes aan. Daarnaast is er een 'backoffice' die met drie medewerkers alle meldingen en aanvragen bijhouden en het contact met de backoffice onderhoudt. Er is voldoende techniek om bereikbaar te zijn. Ook wordt altijd in shifts gewerkt en zijn alle regels in de werkinstructie vastgelegd. Zo is er altijd de minimale bezetting van twee medewerkers aan 'frontoffice' en een 'backoffice'. Op intranet is de afdeling erg snel te vinden. Op de eerste site die iedereen ziet, staat een topiclist met daarin de facilitaire afdeling. Wanneer men daarop klikt, kan je meteen naar de producten en diensten. Hierdoor merkt de klant dat de doorlooptijden ook daadwerkelijk sneller zijn en komt de klant bijna nooit meer naar de backoffice met zijn vraag. Wanneer dit wel zo is, verwijst de backoffice de klant netjes en vriendelijk door naar intranet. Uitzondering is er voor echte spoedmeldingen. Bij kantoren wordt 99% van de reserveringen en klachten via intranet gedaan. Voor de technische gebouwen is dit 0% omdat deze medewerkers geen computer tot hun beschikking hebben.

§ 5.2.2 Informeren en helpen KPN

De competenties die de medewerker moet hebben zijn: flexibel, klantgericht, teamworker en communicatief vaardig. Daarnaast zijn actief luisteren en de juiste vragen stellen een

belangrijke competentie voor een juiste intake. Ook moet eenduidig antwoord worden gegeven. Hier zorgt een strakke werkinstructie voor.

§ 5.2.3 Klanttevredenheid KPN

Twee keer per jaar vinden klanttevredenheidsonderzoeken plaats. De afgelopen keer heeft de frontoffice een 8.1 gescoord. Een grote award hangt aan de muur. De medewerkers zijn erg pro-actief betrokken bij het verbeteren van de dienstverlening. Een actieve terugkoppeling vindt plaats en de klant wordt zeer klantvriendelijk benaderd aan de telefoon door de medewerkers. Het motto is: "Ervoor zorgen dat de klant helemaal geholpen is aan het einde van het gesprek."

§ 5.2.4 Samenwerking KPN

Een paar medewerkers zijn aangesteld die specifiek dit contact onderhouden, mails doorsturen en terugkoppelen. Vaak gaat dit al automatisch. Ook bij bijvoorbeeld een verhuizing. Deze aanvraag gaat automatisch door naar degene die toestemming moet geven. Wanneer deze toestemming is verleend, gaat de aanvraag automatisch door naar de locatiemanager en het verhuisbedrijf. Daarnaast staat in de werkinstructie stap voor stap wat er gedaan moet worden, wat gevraagd moet worden en hoe dit in Planon verwerkt moet worden. Dit zorgt ervoor dat de medewerker weet wat hij/zij moet weten van de backoffice. Niet meer maar ook niet minder. Dagelijks wordt een activiteitenlijst uitgedraaid voor de backoffice en één keer per week een rapport met de doorlooptijden. Hierop wordt actief gestuurd door middel van KPI's⁸.

§ 5.3 Ministerie van Landbouw

Het Ministerie van Landbouw is een overheidsorganisatie en speelt een belangrijke rol bij het zorgen voor een passend evenwicht tussen de verschillende functies van het landelijk gebied. Wegens renovatie zijn er momenteel vier panden in Den Haag in gebruik en heeft elk gebouw zijn eigen frontoffice. In de toekomst (2010-2011) wordt dit weer een gebouw met één frontoffice. [www.minlnv.nl, 2007-05-19].

§ 5.3.1 Bereikbaarheid Ministerie van Landbouw

Bij de frontoffice zijn zeven FTE⁹ werkzaam. In de toekomst (2010-2011) wanneer er weer één gebouw in gebruik is staan er vijf FTE op de planning. Er zijn 1500 medewerkers. De openingstijden van het frontoffice is van maandag t/m donderdag 08:30-17:30 en op vrijdag 08:30-17:00. Er wordt gewerkt in shifts. Altijd moeten minimaal twee medewerkers aanwezig op de frontoffice. Door de fysieke plek komt iedereen langs de frontoffice. De baliefunctie zorgt ervoor dat veel mensen langs komen en weten waar frontoffice zich bevindt. Ook is er één keer in de twee maanden bewonersoverleg waarin contactpersonen van de afdelingen zitten. Hierin wordt besproken wat wel en wat niet goed gaat. Soms is iemand van de facilitaire dienst aanwezig om een presentatie te geven over zijn dienst. Dit verslag wordt door de hele organisatie verspreid. Daarnaast zijn er pennen gemaakt die worden meegegeven met daarop de contactgegevens van de frontoffice en het is de bedoeling dat er een welkomstfilmpje komt met daarin een korte indruk over de facilitaire dienst en hoe en waar je deze kunt vinden. Er is een eigen Facility portaal dienst en de link is bij iedereen op de eerste site te vinden. Daar staat aangegeven wie werkzaam zijn bij de facilitaire dienst en wat ze voor de klant kunnen betekenen. Ook is er een nieuws rubriek en een forum over elke dienst. De producten en diensten worden integraal aangeboden op intranet. Daarnaast is er nog een lijstje 'persoonlijke links'. Hierin kan je snelkoppelingen maken naar bijvoorbeeld de producten en dienstencatalogus. De medewerkers hebben niet veel gemerkt van de invoering van Planon. Alle formulieren waren al heel erg bekend,

⁸ KPI: Key Performance Indicatoren [Kooyman, 2006]

⁹ FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

het zag er alleen wat anders uit. Door middel van mailings is naar de klant toe gecommuniceerd. Op dit moment wordt 99% van de reserveringen en 50% procent van de klachten via intranet gemeld.

§ 5.3.2 Informeren en helpen Ministerie van Landbouw

De medewerkers van de frontoffice werken nog niet actief met competenties. Wel wil de frontoffice samen met de backoffice standaardvragen maken voor een juiste intake waardoor betere instructies worden gegeven aan de backoffice.

§ 5.3.3 Klanttevredenheid Ministerie van Landbouw

Voor alle ministeries is het eerste klantonderzoek afgenomen. Hierbij kunnen de uitslagen goed worden vergeleken. Het resultaat van de frontoffice is goed. Er wordt continu verbeterd in etappes. Er komt ook een periodiek een formulier op de balie waar de klanten gevraagd wordt dit in te vullen. Ook via het bewonersoverleg is contact met de klant. Zo krijgt de frontoffice meer inzicht in de verwachtingen en ervaringen van de klant.

§ 5.3.4 Samenwerking Ministerie van Landbouw

De kennis van de backoffice bij de medewerkers van de frontoffice moet nog worden vergroot zodat de afstemming van de de front- en de backoffice verbeterd. Het ministerie wil samen met de backoffice standaardvragen maken voor de medewerkers, zodat betere instructies kunnen worden gegeven. Daarnaast zijn samen met de Technische Dienst afspraken gemaakt over doorlooptijden (binnen 4h, 16h, 24h, 40h, 12h). Gekeken wordt of deze tijden niet worden overschreden, anders wordt de technische dienst erop aangesproken.

§ 5.5 Ervaringen met Planon

Planon heeft een bundel uitgegeven waarin praktijkcases staan beschreven met daarin adviezen, ervaringen en tips van organisaties die eveneens werken met Planon. Hierin staan veel adviezen over het creëren van draagvlak bij medewerkers. Uit veel cases komt naar voren dat er veel weerstand is bij de medewerkers maar dat dit wordt omgebogen wanneer ze wennen aan het systeem. Gesteld wordt wel dat deze gewenning door het management gestimuleerd moet worden. Er worden verschillende manieren genoemd om deze weerstand om te buigen. Bijvoorbeeld door een opleidingstraject te ontwikkelen dat aansluit op de praktijk. Ook wordt er 'maatwerk' naslagwerk gemaakt, dat medewerkers de weg wijst in het systeem. Bij Philips Medical Systems gaan alle gebruikers van Planon regelmatig bij elkaar zitten met een beamer erbij en Planon op het scherm. Daar worden dan samen alle vragen die er zijn ter plekke opgelost. Zo wordt ook van elkaar geleerd. Uit het onderzoek blijkt dat bijna alle organisaties op projectmatige manier hebben gewerkt.

§ 5.6 Samenvatting

De organisatievergelijking heeft plaatsgevonden bij het Ministerie van Justitie, KPN en het Ministerie van Landbouw. Hier is gesproken over de inrichting van de frontoffice en is onderzocht in hoeverre de vier succesfactoren zijn ingevuld. De resultaten zijn beknopt weergegeven in een matrix. Hieruit blijkt dat KPN de vier succesfactoren het beste heeft ingevuld en daardoor ook een succesvolle frontoffice heeft. Het Ministerie van Landbouw presteert gemiddeld en als derde eindigt het Ministerie van Justitie. In het volgende hoofdstuk wordt de volgende subprobleemstelling beantwoord:

11. Wat zijn de conclusies van het onderzoek?

Hoofdstuk 6 Conclusie

Er is onderzoek gedaan naar de prestaties van de frontoffice van de afdeling Local Services van Akzo Nobel op de locatie Sassenheim. De frontoffice van Local Services is twee jaar geleden opgezet en wordt de Centrale Service Desk genoemd. Bij het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Hoe kan de CSD van Akzo Nobel op de locatie Sassenheim voldoen aan de doelstelling die is gesteld en komen tot een succesvolle frontoffice?”

Local Services wil dat de frontoffice uitvoering geeft aan het één-loket-concept. Hiermee moet de frontoffice als schakel tussen de klant en de backoffice toegevoegde waarde leveren zodat de klant zich optimaal kan concentreren op het primaire proces. Tijdens het onderzoek is gebleken dat de CSD niet voldoet aan de vier succesfactoren voor een geslaagde frontoffice zoals in paragraaf 4.5 is genoemd en zijn niet alle keuzes gemaakt met betrekking tot de inrichting van de CSD. In bijlage 12 is een matrix te vinden waarin naast de onderzoeksresultaten uit het extern onderzoek ook de beoordelingen van Akzo Nobel op de vier succes factoren zijn te vinden. In de volgende paragraaf worden de problemen bij elke factor voor de CSD uiteengezet.

§ 6.1 De vier succesfactoren binnen de CSD

- Bereikbaarheid van de frontoffice:
 - Bij de Centrale Service Desk is onvoldoende bemensing waardoor het de continuïteit van de dienstverlening niet kan waarborgen;
 - De klant vindt het nog moeilijk om de weg op intranet te vinden naar de producten en diensten catalogus en de formulieren online.
- De klant wordt goed geïnformeerd en geholpen:
 - De klant weet niet goed wat hij/zij moet verwachten van de CSD;
 - De medewerkers van de Centrale Service Desk hebben nog te weinig Planon kennis;
 - Medewerker C van de CSD voldoet niet aan de competenties die essentieel zijn voor een vraaggerichte frontoffice medewerker.
 - Medewerker B van de CSD heeft niet de juiste motivatie voor een vraaggerichte frontoffice medewerker.
 - Door gebrek aan een medewerker op tactisch niveau is er weinig tijd voor instructie en begeleiding van de medewerkers van de CSD.
- De klant heeft de overtuiging dat hij of zij goed geholpen is:
 - Op dit moment is er nog onvoldoende terugkoppeling om de klantervaring te achterhalen;
 - Geen klantgerichte werkcultuur.
- De samenwerking tussen frontoffice en backoffice.
 - Bij de backoffice komen nog veel meldingen van klachten en storingen binnen terwijl dit eigenlijk via de frontoffice zou moeten lopen en wel via Planon;
 - De CSD geeft nog geen ondersteuning aan alle producten en diensten van de facilitaire organisatie;
 - Geen duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden, bijvoorbeeld over de voortgang van het werkproces.

§ 6.2 De vier succesfactoren uit het onderzoek

Uit de organisatievergelijking en de literatuur is gekeken hoe deze succesfactoren een goede invulling kunnen krijgen. Dit hangt af van de missie en de doelstellingen die zijn gesteld.

- Bereikbaarheid van de frontoffice;
 - Minimale bezetting van twee medewerkers;
 - Betere instructie door bijvoorbeeld afspraken maken over de responstijden van klantvraag;
 - De facilitaire afdeling is snel te vinden op intranet;
 - Meer marketing voor de facilitaire organisatie en de frontoffice.
- De klant wordt goed geïnformeerd en geholpen;
 - Digitale, duidelijke en structurele instructiehandboeken met processen en procedures voor de medewerkers;
 - Elektronische producten en dienstencatalogus voor de medewerkers met beschrijvingen over de aard en omvang van de dienstverlening, alsmede de randvoorwaarden (kosten, doorlooptijden, kwaliteit);
 - Lijst met tien meest gestelde vragen voor de medewerkers;
 - Goede communicatieve vaardigheden voor een juiste intake;
 - Het maken van standaardvragen voor een juiste intake;
 - Klantgericht werken en verbeteren;
 - Meer kennis van Planon door opleiding en periodiek overleg met elkaar;
 - Verwachting beïnvloeden door duidelijke communicatie met de klant;
 - Goede instructie en begeleiding door een eerste medewerker.
- De klant heeft de overtuiging dat hij of zij goed geholpen is;
 - Goede terugkoppeling door bijvoorbeeld ontvangstbevestiging;
 - Proberen de klantervaring positief te beïnvloeden door een klantgerichte werkcultuur;
 - Periodiek klanttevredenheidsonderzoek.
- De samenwerking tussen frontoffice en backoffice.
 - Helder beeld tussen front en backoffice door vastleggen werkprocessen;
 - Aanspreekpunten in de backoffice voor de frontoffice medewerkers;
 - Overlegstructuren voor de front- en backoffice;
 - Intakeprotocollen maken voor een juiste intake.

§ 6.3 Verdere invulling van de vier succesfactoren

Om een succesvolle frontoffice te creëren moeten de vier succesfactoren worden ingevuld. Deze kunnen alleen op een juiste manier worden ingevuld wanneer Local bewuste keuzes maakt over de inrichting van de CSD.

§ 6.4 Samenvatting

Uit de huidige situatie van de CSD blijkt dat de frontoffice nog niet succesvol is. Uit de literatuur zijn vier succesfactoren te vinden waar de CSD niet goed invulling aan geeft. Deze vier succesfactoren kunnen alleen goed worden ingevuld wanneer Local bewuste keuzes maakt over de inrichting van de CSD.

12. Wat zijn de aanbevelingen?

13. Op welke manier kan worden voldaan aan de doelstelling van de CSD?

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt besproken op welke manier Local Services de twaalf stappen uit het boek: “Het rieten dak” moet nemen daarbij moeten de fases vijf en zes van Schuthof worden verweven. Daardoor kan een juiste invulling worden gegeven aan de vier succesfactoren.

§ 7.1 Benoemen van de doelstelling en missie

Een duidelijke missie en doelstellingen die breed worden uitgedragen in de organisatie ontbreken nog. De volgende adviezen worden daarom gegeven:

- Stel een missie op voor de CSD. Dit omvat de toegevoegde waarde voor het primaire proces dat wordt verwacht van de facilitaire organisatie. Hiermee wordt strategische invulling gegeven aan de Centrale Service Desk. Local Services wil een vraaggerichte frontoffice waar invulling wordt gegeven aan het één-loket-concept. Een missie voor de CSD zou kunnen zijn:

De Centrale Service Desk wil met goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers het facilitaire aanspreekpunt zijn voor alle producten en diensten van Local Services. Wij zijn ons ervan bewust dat een goede facilitaire ondersteuning bijdrage levert aan het primaire proces van Akzo Nobel in Sassenheim. Het uitgangspunt is dat de behoefte van de klant leidend is voor de facilitaire dienstverlening. De medewerkers van de Centrale Service Desk zijn aanspreekbaar voor onze klanten en spreken ook elkaar aan om de dienstverlening op het door de klant gewenste niveau te houden.

- Stel doelen op die aangeven hoe de CSD invulling geeft aan de missie. Deze doelen moeten SMART¹⁰ zijn en samen met de medewerkers van de frontoffice worden opgesteld. Uit het onderzoek is gebleken dat het goed is om medewerkers proactief te betrekken bij het verbeteren van de dienstverlening. Hierdoor krijgen de medewerkers het gevoel dat ze waardevol zijn voor de dienstverlening en raken de medewerkers betrokken bij het klantgericht denken. Het moet betrekking hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en een efficiënte bedrijfsvoering. Hiermee kan je afspraken maken over responstijden van klantvragen. Een voorbeeld:

Binnen 1 uur wordt 90% van de e-mails beantwoord.

En / of

90% van de telefoongesprekken = binnen 20 seconden opgenomen.

§ 7.2 Inventarisatie klantvragen

Local Services wil klantgericht werken. Om dit te kunnen realiseren moeten de klantvragen worden geïnventariseerd. De klantvraag is anders gesteld dan de producten en diensten vanuit de aanbodzijde zijn georganiseerd. Local Services moet erachter komen hoe de klant de producten en diensten aangeboden wil hebben. Uit het boek “Het rieten dak” wordt gesteld dat juist het ontbreken van integraliteit bij het aanbod van producten en diensten een grote ergernis is bij de gebruikers. Voorbeelden zijn: de nieuwe medewerker

¹⁰ SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden, [de Jong en Niesten, 2004]

die langs verschillende loketten moet om al zijn voorzieningen geregeld te krijgen en de bijeenkomst waar ook IT-ondersteuning nodig is. De volgende adviezen worden gegeven:

- Inventariseren van de klantvraag in de klantoverleggen die periodiek worden gehouden;
- Inventariseren van de klantvraag door een tweejaarlijks klantonderzoek van Local Services.

§ 7.3 Inventarisatie producten en diensten en afhandelingsniveaus

De Centrale Service Desk moet alle afdelingen van Local Services ondersteunen. Op dit moment is dit nog niet zo. Er is nog geen goed inzicht in welke producten en diensten nu door de CSD worden opgenomen en welke door de backoffice worden opgepakt. Dit is de reden dat de volgende adviezen worden gegeven:

- De producten en diensten die in de servicedesk worden opgenomen moeten worden geïnventariseerd;
- Nagaan of de dienstverlening via intranet, telefoon, e-mail of fysieke balie moet gaan lopen;
- De Centrale Service Desk moet een breder takenpakket krijgen. Het zou meer voorwerk kunnen doen voor de backoffice met standaard intake formulieren op intranet. Bijvoorbeeld voor verhuis- en reproaanvragen. Hierdoor moet Planon meer in de breedte gebruikt gaan worden.

§ 7.4 Klantgroepen en producten en diensten

De klantvragen uit de inventarisatie moeten worden gekoppeld aan de producten en diensten van heel Local Services. Dit betekent dat de klantvraag in de Centrale Service Desk moet worden vertaald naar bijbehorende werkprocessen in de backoffice. Wanneer de Centrale Service Desk de dienstverlening niet zelf kan leveren, worden deze gecoördineerd uitgezet naar de backoffice. Het volgende advies wordt gegeven:

- De CSD en de backoffice moeten gezamenlijk de klantvraag aan de werkprocessen koppelen. Hieronder meer in de volgende paragraaf.

§ 7.5 Afstemming tussen de CSD en de backoffice

Op dit moment is er nog geen goede afstemming tussen de CSD en de backoffice. Veel meldingen komen binnen via de backoffice waardoor de kans bestaat dat de frontoffice gepasseerd wordt. Een goede afhandeling van de klantvragen vereist een scherpe afstemming tussen servicedesk en backoffice. Daarom worden de volgende adviezen gegeven:

- Duidelijkheid voor de CSD en de backoffice wie wat doet en wanneer de CSD de klantvraag moet doorzetten en naar wie;
- Aanspreekpunten in de backoffice aanstellen voor de medewerkers van de servicedesk;
- Periodiek overleg vastleggen in overlegstructuren;
- Samen met de backoffice intakeprotocollen opstellen waardoor de medewerker van de CSD de volledige klantvraag op een juiste manier door kan zetten naar de backoffice;
- De backoffice moet de klant doorverwijzen naar de CSD wanneer deze de dienstverlening hoort af te handelen.

§ 7.6 Informatisering CSD

Local Services heeft op intranet een producten en diensten catalogus op alfabet waar sommige producten en diensten digitaal aangevraagd kunnen worden. Deze is niet snel te vinden en het aanbod is niet vanuit de klantvraag aangepast. In de producten en diensten catalogus worden niet consequent dezelfde onderdelen benoemt. Daarom worden de volgende adviezen gegeven:

- Het dienstenaanbod aanpassen op de klantvraag;
- Herinrichting van Sassenheim insite. Een link van Sassenheim Insite op de eerste site die de klant van Local Services ziet. Daar staat wie Local Services is en wat ze doen. Te denken valt aan een nieuws rubriek en een forum onder elk stuk dienst;
- Per product of dienst dezelfde kopjes hanteren:
 - Een omschrijving;
 - De doelgroep;
 - Hoe te verkrijgen;
 - Leveringsvoorwaarden;
 - Kosten;
 - Spelregels.

Een voorbeeld van een inhoudsopgave van een producten en diensten catalogus is te vinden in bijlage 8. In bijlage 13 zit een voorbeeld van een database van audiovisuele middelen waarbij duidelijke kopjes zijn gemaakt die bij alle producten en diensten terug komen.

§ 7.7 Coördinatie

Wanneer een frontoffice meer is dan een doorgeefluik zal ook het gehele werkproces bewaakt worden door de frontoffice. Local Services wil een vraaggerichte frontoffice waar invulling wordt gegeven aan het één-loket-concept. Geadviseerd wordt:

- De Centrale Service Desk moet verantwoording dragen voor de afhandeling en de borging van de klantvragen. Dit betekent:
 - Het beheersen van het proces;
 - Borging voortgang en prestaties;
 - Borgen nakomen afspraken met de klant;
 - Borgen juiste informatievoorziening vanuit de organisatie of derden;
 - Het informeren van de klant als daar aanleiding voor is bijvoorbeeld bij vertraging in het leveringsproces.

Hier is veel kennis en deskundigheid voor nodig bij de medewerkers van de frontoffice. Een goede afstemming en samenwerking tussen de frontoffice en de backoffice is dus heel belangrijk.

§ 7.8 Organisatie van de CSD

Local Services wil uitvoering geven aan het één-loket-concept. De CSD werkt met verschillende distributiekkanalen (dienstverlening via intranet, telefoon, e-mail of fysieke balie). De vragen moeten getrechterd en gebundeld worden. Zie figuur 1 uit paragraaf 4.3. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de inventarisatie uit paragraaf 7.3.

§ 7.9 Huisvesting van de CSD

Niet alle klanten weten waar de CSD zit en wat het doet. Het volgende advies wordt daarom gegeven:

- De baliefunctie in het MCC moet de bekendheid van de CSD vergroten door ervoor te zorgen dat elke nieuwe medewerker via de beveiliging langs deze balie moet voor de eenmalige aanvraag om gebruik te kunnen maken van Formulieren Online;
- Inlichting geven over Local Services en de CSD. Daar moet duidelijk naar voren komen:
 - Wat doet Local Services voor u;
 - Wat doet de CSD voor u;
 - Wie is de CSD;
 - Waar en hoe zijn we te vinden;
 - Wanneer zijn we aanspreekbaar.
- De klant krijgt een A4 en een sticker mee met beknopte informatie over Local Services en de CSD.

Op dit moment kan de CSD medewerker een bijdrage leveren aan een positieve ervaring bij de klant.

§ 7.10 Bouw van de CSD

Het is niet reëel om te verwachten dat de CSD medewerkers op de hoogte zijn van alle facilitaire producten en diensten inclusief bijbehorende procedures, contactpersonen et cetera. Daarom is een handleiding beschikbaar voor de CSD medewerkers met een beschrijving van de producten en diensten op alfabet. De handleiding is nog niet inzichtelijk en er zit geen structuur in. De volgende adviezen zijn:

- De producten en diensten op onderwerp zetten
- Per product of dienst dezelfde kopjes hanteren:

- Beschrijving;
- Toelichting;
- Afdeling;
- Verantwoordelijk;
- Leverancier;
- Levertijd;
- Bestelwijze;
- Kosten.

§ 7.11 Bemensing van de CSD

Er is onvoldoende capaciteit om een succesvolle vraaggerichte frontoffice te creëren waar invulling wordt gegeven aan het één-loket-concept. De volgende adviezen worden gegeven:

- Eén FTE moet erbij om de continuïteit van de dienstverlening te kunnen waarborgen.
- Eén medewerker is niet competent genoeg en moet worden vervangen door een medewerker met voldoende competenties en motivatie voor de functie van een frontofficemedewerker in een vraaggerichte organisatie.
- Eén medewerker heeft niet genoeg motivatie om mee te gaan naar een vraaggerichte organisatie en moet vervangen worden door iemand met de juiste competenties en motivatie.
- Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers moet een competentieprofiel worden opgesteld voor de functie van een frontofficemedewerker in een vraaggerichte organisatie.
- Eén medewerker moet worden aangesteld als eerste medewerker om het aanspreekpunt te zijn voor de overige medewerkers en te rapporteren aan de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events. Hierdoor komt er ondersteuning op tactische niveau.

§ 7.12 In gebruik nemen CSD

De CSD functioneert nu twee jaar. Gekeken is naar de prestaties van de CSD. Het loopt nog niet naar wens. De CSD moet zich blijven inzetten en verbeteren. Het advies dat daarbij wordt gegeven is:

- Twee keer per jaar evalueren door middel van het invoeren van de Deming¹¹ cirkel. Hoe de Deming cirkel gebruikt moet worden is te vinden in bijlage 14.

§ 7.13 Samenvatting

De twaalf stappen uit “Het rieten dak” moeten worden ingevuld om tot een succesvolle frontoffice te komen. In het volgende hoofdstuk wordt het Plan van Aanpak besproken en wordt antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

14. Op welke manier kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd?

¹¹ Deming cirkel: instrument ontwikkeld door W. Edwards Deming voor continue verbeteren [Ordemans, 1999]

Hoofdstuk 8 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen uit hoofdstuk zeven beschreven aan de hand van vijf stappen. Voor iedere stap wordt beschreven welke acties verricht moet worden. Vervolgens wordt een globale tijdsplanning gegeven voor het implementatietraject.

§ 8.1 Stappenplan

De stappen die genomen moeten worden voor een succesvolle implementatie worden in deze paragraaf genoemd.

1. Het vaststellen van de inrichting van de CSD;
2. Oprichten van een projectgroep;
3. Het inrichten van de CSD;
4. Bemensing van de CSD;
5. In gebruik name van de CSD.

§ 8.2 Het vaststellen van de inrichting van de CSD

De CSD bestaat nu twee jaar. Voor de in gebruik name van de CSD zijn niet alle stappen genomen om te komen tot een succesvolle frontoffice. Dit zal alsnog moeten gebeuren. Voor het vaststellen van de juiste inrichting van de CSD moeten eerst de volgende twee stappen genomen worden:

1. Benoemen van de missie en de doelstellingen
2. Inventarisatie klantvragen

Stap 1	Benoemen van de missie
Wat	Missie
Wie	Manager Restauratieve dienst, CSD en Events en de Facility Manager
Wanneer	juni 2007
Hoe	De missie moet worden gedragen door de Site operations manager en heel het management van Local Services. De missie moet gedragen worden door meerdere mensen die geloven in de missie en dit willen uitdragen naar de rest van de afdeling en organisatie.
Duur	7 uur

Stap 1	Benoemen van de doelstellingen
Wat	Doelstellingen
Wie	Manager Restauratieve dienst, CSD en Events samen met de medewerkers van de Centrale Service Desk
Wanneer	juni
Hoe	Deze doelstellingen moeten SMART ¹² worden opgesteld. Hierbij moet wel rekening worden gehouden dat misschien niet alle medewerkers bij de CSD werkzaam zullen blijven.
Duur	7 uur

¹² SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden, [de Jong en Niesten, 2004]

Stap 2	Inventarisatie klantvragen
Wat	Inventarisatie klantvraag
Wie	Manager Restauratieve dienst CSD en Events en de Facility Manager
Wanneer	juni
Hoe	Klantoverleg en klantonderzoek van Local Services. De punten die duidelijk moeten worden zijn: ➤ Welke producten en diensten moeten worden aangeboden; ➤ Welke producten en diensten moeten via de CSD worden afgehandeld en welke via de backoffice (In een dynamische organisatie zal meer aan de frontoffice worden afgehandeld omdat het snel moet worden afgehandeld en het de nodige maatwerk vraagt.); ➤ Van welke distributiekkanalen maakt de klant gebruik; ➤ Hoe wil de klant dat Intranet eruit ziet. Hierbij moet de klant geholpen worden door in het klantonderzoek vragen te stellen die de verschillende mogelijkheden duidelijk maken met de voor- en nadelen van deze mogelijkheden.
Duur	10 uur

§ 8.3 Oprichten van een projectgroep

De implementatie van de twaalf stappen moeten worden uitgevoerd in een projectorganisatie. De structuur van de projectgroep is terug te vinden in bijlage 15. Een project wordt in het boek *“Projectmatig werken”* van Gert Wijnen, Willem Renes en Peter Storm gedefinieerd als:

‘Tijdelijke, resultaatgerichte samenwerkingsverbanden tussen mensen, waarin gebruik wordt gemaakt van schaarse middelen.’ [Wijnen, Renes, Storm, 2004]

Er is voor een projectgroep gekozen omdat mensen uit verschillende disciplines samen een resultaat moeten bereiken en hierbij het *“eilanddenken”* verbroken wordt om zo een integrale oplossing te realiseren. Daarnaast is het belangrijk om de medewerkers te betrekken bij veranderingen om hierdoor draagvlak te creëren voor de nieuwe situatie en de nieuwe manier van werken.

	Oprichten projectgroep
Wat	Oprichten projectgroep
Wie	Manager Restauratieve dienst CSD en Events en de Facility Manager
Wanneer	augustus
Hoe	Met een team waarin een vertegenwoordiger zit van alle betrokken partijen. De Facility Manager heeft een controlerende taak in dit project om het algemene belang van Local Services in het vizier te houden. De projectgroep is verantwoordelijk voor de implementatie van de stappen drie tot en met tien om tot een succesvolle servicedesk te komen en moet verantwoording afleggen aan de Facility Manager.
Duur	10 uur

De projectgroep bestaat uit: een IT medewerker van Local Services, de Manager Restauratieve dienst CSD en Events, de assistent van de Facility manager, een vertegenwoordiger van de CSD en een vertegenwoordiger van elke afdeling van de backoffice. Deze afdelingen zijn: de Repro, het Restaurant en de afdeling Huisvesting. De vertegenwoordigers van de afdelingen moeten goed communiceren naar hun collega's en invloed kunnen uitoefenen. Te denken valt aan de eerste medewerker van de afdeling Repro en de afdeling Restaurant. De projectgroep telt dan zeven personen. De taken van

de projectgroep zijn:

- Inrichten CSD;
- In gebruik name van de CSD

Om de klantvraag te inventariseren moet input van de klant komen. Deze inventarisatie wordt gebruikt door de projectgroep voor de overige te nemen stappen.

De werkgroep IT is verantwoordelijk voor het herinrichting van Sassenheim Insite en het ontwerpen en vormgeven van de digitale informatisering van de producten en diensten catalogus op Sassenheim Insite. Daarnaast is de werkgroep verantwoordelijk voor het creëren van een betere bekendheid van Local Services en de CSD door middel van de nieuwe baliefunctie. De werkgroep IT moet hierbij aansluiten op de klantvraag. In de werkgroep IT zitten mensen met kennis van IT en de producten en diensten van Local Services. De werkgroep IT bestaat uit:

- IT medewerker van Local Services;
- Assistent van de Facility manager;
- Een vertegenwoordiger van de backoffice.

De werkgroep Procedures is verantwoordelijk voor het wijzigen van de huidige procedures en ontwikkelen van nieuwe procedures die tevens aansluiten op de klantvraag. Hierbij is de werkgroep verantwoordelijk voor de inhoudelijke en tekstuele inrichting van de documenten. In de werkgroep Procedures zitten mensen die ervaring hebben met het schrijven van processen en procedures, en inzicht hebben in de producten en diensten van Local Services. De werkgroep procedures bestaat uit:

- Manager Restauratieve dienst CSD en Events;
- Een vertegenwoordiger van de CSD;
- Twee vertegenwoordigers van de backoffice.

De projectgroep moet in de eerste week van elke maand afspreken voor een gestructureerde bijeenkomst. Bij elke bijeenkomst moet het doel duidelijk zijn. De werkgroepen krijgen opdrachten mee. De resultaten en de vooruitgang moeten in de volgende bijeenkomst worden besproken. Er moet een projectleider aangewezen worden voor het project die de tijdsplanning nauwkeurig in de gaten houdt.

§ 8.4 Het inrichten van de CSD

In deze stap gaat de projectgroep aan de slag met het inrichten van de CSD. Hierin wordt de voorgaande informatie meegenomen om de volgende stappen te nemen:

3. Inventarisatie Producten en Diensten en afhandelingsniveaus;
4. Klantgroepen en producten en diensten;
5. Afstemming tussen de CSD en de backoffice;
6. Informatisering CSD;
7. Coördinatie;
8. Organisatie van de CSD;
9. Huisvesting van de CSD;
10. Bouw van de CSD;

De stappen worden verdeeld onder de werkgroepen IT en Procedures.

Stap 3	Inventarisatie producten en diensten en afhandelingniveaus
Wat	Inventarisatie producten en diensten en afhandelingniveaus
Wie	Wergroep Procedures
Wanneer	september/oktober
Hoe	De projectgroep procedures moet alle facilitaire producten en diensten in kaart brengen en bepalen welke door de CSD worden opgenomen en welke door de backoffice. Hiermee wordt het afhandelingsniveau bepaald. Vervolgens moet worden bepaald welke producten en diensten worden geleverd door de CSD en op welk niveau van dienstverlening. Hiermee wordt bedoeld via intranet, telefoon, e-mail of fysieke balie. De Centrale Service Desk moet een breder takenpakket krijgen. Het zou meer voorwerk kunnen doen voor de backoffice met standaard intake formulieren op intranet. Bijvoorbeeld voor verhuis- en reproaanvragen. Hierdoor moet Planon meer in de breedte gebruikt gaan worden. Deze beslissingen moeten worden vastgelegd in nieuwe procedures. Deze documenten moeten goed worden gekeurd door de projectgroep en de Facility manager.
Duur	15 uur

Stap 4	Klantgroepen en producten en diensten
Wat	Koppelen klantvraag aan de producten en diensten
Wie	Wergroep Procedures
Wanneer	september/oktober gelijktijdig met stap drie
Hoe	In de projectgroep moet gezamenlijk de klantvraag aan de werkprocessen worden gekoppeld. De klantvraag moet worden vertaald naar de bijbehorende werkprocessen in de backoffice. Wanneer de CSD de dienstverlening niet zelf kan leveren moet de klantvraag gecoördineerd worden uitgeplaatst naar de backoffice.
Duur	15 uur

Stap 5	Afstemming tussen de CSD en de backoffice
Wat	Afstemming tussen de CSD en de backoffice
Wie	Wergroep Procedures
Wanneer	November
Hoe	Aan de hand van de keuzes over de producten en diensten en de afhandelingniveaus kunnen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden bepaald en vastgelegd worden. Duidelijk moet worden dat iedereen weet wanneer een klantvraag doorgezet moet worden. Ook de backoffice moet weten wanneer een vraag door de CSD moet worden opgepakt of door de backoffice zelf. Er moeten aanspreekpunten in de backoffice aan worden gesteld voor de medewerkers van de CSD. Daarnaast is periodiek overleg tussen front en backoffice goed voor de samenwerking en de kennis van elkaars werkzaamheden. In de projectgroep moeten intakeprotocollen worden opgesteld waardoor de medewerker van de CSD de volledige klantvraag op een juiste manier door kan zetten naar de backoffice.
Duur	15 uur

Stap 6	Informatisering CSD
Wat	Het dienstenaanbod aanpassen op de klantvraag en herinrichting van Sassenheim insite.
Wie	Werkgroep IT
Wanneer	september
Hoe	Er moet een link komen van Sassenheim Insite op de eerste site die de klant van Local Services ziet. Daar staat wat Local Services doet en wie er werkzaam zijn. Te denken valt aan een nieuws rubriek en een forum onder elk stuk dienst. Voor goed gebruik van FacilityNet moet Sassenheim Insite gebruiksvriendelijk worden ingericht. De plaats van FormulierenOnline moet eigenlijk meteen zichtbaar worden bij het openen van Intranet. Anders wordt minder gebruik gemaakt van FacilityNet en zoekt de klant naar andere wegen waarbij de frontoffice misschien wel gepasseerd wordt. Daarnaast moet de producten en diensten catalogus voor elke product en dienst dezelfde kopjes hanteren. Hierin is de klantvraag uit het klantonderzoek leidend.
Duur	30 uur

Stap 7	Coördinatie
Wat	Bewaking werkproces
Wie	Werkgroep Procedures
Wanneer	November
Hoe	De Centrale Service Desk moet verantwoording dragen voor de afhandeling en de borging van de klantvragen. Dit betekent: ➤ Het beheersen van het proces; ➤ Borging voortgang en prestaties; ➤ Borgen nakomen afspraken met de klant; ➤ Borgen juiste informatievoorziening vanuit de organisatie of derden; ➤ Het informeren van de klant als daar aanleiding voor is bijvoorbeeld bij vertraging in het leveringsproces. Hier is veel kennis en deskundigheid voor nodig bij de medewerkers van de frontoffice. Een goede afstemming en samenwerking tussen de frontoffice en de backoffice is dus heel belangrijk. De projectgroep moet deze verantwoording vastleggen in procedures.
Duur	10 uur

Stap 8	Organisatie van de CSD
Wat	Controleren of er uitvoering is gegeven aan het één-loket-concept
Wie	Werkgroep Procedures
Wanneer	November
Hoe	De projectgroep moet bij alle stappen die genomen zijn moet vanuit het één-loket-concept hebben gewerkt. Hier worden vragen en wensen van de klant vanuit één CSD met meerdere distributiekkanalen getrechterd en gebundeld.
Duur	5 uur

Stap 9	Huisvesting van de CSD
Wat	Betere bekendheid CSD en Local services
Wie	Werkgroep IT
Wanneer	Oktober
Hoe	De baliefunctie die in het MCC is gevestigd moet meerwaarde krijgen voor de bekendheid van Local Services en de CSD. Elke nieuwe medewerker moet in elk geval één keer langs de balie komen om hier meer informatie te krijgen over Local Services en de CSD. Dit kan door de éénmalige aanmelding die gedaan moet worden om via FacilityNet aanvragen te kunnen doen.
Duur	30 uur

Stap 10	Bouw van de CSD
Wat	Handleiding voor de medewerkers CSD
Wie	Werkgroep IT
Wanneer	November
Hoe	De werkgroep IT moet een gebruiksvriendelijke handleiding maken voor de medewerkers van de CSD. Op dit moment is er een goed begin gemaakt, echter moet er meer structuur in de handleiding komen. Hierin moeten alle processen worden beschreven met daarbij de stappen die met Planon worden genomen. Het uitgangspunt is dat een nieuwe medewerker in principe zo aan de slag kan gaan bij de CSD.
Duur	30 uur

§ 8.5 Bemensing van de CSD

Stap 11	Bemensing van de CSD
Wat	Beslissingen nemen over het huidige personeelsbestand, het werven en selecteren van minimaal één FTE en het aanwijzen van een eerste medewerker.
Wie	De Manager Restauratieve dienst CSD en Events
Wanneer	Juli t/m november
Hoe	Aangevoerd moet kunnen worden dat de werkprestaties niet langer voldoende zijn door veranderingen in de functie-eisen. Voor ontslag moet toestemming van het CWI worden verkregen.¹³ Een goed personeelsdossier met veel bewijzen is hiervoor nodig. Ook een mogelijkheid is om gezamenlijk een andere plek te creëren voor de medewerker binnen de organisatie. Voor het werven en selecteren moet een nieuwe medewerker beschikken over de juiste competenties en motivatie de functie te volbrengen. Uit het onderzoek kan het volgende competentieprofiel worden gemaakt: <u>Gedragsvaardigheden</u> zeer klantgericht, uitstekende communicatieve vaardigheden, resultaatgerichtheid, samenwerken, initiatief nemen, prioriteiten stellen <u>Kennis nodig voor het juist uitoefenen van de functie</u> Een MBO+-FD werk en denkniveau Kennis/ vaardigheid Planon Kennis van het primaire proces op de locatie Sassenheim Kennis van de backoffice processen Gedegen kennis en uitspraak van de Nederlandse taal

¹³ CWI: Centrum Werk en Inkomen [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

	Kennis van een of meerdere moderne talen (sterk aanbevolen) Gekozen is voor een MBO-FDer omdat deze studenten aansluiten bij de competenties die nodig zijn voor de functie en zorgen voor een diverser demografisch personeelsbestand. Tot slot moet er een eerste medewerker worden aangesteld die invulling geeft aan het tactische niveau. De eerste medewerker moet rapporteren aan de Manager Restauratieve dienst CSD en Events en hem ondersteunen door bepaalde taken over te nemen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het uitvoeren van klantonderzoek. Daarnaast moet de eerste medewerker begeleiding en instructies kunnen geven. Voor deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is MBO+ niveau gewenst. Wanneer er al een medewerker aangenomen is met MBO+ niveau kan deze medewerker worden aangesteld als eerste medewerker. Als dit niet het geval is moet de Manager Restauratieve dienst CSD en Events een keuze maken uit het huidige personeelsbestand.
Duur	40 uur

§ 8.6 In gebruik nemen CSD

Stap 12	In gebruik nemen CSD
Wat	In gebruik nemen CSD
Wie	De projectgroep
Wanneer	Januari 2008 en verder
Hoe	Tweejaarlijkse evaluatie met gebruik van de Deming cirkel ¹⁴ . Hierbij wordt samen in de projectgroep de activiteiten Plan, Do, en Act uitgevoerd. Check wordt gedaan door klanttevredenheidsonderzoek dat uitgevoerd gaat worden voor Local Services. In bijlage 14 staat hoe de Deming Cirkel gebruikt moet worden.
Duur	15 uur

¹⁴ Deming cirkel: instrument ontwikkeld door W. Edwards Deming voor continue verbeteren [Ordemans, 1999]

§ 8.7 Planning

De implementie is gepland volgens de hiervoor beschreven stappen. Hieronder is slechts een globale planning weergegeven van de activiteiten. Een meer gedetailleerde planning moet worden gezamenlijk worden gemaakt door de projectleden.

2007	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
Benoemen missie							
Benoemen doelstellingen							
Inventarisatie klantvraag							
Oprichten projectgroep							
Inventarisatie producten en diensten + afhandelingsniveaus							
Klantgroepen en producten en diensten							
Afstemming CSD en backoffice							
Informatisering CSD							
Coördinatie CSD							
Organisatie van de CSD							
Huisvesting van de CSD							
Bouw van de CSD							
Bemensing CSD							
In gebruik nemen CSD							

§ 8.8 Samenvatting

De stappen die genomen moeten worden voor een succesvolle implementatie zijn:

1. Het vaststellen van de inrichting van de CSD
2. Oprichten van een projectgroep;
3. Het inrichten van de CSD;
4. Bemensing van de CSD;
5. In gebruik nemen CSD.

In het volgende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

15. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties?

Hoofdstuk 9 Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke consequenties de aanbevelingen hebben voor achtereenvolgens de organisatie, het personeel en de financiën.

§ 9.1 Organisatorische consequenties

Op strategisch niveau zal de inrichting van de facilitaire organisatie veranderen. De organisatie zal een vraaggerichte facilitaire organisatie worden met uitvoering van het één-loket-concept. Op blz. 24 figuur 1 wordt een grafische weergave gegeven van de facilitaire organisatie in de nieuwe situatie.

Op dit moment werkt de Manager Restauratieve dienst CSD en Events vooral op strategisch niveau en is er geen medewerker op tactisch niveau. Daarom zal onder de medewerkers van de CSD een eerste medewerker worden aangesteld. Deze medewerker moet rapporteren aan de Manager restauratieve dienst, CSD en Events. Daarnaast moet de eerste medewerker begeleiding en instructies geven aan de andere medewerkers van de CSD.

Ten slotte zullen op operationeel niveau de vragen en wensen van de medewerkers via de CSD gaan lopen. De klant kan in de toekomst terecht met vragen over alle producten en diensten van de facilitaire organisatie en kan terecht bij de CSD voor het verkrijgen en aanvragen van vooraf bepaalde producten en diensten.

§ 9.2 Personele consequenties

De consequenties voor het personeelsbestand van de CSD zijn groot wanneer er wordt over gegaan naar een vraaggerichte frontoffice met een uitvoering van het één-loket-concept. Uit het onderzoek is gebleken dat niet alle medewerkers de competenties en de motivatie hebben voor de functie van een frontofficemedewerker in de nieuwe situatie. Daarnaast is op heel korte termijn één FTE¹⁵ nodig om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen.

De werkzaamheden van de CSD medewerkers gaan veranderen. De medewerkers moeten trends en ontwikkelingen in de klantvraag in de gaten houden en een breder pakket aan diensten aanbieden. Daarnaast moet de medewerker de klantvraag achterhalen en deze op een juiste manier afhandelen. De medewerkers krijgen een bemiddelende rol en zijn adviserend naar de klant en regisserend op de uitvoering. Een nieuw competentieprofiel wordt geëist voor de functie van een frontofficemedewerker in een vraaggerichte organisatie.

Doordat er op tactisch niveau een eerste medewerker komt worden de werkzaamheden van de Manager Restauratieve dienst CSD en Events strategisch. De medewerkers van de CSD rapporteren in de toekomst aan de eerste medewerker en niet meer aan de Manager Restauratieve dienst CSD en Events. Vervolgens rapporteert de eerste medewerker aan de Manager Restauratieve dienst CSD en Events.

¹⁵ FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

§ 9.3 Financiële consequenties

Voor de inschatting van de kosten en de opbrengsten is een kosten- batenanalyse uitgevoerd. Hieronder zijn de resultaten te vinden.

§ 9.3.1 Kosten

Bij iedere aanbeveling is schematisch weergegeven wat de eenmalige kosten zijn en wat de structurele jaarlijkse kosten zijn.

Van de afdeling Personeel en Organisatie heeft de student de volgende gegevens verkregen:

- Medewerkers op management niveau verdienen ongeveer 40 euro per uur en de overige medewerkers ongeveer 20 euro per uur.
- Voor een nieuwe medewerker op mbo-niveau moet € 30.000 per jaar worden gerekend.

De eenmalige kosten bestaan uit de tijd van de medewerkers die in het project worden gestopt. Tijd x loonkosten x aantal personen.

De structurele jaarlijkse kosten zijn de personele kosten van een extra FTE die jaarlijks terugkomen, het beheer van de digitale documenten en de tweejaarlijkse evaluatie.

Stap	Éénmalige kosten	Structurele kosten
<i>Het vaststellen van de inrichting van de CSD</i>		
Benoemen van de missie	7 uur x €40 x 2 pers= €560	
Benoemen van de doelstellingen	7 uur x €40 x 2 pers = €560	
Inventarisatie klantvragen	10 uur x €40 x 2 pers = €800	
Totaal	€1.920	

Stap	Éénmalige kosten	Structurele kosten
<i>Oprichten van een projectgroep</i>		
Oprichten projectgroep	10 uur x €40 x 2 pers = €800	
Totaal	€800	

Stap	Eénmalige kosten	Structurele kosten
<i>Het inrichten van de CSD</i>		
Inventarisatie producten en diensten en afhandelingniveaus	15 uur x € 40 x 1 pers = € 600 15 uur x € 20 x 3 pers = € 900	
Koppelen klantvraag aan de producten en diensten	15 uur x € 40 x 1 pers = € 600 15 uur x € 20 x 3 pers = € 900	
Afstemming tussen de CSD en de backoffice	15 uur x € 40 x 1 pers = € 600 15 uur x € 20 x 3 pers = € 900	
Informatisering CSD Beheer	30 uur x € 20 x 3 pers = € 1.800	20 uur x € 20 x 1 pers = € 400
Coördinatie	10 uur x € 40 x 1 pers = € 400 10 uur x € 20 x 3 pers = € 600	
Organisatie van de CSD	5 uur x € 40 x 1 pers = € 200 5 uur x € 20 x 3 pers = € 300	
Huisvesting van de CSD	30 uur x € 20 x 3 pers = € 1.800	
Bouw van de CSD Beheer	30 uur x € 20 x 3 pers = € 1.800	20 uur x € 20 x 1 pers = € 400
Totaal	€ 11.400	€ 800

Stap	Eénmalige kosten	Structurele kosten
<i>Bemensing CSD</i>		
Werven en Selecteren één FTE MBO-FD	20 uur x € 40 x 1 pers = € 800	€ 30.000
Totaal	€ 800	€ 30.000

Stap	Eénmalige kosten	Structurele kosten
<i>In gebruik nemen van de CSD</i>		
In gebruik nemen CSD twee x evaluatie (Deming) twee x klantonderzoek		2 x 1 uur x €40 x 1 pers = € 80 2 x 1 uur x €20 x 6 pers = € 240 2 x 15 uur x €20 x 1 pers = € 600
Totaal		€ 920

Totale kosten	Eénmalige kosten	Structurele kosten
<i>Vaststellen inrichting CSD</i>	€ 1.920	€ -
<i>Oprichten projectgroep</i>	€ 800	€ -
<i>Inrichting CSD</i>	€ 11.400	€ 800
<i>Bemensing CSD</i>	€ 800	€ 30.000
<i>In gebruik name CSD</i>	€ -	€ 920
Totaal	€ 14.920	€ 31.720

§ 9.3.2 Baten

In dit adviesrapport zijn de baten niet uit te drukken in geld. De baten in dit rapport zijn met name een hogere klanttevredenheid en een hogere kwaliteit van dienstverlening.

Het aannemen van één FTE is noodzakelijk om de continuïteit van de frontoffice te waarborgen. Wanneer dit niet kan, zal de kwaliteit van de dienstverlening aanzienlijk verlagen.

Daarnaast zal een efficiency slag ontstaan doordat meer gebruik wordt gemaakt van intranet. Op dit moment worden nog veel aanvragen afgehandeld door de backoffice of door de frontoffice terwijl dit via FacilityNet kan worden afgehandeld. Dit scheelt kostbare tijd van de medewerkers van Local Services. Doordat er geen doorlooptijden in de organisatie bekend zijn kan de student deze gegevens niet kwantificeren.

Deze baten sluiten aan bij de visie en missie van Local Services om toegevoegde waarde te leveren en dit te doen door klantgericht, professioneel, creatief en efficiënt te zijn. Om zo diensten en ondersteuning te leveren zodat de klanten zich optimaal kunnen concentreren op de primaire businessprocessen.

§ 9.3.3 Resultaat

Het resultaat is gebaseerd op de jaarlijkse financiële kosten en baten. Omdat de baten niet uit te drukken zijn in geld geeft de berekening hieronder een misleidend beeld.

Totale baten	-
Totale structurele kosten	€ 31.720
	€ 31.720 negatief

Dit resultaat geeft een negatief bedrag aan. Op basis van deze gegevens moet de invoering van de aanbevelingen worden afgeraden. Echter in dit adviesrapport zijn de baten niet uit te drukken in geld. De baten in dit rapport zijn met name een hogere klanttevredenheid en een hogere kwaliteit van dienstverlening. Het is daarom niet mogelijk om te berekenen wanneer de investeringskosten (€ 14.920) zijn terug verdiend.

§ 9.4 Samenvatting

De aanbevelingen hebben verschillende consequenties. Op strategisch niveau zal de inrichting van de facilitaire organisatie veranderen. De organisatie zal een vraaggerichte facilitaire organisatie worden met uitvoering van het één-loket-concept waarbij een eerste medewerker wordt aangesteld om op tactisch niveau te fungeren. Daarnaast is op heel korte termijn één FTE¹⁶ nodig om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Ten slotte kan de klant in de toekomst terecht met vragen over alle producten en diensten van de facilitaire organisatie en kan terecht bij de CSD voor het verkrijgen en aanvragen van vooraf bepaalde producten en diensten. Voor de functie van een frontofficemedewerker in een vraaggerichte organisatie wordt een nieuw competentieprofiel geëist. De kosten van de implementatie van de aanbevelingen bedragen €45.720 Euro. De baten zijn niet zozeer uit te drukken in geld. Het levert vooral een hogere klanttevredenheid en een hogere kwaliteit van dienstverlening op. Daarnaast zal er een efficiency slag ontstaan door vermindering van personele kosten. Deze baten sluiten aan bij de visie en missie van Local Services.

¹⁶ FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

Bronvermelding

Boeken:

- Bij van der, H., Broekhuis, M., Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e dr, Deventer, Kluwer, 2004. ISBN 90 14080891
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 12^e dr, Nieuw-Vennep: MicrowebEdu, 2006. ISBN 90 73077095
- Gómez- Mejia, L.R., Balkin, D.B. en Cardy R.L.: Personeelsmanagement. 4^e dr, Amsterdam : Pearson Education, 2005. ISBN 90 4300815
- Jong de, B., Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2004. ISBN 90 1300959
- Keuning, D en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, Theorie en Toepassing. 8^e dr, Houten : Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 90 2073265X
- Krimpen, van J.: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk infacilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn: Kluwer BV, 2003. ISBN 90 13000436
- Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management; strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 4^e dr, Alphen aan den Rijn : Samsom, 2001. ISBN 90 14077947
- Oldermans, G.: Klantgericht verbeteren. Alphen aan den Rijn : Samsom, 1999. ISBN 90 267 31310
- Rietveld, H. en de Rouw, L.P.: Het rieten dak. Utrecht : de Graaff, 2006. ISBN 90 77024212
- Thuis T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. 3^e dr, Groningen-Houten : Wolters Noordhoff, 2003. ISBN 90 01860397
- Wijnen, G., Renes, W. en Storm, P.: Projectmatig werken. 20^e dr, Utrecht : Het Spectrum, 2004. ISBN 90 27469059

Artikelen:

- Es van, S.: Facility management, een hele beleving.
In: Facility Management Informatie. (februari 2006)
- Rouw de, Drs. Ing. L.P.: De klant centraal: Het creëren van een succesvolle frontoffice.
In: Overheid Facilitair. (augustus/september 2003)
- Rouw de, Drs. Ing. L.P., Scherrenburg Drs. R.H.W.: De klant centraal deel 2: Het creëren van een succesvolle frontoffice.
In: Overheid Facilitair. (januari 2004)
- Kooyman, W.: Aankondiging facility performance standard.
In: Facility Management Magazine. Jrg. 146, (december 2006)
- Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt.
In: Facto mediabase. (november 2006)

Syllabi:

- Genet, C.M.: Syllabus: Methoden van onderzoek en de markt, 2001/2002. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage, 2001/2002. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.

Internet:

- <http://www.planon.nl/> (19-05-2007)
- <http://www.akzonobel.com/com/> (19-05-2007)
- <http://www.akzonobel.nl/> (19-05-2007)
- <http://carrierestart.qompas.nl/> (19-05-2007)
- <http://www.klantenservicekenniscentrum.nl/> (19-05-2007)
- <http://www.justitie.nl/> (19-05-2007)
- <http://www.justitie.nl/> (19-05-2007)
- <http://www.minInv.nl/> (19-05-2007)

Organisatie documentatie:

- Akzo Nobel: Bereikbaarheids- en klanttevredenheidsonderzoek 2006 CSD
- Akzo Nobel: Klantenoverleg juni 2006
- Akzo Nobel: Klanttevredenheidsonderzoek april 2006
- Akzo Nobel: Producten en dienstencatalogus Local Services
- Akzo Nobel: Sociaaljaarverslag 2004

Open armen voor professionalisering
Adviesrapport voor het creëren van een succesvolle
frontoffice voor Akzo Nobel Sassenheim



Bijlagen

Lena van der Bij 20022996 4C

Open armen voor professionalisering
Adviesrapport voor het creëren van een succesvolle
frontoffice voor Akzo Nobel Sassenheim



Auteur:	Lena van der Bij
Studentnummer:	20022996
Jaar van uitgave:	2007
Opdrachtgever:	Theo J.M. Eijkmans Manager Restauratieve dienst, CSD en Events Akzo Nobel Car Refinishes Rijksstraatweg 31 2170 BA Sassenheim, The Netherlands
Opleiding:	Academie voor Facility Management Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. J.C. Mulder
Medebeoordelaar:	Mevr. Drs. A. Schnetz
Onderzoekperiode:	Januari 2006 t/m juni 2007

Bijlagen

Bijlage 1	Uitwerkingen observaties	4
Bijlage 2	Uitwerkingen interviews	6
Bijlage 3	Organogram van Akzo Nobel	23
Bijlage 4	Bedrijfscultuur Akzo Nobel Worldwide	24
Bijlage 5	Organogram van Car Refinishes	25
Bijlage 6	Organisatiescan van Local Services	26
Bijlage 7	Beoordelingsformulieren medewerkers CSD	30
Bijlage 8	Inhoudsopgave P&D catalogus van Ministerie van Landbouw	34
Bijlage 9	Twaalf stappen naar een servicedesk	36
Bijlage 10	De zes fases van Schuthof	39
Bijlage 11	Matrix organisatievergelijking	41
Bijlage 12	Matrix organisatievergelijking met beoordeling van Akzo Nobel	42
Bijlage 13	Voorbeeld van een database audiovisuele middelen	43
Bijlage 14	Deming Cirkel	45
Bijlage 15	De structuur van de projectgroep	46

Bijlage 1 Uitwerkingen observaties

Om antwoord te geven op de subprobleemstelling 2 en 4 is intern onderzoek verricht door middel van het observeren van de CSD.

2. Hoe is de CSD georganiseerd?
4. Wat is Planon en hoe wordt dit binnen de CSD gebruikt?

De observaties zijn uitgevoerd door mee te lopen met de afdeling CSD. Vooraf zijn bepaalde aandachtspunten opgesteld. Deze zijn:

Hoe komen de aanvragen binnen?

Welke taken heeft de CSD medewerker?

Is er een afhandelingprocedure voor de medewerkers?

Welke onderdelen van FacilityOffice Planon worden gebruikt?

De bezetting van de CSD is 2,15 FTE¹ bestaande uit drie medewerkers die direct rapporteren aan de Manager Restauratieve dienst, CSD en Events. De CSD is gehuisvest in een groepskantoor², in een gebouw aan de voorkant van de locatie, in een hoek op de eerste verdieping. Er is geen fysieke balie aanwezig. Wel is er een fysieke balie op de begane grond in de ontvangsthal, het zogenaamde MCC. Hier is nog een werkplek gecreëerd bij de vergaderzalen. Vanuit deze werkplek kan er ondersteuning worden geleverd bij de vergaderfaciliteiten. De openingstijden zijn van 08:00 tot 17:00.

De afhandeling van aanvragen gaat via:

- Intranet
Op dit moment kan de klant zelf vergaderzalen en catering reserveren, bloemen en planten bestellen, complimenten, klachten en verbetersuggesties melden, schoonmaakwerkzaamheden aanvragen en storingen melden.
- Mail
Jubilea gaan via de mail en via een Excel sheet.
- Telefoon
Klanten gebruiken de telefoon omdat ze niet bekend zijn met Intranet, of omdat ze meer maatwerk willen verkrijgen. Daarnaast wordt vaak gebeld over ICT problemen. ICT valt niet onder Local Services.
- Fysieke balie
Vanuit de werkplek in de ontvangsthal, het zogenaamde MCC kan er ondersteuning worden geleverd bij de vergaderfaciliteiten.

De taken en bevoegdheden van de CSD zijn:

De CSD ondersteunt voornamelijk de restauratieve voorzieningen, vergaderfaciliteiten en een klein deel van de meldingen van de afdeling Huisvesting.

- Adviseert klanten bij vragen, wensen en eisen over de facilitaire dienstverlening;

¹ FTE: Fulltime-equivalent [Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005]

² Groepskantoor: werkplekconcept ontworpen voor groepswerk [Maas en Pleunis, 2001]

- Registreert, bewaakt, toetst en informeert de klant over de ontvangen klachten, storingen en meldingen;
- Vergaderzalen controleren;
- Audio Visuele ondersteuning;
- Organiseert recepties en jubilea;
- Bestellen van bloemen.

Is er een procedure?

De medewerkers van de CSD werken allemaal met FacilityOffice. De medewerkers voeren de meldingen die binnen komen via de telefoon/mail of balie niet in via FacilityOffice maar via intranet omdat de medewerkers dit eenvoudiger vinden.

Voor het opnemen van de telefoon is er geen procedure. De telefoon wordt op veel verschillende manieren opgenomen. Een aantal keer met alleen de voornaam. Ook is opgenomen met een verkeerde afdelingsnaam. In plaats van "CSD" de "CD".

Daarnaast komt het vaak voor dat wordt doorverwezen naar andere afdelingen.

"Daarvoor moet u naar de afdeling ICT".

De onderdelen die gebruikt worden van FacilityOffice Planon zijn:

- Ruimtebeheer;
- Werkorders;
- Meldpunt;
- Personenbeheer;
- Reserveringen.

Uit de observaties zijn een aantal opvallende punten naar voren gekomen:

- Op veel momenten is er maar één medewerker werkzaam.
- De indruk is verkregen dat niet alle medewerkers voldoen aan de competenties die essentieel zijn voor de functie van frontoffice medewerker.
- Klachten worden als vervelend beschouwd en niet als een kans.
- Weinig instructie en begeleiding.
- Weinig initiatief van sommige medewerkers.
- De CSD ondersteunt nu voornamelijk de restauratieve voorzieningen, vergaderfaciliteiten en een klein deel van de meldingen van de afdeling Huisvesting.
- De CSD medewerkers maken gebruik van een intern handboek. Een goed begin maar in het handboek zit een beperkte beschrijving van de producten en diensten. Er zijn geen systematische processen en procedures in vastgelegd. Voor een nieuwe medewerker is het moeilijk te begrijpen.

Bijlage 2 Uitwerkingen interviews

Interne interviews

Interview met: Functioneel beheer, supervisor webmaster Sassenheim insite **6-2-2007**.

Onderwerp: Planon

1. Heeft het technische bedrijf Planon?

TB heeft nog geen workflow. Het rolt er nog niet uit bij het Technische Bedrijf Dit gaat via de mail.

2. Welke onderdelen van Planon heeft Local Services?

Er zijn drie Planon onderdelen:

Facility Net
Facility Office
Facility Net Manager

3. Hoe werkt Planon?

Planon werkt Top Down.

Ruimtebeheer is essentieel. Dit is de basis van alles. Daarna is ook personenbeheer heel erg belangrijk.

4. Zijn er knelpunten?

Technische knelpunten zijn te vinden op de klantensite.

Knelpunten die voorkomen:

- Nieuwe kostenplaatsen worden niet overgenomen.
- Herhalingsaanvragen doen het nog niet goed.
- Rapporten maken is vaak nog moeilijk

5. Welke systemen zijn er op de locatie Sassenheim?

Er zijn drie grote systemen op de locatie Sassenheim, namelijk:

- EBP
- SAP

6. Hebben we de gratis cd met voordelen en andere documentatie?

De cd is er.

7. Hebben we de Planonwijzer 2007?

De Planonwijzer is er.

8. Hebben we een onderhoudscontract?

Ja, we hebben een onderhoudscontract.

9. Wat zijn de voordelen van Planon?

Dat de klant zelf reserveringen kan maken.

10. Welke processen worden tot nu toe ondersteund met behulp van Planon?

Alles onder formulieren online, behalve aanmelden bezoeker . Dit gaat via carnet systeem SharePoint.
Via Planon is dit te duur.

11. Zijn er nog veel mensen die langs komen of bellen?

Duidelijk minder dan vroeger het geval was.

12. Is er een projectteam opgesteld en zo ja wie zitten er in?

Ja, Wout en Theo

13. Heb je verbeterpunten voor de implementatie?

Ja, in het begin was er te weinig kennis over Planon bij degene die het moest beheren. Er werd te simpel gedacht en overgebracht. Anderen zijn er te laat bij betrokken. Ik ben er pas bij betrokken toen het was aangekocht. En kritischer zijn bij deze investeringen. Er is tijd en input voor nodig. Planon werkt niet vanzelf.

Interview met: Manager Restauratieve Dienst, CSD en Events **7-2-2007**.
Onderwerp: Local Services en CSD

1. Is er een beleid geschreven waarin de visie, missie en doelstellingen zijn neergelegd?

Geen groot document. Er zijn wel een aantal doelstellingen vastgelegd.

2. Wat is de invloed vanuit Arnhem? (Groot, Klein?)

De invloed van Arnhem is groot. Zij gaan over de investeringen. Maar verder is de BU zelf verantwoordelijk en kan het zelf invulling geven aan de dagelijkse gang van zaken.

3. Wat zijn uw persoonlijke doelstellingen?

Met mensen en middelen zoveel mogelijk doen wat de klant wil, niet als slaaf, maar dat de klant ziet: die afdeling gaat ervoor!

4. Maakt u gebruik van handboeken, liggen de processen vast?

Er wordt aan gewerkt.

5. Aan wie rapporteert u en hoe vaak?

Veel tussendoor. Maar natuurlijk ook 1 keer per maand in het Management Team overleg.

6. Wat wordt er gedaan met tegenvallende resultaten?

Die zijn er niet maar als deze er zijn wordt er bijgestuurd.

7. Op welke wijze en hoe vaak vindt er contact met de klant plaats?

Ook dit gaat veel tussen de bedrijven door. Er is wel klantoverleg. Voor de restauratieve dienst is dit drie keer per jaar. Maar de meest productieve contacten gaan toch door het praten met de klanten tussen de bedrijven door wanneer ik me over de locatie begeef.

8. Hoe wordt de kwaliteit gemeten van de dienstverlening?

Door het klanttevredenheidonderzoek.

9. Wordt er gebruik gemaakt van Service Level Agreements?

Ja, maar niet verfijnd. Als je die weg ingaat, moet je dit wel goed doen.

10. Vinden er interne audits plaats binnen uw afdeling?

Nee, geen interne wel externe.

11. Hoe worden klachten behandeld?

Meteen naar de klant toe. Kijken wat is het probleem?

12. Wordt er met klanten van andere BU's anders gecommuniceerd?

Nee, iedereen wordt gelijk behandeld.

13. Hoe worden de budgetten vastgesteld?

Er wordt gekeken wat hebben we nodig dit jaar? Dit wordt ingediend bij de controller van Financiën. Vervolgens gaat het naar de baas van CR. Dit moet allemaal verantwoord worden. Dit gebeurt één keer per jaar. Het is dus een bottom up systeem.

14. Wat is het beleid voor investeringen?

Grote investeringen gaan naar Arnhem. Je moet laten zien dat je het nodig hebt en waarom.

15. Mag er winst gemaakt worden?

Doordat er erg op de kosten moet worden bespaard is er nooit winst.

16. Zijn de kosten transparant?

Ja, de kosten van het restaurant zijn transparant. Dit met behulp van het systeem Maas office internationaal.

17. Hoe vindt de doorbelasting plaats?

Door het systeem Maas office internationaal wordt bijgehouden hoeveel er op elk kostenplaatsnummer er geconsumeerd wordt en dit wordt aan hen doorbelast.

18. Heeft u een duidelijk inzicht in uw leveranciersbestand?

Ja, doordat er maar één leverancier is.

19. Hoe vaak heeft u werkoverleg met uw personeel?

Met de CSD één keer in de twee weken

20. Hoe vaak heeft u Management Team overleg?

Één keer in de maand.

21. Wordt er competentiegericht gewerkt?

Ja.

22. Wat is uw mening over de Centrale Service Desk?

Een goedwerkende CSD is essentieel. Hierbij moet optimaal gebruik worden gemaakt van Planon. Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers de juiste competenties en motivatie hebben en dat de bereikbaarheid van de CSD goed is.

23. Ziet u verbeterpunten?

Betere plek op Intranet.

24. Wat is uw visie voor de CSD?

Een centraal punt waar de klant terecht kan voor alles en dat deze ziet dat we altijd voor hun klaar staan.

25. Waarom is er destijds gekozen voor een FMIS systeem? En waarom Planon?

Dit is makkelijker en efficiënter.

26. Wat was het beoogde resultaat?

Betere communicatie en klantvriendelijker dan her en der een vraagbaak zijn.

27. Zijn hier documenten over?

Ja.

28. Zijn de problemen hierdoor ook opgelost?

Bij de reserveringen wel, bij meldingen nog niet.

29. Worden de resultaten periodiek getest?

Nee, nog niet.

30. Genereert u nu managementgegevens uit Planon?

Nog niet.

31. Hoe is de besluitvorming gegaan?

De facility manager en ik hebben samen een plan gemaakt.

32. Was er een projectteam?

Ja.

33. Wanneer werd wie betrokken?

De facility Manager, het management en de Functioneel beheerder.

Interview met: Facility manager **12-2-2007**.
Onderwerp: Local Services en CSD

1. Wat is uw functie?

Facility manager

2. Is er een beleid geschreven waarin de visie, missie en doelstellingen zijn neergelegd?

Er ligt het een en ander op de r schijf opgeslagen. Onder andere het handboek van Local Services.

Visie:

Wij willen de eerste keuze zijn voor onze klanten op basis van erkende toegevoegde waarde.

Missie:

Op basis van klantbehoefTEen creëren en in stand houden van infrastructuur en faciliteiten, het scheppen van randvoorwaarden en het leveren van diensten en ondersteuning aan onze klanten zodat deze zich optimaal kunnen concentreren op de primaire businessprocessen.

Wij streven naar maximale kostenbeheersing en garanderen tenminste marktconformiteit.

Wij zijn klantgericht, professioneel, creatief en efficiënt.

Onze aanpak:

Kijken naar wat de klanten willen
Ons dienstenpakket daaraan toetsen
Doen we de goede dingen?
En: doen we die dingen goed?
Hoe goed zijn we eigenlijk? (en wat is goed?)
Verbetertrajecten opstarten/voortzetten
Creatief en slim zijn; Kwaliteit voor minder geld
Goed = beter communiceren

3. Gaat dit bottom up of top down?

Dit gaat alle twee de kanten op.

4. Wat is de invloed vanuit Arnhem? (Groot, Klein?)

De invloed met betrekking tot investeringen is groot.

5. Hebben alle afdelingen handboeken met daarin de procesbeschrijving?

Zijn ze mee bezig.

6. Wat wordt er gedaan met tegenvallende resultaten?

Bijgestuurd

7. Hoe en hoe vaak vindt er contact met de klant plaats?

In de klantgesprekken worden SLA's afgesproken.

8. Hoe wordt de kwaliteit gemeten van de dienstverlening?

Zo af en toe met het INK-model.

9. Wordt er gebruik gemaakt van Service Level Agreements?

Ja, maar nog niet helemaal zoals we in ons hoofd hebben met concrete afspraken.

10. Hoe worden klachten behandeld?

Worden met de klant besproken het kan sinds kort ook met Planon.

11. Wordt er met klanten van andere bu's anders gecommuniceerd?

Nee.

12. Hoe worden de budgetten vastgesteld?

Er wordt een begroting gemaakt aan de hand van voorgaande resultaten.

13. Wat is het beleid voor investeringen?

Er moet toestemming voor worden gevraagd met een hele goede argumentatie over de opbrengsten.

14. Zijn de kosten transparant?

Door middel van een Excel bestand zijn de kosten transparant.

15. Hoe vindt de doorbelasting plaats?

Het wordt of door middel van m2 of door middel van FTE bijvoorbeeld aan de afdelingen doorberekend. Voor sommige producten of diensten wordt het Activity based doorberekend om de mensen kostenbewust te maken of omdat de kosten opwegen tegen de opbrengsten. Neem bijvoorbeeld energie. Omdat er bewust met energie moet worden omgegaan zijn er nu veel meer meetpunten. Zo kunnen de kosten gedetailleerder worden doorberekend. En krijgen afdelingen meer inzicht in de kosten en worden bewuster van hun eigen verbruik.

16. Welk systeem wordt daarvoor gebruikt?

Excel.

17. Hoe vaak heeft u MT overleg?

Eén keer per maand.

18. Wat is uw mening over de Centrale Service Desk?

Op dit moment zijn we nog niet waar we willen zijn. Maar er zijn al heel wat stappen gemaakt.

19. Wat zijn de doelstellingen voor de CSD?

- Het ondersteunen van onze klanten zodat deze zich optimaal kunnen concentreren op de primaire businessprocessen.
- Wij doen dit professioneel en klantgericht. Communicatief vaardig en vriendelijk.
- Wij zijn daarbij altijd aanspreekbaar van 08.00 -17.00u
- Uitvoeren van de één loket filosofie: schakel zijn met toegevoegde waarde tussen klant en backoffices.
- Pro-actief werken aan het verbeteren van alle services, ook die van de andere afdelingen binnen en onder verantwoordelijkheid van LS
- Pro-actief werken aan het verbeteren van het aanbod van alle services in de vorm van: welke, hoe en waar te presenteren. Maar ook: welke, hoe en waar af te nemen.
- Het monitoren en verbeteren van de diensten en gemaakte afspraken. Al dan niet met behulp van de inzet van een FMIS programma (Planon)

20. Ziet u verbeterpunten?

Gemotiveerder personeel.

Interview met: Assistant Facility manager **11-2-2007**.
Onderwerp: CSD

1. Wat is uw mening over de Centrale Service Desk?

De CSD is bestaat nu twee jaar. Het ondersteunt nog niet heel Local Services en de bekendheid van de plek van Formulieren Online is nog niet bekend bij alle klanten.

2. Wat zijn de doelstellingen voor de CSD?

Uitvoering geven aan de één loket filosofie en schakel zijn met toegevoegde waarde tussen klant en backoffices en het ondersteunen van onze klanten zodat deze zich optimaal kunnen concentreren op de primaire businessprocessen.

3. Ziet u verbeterpunten?

De bekendheid, de bereikbaarheid en de professionaliteit van de CSD.

Externe interviews

Interview met Sunita Hardoar en Esther Verbaan

Naam van de organisatie: Paleis van Justitie
Naam van de geïnterviewde: Sunita Hardoar S.Hardoar@sgrarr.drp.minjus.nl
Esther Verbaan
Datum: 7-03-2007
Plaats: Den Haag
Tijd: 09:00-12:30

1) Welke producten en diensten bied de Front Office?

De afdeling bewonersservice:

- Neemt klachten, storingen en meldingen van bewoners van het Paleis van Justitie aan met betrekking tot de dienstverlening van de goederen, diensten of apparatuur;
- Adviseert klanten bij vragen, wensen en eisen over de facilitaire dienstverlening;
- Registreert, bewaakt, toetst en informeert de klant over de ontvangen klachten, storingen en meldingen;
- Selecteert management (stuur) informatie d.m.v. het compileren van binnen bewonersservice geregistreerde gegevens;
- Verzorgt toegangspassen, de bijbehorende autorisaties, de registratie en archivering hiervan, alsmede de uitgifte;
- Reserveert vergader-, lunch- en parkeerruimten en zorgt er voor dat extra faciliteiten worden doorgegeven aan derden;
- Verzorgt en administreert de aanvragen van NS-tickets, het aanmaken van deurbordjes en het maken van toegangspassen en bijbehorende autorisaties.
- Organiseert diensten bij het aanvragen van een werkplek / verhuizingen.
- Organiseert alle diensten behorende bij de uitvoer van het parkeerbeleid van de aangewezen klanten;
- Organiseert de uitvoer van kleine verhuizingen en / of de aanvraag werkplek;
- Verwerkt deze administratief in een geautomatiseerd systeem.

2) Hoeveel FTE werken er bij de Front Office?

Er zijn 5 medewerkers werkzaam bij de bewonersservice. Dit zijn samen vier FTE medewerkers.

3) Hoeveel klanten heeft de afdeling?

Er zijn in elk geval 1500 medewerkers. Daarnaast zijn er heel veel externe klanten aanwezig bij het Paleis van Justitie.

4) Wat zijn de openingstijden van de Front Office?

De openingstijden zijn van 8:00 tot 17:00.

5) Hoe is de bereikbaarheid van de Front Office? Technisch, organisatorisch, instructie en discipline?

De technische en organisatorische bereikbaarheid is goed. Daarnaast is er weinig instructie van de leidinggevende. Er zijn duidelijke afspraken om te zorgen dat de bewonersservice met minimaal twee medewerkers bezet is. Ook tijdens de lunch is dit goed geregeld. Wel is het zo dat er veel telefoon is en er een baliefunctie is waardoor sommige telefoontje niet of niet op tijd worden beantwoord.

6) Hoe krijgt de Front Office bekendheid binnen de organisatie?

Al sinds '98/99 wordt de bewonersservice ondersteund met een FMIS systeem. Destijds is duidelijk afgesproken dat de backoffice de klant niet helpt maar doorverwijst. Dit lijkt klantvriendelijk maar vooral in het begin is het volgens Sunita belangrijk om streng te zijn zodat de klant weet waar hij de volgende keer naartoe moet. Daarnaast hebben de interne klanten met regelmaat een algemene mail ontvangen om de bewonersservice meer bekendheid te geven. Daarnaast zit op alle apparaten een kaart met het telefoonnummer van de bewonersservice en wanneer iemand de storing heeft gemeld

moet hij het kaartje omdraaien waarop staat "buiten werking". Ook zijn er door de hele organisatie stickers uitgedeeld.

7) Over welke competenties moet een Front Office medewerker beschikken?

De competenties uit het interview zijn: servicegericht werken, actief luisteren, inlevingsvermogen, inschattingsvermogen.

Er zijn competenties opgericht voor de afdeling en voor de functie.

Stafdienst: Klantgerichtheid, Resultaatgerichtheid, Samenwerken, Initiatief

Functie: Luisteren, Optreden, Voortgangscontrole

De medewerkers hebben geen cursus gevolgd. Een paar jaar geleden heeft een medewerker wel een bijeenkomst excellente dienstverlening gevolgd waar de desbetreffende medewerker veel aan gehad heeft.

8) Hoe verloopt de communicatie met de backoffice?

De backoffice komt vaak langs en er wordt veel gebeld. Ook komen er in de toekomst besprekingen met de backoffice afdelingen waarin de verwachtingen van elkaar worden uitgesproken. Er zijn wel procedures voor de medewerkers. Daarin staat ook informatie over de backoffice. (elektronische borden, schoonmaak informatie, afvoer van afval, parkeren, pasjes koffielijsten overig)

9) Gebeurt het nog vaak dat de aanvragen en/of klachten via de backoffice gaan?

Heel af en toe. Maar deze verzoeken worden altijd doorverwezen naar de frontoffice.

10) Hoe wordt ervoor gezorgd dat de klanten niet meer naar de backoffice gaan?

De klant doorverwijzen en daarin consequent zijn.

11) Worden er periodiek een klanttevredenheidsonderzoek afgenomen?

Nee, er worden wel periodiek accountgesprekken gehouden met de managers van de afdelingen en secretaresses.

12) Zijn er gestructureerde verbetertrajecten?

Nog niet. Het is wel de bedoeling dat de frontoffice meer wordt dan alleen een doorgeefluik dat er gebruik wordt gemaakt van een integraal systeem. Hierbij moet wel gekeken worden naar de competenties van de medewerkers.

13) Zijn er duidelijke doelstellingen voor de frontoffice?

Zorgt voor de doorverbinding van telefoongesprekken met de juiste personen en zorgt voor telefonische informatievoorziening van algemene aard, zowel intern als aan derden.

14) Op welke manier wordt er verbeterd binnen de afdeling?

Op het moment wordt er niet actief verbeterd. Het is de bedoeling dat de medewerker het hele proces gaat volgen van A tot Z en dat de terugkoppeling beter wordt.

15) Hoe verloopt het contact met de klant?

De medewerkers nemen de telefoon aan zonder dat hiervoor een protocol is. Het probleem van de klant wordt overgenomen. De medewerker zoekt het uit en belt de klant binnen een dag terug. Er is bijna geen parate kennis. De bewonersservice is gevestigd in een kantoor met daaraan een balie. Dit is een afgiftepunt voor kantoorartikelen, toegangspassen en treinkaartjes. Daarnaast valt het de medewerkers op dat wanneer men doorvraagt de klant snel geïrriteerd is.

16) Hoe wordt er gefactureerd voor de afdeling (bv jubilea)? Welke systemen?

Er wordt niet gefactureerd, dat doet een andere afdeling.

- 17) Gebruiken jullie Planon? (Nee ga door naar vraag 30)
- 30) Gebruiken jullie een ander FMIS programma?
- 31) Welk programma is dat en waarom is daarvoor gekozen?
- 32) Welke ondersteuning biedt het programma?

Er wordt gebruik gemaakt van twee FMIS programma's. Deze zijn Marlog en Ultimo. Het is de bedoeling dat alles over gaat naar Ultimo. Reserveringen gaan via Ultimo en Meldingen gaan via Marlog. Marlog is slecht in het terugkoppelen. Het is mogelijk om verschillende levertijden in te voeren en repeterende afspraken in het systeem te zetten. Het beheer ligt bij de technische dienst. Voor het FMIS is er een doorlopend projectteam waarin een medewerker van de Technische Dienst zit, een medewerker van de bewonersservice, een externe projectleider, een persoon van Ultimo en de eerste medewerker van de technische dienst. De medewerkers denken veel mee over de problemen. De verdeling van klachten is: Apparatuur, Huishoudelijk, Schoonmaak en beheer.

- 33) Hebben jullie nog verbeterpunten voor jullie FrontOffice?

Een betere terugkoppeling. Nog meer betrokkenheid van de medewerkers. Zij moeten het doen en kunnen meer dan je denkt.

Tel: ISS 0703074888/ Martijn van Ardenne
0651583224 Estec projectmanager

Interview met Aicha Ajrar-Ait El Hadj

Naam van de organisatie:	KPN
Naam van de geïnterviewde:	Aicha Ajrar-Ait El Hadj
Datum:	8 maart 2007
Plaats:	Den Haag
Tijd:	13:00 15:00

1) Welke producten en diensten bied de Front Office?

Zaalreserveringen, Spoedopdrachten, deze gaan door de filter en worden daardoor meteen gezien. Storingen kantoor (Schoonmaak, Meubilair, Gebouw, Afvalbeheer enz.) Elke opdracht krijgt een ordernummer en de urgentie wordt aangegeven.

De leverancier kan zijn eigen opdracht afmelden via sms, een link, een fax naar de gebouwbeheerder. Deze kan kijken of het verholpen is en kan in Planon de opdracht op afgehandeld zetten.

2) Hoeveel FTE werken er bij de Front Office?

15,4 FTE, Dit is in de nieuwe situatie. Hierbij gaat de Front Office voor de technische gebouwen samen met de front office voor de kantoren. Bij de technische gebouwen kunnen de klanten niet zelf op Intranet reserveren of problemen melden. Dit omdat deze medewerkers vaak geen computer tot hun beschikking hebben. Straks gaat dit samen en komen er dus voor de medewerkers van de kantoren veel telefoontjes bij.

3) Hoeveel klanten heeft de afdeling?

Meer dan 30.000.

4) Wat zijn de openingstijden van de Front Office?

24 uur 7 dagen per week, kunnen klanten terecht met hun probleem. De front office zelf is open van 08:00 tot 17:30. Daarna gaat alles automatisch over naar het NOK. Dit is een soort waakdienst.

5) Hoe is de bereikbaarheid van de Front Office? Technisch, organisatorisch, instructie en discipline?

Deze vier factoren van bereikbaarheid zijn goed. De front office is bij KPN ook zelf weer opgedeeld in een front office en een BackOffice. Bij de frontoffice nemen 4 medewerkers de telefoontjes aan. Daarnaast is er een Backoffice die met drie medewerkers alle meldingen en aanvragen bij houden en het contact met de Backoffice onderhoudt. In deze wordt bedoeld, gebouwenbeheer, locatiemanagers, leveranciers. Er is voldoende techniek om bereikbaar te zijn. Ook wordt er altijd in shifts gegeten en zijn alle regels in de werkinstructie vastgelegd. Zo is er altijd de minimale bezetting van 2 medewerkers aan beide kanten.

6) Hoe krijgt de front office bekendheid binnen de organisatie?

Op Intranet is de afdeling erg snel te vinden. Op de eerste site die iedereen ziet, staat een topiclist met daarin de facilitaire afdeling. Wanneer men daarop klikt kan je meteen naar de producten en diensten.

7) Over welke competenties moet een Front Office medewerker beschikken?

Belangrijkste: Flexibel, klantgericht, teamworker, communicatief. Je moet elkaars werk kunnen overnemen en goed kunnen luisteren. Het teamwerk komt naar voren in het nastreven van de doelstellingen. Deze zijn SMART en leven echt bij de medewerkers. Daarom heeft de afdeling ook een 8,1 gescoord en zijn daar erg trots op. Er hangt een award in het kantoor. Ook moet er eenduidig antwoord worden gegeven. Hier zorgt de strakke werkinstructie voor.

8) Hoe verloopt de communicatie met de backoffice?

Er zijn een paar medewerkers die specifiek dit contact onderhouden, mails doorsturen en terugkoppelen. Vaak gaat dit al automatisch. Ook bij bijvoorbeeld een verhuizing. Deze aanvraag gaat automatisch door naar degene die toestemming moet geven. Wanneer deze toestemming is verleend gaat de aanvraag automatisch door naar de locatiemanager en het verhuisbedrijf. Daarnaast staat er in de werkinstructie stap voor stap wat er gedaan moet worden, wat er gevraagd moet worden en hoe dit in Planon verwerkt moet worden. Dit zorgt ervoor dat je weet wat je moet weten van de backoffice. Niet meer maar ook niet minder. Dagelijks draaien zij een activiteitenlijst uit voor de backoffice en 1 keer per week een rapport met de doorlooptijden.

9) Gebeurt het nog vaak dat de aanvragen en/of klachten via de backoffice gaan?

Nee.

10) Hoe wordt ervoor gezorgd dat de klanten niet meer naar de backoffice gaan?

We helpen ze niet. Maar verwijzen de klanten netjes en vriendelijk door naar intranet. De doorlooptijden zijn op deze manier veel sneller. De klant komt minder snel terug naar de backoffice en gaan zij meteen naar Intranet omdat de klant merkt dat dit sneller gaat. Uitzondering is er voor echte spoedmeldingen.

11) Worden er periodiek klanttevredenheidsonderzoek afgenomen?

2 keer per jaar.

12) Zijn er gestructureerde verbetertrajecten?

Jazeker. Verkorten of verbeteren van processen c.q. aanpassen werkinstructies en/of interfaces.

13) Zijn er duidelijke doelstellingen voor de FrontOffice?

Jazeker: BBSC: 1: 90% van de telefoongesprekken = binnen 20 seconden opgenomen. 2: Klanttevredenheid 90% van de klanten is tevreden.

14) Op welke manier wordt er verbeterd binnen de afdeling?

Middels Verbetercyclus Auditering.

15) Hoe verloopt het contact met de klant?

Er is een actieve terugkoppeling en de klant wordt erg klantvriendelijk benaderd aan de telefoon. Ervoor zorgen dat de klant helemaal geholpen is aan het einde van het gesprek.

16) Hoe wordt er gefactureerd voor de afdeling (bv jubilea)? Welke systemen?

Dat wordt niet gedaan. Daar is een andere afdeling voor.

17) Gebruiken jullie Planon? (Nee ga door naar vraag 30)

Ja, de modules: Werkorders, Meldpunt, Reservering, Personenbeheer, (Inventarisatiebeheer, Adressenbeheer, Contracten, Budgetbeheer)

18) Wordt er gewerkt met Planon Office en Planon FacilityNet? (Nee ga door naar vraag 22)
Met alle twee. Facility Office CE

19) Waar kan op intranet te vinden?

Agora site RES. Op Intranet is de afdeling snel te vinden. Op de eerste site die iedereen ziet, staat een topiclist met daarin de facilitaire afdeling. Wanneer men daarop klikt kan je meteen naar de producten en diensten.

20) Hoeveel procent van de reserveringen worden via intranet gedaan?

99% bij kantoren; 0% bij techniek

21) Hoeveel procent van de klachten worden via intranet gedaan

99% bij kantoren; 0% bij techniek

22) Bij wie ligt het beheer van Planon?

Systeembeheerders boven. Er is ook bijna altijd iemand van Planon aanwezig.

23) Worden er managementgegevens gegenereerd uit Planon? (Nee ga door naar vraag 26)

24) Welke managementgegevens worden gegenereerd?

Er wordt actief gestuurd op doorlooptijden. Dagelijks draaien zij een activiteitenlijst uit voor de backoffice en één keer per week een rapport met de doorlooptijden. Daarin staat precies bij welke opdrachten de afgesproken tijden zijn overschreden.

25) Wat wordt er gedaan met deze gegevens?

Besproken. Niet gehaald dan wordt of de leverancier aangesproken of de medewerker. Nagaan waar het aan ligt.

26) Hoe verliep de implementatie?

Doorlopend.

27) Hoe is er toen gecommuniceerd naar de klant en naar de medewerkers van de front office?

28) Gaan jullie nog uitbreiden met Planon? Waarom wel, waarom niet?

29) Zo ja? Wat, hoe en waarom?

Vloerplan, Install base systemen.

33) Hebben jullie nog verbeterpunten voor jullie frontoffice?

Jazeker: Er zijn nu twee frontoffices, deze worden in mei samengevoegd
Uitvraagprocedure wordt momenteel aangescherpt, en zo zijn er nog wel een aantal.

Interview Sietske Alkema

Naam van de organisatie:	Ministerie van Landbouw
Naam van de geïnterviewde:	Sietske Alkema
Datum:	12-03-2007
Plaats:	Den Haag
Tijd:	13:30- 16:30

1) Welke producten en diensten biedt de Front Office?

Zaalreservering via intranet (Planon FN)
Meldingen, Storingen, aanvragen via Intranet (Planon FN)
Repro intake formulier op intranet (willen ze ook met Planon FN)
Relatiegeschenken met formulier intranet (voorraad)
Treinkaartjes met formulier intranet
Toegangspassen voor vaste medewerkers + foto
Vertalingen naar Duits gaan naar buitenlandse zaken
Baliefunctie aanspreekpunt

Verhuizingen gemachtigde personen vragen het aan via een intake formulier. Medewerkers van de front office zetten dit in Planon. De bedoeling is dat ook dit in Planon Facility Net komt. Planon vindt het alleen nog moeilijk om Excel lijstjes te koppelen.

Naambordjes
Visitekaartjes (Planon)
Recepties
Mobiele telefoons Lenen + Vast de administratie
Roomservice (Planon FN)
Catering, beamer ect. (Planon FN)
Ter inzage legging stukken
Planten
De nieuwe werkplek
Aanvragen meubilair (Via planon FN)

2) Hoeveel FTE werken er bij de Front Office?

Wegens renovatie zijn er momenteel vier panden in Den Haag in gebruik. Deze hebben allemaal een eigen front office. Wel rouleren de medewerkers af en toe. Nu zijn voor de front office 7 FTE werkzaam. In de toekomst (2010-2011) wanneer er weer 1 gebouw in gebruik is staan er 5 FTE op de planning.

3) Hoeveel klanten heeft de afdeling?

Normaal gesproken 1500. Op dit moment 1000.

4) Wat zijn de openingstijden van de Front Office?

Ma t/m Donderdag 08:30-17:30 Op vrijdag 08:30-17:00
Er wordt gewerkt in shifts.

5) Hoe is de bereikbaarheid van de Front Office? Technisch, organisatorisch, instructie en discipline?

De technische en organisatorische bereikbaarheid is goed. Er zijn altijd minimaal 2 medewerkers aanwezig op de frontoffice. Hier is ook de discipline voor. Daarnaast is de instructie er ook door de handleiding.

6) Hoe krijgt de Front Office bekendheid binnen de organisatie?

Door de fysieke plek komt iedereen langs de frontoffice. De baliefunctie zorgt ervoor dat veel mensen langs komen en weten wie de frontoffice is. Ook is er één keer in de twee maanden bewonersoverleg waarin contactpersonen van de afdelingen zitten. Hierin wordt besproken wat wel en wat niet goed gaat. Ook komt er soms iemand van de facilitaire dienst een presentatie geven over zijn dienst. Dit verslag

wordt weer door de hele organisatie verspreid. Daarnaast zijn er pennen gemaakt die aan de balie worden meegegeven met de contactgegevens en is het de bedoeling dat er een welkomstfilmpje komt met daarin een korte indruk over de facilitaire dienst en hoe en waar je deze kunt vinden. Er is een eigen facility portal. Daar staat wie de facilitaire dienst is en wat ze doen. Ook is er een nieuws rubriek en een forum onder elk stuk dienst.

7) Over welke competenties moet een Front Office medewerker beschikken?

Er wordt op dit moment niet actief met competenties gewerkt. Er zijn er wel een paar. Maar deze zijn niet de best gekozen competenties zegt Sietske. Wel belangrijk is dat ze meedenken. Ik eis van ze dat ze met ideeën komen en zelf dingen oppakken.

8) Hoe verloopt de communicatie met de backoffice?

Deze kennis kan beter zodat er een betere afstemming is. Hierdoor is het mogelijk om standaardvragen te maken voor de medewerkers in samenwerking met de backoffice. Zo kunnen er betere instructies worden gegeven.

9) Gebeurt het nog vaak dat de aanvragen en/of klachten via de backoffice gaan?

Af en toe.

10) Hoe wordt ervoor gezorgd dat de klanten niet meer naar de backoffice gaan?

Ze kunnen niets zonder opdracht. Als het niet is geregistreerd in Planon dan kunnen zij niet laten zien aan hun baas wat ze hebben gedaan dus ze verwijzen de klanten vriendelijk door naar Intranet. De klant moet opgevoed worden en er moet worden afgeleerd.

11) Worden er periodiek klanttevredenheidsonderzoek afgenomen?

Er is net voor het eerst een klantonderzoek afgenomen voor alle ministeries. Hierbij kunnen de uitslagen goed worden vergeleken. De uitslag is officieel nog niet bekend maar de frontoffice komt er wel erg goed uit.

12) Zijn er gestructureerde verbetertrajecten?

Ja, er wordt continu verbeterd in etappes. Er komt ook een periodiek een formulier op de balie waar de klanten gevraagd wordt dit in te vullen. Zo krijgen ze meer inzicht in de verwachtingen en ervaringen van de klant.

13) Zijn er duidelijke doelstellingen voor de frontoffice?

Nee. Deze zitten meer in mijn hoofd. In het werkoverleg zeg ik wel wat ik wil en waarom.

14) Op welke manier wordt er verbeterd binnen de afdeling?

Niemand heeft eigen werk. Alles moet overgenomen worden.

15) Hoe verloopt het contact met de klant?

Via bewonersoverleg. Het contact met de klant aan de telefoon en aan de balie is klantvriendelijk.

16) Hoe wordt er gefactureerd voor de afdeling (bv jubilea)? Welke systemen?

Wordt niet echt gedaan.

17) Gebruiken jullie Planon? (Nee ga door naar vraag 30)

Ja

18) Wordt er gewerkt met Planon Office en Planon FacilityNet? (Nee ga door naar vraag 22)

Ja

19) Waar is dat op intranet te vinden?

De facilitaire dienst is bij iedereen op de eerste site te vinden. Daarnaast is er nog een lijstje persoonlijke links. Hierin kan je snelkoppelingen maken naar bijvoorbeeld de producten en dienstencatalogus.

20) Hoeveel procent van de reserveringen worden via intranet gedaan?

99%

21) Hoeveel procent van de klachten worden via intranet gedaan?

50%

22) Bij wie ligt het beheer van Planon?

Er zijn twee applicatiebeheerders. Eén FTE richt zich op de ontwikkeling van het systeem en de ander meer op het verwerken. Van aanpassingen.

23) Worden er managementgegevens gegenereerd uit Planon? (Nee ga door naar vraag 26)

Ja.

24) Welke managementgegevens worden gegenereerd?

Doorlooptijden (binnen 4h, 16h, 24h, 40h, 12h, en in overleg)
Deze afspraken zijn samen met de TD gemaakt.

25) Wat wordt er gedaan met deze gegevens?

Gekeken of deze tijden niet worden overschreden. Anders worden ze erop aangesproken.

26) Hoe verliep de implementatie?

Goed.

27) Hoe is er toen gecommuniceerd naar de klant en naar de medewerkers van de front office?

Alle formulieren waren al heel erg bekend. Het zag er alleen wat anders uit. Doormiddel van mailings is er gecommuniceerd.

28) Gaan jullie nog uitbreiden met Planon? Waarom wel , waarom niet?

We willen repro en relatiegeschenken ook op intranet hebben met aanvraagformulieren en ondersteuning van Facility Net.

29) Zo ja? Wat, waarom en hoe?

Meer duidelijkheid naar de klant toe.

30) Gebruiken jullie een ander FMIS programma?

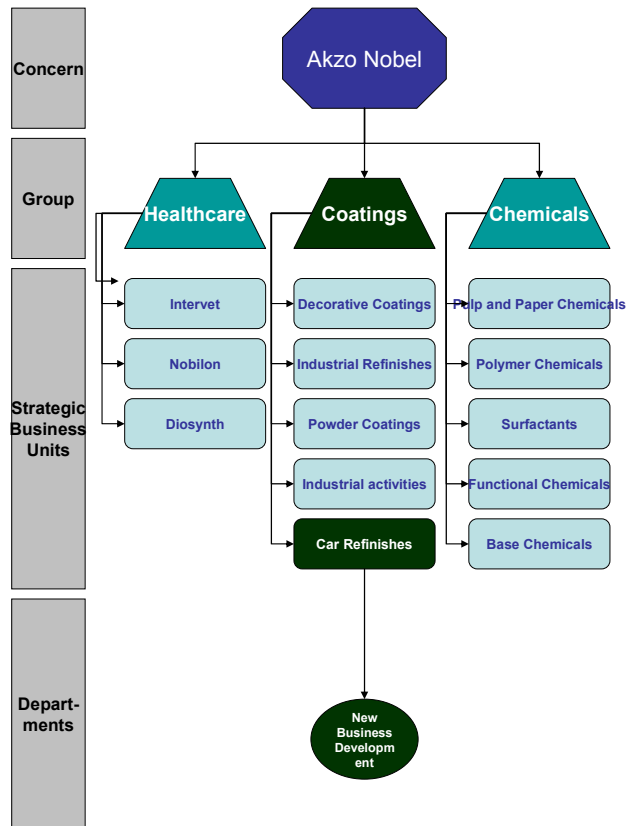
31) Welk programma is dat en waarom is daarvoor gekozen?

32) Welke ondersteuning biedt het programma?

33) Hebben jullie nog verbeterpunten voor jullie FrontOffice?

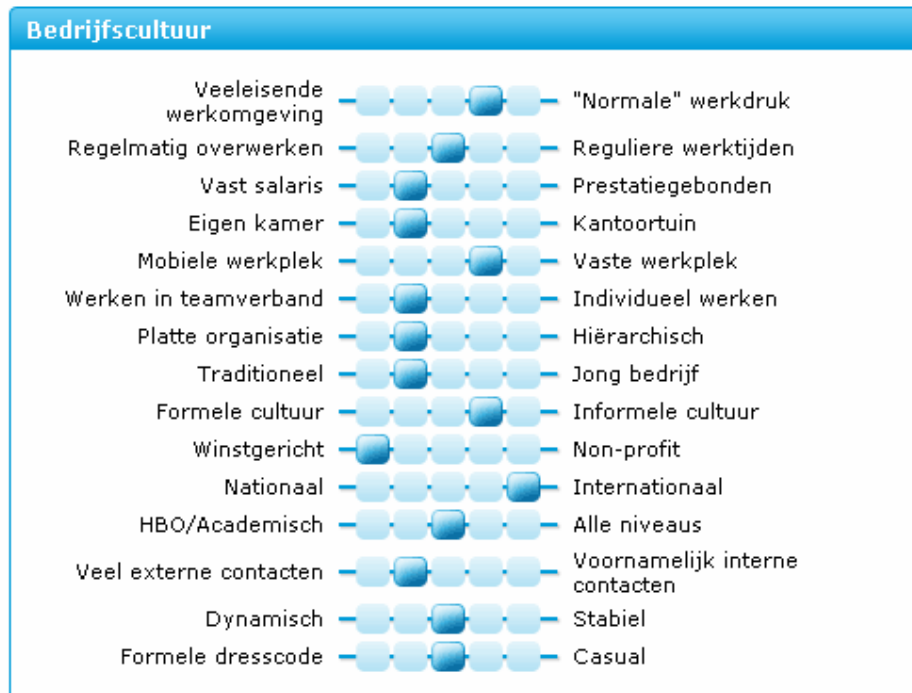
Van small naar smart. Niet alleen doorgeefluik maar echt vraaggericht werken. Meer toegevoegde waarde leveren en voorwerk voor de backoffice uitvoeren.

Bijlage 3 Organogram van Akzo Nobel



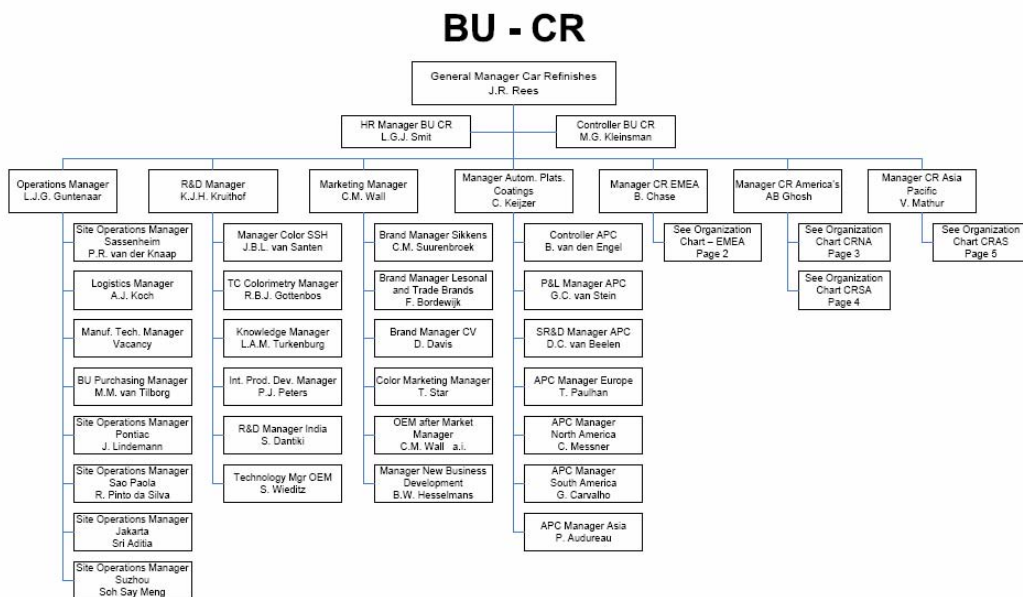
Figuur 1 Organogram van Akzo Nobel, [www.akzonobel.com, 2007-05-16]

Bijlage 4 Bedrijfscultuur Akzo Nobel Worldwide



Figuur 2 De Bedrijfscultuur van AKZO NOBEL Worldwide [www.carrierestart.qompas.nl, 2007-05-16]

Bijlage 5 Organogram van Car Refinishes



Figuur 3 Organogram van Car refinishes [www.akzonobel.nl, 2007-05-16]

Bijlage 6 Organisatiescan van Local Services

Algemeen

Op de locatie Sassenheim zijn verschillende ondersteunende afdelingen aanwezig, die direct dan wel indirect bij het bedrijfsproces betrokken zijn. Local Services is de facilitaire organisatie op de locatie Sassenheim. Van oudsher is Local Services een onderdeel van de organisatie. Vanaf de jaren '90 werd de nieuwe BU-structuur (Business Units) ingevoerd. Als gevolg hiervan werd de afdeling Local Services bij de grootste BU ondergebracht te weten: Car Refinishes (CR).

Doelstellingen en dienstenpakket

De doelstellingen zijn als volgt geformuleerd:

Het binnen de scope (de hoeveelheid markten waarop een onderneming actief wil zijn) creëren en het in stand houden van de infrastructuur en faciliteiten;
Het scheppen van randvoorwaarden, evenals het leveren van services en ondersteuning aan gedefinieerde klanten, zodanig, dat deze zich optimaal kunnen concentreren op uitvoering van hun kerntaken met betrekking tot het primaire proces.

Verder wil Local Services, in lijn met Akzo Nobel Company Statement, de eerste keuze zijn voor afnemers van hun diensten in de zin van klantgerichtheid, professionaliteit, innovativiteit en efficiency. De creativiteit en vakkennis van Local Services zijn daarbij gericht op het leveren van toegevoegde waarde aan het primaire bedrijfsproces. Daarbij wordt gestreefd naar maximale kostenbeheersing en het ten allen tijde marktconform aanbieden van de diensten.

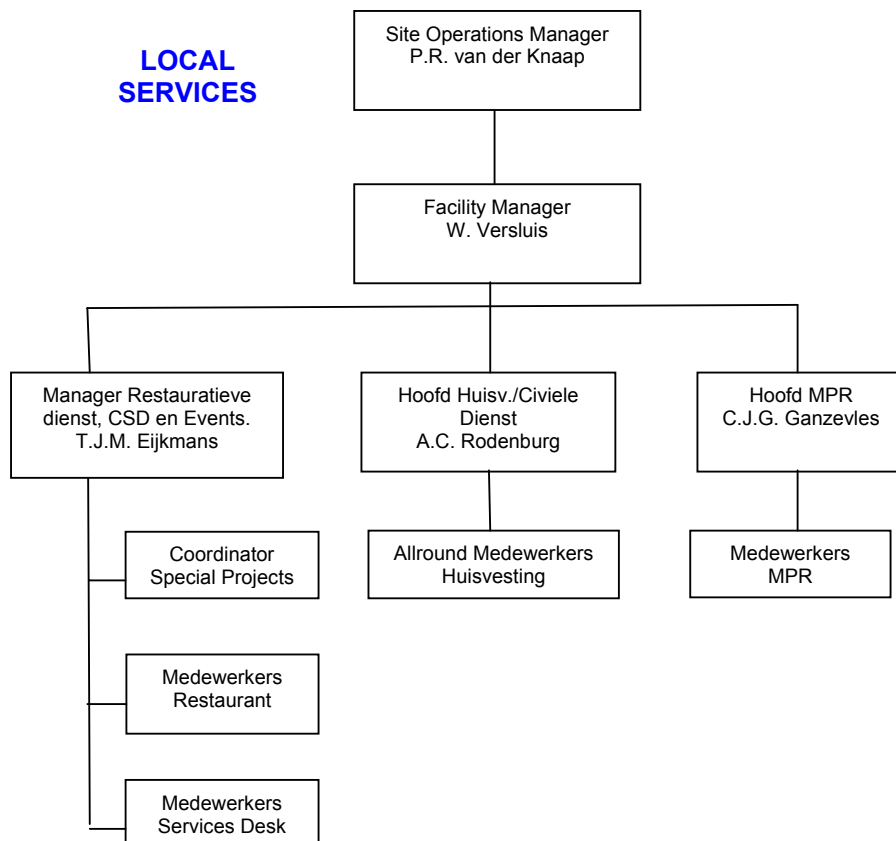
De onderdelen van LS zijn:

- Event management;
- Restauratieve Dienst;
- Centrale Services Desk (CSD);
- Huisvesting en Civiele Dienst (telefonie);
- Magazijn, Post en Repro (MPR).

Alleen de schoonmaak werkzaamheden en de telefonie worden uitbesteed. De afdeling beveiliging valt niet onder Local Services maar onder een andere afdeling, namelijk VMBB³. Hiervoor is destijds gekozen omdat men van mening was dat beveiliging en veiligheid door de woordelijke overeenkomst onder één afdeling zouden moeten vallen. Echter de taken en werkzaamheden lopen dusdanig uiteen dat de vraag gesteld moet worden of beveiliging niet beter onder de afdeling Local Services zou moeten vallen.

³ VMBB: Veiligheid, Milieu, Beveiliging en Brandweer

Organogram



Figuur 4 Het organogram van LS

**Car Refinishes
November 2006**

Communicatie en organisatie

Er is sprake van een eilandencultuur in de organisatie. De ondersteunende afdelingen werken niet efficiënt samen. Dit maakt het moeilijk om een goed serviceniveau te krijgen voor de klant.

Voor de afdeling Local Services is de Centrale Service Desk opgezet om als centraal coördinatiepunt te fungeren tussen de aanbieders en de afnemers van facilitaire producten en diensten. Local Services wil uitvoering geven aan het één-loket-concept. Er is een centraal telefoonnummer voor Local Services. Op dit moment is de gewenste situatie nog niet gerealiseerd.

Bij de afdeling Local Services is sprake van zowel verticale- als horizontale communicatie. Zo hebben de medewerkers van het restaurant contact met het hoofd restaurant en deze weer met de Facility Manager. Van horizontale communicatie wordt gesproken wanneer de medewerkers van het restaurant onderling met elkaar communiceren. Dit komt regelmatig voor, werkoverleg bijvoorbeeld is hierbij een goed voorbeeld.

Ook komt in de facilitaire organisatie laterale communicatie voor. Een voorbeeld hiervan is wanneer een medewerker van de CSD een afspraak maakt met de Facility Manager.

De vormen van communicatie die voorkomen bij de afdeling Local Services zijn de volgende:

Geschreven communicatie: memo's, faxen, e-mail, rapporten en handboeken;

Verbale communicatie: formele gesprekken zoals een beoordelingsgesprek, telefoongesprekken en vergaderingen;

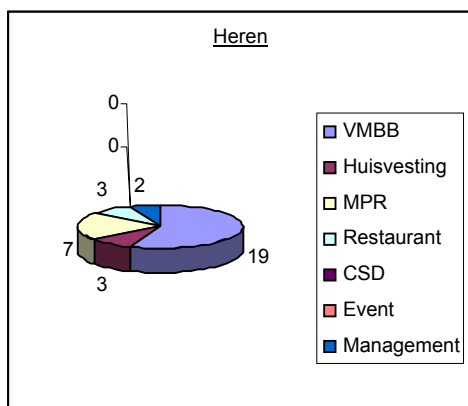
Non-verbale communicatie: door middel van gezichts- en lichaamsuitdrukkingen.

Bij Akzo Nobel Sassenheim wordt veel gewerkt met interne post enveloppen. Deze worden door de afdeling MPR (magazijn, post en repro) in het bedrijf naar de juiste persoon gebracht.

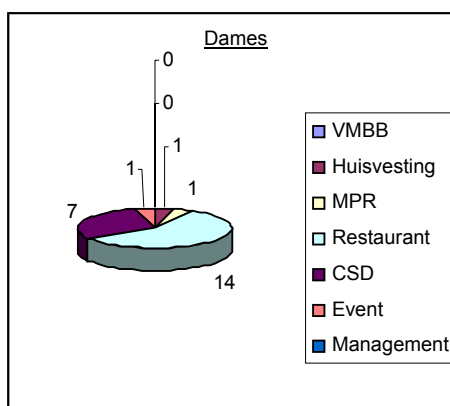
Cultuur

De organisatiecultuur binnen Local Services is een gesloten cultuur. Het is voor nieuwkomers moeilijk om zich snel thuis te voelen. Veel medewerkers van Local Services zijn al hun hele werkzame leven aan het werk bij Akzo Nobel Sassenheim. De meeste medewerkers zijn van middelbare leeftijd. Hierdoor zitten medewerkers vast in hun eigen procedures en werkwijze en vinden het moeilijk om deze te wijzigen. Gedacht wordt dat veranderingen meestal niet het gewenste resultaat geven. Op de locatie werken veel mannen maar bij de afdeling Local Services is meer dan de helft van de medewerkers vrouw. Binnen de afdelingen Local Services en VMBB is één persoon met een andere etniciteit. De andere medewerkers zijn van autochtone afkomst.

De afdelingen Local Services en VMBB werken nauw met elkaar samen. Dit komt mede omdat het voorheen één afdeling is geweest. In figuur 3 en 4 is goed te zien dat bij de afdeling VMBB alleen maar mannen in dienst zijn en dat bij het restaurant grotendeels vrouwen in dienst zijn.



Figuur 5 Het aantal mannen op de afdelingen



Figuur 6 Het aantal vrouwen op de afdelingen

Er is sprake van een losse controle. Hoewel ze zich wel bewust zijn van de kosten wordt niet alles specifiek doorbelast. Men houdt zich vaak niet aan de vergadertijden en vaak wordt tussen neus en lippen door gerapporteerd.

Marketing

Local Services doet minimaal aan marketing. Uit onderzoek is gebleken dat niet iedere interne klant weet waar de producten en diensten van Local Services te vinden zijn. Het management is zich ervan bewust dat dit verbeterd moet worden.

Doorbelasten

De afdeling Local Services heeft SLA's⁴ met de andere BU's en wat kleinere externe partijen. Deze zijn vrij grof; globaal zijn de diensten en de daarbij behorende kosten gedefinieerd (tarief en prijstotaal). Deze kosten worden of vastgesteld aan de hand van verdeelsleutels of op basis van werkelijke kosten (Activity Based Costing). Iedere afdeling van Akzo Nobel Sassenheim heeft zijn eigen kostenplaatsnummer. Wanneer een medewerker van een bepaalde afdeling kosten maakt, gaat dit van het totale budget van de kostenplaats af. Bij hoge kosten moet in overleg met het hoofd een goedkeuring komen. Per BU kan voor elke afdeling apart een lijst worden getoond met daarop de gemaakte kosten.

⁴ SLA: Service Level Agreement (Maas en Pleunis, 2003)

Bijlage 7 Beoordelingsformulieren medewerkers CSD

Dit onderzoek is in samenwerking uitgevoerd met de Manager Restauratieve Dienst, CSD en Events en de assistent Facility Manager. De competenties zijn gezamenlijk opgesteld en zijn uitgekozen op basis van literatuur en vacatures van verschillende bedrijven die tevens een vraaggerichte organisatie willen. De eerste acht competenties zullen in de weging dubbel wegen omdat deze waardevol zijn voor een vraaggerichte Centrale Service Desk.

1. Zeer klant- en servicegericht ingesteld
2. Kwaliteitsgericht en uiterst professioneel ingesteld
3. Flexibel en oplossingsgerichte instelling
4. Stressbestendig en kunnen schakelen tussen verschillende belangen
5. Uitstekende communicatieve vaardigheden
6. Actief luisteren
7. Samenwerken
8. Zelfstandig
9. Initiatiefrijk
10. Beschikken over inlevingsvermogen
11. Omgevingsbewust
12. Kunnen improviseren
13. Assertief
14. Zeer betrouwbaar en in staat om zeer integer met situaties om te gaan
15. Accuraat
16. Verzorgd voorkomen

Beoordelingsformulier: Door: Manager Restauratieve dienst, CSD en Events Voor: Medewerker A	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Uitmuntend
1. Zeer klant- en servicegericht ingesteld				x	
2. Kwaliteitsgericht en uiterst professioneel ingesteld			x		
3. Flexibel en oplossingsgerichte instelling				x	
4. Stressbestendig en kunnen schakelen tussen verschillende belangen				x	
5. Uitstekende communicatieve vaardigheden			x		
6. Actief luisteren			x		
7. Samenwerken				x	
8. Zelfstandig				x	
9. Initiatiefrijk				x	
10. Beschikken over inlevingsvermogen			x		
11. Omgevingsbewust			x		
12. Kunnen improviseren			x		
13. Assertief			x		
14. Zeer betrouwbaar en in staat om zeer integer met situaties om te gaan			x		
15. Accuraat				x	
16. Verzorgd voorkomen			x		

* Voor de eerste acht competenties worden de punten dubbel geteld

Wegingsfactor

Onvoldoende	=	0
Matig	=	2
Voldoende	=	4
Goed	=	6
Uitmuntend	=	8
Toelaatbaar	=	60 %
100%	=	192 punten
Score	=	120 punten = 62,5 %

Beoordelingsformulier: Door: Manager Restauratieve dienst, CSD en Events Voor: Medewerker B	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Uitmuntend
1. Zeer klant- en servicegericht ingesteld			x		
2. Kwaliteitsgericht en uiterst professioneel ingesteld			x		
3. Flexibel en oplossingsgerichte instelling				x	
4. Stressbestendig en kunnen schakelen tussen verschillende belangen			x		
5. Uitstekende communicatieve vaardigheden				x	
6. Actief luisteren			x		
7. Samenwerken			x		
8. Zelfstandig				x	
9. Initiatiefrijk			x		
10. Beschikken over inlevingsvermogen				x	
11. Omgevingsbewust				x	
12. Kunnen improviseren				x	
13. Assertief			x		
14. Zeer betrouwbaar en in staat om zeer integer met situaties om te gaan				x	
15. Accuraat				x	
16. Verzorgd voorkomen				x	

* Voor de eerste acht competenties worden de punten dubbel geteld

Wegingsfactor

Onvoldoende	=	0
Matig	=	2
Voldoende	=	4
Goed	=	6
Uitmuntend	=	8
Toelaatbaar	=	60 %
100%	=	192 punten
Score	=	120 punten = 62,5 %

Beoordelingsformulier: Door: Manager Restauratieve dienst, CSD en Events Voor: Medewerker C	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Uitmuntend
1. Zeer klant- en servicegericht ingesteld			x		
2. Kwaliteitsgericht en uiterst professioneel ingesteld			x		
3. Flexibel en oplossingsgerichte instelling			x		
4. Stressbestendig en kunnen schakelen tussen verschillende belangen			x		
5. Uitstekende communicatieve vaardigheden			x		
6. Actief luisteren			x		
7. Samenwerken			x		
8. Zelfstandig		x			
9. Initiatiefrijk		x			
10. Beschikken over inlevingsvermogen			x		
11. Omgevingsbewust			x		
12. Kunnen improviseren			x		
13. Assertief		x			
14. Zeer betrouwbaar en in staat om zeer integer met situaties om te gaan			x		
15. Accuraat			x		
16. Verzorgd voorkomen				x	

* Voor de eerste acht competenties worden de punten dubbel geteld

Wegingsfactor

Onvoldoende	=	0	
Matig	=	2	
Voldoende	=	4	
Goed	=	6	
Uitmuntend	=	8	
Toelaatbaar	=	60 %	
100%	=	192 punten	
Score	=	90 punten	= 46,95 %

Bijlage 8 Inhoudsopgave P&D catalogus van Ministerie van Landbouw

Inhoudsopgave

Vergaderservice

- Audiovisuele middelen
- Bedrijfsrestaurant
- Reserveren interne vergaderzalen
- Reserveren externe vergaderzalen

Grafische diensten en huisstijl

- Bestellen van (huisstijl)drukwerk
- Grafisch projectmanagement
- Huisstijladvies en management
- Reprografie en afwerking
- Visitekaartjes
- Vormgeving en opmaak

Faciliteiten

- Automaten warme en koude dranken
- Bloemenservice
- Calamiteiten/BHV
- Evenementen/receptie
- Gevonden voorwerpen
- Klachten
- Kolf- en rustkamer
- Mobiele telefonie
- Ongediertebestrijding
- Relatiegeschenken
- Rookruimtes
- Schoonmaak
- Storingen en meldingen
- Ter inzage
- Vlaggen

Beveiliging

- Bewaking & beveiliging
- Bezoekers
- Diefstal en vermissing
- Toegang tot het pand
- Toegangspas

Bibliotheek

- Beleidsinformatie advies
- Boekuitleen
- Informatiecentrum
- Tijdschriften/krantenvoorziening

LNVweb

- Advisering LNVweb
- (Beleids)portalen op LNVweb
- Cursussen LNVweb
- Helpdesk LNVweb
- Nieuwsvoorziening

Taaldiensten

Vertalingen

Werkplek

Afvalstroom
Groenvoorziening
Werkplekinrichting
Naambordjes
Verhuizingen

Huisvesting

Vastgoedinformatie
Huisvestingsplannen
Instandhouden huisvesting
Projectondersteuning terreininrichting
Huisvestingsprojecten

Vervoer

Fietsenstalling
Chauffeursdiensten
Dienstfietsen
Fietsenmaker
Hotelreserveringen
Parkeren
Treinkaartjes buitenland
Trein(taxi)kaartjes binnenland
Vliegtickets

Postverzending

Koeriersdiensten
Mailing
Postvoorziening

Documentaire informatie-voorziening

Advies documentverzorging
Begeleiden opslag en bewerking semi-statische archieven
Ondersteunen en adviseren gebruik selectielijsten
Ondersteuning op het gebied van DIV

Bijlage 9 Twaalf stappen naar een servicedesk

Benoemen van de doelstelling en missie

Het ontwerp van de servicedesk start met de strategische invulling. Uitgaande van de wens om te werken volgens het frontoffice-backoffice-concept moet worden ingevuld op welke wijze de frontoffice wordt gerealiseerd. Concreet betekent dit ook dat de doelen voor de servicedesk worden geformuleerd. De doelen hebben betrekking op de kwaliteit van de dienstverlening en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

Inventarisatie klantvragen

De klantvragen moeten worden geïnventariseerd. Juist het ontbreken van integraliteit bij het aanbod van producten en diensten is een grote ergernis bij de gebruikers. Voorbeelden zijn de nieuwe medewerkers die langs verschillende loketten moet om al zijn voorzieningen geregeld te krijgen en de bijeenkomst waar ook IT-ondersteuning nodig is.

Inventarisatie Producten en diensten en afhandelingniveaus

De producten en diensten die in de servicedesk worden opgenomen moeten worden geïnventariseerd. Vervolgens moet worden nagegaan op welk niveau van dienstverlening (intranet, telefoon, e-mail of fysieke balie). Afhandelingniveau wil zeggen: wordt de dienst of het product geleverd vanuit de servicedesk of via de backoffice.

Klantgroepen en producten en diensten

De (gegroepede) klantvragen worden gekoppeld aan de producten en diensten (zowel vanuit de servicedesk en de backoffice).

Dit betekent dat de klant(afnemers)vraag in de servicedesk (de laag van de coördinatie) moet worden vertaald naar bijbehorende werkprocessen in de backoffice. Vervolgens worden deze gecoördineerd uitgezet naar de backoffice voor zover de servicedesk de dienstverlening niet zelf kan leveren. Voor sommige producten en diensten moet de servicedesk tevens de voortgang bewaken.

Afstemming tussen Servicedesk en backoffice/accountmanagement (laag van coördinatie)

Een goede afhandeling van de klantvragen vereist een scherpe afstemming tussen servicedesk en backoffice. De keuze van producten, diensten en afhandelingniveaus in werkprocessen bieden aangrijpingspunten voor de verdeling van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen servicedesk en backoffice. Naar verwachting moeten ook aanvullende coördinatiemechanismen worden ingeschakeld, zoals aanspreekpunten in de backoffice voor de medewerkers van de servicedesk, overlegstructuren, beleidskaders, intakeprotocollen en dergelijke.

Informatisering Servicedesk

IT-toepassingen maken het mogelijk het dienstenaanbod van de facilitaire organisatie steeds verfijnder af te stemmen op de klantvraag. De organisatorische infrastructuur kan via IT flexibeler worden ingericht, waardoor de gehele logistiek van intake tot levering wordt toegesneden op de klantbehoefte. Dat betekent enerzijds dat de servicedesk zowel fysiek als virtueel toegankelijk kan worden gemaakt. Anderzijds betekent het dat de servicedesk moet beschikken over intakesystemen en databases met informatie over de procedures, statusinformatie, informatie over producten en dienstenverlening, regelgeving en dergelijke.

Coördinatie

In deze fase wordt vastgelegd op welke wijze de servicedesk de verantwoording heeft voor de afhandeling en borging van de klantvragen. De randvoorwaarden voor de definitieve inrichting van de coördinatie van de servicedesk, worden bepaald door de missie en doelstelling van de servicedesk evenals de keuze voor de structuur en de positie van de servicedesk.

Organisatie van de Servicedesk

In een bestaande situatie beschikt de backoffice van elk organisatieonderdeel over een of meerdere eigen loketten of een servicedesk. Dat betekent dat elke servicedesk kan terugvallen op een eigen backoffice. Vanuit het één-loket-concept wordt gewerkt vanuit een servicedesk met meerdere distributiekanaalen waarin de vragen en wensen van de afnemers worden getrechterd en gebundeld.

Huisvesting van de Servicedesk

De huisvesting van de servicedesk heeft betrekking op de fysieke inrichting en vormgeving. Afhankelijk van de keuzes die zijn gemaakt wordt met één centrale of meerdere balies gewerkt. De functionele eisen die gesteld worden aan de huisvesting vloeien voort uit de keuzes die zijn gemaakt bij de overige geschetste vraagstukken. Ook moet aandacht worden geschonken aan de gewenste uitstraling, aan werkruimte(n) voor medewerkers die aan de balie of in de nabijheid van de balie werken, aan geldende ARBO-richtlijnen, toegankelijkheid en dergelijke.

Bouw van de servicedesk

Afhankelijk van de omvang van het dienstenpakket is het niet reëel om te verwachten dat de servicedeskmedewerkers op de hoogte zijn van alle facilitaire producten en diensten inclusief bijbehorende procedures, contactpersonen et cetera. Om ze daarbij te ondersteunen moet een informatiefunctie beschikbaar zijn binnen de servicedesk. Vaak kan IT hierbij helpen. De bouw van de informatiefunctie heeft daarom betrekking op de middelen die nodig zijn om de servicedeskmedewerkers te ondersteunen bij de informatiefunctie. Vanuit de doelstelling van de servicedesk kan worden afgeleid welke voorzieningen nodig zijn om de informatie handen en voeten te geven.

Bemensing van de Servicedesk

De bemensing (kwalitatief en kwantitatief) van de servicedesk is uiteraard afhankelijk van de taken die zijn vastgesteld. Hierbij spelen drie criteria een doorslaggevende rol. In de eerste plaats het waarborgen van een continue dienstverlening door de servicedesk. Dit staat direct in verband met de bereikbaarheid van de servicedesk en de mogelijkheid dat de medewerkers elkaar zonodig kunnen vervangen. In de tweede plaats een doelmatige inzet van medewerkers. Medewerkers zijn om meerdere redenen niet honderd procent productief in de tijd dat zij aanwezig zijn. Dit kan o.a. een gevolg zijn van de onregelmatige spreiding van klantvragen (leegloop) en we moeten beseffen dat medewerkers nooit constant prestatieniveau hebben. In de derde plaats de deskundigheid van de medewerkers. De servicedesk moet kunnen beschikken over specifieke expertise en vaardigheid om de taken effectief uit te voeren.

In gebruik nemen Servicedesk

Als alles is ingevoerd en functioneert, kan worden gestart. Er is een moment 'U' waar de servicedesk als dienstverlenend meldpunt open wordt gesteld. Het is echter niet waarschijnlijk dat vanaf het eerste moment alles naar wens functioneert. De

servicedesk moet zich in 'zetten'. Medewerkers moeten wennen aan hun nieuwe taak, er ontstaan nieuwe verhoudingen tussen servicedesk en backoffice. Ook de rol van het account management in relatie tot de servicedesk moet zich ontwikkelen.

Bijlage 10 De zes fases van Schuthof

Fase 1: initiatief en besluitvormingsfase

De initiatieffase is dan ook een eerste stap van een ontwikkelingstrap om te komen tot een frontoffice. Meer algemeen wordt bedoeld de periode van nadenken over en het peilen van de organisatie over de haalbaarheid van een frontoffice, voordat gestart wordt met de discussie en het opstellen van een plan van aanpak. Als afsluiting van de initiatieffase wordt een besluit genomen om wel of niet verder te gaan met het initiatief.

Fase 2: organisatie van de backoffice.

De organisatie van de backoffice is een randvoorwaarde voor het succesvol functioneren van een centrale frontoffice. Hierbij moeten de processen worden gestroomlijnd. De verwachting is reëel dat in de toekomst het takenpakket van het facilitair servicemeldpunt door veranderingen in de organisatie onder druk van binnen en buiten verder toeneemt en een centrale frontoffice gaandeweg zal evolueren tot een facilitair servicemeldpunt voor de hele organisatie.

Fase 3: plan van aanpak

Het plan van aanpak bevat veel onderwerpen en aandachtspunten. Het instellen van een of meer werkgroepen om een onderdeel voor te bereiden zal bij de facilitaire organisatie leiden tot een breed draagvlak en het herkennen van een eigen inbreng. De volgende onderwerpen moeten in het plan van aanpak aan de orde komen:

- Beschrijven van de taken en de bevoegdheden;
- in kaart brengen welke producten en diensten via de Centrale frontoffice gaan en welke niet;
- In kaart brengen van alle frontoffice taken in de organisatie;
- Een producten en dienstencatalogus maken;
- Kwantiteit bemensing bepalen;
- De huisvesting van de frontoffice bepalen;
- De openingstijden bepalen;
- De werkplekinrichting bepalen, te denken valt aan technische uitrusting.

Fase 4: automatisering

Wanneer de producten en diensten in kaart zijn gebracht en goed aansluiten op de mogelijkheden van de backoffice, zal het FSM moeten worden uitgerust met een facilitair management informatiesysteem. In deze fase wordt een FMIS geselecteerd.

Fase 5: implementatie

Ondanks het feit dat het frontoffice wordt opgezet om het de klant makkelijker te maken, stuit het invoeren van een frontoffice in vrijwel alle organisaties op een vorm van weerstand. Promotie is een belangrijk hulpmiddel om de weerstanden weg te nemen. In de loop van de tijd moet een frontoffice zich bewijzen en geleidelijk de

weerstand en wegnemen die de invoering oproept. Daarbij zijn voor het denkproces de weerstanden richtinggevend die de invoering van een frontoffice oproept. Door één telefoonnummer te bieden werd de acceptatieproblematiek sterk gereduceerd. Wanneer zich een natuurlijk moment voordoet (bijvoorbeeld een grote verhuizing) is het raadzaam dit te gebruiken om het draagvlak te vergroten.

Fase 6: Promotie en voorlichting

De promotie en voorlichting moeten zich richten op drie aspecten:

- de bekendmaking dat een frontoffice wordt opgezet (aankondiging);
- de acceptatie (duidelijk maken van de meerwaarde voor beide partijen);
- promotie van het frontoffice (de inrichting, bemensing, telefoonnummer, startdatum).

Zowel de klanten als de facilitaire medewerkers moeten het voordeel van een frontoffice inzien om mee te willen werken aan een succesvolle frontoffice. Op deze twee groepen moet de promotie- en voorlichtingscampagne zich dan ook richten. Uitgangspunt hierbij is om duidelijk te maken waarom de organisatie heeft gekozen voor een frontoffice. De meerwaarde zal centraal moeten staan in de campagne en dat kan worden gekoppeld aan een motto of een slogan. Beter is het om met de klant en de facilitaire medewerker in gesprek te gaan en te blijven en voortdurend in die gesprekken te zoeken naar verbetermogelijkheden. (Facto mediabase, 2006).

Bijlage 11 Matrix organisatievergelijking

Waardering: Onvoldoende Matig Voldoende Goed Uitmuntend

	Paleis van Justitie	KPN	Min LNV
1 Bereikbaarheid			
Organisatorisch	Goed	Uitstekend	Goed
Technisch	Goed	Uitstekend	Goed
Discipline	Matig	Voldoende	Voldoende
Instructie	Matig	Uitstekend	Goed
2 Informeren en helpen			
Professionele houding	Matig	Uitstekend	Goed
Kennis van P&D	Matig	Voldoende	Matig
Juiste vragen stellen	Matig	Uitstekend	Voldoende
Actief luisteren	Matig	Uitstekend	Voldoende
3 Klanttevredenheid			
Klanttevredenheidsonderzoek	Onvoldoende	Uitstekend	Goed
Onderzoek naar klantverwachting	Onvoldoende	Voldoende	Goed
Terugkoppeling	Matig	Uitstekend	Goed
4 Samenwerken BO			
Kennis van BO	Matig	Voldoende	Matig
Overleg met BO	Voldoende	Matig	Voldoende

Bijlage 12 Matrix organisatievergelijking met beoordeling van Akzo Nobel

	Paleis van Justitie	KPN	Min LNV	Akzo Nobel
1 Bereikbaarheid				
Organisatorisch	Goed	Uitstekend	Goed	Onvoldoende
Technisch	Goed	Uitstekend	Goed	Goed
Discipline	Matig	Voldoende	Voldoende	Matig
Instructie	Matig	Uitstekend	Goed	Matig
2 Informeren en helpen				
Professionele houding	Matig	Uitstekend	Goed	Matig
Kennis van P&D	Matig	Voldoende	Matig	Matig
Juiste vragen stellen	Matig	Uitstekend	Voldoende	Voldoende
Actief luisteren	Matig	Uitstekend	Voldoende	Voldoende
3 Klanttevredenheid				
Klanttevredenheids-onderzoek	Onvoldoende	Uitstekend	Goed	Goed
Onderzoek naar klantverwachting	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Goed
Terugkoppeling	Matig	Uitstekend	Goed	Voldoende
4 Samenwerken BO				
Kennis van BO	Matig	Voldoende	Matig	Voldoende
Overleg met BO	Voldoende	Matig	Voldoende	Matig

Bijlage 13 Voorbeeld van een database audiovisuele middelen**Audiovisuele middelen****Omschrijving**

Ter ondersteuning van presentaties, workshops, vergaderingen et cetera, kunnen audiovisuele middelen gereserveerd worden. Hieronder worden verstaan:

- Beamer;
- Laptop;
- Microfoon;
- Geluidsinstallatie;
- Televisie;
- DVD speler;
- Katheder;
- Video conference.

Indien u andere audiovisuele ondersteuning wenst kunt u dit aangeven. IFZ zal samen met u de mogelijkheden bespreken.

In Ede worden audiovisuele middelen voor extern gebruik in Nederland op basis van beschikbaarheid uitgeleend. Medewerkers van Directie Kennis kunnen voor zakelijk gebruik in het buitenland een laptop reserveren.

Doelgroep

Deze dienstverlening is bestemd voor alle medewerkers van de locaties in Den Haag (BZH 73, LvNOI en WWP) en Ede Horapark.

Aanvraag

Den Haag: Audiovisuele middelen kunt u elektronisch aanvragen.

Ede: audiovisuele middelen dienen altijd aangevraagd te worden middels het formulier zaalreservering. Deze is te verkrijgen bij het secretariaat op uw afdeling. Het formulier kunt u sturen naar de Servicebalie.

Leveringsvoorwaarden

Audiovisuele middelen dienen uiterlijk de dag voorafgaande aan de reservering voor 12.00 uur bij de Servicebalie aangevraagd te worden. Annuleringen dienen tijdig doorgegeven te worden bij de Servicebalie.

Kosten

In onderstaande tabel is de kostenverdeling gemaakt tussen basis en extra kosten. De basiskosten zijn voor rekening van directie IFZ en de extra kosten voor rekening van de directie die de aanvraag indient.

	Basis	Extra
Audiovisuele middelen	Beschikbaar stellen, onderhouden en beheren van audiovisuele middelen t.b.v. presentaties en bijeenkomsten.	Huur van afwijkende of aanvullende middelen welke niet voorradig zijn.

Informatie

Voor meer informatie over deze dienstverlening kunt u contact opnemen met de Servicebalie.

Spelregels

- Op basis van beschikbaarheid.
- Maximale boekingstermijn is 6 maanden.
- U geeft annuleringen tijdig door aan de Servicebalie. De reservering verloopt een half uur na de reserveringstijd.
- U meldt eventuele defecten en gebreken aan de Servicebalie.
- AV-middelen in een vergaderzaal: worden door IFZ klaar gezet in de betreffende vergaderzaal.
- AV-middelen buiten een vergaderzaal: dient u zelf op te halen en weer retour te brengen bij de Servicebalie. U tekent voor ontvangst bij de Servicebalie. U spreekt met de Servicebalie het tijdstip van terugbezorgen af. Na ontvangst bent u verantwoordelijk voor de AV- middelen.
- U bezorgt de AV-middelen op tijd terug, zodat de volgende collega over de (gereserveerde) AV-middelen kan beschikken. De Servicebalie tekent weer voor retour name.
- Als u voorziet, dat u de AV-middelen niet op tijd kunt terug bezorgen (als een afspraak bijvoorbeeld uitloopt) dient u dit te melden bij de Servicebalie.
- Bij diefstal van AV-middelen die buiten het pand hebben plaatsgevonden dient u zelf aangifte te doen bij de politie.
- Bij diefstal van AV-middelen die binnen het pand hebben plaatsgevonden zorgt de Servicebalie voor aangifte bij de politie.

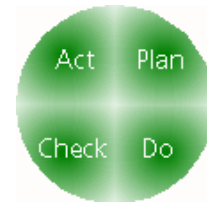
Zie ook

- Reserveren interne vergaderzalen
- Reserveren externe vergaderzalen
- Evenementen en recepties

Bijlage 14 Deming Cirkel

Hieronder staat een beschrijving van de website www.adburdias.nl over hoe de Deming Cirkel gebruikt moet worden.

De Deming-cirkel laat zien, dat er in een bedrijf vier soorten activiteiten nodig zijn:

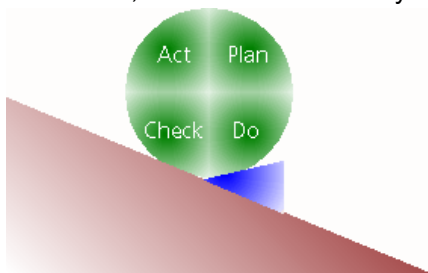


Figuur 8 Deming cirkel

- Plan: Bedenk van tevoren welke producten of diensten geleverd zullen gaan worden, en op welke wijze deze moeten worden gemaakt.
- Do: Voer uit wat er in Plan bedacht is (*zorgvuldig samenwerken*).
- Check: Verifieer geregeld of dat wat er in Plan bedacht is ook daadwerkelijk in Do heeft plaatsgevonden. Als dat niet het geval is, onderzoek dan waar dat door komt (bijvoorbeeld: te ambitieuze bewerkingstijden, te weinig of verkeerde machines, meer klanten en op andere tijden dan verwacht, veranderde klantenwensen).
- Act: Doe iets met de constatering uit Check (bijvoorbeeld in een directiebeoordeling); het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals gedacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst vermeden kan worden. Dat betekent dat er wijzigingen in Plan aangebracht moeten worden.

Niet voor niets is de Deming-cirkel een cirkel: na de besluitvorming van Act, zal er opnieuw ge-Plan-d moeten worden (lees: aanpassingen bedacht worden), waarna dit wordt uitgevoerd, de haalbaarheid gecheckt, en acties daarop ondernomen.

Enzovoort, enzovoort. Om die dynamiek zichtbaar te maken, kan de Deming-cirkel tegen een heuvel worden gezet:

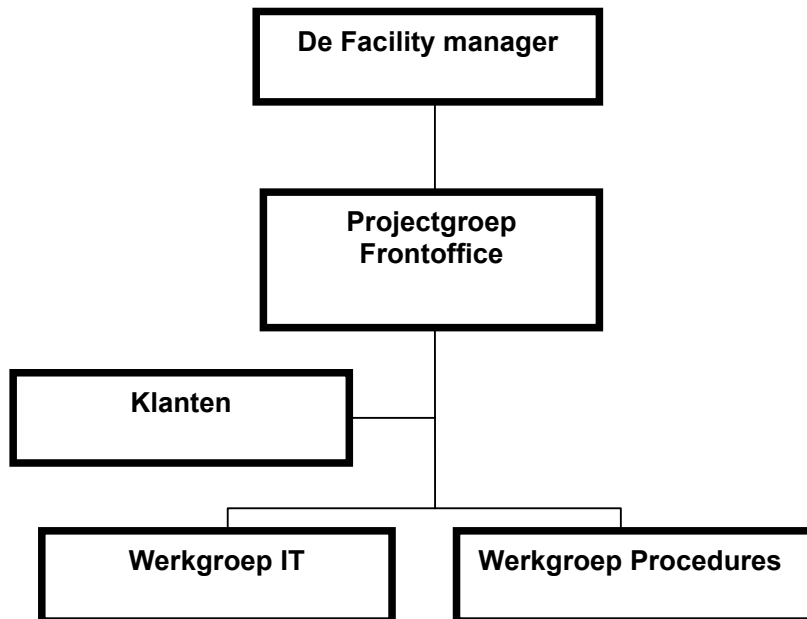


Figuur 9 Deming-cirkel met wig

De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het steeds beter voldoen aan steeds toenemende verwachtingen van klanten. Door de Deming-cirkel steeds maar weer te doorlopen, kan de kwaliteitsheuvel worden beklommen.

Het plaatje laat tevens een wig onder de Deming-cirkel zien. Deze wig is een zeer relevant deel van een goed kwaliteitssysteem. Het voorkomt immers dat de cirkel weer van de kwaliteitsheuvel afrolt. De wig symboliseert de kwaliteitsborging, ofwel het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. Door continu en in alle aspecten van de bedrijfsvoering met de ideeën van de Deming-cirkel-op-de-heuvel te werken, werkt een organisatie systematisch aan kwaliteit.

Bijlage 15 De structuur van de projectgroep



Figuur 7 Structuur Projectgroep