



FDC

op weg van productgericht naar klantgericht

Onderzoek performance front office Facilitaire Dienst Schiphol Group

Creating AirportCities

FDC op weg van productgericht naar klantgericht

Onderzoek performance frontoffice Facilitaire Dienst Schiphol Group

Marly van den Bosch
Mei 2005

‘Wie ver wil vliegen, moet vaste grond hebben
waar hij zich op kan afduwen’
Cas Goossens

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN DEN HAAG

Afstudeerprofiel : Facility Management
Docent-begeleider : Karin van den Bosch- van Knotsenburg
Medebeoordelaar : Hans Trapman

Opdrachtgever : Schiphol Group
Evert van de Beekstraat 202
1118 CP SCHIPHOL

Mentor : Dave Stroop

Periode onderzoek : januari 2005 – mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **professionalisering/performance** verbetering van het Facilitair Diensten Centrum (FDC) van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Onderzoeksvraag is: hoe kan de performance van het FDC worden geoptimaliseerd om zodoende beter aansluiting te vinden bij de **wensen en eisen van de interne- en externe klanten** van Schiphol Group. Het onderzoek is erop gericht om handvatten te bieden aan de opdrachtgever om de performance van het FDC te verbeteren. Belangrijkste conclusie is dat het management duidelijk **beleid** moet neerleggen, waarbij **onderscheid is gemaakt tussen taken, verantwoordelijkheden en communicatie** tussen het FDC en de backoffice. Als **organisatie structuur** wordt aanbevolen om te werken naar een **systeemgerichte organisatie**, waarbij de organisatie als een dynamische geheel wordt beschouwd dat voortdurend in ontwikkeling is.

Samenvatting

Deze rapportage is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd voor het FDC de frontoffice van de facilitaire dienst Schiphol Group.

aanleiding

Het FDC is de frontoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Het FDC is twee jaar geleden gevormd na een reorganisatie, waarbij de facilitaire dienst is opgesplitst in een frontoffice (FDC) en een Backoffice (huisvesting, post&repro). Bij het vormen van het FDC is afgesproken dat alle vragen van de klanten door het FDC volgens procedures worden afgehandeld of ter afhandeling worden doorgegeven aan de backoffice. Nu twee jaar later, heeft het management behoefte aan een evaluatie van de afgelopen periode, waarbij gekeken moet worden of het FDC een optimale performance levert, danwel of deze verbeterd dient te worden.

Probleemstelling

Uit het bovenstaande kan de volgende probleemstelling geformuleerd worden.

Hoe kan de performance van het Facilitair Diensten Centrum van de Schiphol Group te Amsterdam geoptimaliseerd worden met als doel beter aansluiting te vinden bij de wensen en eisen van de interne- en externe klanten van Schiphol Group.

Opzet adviesrapport

In het eerste hoofdstuk van dit rapport, wordt het onderzoeksplan toegelicht en uitgewerkt. De daarop volgende 8 hoofdstukken zullen de subprobleemstellingen, die in hoofdstuk 1 benoemd worden, behandelen. Uiteindelijk zal een advies gegeven worden met betrekking tot de verschillende knelpunten, waartoe geconcludeerd is.

Belangrijksteknelpunten

Het management stelt als belangrijkste knelpunt dat er niet of nauwelijks terugkoppeling naar de klant plaats vindt. Daarnaast vindt geen duidelijk afbakening van taken en functie plaats, waardoor de meerwaarde van het FDC niet geheel duidelijk is. Dit heeft direct gevolg voor de backoffice, hierdoor ontstaat onduidelijkheid over in hoeverre het FDC ondersteunend is aan de backoffice.

De medewerkers van het FDC stellen als belangrijkste knelpunt dat; de communicatie tussen het FDC en de backoffice slecht is.

De interne klant stelt als belangrijkste knelpunt; dat geen communicatie betreffende de voortgang van vragen en klachten, die zijn neergelegd bij het FDC plaats vindt.

De externe klant stelt als belangrijkste knelpunt; dat de communicatie en communicatiemiddelen tussen de klant en het FDC te wensen overlaten.

Belangrijkste adviezen

De belangrijkste adviezen die in het laatste hoofdstuk van dit rapport zijn gegeven zijn:

- Nieuw organisatiemodel (afgeleid van het accountmanagersmodel) hanteren
- Het opstellen van een facilitair beleidsplan, waarbij meer gestuurd wordt op kwaliteit en performance
- Accountmanagerfunctie uitbreiden
- Ontwikkelen van KPI's
- Opzetten van Service Level Agreements
- Competentieontwikkeling FDC
- Aanstellen steward
- Procesverbetering 'klachten- storing behandeling'
- Aanstellen verander/innovatieteams

Voorwoord

De opleiding Facilitaire Dienstverlening van de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht is een praktijkgericht onderzoek voor het oplossen van beleidsproblemen op het gebied van de facilitaire dienstverlening. Hierbij staat het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie centraal. De uitkomsten van dit onderzoek zijn neergelegd in deze scriptie.

Gedurende een periode van 4 maanden voltooi ik mijn afstudeeropdracht bij de facilitaire dienst van Schiphol Group. Deze opdracht heeft betrekking op de performance van het Facilitair Diensten Centrum van de facilitaire dienst.

Hierbij wil ik een woord van dank richten tot de personen die het mogelijk hebben gemaakt om dit afstudeertraject te doorlopen. Ten eerste wil ik de heer D. Stroop, manager FDC en mevrouw B. van Baal, accountmanager FDC, bedanken voor het verstrekken van de opdracht en de begeleiding met nuttige leermomenten tijdens de uitvoering van deze opdracht. Ten tweede mijn begeleider van de Haagse Hoge School, mevrouw K.E. van den Bosch. En als laatste maar zeker niet onbelangrijk, mijn vriend Hans en mijn vriendin Maartje die mij hebben gesteund om dit onderzoek tot een goed einde te brengen.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet.....	8
1.2 Aanleiding en verantwoording.....	8
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	8
1.4 Onderzoeksaanpak en verantwoording.....	9
1.5 Verantwoording onderzoeksmethode.....	10
Hoofdstuk 2 De organisatie.....	12
2.1 Schiphol Group.....	12
2.2 Facilitaire Dienst Schiphol Group.....	14
2.3 Facilitaire Diensten Centrum.....	15
2.4 Knelpunten FDC.....	17
Conclusie.....	19
Hoofdstuk 3 Gewenste situatie.....	20
3.1 De organisatie.....	20
3.2. Management Facilitaire Dienst.....	20
3.3 Medewerkers FDC.....	20
3.4 Interne klant.....	20
3.5 Externe klant.....	20
Conclusie.....	21
Hoofdstuk 4 Frontoffice; het facilitaire meldpunt.....	22
4.1 Definities frontoffice.....	22
4.2 Externe oriëntatie frontoffice.....	25
Conclusie.....	27
Hoofdstuk 5 Kwaliteitszorg.....	28
5.1 Kwaliteit.....	28
5.2 Hoe past het FDC in het kader van kwaliteitszorg?.....	29
5.3 Performance management.....	30
Conclusie.....	31
Hoofdstuk 6 Conclusie.....	32
Conclusie.....	34
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen.....	35
Conclusie.....	38
Hoofdstuk 8 Strategie Facilitaire Dienst.....	39
8.1 Strategie.....	39
8.2 Externe analyse.....	39
8.3 Interne analyse.....	40
8.4 Doelstellingen.....	40
Conclusie.....	40
Hoofdstuk 9 Implementatie.....	41
9.1 Kritische succesfactoren.....	41
9.2 Veranderingsproces.....	41
9.3 Communicatie.....	43
9.4 Kosten/baten analyse.....	43
Conclusie.....	44
Inhoudsopgave bijlagen.....	55

Inleiding

Het uitgangspunt van performance is het verbeteren van de prestaties. Prestatie kan vervolgens weer worden omschreven als: het doen van een bepaalde taak, het nakomen van een verplichting¹. Performance verbetering kan in het kader van dit rapport zowel persoonlijk worden gezien; vier jaar studie in de praktijk toetsen en het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem, als organisatorisch; het verbeteren van de performance van het Facilitair Diensten Centrum Schiphol Group Amsterdam.

De organisatie, waarop dit onderzoek betrekking heeft, is het Facilitair Diensten Centrum ofwel FDC van Schiphol Group. Ik heb voor deze opdracht gekozen vanuit persoonlijke interesse voor de luchtvaart. Ik kom dagelijks langs en op de luchthaven en de opdracht biedt mij de mogelijkheid een kijkje te nemen achter de schermen van een 24 uur economie die over de gehele wereld naar mijn mening respect afdwingt.

Schiphol Group te Amsterdam is exploitant van luchthavens over de gehele wereld (o.a. Terminal 4 op JFK airport, New York en Brisbane Airport) en ontwikkelt AirportCities om zo een duurzame waardecreatie voor zijn aandeelhouders te kunnen realiseren. Schiphol Group verstaat onder een AirportCity 'een efficiënt ingericht internationaal knooppunt van verschillende vormen van vervoer, dat 24 uur per dag een breed scala aan diensten en faciliteiten aanbiedt voor passagiers, bezoekers en zakelijke gebruikers'. In totaal zijn 2.126 FTE's werkzaam binnen Schiphol Group en heeft de Schiphol Group een netto bedrijfsresultaat van 415 miljoen euro².

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de vraag of het Facilitair Diensten Centrum hierna "FDC" van Schiphol Group optimale performance levert danwel of deze verbeterd kan worden.

In dit onderzoeksrapport wordt antwoord gegeven op de probleemstelling:

Hoe kan de performance van het Facilitair Diensten Centrum van de Schiphol Group te Amsterdam geoptimaliseerd worden, met als doel beter aansluiting te vinden bij de wensen en eisen van de interne- en externe klanten van Schiphol Group.

Leeswijzer

De scriptie begint met het onderbouwen van het onderzoeksplan: voor welk type onderzoek is gekozen en waarom. Hoofdstuk twee geeft een beschrijving van de organisatie Schiphol Group en de facilitaire organisatie Schiphol Group inclusief de knelpunten. Het derde hoofdstuk geeft de gewenste situatie weer, beschreven vanuit het management, medewerkers en klant perspectief.

Hoofdstuk vier is een theoretische onderbouwing van het begrip "frontoffice", en geeft een overzicht van welke frontoffices er in de literatuur worden beschreven, daarnaast zal het hoofdstuk ingaan op hoe andere organisaties hun frontoffice hebben ingericht. Hoofdstuk vijf 'kwaliteitszorg' is een theoretische onderbouwing van het begrip 'kwaliteitszorg' en 'performance management'. Hoofdstuk zes geeft de conclusies weer per subprobleemstelling, gevolgd door hoofdstuk zeven met de aanbevelingen. Hoofdstuk acht geeft de aanbevelingen weer op 'strategisch niveau' van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Het rapport wordt afgesloten met een implementatievoorstel en een financiële analyse, voortkomend uit de aanbevelingen.

¹ <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=prestatie>

² Financieel halfjaar bericht Schiphol Group 2004

Hoofdstuk I Onderzoekopzet

Dit hoofdstuk vormt de basis van het rapport “Het FDC is Taking Off”. Het hoofdstuk geeft antwoord op de aanleiding en de opzet van het onderzoek. Het hoofdstuk geeft inzicht in de onderzoeksvormen, die zijn toegepast en waarom voor deze vorm van onderzoek is gekozen.

1.2 Aanleiding en verantwoording

Twee jaar geleden heeft de facilitaire dienst van de Schiphol Group een metamorfose ondergaan. Hierbij is de facilitaire dienst opgesplitst in een backoffice en een frontoffice. De frontoffice wordt aangeduid met het Facilitaire Diensten Centrum ofwel FDC. Het FDC is ontstaan vanuit een decentralisatie van diverse diensten naar een centralisatie van diverse diensten, die geboden worden door de facilitaire dienst van Schiphol Group. De metamorfose heeft geleid tot verandering van de werkzaamheden van de medewerkers en hun omgeving. Daarnaast is per 1 april 2003 de functie accountmanager toegevoegd ter ondersteuning van het FDC.

Nu, twee jaar later is behoefte aan een evaluatie van de afgelopen periode. Waarom evalueren? Het is voor het management belangrijk om te weten hoe het ervoor staat: Is het systeem effectief? Voldoet het FDC aan de wensen en eisen van de interne klant? Wat gaat er goed? Wat gaat er fout? Wat hieraan te doen? Moeten meer diensten worden aangeboden? Of moeten diensten juist worden uitbesteedt? Hoe kunnen medewerkers enthousiast houden of betrokken krijgen?

Een juiste evaluatie is een hulpmiddel om te komen tot oplossingen en aanbevelingen. Als belangrijke bron voor het onderzoek wordt o.a. gebruik gemaakt van het medewerkerstevredenheid- onderzoek dat in september 2004 is afgenomen en het klanttevredenheidsonderzoek dat in december 2004 is afgenomen.

Dit onderzoek analyseert de huidige status van het FDC en biedt handvatten om de performance van het FDC te optimaliseren.

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig.

Als eerste de bestuurlijke doelstelling: in de eerste plaats advies geven aan de hand van de voorgelegde probleemstelling aan de facilitair manager en de opdrachtgever, de manager van het FDC van Schiphol Group. En als tweede de doelstelling: het leveren van een bijdrage omtrent de kennis van frontoffices voor de inrichting van bedrijfsprocessen, waarbij de performance verbeterd kan worden.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Zoals aangegeven wil Schiphol Group onderzoeken in hoeverre de performance van het FDC geoptimaliseerd kan worden. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige performance en de gewenste performance. Het uitgangspunt van het onderzoek wordt gevormd door de probleemstelling, deze luidt:

Hoe kan de performance van het Facilitair Diensten Centrum van de Schiphol Group geoptimaliseerd worden en zodoende beter aansluiting vinden bij de wensen en eisen van de medewerkers van de Schiphol Group.

In het onderzoek staan een aantal onderwerpen centraal, die in de vorm van de volgende vragen zijn geformuleerd:

Onderzoeksvragen

1. Wat is de huidige performance van het FDC?
2. Wat zijn de verwachtingen van de interne en externe klant van het FDC?
3. Hoe kan de performance van het FDC worden geoptimaliseerd?

4. Welke theoretische kennis is van toepassing op een front office?
5. Welke implementatievorm is geschikt voor het FDC?
6. Wat zijn de financiële consequenties welke verbonden zijn aan de geboden oplossing?

Deelvragen voortkomend uit de probleemstelling, zijn terug te vinden in bijlage I

1.4 Onderzoeksaanpak en verantwoording

Het betreft een beschrijvend onderzoek dat kwalitatief en empirisch van aard is. De onderzoeksaanpak bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste is literatuuronderzoek verricht naar het onderzoeksonderwerp en de relevante deelgebieden daarvan. Het literatuuronderzoek dient als theoretisch kader voor het onderzoek.

Ten tweede zijn diverse halfgestructureerde interviews afgenomen en gesprekken gevoerd met medewerkers, managers en interne klanten (secretaresses die werkzaam zijn bij Schiphol Group) en leveranciers (uitbestede diensten), met als doel het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde personen. Naast het houden van halfgestructureerde interviews heeft vooral open observatie plaats gevonden om inzicht te krijgen in het gedrag van de medewerkers, die werken voor het FDC. Tevens heeft empirische onderzoek plaats gevonden door middel van externe oriëntatie bij gelijkwaardige organisaties.

Ten derde is gebruik gemaakt van diverse bronnen, te weten: internet, intranet, aanwezige onderzoeken (medewerkerstevredenheidsonderzoek, klant tevredenheidsonderzoek en aanwezige afstudeeropdrachten).

Omdat het onderzoek zal leiden tot conclusies met betrekking tot verbetering van de performance van het FDC, kan het onderzoek getypeerd worden als een verbetermodel, waarbij het gaat om een immaterieel object.

Kort samengevat is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethodes (dataverzamelinganalyse):

1. Literatuuronderzoek;
2. Documentenanalyse;
3. Observatie;
4. Interviews;
5. Externe oriëntatie.

In onderstaande schema wordt weergegeven welke onderzoeksmethodes zijn toegepast op welke probleemstelling:

Subprobleemstelling	Onderzoeksmethode	Literatuuronderzoek	Documentenanalyse	Observatie	Interviews	Externe oriëntatie
Wat is de huidige performance van het FDC? » Desk		X				
Wat zijn de verwachtingen van de interne en externe klant van het FDC?			X	X	X	
Hoe kan de performances van het FDC worden geoptimaliseerd?		X	X			X
Welke theoretische kennis is van toepassing op een front office?		X	X			X
Welke implementatievorm is geschikt voor het FDC?		X		X		
Wat zijn de financiële consequenties welke verbonden zijn aan de geboden oplossingen?		X	X			

Figuur I Subprobleemstelling

1.5 Verantwoording onderzoeksmethode

De verschillende onderzoeksmethodes moeten antwoord geven op de probleemstelling. Het is daarom belangrijk aan te geven waarom voor deze onderzoeksmethodes gekozen is³.

1.5.1 Literatuuronderzoek

De onderzoeksvraag bij de onderzoeksmethode “literatuuronderzoek” is als volgt:

Welke literatuur is er m.b.t. organisatievormen van frontoffices?

Om uit te zoeken welke literatuur er zoal aanwezig is over frontoffices en organisatievormen van frontoffices danwel daaraan gerelateerde onderwerpen, is literatuur met facilitaire onderwerpen geraadpleegd. Daarnaast zijn vakbladen en artikelen op facilitair gebied geraadpleegd. De informatie is geanalyseerd en daar waar mogelijk gespiegeld, danwel toegepast, op het FDC van Schiphol Group.

1.5.2 Documentatie analyse

De onderzoeksvraag bij de onderzoeksmethode “documentatie analyse” is als volgt:

Welke bestaande (secundaire) gegevens zijn beschikbaar in de organisatie die van toepassing zijn op het FDC van Schiphol Group?

Om de ist situatie van het FDC te kunnen beoordelen is onder andere gebruikt gemaakt van bestaande gegevens. Daarnaast is voor het beantwoorden van de vraag “wat de wensen en eisen zijn van de klant” gebruik gemaakt van bestaande gegevens door middel van het klanttevredenheid onderzoek (deze is afgenomen in december 2004). De relevante bronnen zullen in de volgende hoofdstukken vernoemd worden en zijn deels aanwezig in de bijlage.

1.5.3 Observatie

De onderzoeksvraag bij de onderzoeksmethode “observatie” is als volgt:

Wat valt er zoal op binnen de organisatie Schiphol Group en het FDC en wat betekent dat voor het onderzoek?

Het betreft hier het observeren van een bepaalde manier van denken, werken en het herkennen van gedragspatronen van de medewerkers van Schiphol Group. Het gaat hier voornamelijk om ongestructureerde open observatie en participerende observatie om een indruk te krijgen van de problemen waarmee het FDC wordt geconfronteerd. Het observeren gebeurde vooral door aanwezig te zijn op de afdeling en vergaderingen, danwel door deel te nemen aan informele overlegvormen.

1.5.4 Interviews

De onderzoeksvraag bij de onderzoeksmethode “interview” is als volgt:

Wat is de mening van de medewerkers van de facilitaire dienst, de klanten (medewerkers van Schiphol Group) en de toeleverancier over de huidige performance van het FDC?

Het doel van interviews afnemen is het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde personen. Er is gekozen voor open interviews om zoveel mogelijk gedetailleerde informatie te krijgen uit mededelingen die gedaan zijn door de geïnterviewden. Een onderdeel van de interviews is het medewerkertevredenheid onderzoek dat is

³ Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: *Basisboek Methoden en Technieken*, derde herziene druk. Houten: Stenfert Kroese 2001.

afgenomen bij alle medewerkers van het FDC. Hierbij is met name gelet op kennis, houdingen, attitudes en opinies van de medewerkers. Doel van het medewerker tevredenheidsonderzoek is na te gaan in hoeverre de medewerkers in staat zijn een bijdrage te leveren aan verbetering van de efficiency. Daarnaast hebben veel informele gesprekken plaats gevonden met medewerkers van de facilitaire organisatie.

1.5.5 Externe oriëntatie

De onderzoeksvraag bij “externe oriëntatie” is als volgt:

Hoe hebben andere organisaties hun frontoffice ingericht, waarom en wat zijn de knelpunten?

Het doel van het onderzoek is om op een kleinschalige manier inzicht te verkrijgen over de toepassingen van verschillende organisatiemodellen van de frontoffice. Voor de externe organisatie zijn drie verschillende organisaties geselecteerd. De selectie heeft plaats gevonden op grootte van de organisatie, inrichting frontoffice en marktsegment. Het interview heeft plaats gevonden met de leidinggevende van de frontoffice. De drie externe oriëntaties hebben plaats gevonden bij Nike te Hilversum, Corus te IJmuiden en Shell te Den Haag.

Conclusie

Door verschillende onderzoeksvormen toe te passen is ervoor gezorgd dat de informatie niet eenzijdig is verkregen om zodoende de betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen.

De nu volgende hoofdstukken geven een beschrijving van de organisatie, om zo een beeld te geven waar het probleem zich afspeelt, een beschrijving te geven van de resultaten van het onderzoek en de oplossingen en uiteindelijk de conclusies en adviezen naar aanleiding van het onderzoek.

Hoofdstuk 2 De organisatie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de sub-probleemstelling: ‘wat is de huidige performance van het FDC’. De sub-probleemstelling wordt beantwoord door inzicht te geven in de complexiteit van een organisatie die een luchthaven faciliteert. Er is voor gekozen om de organisatie te beschrijven aan de hand van het ESH model.

In bijlage 2 zal er een verdere toelichting plaatsvinden van het ESH Model en de uitkomst van de organisatie.

2.1 Schiphol Group

In de volgende paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de organisatie Schiphol Group. Het ontstaan, organisatie structuur, missie en visie en de toekomst van Schiphol.

2.1.1 Historie

Nadat de luchthaven Schiphol na de Tweede Wereldoorlog werd aangewezen als nationale burgerluchthaven, is door de Rijksoverheid aanzienlijk geïnvesteerd in de nieuwbouw van Schiphol. De deelname van de Rijksoverheid in het beheer van Schiphol werd een feit. Gemeente Amsterdam (Dienst Luchthaven Schiphol) beheerde tot dan het luchthaventerrein Schiphol. Pas in januari 1958 werd de Naamloze Vennootschap Luchthaven Schiphol (NVLS) statutair vastgelegd, met Amsterdam, Rotterdam en de Staat der Nederlanden als enige aandeelhouders. Deze aandelen zijn tot op heden nog niet verhandelbaar (zie paragraaf 2.1.3 toekomstige ontwikkelingen) en als volgt verdeeld:

Staat der Nederlanden	75,8%
Gemeente Amsterdam	21,8%
Gemeente Rotterdam	2,4%

De bevoegdheden werden overgedragen aan een directie van drie directeuren die onder toezicht van de Raad van Commissarissen stond. De nieuwe luchthaven werd op 28 april 1967 geopend. Met de statutaire naam “NV Luchthaven Schiphol” opereerde Schiphol tot 1998 onder de naam “Amsterdam Airport Schiphol”. Dit is inmiddels “Schiphol Group” geworden. De naam “Schiphol Group” geeft het nationale en internationale karakter van de organisatie en de daartoe behorende onderdelen weer⁴.

2.1.2 Organisatie

Schiphol Group is een exploitant van luchthavens over de gehele wereld (o.a. Terminal 4 op JFK airport, New York en Brisbane Airport). Schiphol Group ontwikkelt AirportCities om duurzame waardecreatie voor zijn aandeelhouders te kunnen realiseren. Schiphol Group verstaat onder een AirportCity een efficiënt ingericht internationaal knooppunt van verschillende vormen van vervoer, dat 24 uur per dag een breed scala aan diensten en faciliteiten aanbiedt voor passagiers, bezoekers, en zakelijke gebruikers.

De activiteiten van Schiphol Group zijn onder te verdelen in vier zogeheten “business areas”: “Aviation”, is toegespitst op alle diensten die rechtstreeks te maken hebben met het luchtvaartproces.

“Consumers”, richt zich op het aanbieden van producten en diensten aan bezoekers.

“Real Estate”, houdt zich bezig met alle commerciële vastgoedactiviteiten.

“Alliances”, stuurt de (inter)nationale deelnemingen en de Nederlandse regionale luchthavens aan⁵.

⁴ Discussienota sept. 2000, *kansen en risico's van geprivatiseerde Nederlandse luchthavens*. Schiphol Group.

⁵ Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, “*De koers van duurzame winstgevende groei*”. Schiphol Group.

Enkele feiten:

- Schiphol Group is eigenaar en exploitant van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam Airport en Lelystad Airport en bezit 51% van de aandelen in Eindhoven Airport.
- Buiten Nederland is het bedrijf onder meer actief op John F. Kennedy airport (exploitant van de onlangs opgeleverde terminal 4), Luchthaven van Brisbane in Australië.
- Er zijn per 31 december 2004 2.126 FTE werkzaam voor de organisatie Schiphol Group waarbij de gemiddelde leeftijd 43,3 jaar en gemiddeld 14,1 dienstjaren bedraagt.
- De organisatie had op 31 december 2004 een omzet van 910 miljoen euro. De winst kwam uit op 158 miljoen euro.
- In 2004 verwerkte de luchthaven 42,5 miljoen passagiers en vonden er 419.000 vliegbewegingen plaats waarbij gebruik is gemaakt van 5 start- en landingsbanen.
- Op de locatie Schiphol Amsterdam hebben zich 546 bedrijven gevestigd, die gezamenlijk werk bieden aan 56.700 FTE⁶.

Visie

Schiphol Group ziet een luchthaven als een AirportCity: een dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistiek en winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken⁷.

Doelstellingen

De belangrijkste doelstellingen van Schiphol Group zijn:

1. Het behouden en versterken van de concurrentiepositie van Amsterdam Airport Schiphol als mainport
2. Het verhogen van de inkomsten uit non-aviation activiteiten
3. Risicospreiding door activiteiten op andere (inter)nationale locaties te ontwikkelen.

De financiële doelstelling van Schiphol Group is het creëren van waarde voor de aandeelhouders⁸.

2.1.3 Toekomstige ontwikkeling

Er is sprake van een grote dynamiek in de luchtvaartsector. Zowel de klanten van de luchthavens als de behoeften van die klanten zijn aan sterke verandering onderhevig. Meer dan dat, het hele concurrentieveld verandert. 'Low cost carriers' dienen zich aan en nationale luchtvaartmaatschappijen krijgen door de internationale liberalisatie en deregulering nieuwe mogelijkheden (consolidatie; minder gebonden aan nationale luchthaven). De recente fusie van twee nationale luchtvaartmaatschappijen (KLM en Air France) is hiervan een voorbeeld. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat Schiphol meer nadrukkelijk moet concurreren met nabijgelegen (en grotendeels private) luchthavens. Ook regionale luchthavens winnen aan belang, met name door de opkomst van de low cost carriers. In navolging van de luchtvaartmaatschappijen gaan ook luchthavens samenwerkingsverbanden aan om hun positie te versterken. Hier liggen kansen, maar ook bedreigingen voor Schiphol, die cruciaal kunnen zijn voor de mainportpositie. Het is voor de mainport, en het daarmee gemoeide publieke belang, van grote importantie dat Schiphol optimaal kan inspelen op deze, deels onzekere, marktontwikkelingen. De beursgang geeft daartoe extra mogelijkheden. Dit zijn dezelfde mogelijkheden, die de meeste van de concurrerende Europese luchthavens zoals Londen, Frankfurt, Kopenhagen en straks waarschijnlijk ook Parijs reeds in handen hebben (of in de nabije toekomst in handen zullen krijgen).

De beursgang zal bovendien leiden tot een intensiever toezicht van investeerders, analisten en toezichthouders. Dit zal een stimulans zijn voor de onderneming om zich volledig te

⁶ Verantwoord ondernemen Schiphol Group 2004, Schiphol Group.

⁷ Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, "De koers van duurzame winstgevende groei". Schiphol Group.

⁸ Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, "De koers van duurzame winstgevende groei". Schiphol Group.

richten op zijn concurrentiepositie, hetgeen parallel loopt aan het publieke belang van Schiphol als mainport⁹.

2.2 Facilitaire Dienst Schiphol Group

De facilitaire dienst van Schiphol Group is een onderdeel van Corporate Staff en valt onder leiding van Directeur Ruud Wilgenkamp afdeling Personeel en Organisatie. De facilitaire dienst richt zich op het verlenen van een efficiënte ondersteuning van alle medewerkers van Schiphol Group, zodat zij zich optimaal kunnen richten op hun hoofdwerkzaamheden en daardoor in staat worden gesteld de strategische ambities van de primaire organisatie te verwezenlijken. De facilitaire dienst is een cost centre, wat inhoudt dat zij deze ondersteuning verricht zonder winstoogmerk.

De facilitaire dienst is verantwoordelijk voor het leveren van onder meer de volgende diensten; catering, schoonmaak, automatenvoorzieningen, copyprint, magazijn, transport, postkamer, werkplekinrichting, planten, verhuizingen, vergadervoorzieningen, kleding en kantoorartikelen.

Een volledig overzicht is vermeld in Bijlage 9

Voor een aantal van de genoemde diensten voert de facilitaire dienst het beheer uit, daar deze diensten zijn uitbesteed. De nadruk ligt dan ook op het beheer van de contracten. Om de diensten van de facilitaire dienst zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de afzonderlijke businessunits, moet de strategie van de organisatie in lijn liggen met de rest van de organisatie. Derhalve wordt het ESH model toegepast op de gehele facilitaire dienst. Een omschrijving van het model is terug te vinden in bijlage 2.

Missie

De facilitaire dienst wil een bijdrage leveren aan het realiseren van de missie van Schiphol Group door aanbieder te zijn van ondersteunende producten en diensten, opdat de “core business units” in staat worden gesteld hun strategische ambities te verwezenlijken.¹⁰

Doelstellingen

De facilitaire dienst wil op korte termijn werken aan het realiseren van kostenbesparingen door het vereenvoudigen van processen, het verbeteren van klanttevredenheid, het verhogen van de kwaliteit van producten & diensten en het verbeteren van de samenwerking met andere afdelingen.¹¹

Zoals blijkt uit het organogram in bijlage 8, is de facilitaire dienst opgesplitst in een frontoffice (Facilitair Diensten Centrum) en een backoffice. Daar de nadruk van het onderzoek bij het FDC ligt, zullen enkel in het kort de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden van de backoffice worden toegelicht.

Feiten

- De facilitaire dienst faciliteert 2.126 FTE;
- De facilitaire dienst faciliteert op 59 verschillende locaties van Schiphol Group;
- De facilitaire dienst scoort 78% klant tevredenheid de norm is 85%
- De facilitaire dienst heeft een bedrijfsopbrengst van 26,38 miljoen euro per jaar;
- Er vinden 350 verhuisbewegingen per jaar plaats;
- Verzorgt 21.855 lunches met een waarde van 112.650,- op diverse locaties per jaar;
- Geeft ter waarde van 300.000,- kleding uit per jaar;
- De facilitaire dienst kent een ziekte verzuim van 4,9% de norm is 6,48%

⁹ Insight brief, 1 december, Intern document Schiphol Group 2004.

¹⁰ Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

¹¹ Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

2.2.1 Diensten Backoffice

In de backoffice spelen zich de bedrijfsprocessen af waar de interne klant (medewerkers van Schiphol Group) geen direct zicht op heeft; het zijn de operationele onderdelen van de facilitaire organisatie. De belangrijkste diensten van de backoffice zullen kort worden toegelicht.

Huisvesting

Huisvesting houdt zich bezig met de indeling en inrichting van de kantoorruimtes waar Schiphol Group medewerkers gehuisvest zijn. De afdeling verzorgt:

- De advisering over de werkplekinrichting;
- Het aanpassen van kantoorinrichting aan de ARBO-richtlijnen;
- Verdeling van het beschikbaar aantal m²;
- Controleren of de kantoorindeling staat zoals die was ontworpen;
- Gehele voorbereiding, planning en coördinatie van grote en kleine verhuizingen;
- Inrichten van nieuwe gebouwen.

Daarnaast vinden onder de dienst huisvesting ook huishoudelijke activiteiten plaats. De dienst is verantwoordelijk voor de coördinatie en het beheren van uitbestede activiteiten zoals schoonmaak, bloemen en planten, kunstuitleen, de koffie, blik- en snackautomaten en catering. Het betreft hier met name een regiefunctie, die wordt vervuld. Derhalve dient de huisvesting afdeling gezien te worden als tussenpersoon tussen leverancier en Schiphol Group. Naast bovengenoemde taken voert de afdeling huisvesting ook het beheer uit van de sportaccommodatie die gekoppeld is aan het Schiphol Group hoofdgebouw.

Copyprint, repro center en centrale postkamer

Het Copyprint reprocenter is verantwoordelijk voor drukwerk van Schiphol Group. De afdeling verzorgt kopieën, printen, rapporten, mailings etc. Daarnaast kan het drukwerk afwerken (sorteren, vouwen, sealen en nieten).

De Postkamer verzorgt het verwerken van extern ingekomen en uitgaande poststukken, evenals het vastleggen van belangrijke informatie uit e-mails, faxen en koerierszendingen.

2.2.2 Toekomstige ontwikkelingen

De mogelijke beursgang zal leiden tot een intensiever toezicht op de kosten van de facilitaire dienst. De eerste aanzet hiervoor is om in de doelstellingen van 2005 kostenbesparing door middel van het vereenvoudigen van processen op te nemen.

Daarnaast moet de facilitaire dienst meer gaan samenwerken met vergelijkbare organisaties binnen Schiphol Group. Een onderdeel hiervan is gebruikmaken van elkaars “knowhow”. Een begin is hier onlangs mee gemaakt. De heer D. Stroop, manager FDC, is tevens werkzaam als functioneel projectleider binnen de Businessunit ‘Passengers Beheer’ (onderdeel van de business area ‘Aviation’) voor de implementatie van het FMIS Nordined.

2.3 Facilitaire Diensten Centrum

Het FDC is de frontoffice van de facilitaire organisatie van Schiphol Group en dient als facilitair meldpunt tussen de interne klant (medewerkers Schiphol Group) en externe klant (toeleveranciers) van Schiphol Group. Vragen worden volgens procedures afgehandeld of ter afhandeling doorgegeven aan de backoffice van de facilitaire organisatie. Alle klanten van Schiphol Group kunnen bij het FDC terecht met vragen, opmerkingen, klachten en problemen. Het streven is het waarmaken van de visie van de facilitaire organisatie, “het de klant zo gemakkelijk mogelijk maken”¹².

Zoals blijkt uit het organogram in Bijlage 8 wordt het FDC aangestuurd door de manager van het FDC. De manager is verantwoordelijk voor het nakomen van de doelstellingen, welke gesteld zijn door de facilitaire organisatie (zie paragraaf 2.2).

¹² Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

De manager wordt ondersteund door een accountmanager. De accountmanager is verantwoordelijk voor het bewaken van maximale klanttevredenheid. De accountmanager draagt zorg voor een ongestoorde commerciële relatie tussen de klant en de facilitaire organisatie. De accountmanager heeft een adviserende en opdracht verstreckende rol naar de medewerkers van het FDC en een adviserende rol naar de manager frontoffice, managers backoffice en de medewerkers backoffice.

Taken van het FDC zijn:

- Verwerking reservering / bestelling van alle FD producten en diensten;
- Inname en uitgifte van producten;
- Verstrekken van informatie over FD;
- Verwerken van storingen / meldingen / klachten/ suggesties;
- Afspraken inplannen met FD specialisten;
- Administratieve afhandeling;
- Ondersteuning management rapportages;
- After Sales.

Het FDC zal aan de hand van alle aspecten van het ESH model beschreven worden. Deze beschrijving is terug te vinden in Bijlage 4

2.3.1 Interface

Het FDC maakt gebruik van diverse middelen en momenten om te communiceren met haar klanten. Behalve email maakt de organisatie gebruik van intranet om haar diensten en middelen te communiceren. Ook vindt een elk jaar terugkerend klanttevredenheidsonderzoek plaats. De uitkomst van het onderzoek dient als leidraad voor het formuleren van de organisatie doelstellingen voor het komende jaar.

Het FDC is gesitueerd op de begaande grond in een open ruimte, waarbij onderscheid is gemaakt tussen balie werkzaamheden en callcenter activiteiten. De interne- en externe klant kan zich zowel persoonlijk aan de balie melden als telefonische contact zoeken met de medewerkers van het FDC.

2.3.2 Kritische succes factoren van het FDC

Het management heeft kritische succesfactoren opgesteld vanuit het oogpunt van de klant en vanuit het oogpunt van het FDC. Het hanteren van kritische succesfactoren dwingt de organisatie zich uit te spreken over de kwaliteitskenmerken en de kwaliteitsdoelen van de facilitaire dienst. Hierdoor wordt kwaliteit inzichtelijk en worden de medewerkers meer gericht op de te behalen resultaten. De prestatie-indicatoren geven inzicht in hoeverre men van de gestelde doelen is verwijderd.

In figuur 2 zijn de aanwezige kritische succesfactoren en de bij behorende prestatie-indicatoren, die van toepassing zijn op het FDC zijn in figuur 1 weergegeven.

	Financieel perspectief	Klantperspectief	Operationeel perspectief	Medewerkersperspectief
Kritische Succesfactor		- Klanttevredenheid - Klachtenafhandeling	- productiviteit	- Medewerkerstevredenheid - Ziektenverzuim - IOP/POP - FTE's
Prestatie-indicator		- 85% - Binnen 14 dg	- 75%	- 75% - 6,48% - 100% - 6 FTE's

Figuur 1 Kritische succesfactoren en bij behorende prestatie indicatoren

2.4 Knelpunten FDC

Uit de observatie, interviews en aanwezige bronnen (medewerkerstevredenheidonderzoek en klanttevredenheidonderzoek) blijkt dat in de huidige situatie een aantal knelpunten bestaan. Deze zullen hieronder besproken worden en per onderzoeksgroep worden weergegeven en toegelicht.

2.4.1 Management facilitair dienst

Bij het management van de facilitaire dienst is een interview afgenomen, waaruit een aantal knelpunten naar voren zijn gekomen. Het management stelt dat het FDC niet optimaal functioneert, omdat niet duidelijk is welke werkzaamheden het FDC uitvoert, wat de meerwaarde van het FDC is en in welk geval het FDC ondersteunend is aan de twee backoffice afdelingen van de facilitaire dienst. Als voornaamste tekortkoming van het FDC stelt het management terugkoppeling (b.v. klachtenafhandeling 50% van de binnenkomende klachten worden binnen 14 dagen niet beantwoord), laag competentieniveau en een laag verantwoordelijkheidsgevoel.

Als oorzaak van de genoemde knelpunten geeft men het feit dat er, reeds vanaf de implementatie van het FDC en de backoffice, weinig aandacht is geweest voor de communicatie binnen de diverse afdelingen van de backoffice en het FDC. Met name binnen de backoffice overheerst het gevoel dat het FDC niet in staat is om taken, welke horen binnen het FDC, te behartigen voor de backoffice. Daarnaast wilt de backoffice niet of nauwelijks het klantcontact uit handen geven.

2.4.2. Medewerkers FDC

Uit de observatie en de interviews zijn ook voor de medewerkers van het FDC een aantal knelpunten op te stellen. Medewerkers van het FDC stellen over het algemeen dat ze niet tevreden zijn over de middelen die hen worden geboden. Zo is de plaats waar de callcenter activiteiten plaats vinden direct achter de balie van het FDC, in een open ruimte waar het klimaat niet beïnvloed kan worden. De ruimte is tevens erg rumoerig en klanten, welke zich voegen tot de balie, kunnen direct contact maken met de medewerkers aan de telefoon. Het FMIS wordt als zeer traag ervaren wat tot vertraging in de werkzaamheden van het FDC leidt. Daarnaast wordt de slecht verdeelde personeelsbezetting als een van de belangrijkste knelpunt ervaren, met name indien medewerkers ziek of op vakantie zijn. Verder bestaat onder de medewerkers voorkeur voor werkzaamheden (balie of telefoon), waaraan niet altijd tegemoet gekomen kan worden.

Uit observatie blijkt dat niet alle medewerkers op de hoogte zijn van de bestaande procedures, ondanks dat elke werkplek voorzien is van een procedure schema. Daarnaast heeft elke medewerker een persoonlijke taak. Door de werkdruk wordt deze niet altijd uitgevoerd, wat weer tot vertraging leidt van het te leveren product/dienst. Het FDC ervaart de communicatie tussen het FDC en de backoffice als hinderlijk. Medewerkers van het FDC voelen zich niet serieus genomen door de backoffice, wat tot irritatie leidt. Tenslotte zijn veel medewerkers van het FDC niet op de hoogte van de gestelde doelstellingen, danwel hebben een andere perceptie van de doelstellingen.

2.4.3 Klanten FDC (medewerkers Schiphol Group)

Uit het klanttevredenheidsonderzoek zijn een aantal aspecten naar voren gekomen:

- 89% van de ondervraagden heeft in 2004 gebruik gemaakt van de diensten van het FDC. Slechts 11% was geen gebruiker.
- De kwaliteitskenmerken “kwaliteit van uiteindelijk geleverde dienst”(72% tevreden) en de “klantvriendelijkheid”(85% tevreden) worden als goed beoordeeld door de klanten van het FDC.
- De kwaliteitskenmerken “bereikbaarheid”(62% tevreden), “snelheid waarmee de opdracht worden uitgevoerd”(62% tevreden), “bereidheid om spoedopdrachten uit te voeren”(67% tevreden), “productkennis”(67% tevreden), “nakoming afspraken”(67%

tevreden), “openingstijden”(65% tevreden) worden als voldoende beoordeeld door de klanten van het FDC.

- Kwaliteitskenmerk “communicatie over de stand van zaken betreffende de voortgang van de opdracht”(49% tevreden) wordt als matig beschouwd door de klanten van het FDC.
- 78% van de ondervraagde klanten van het FDC is tevreden over de afdeling¹³.

Uit interviews met secretaresses van de diverse businessunit zijn een aantal aspecten naar voren gekomen:

- Het aanleveren van beamers is vaak vertraagd, met name in de ochtend.
- Secretaresses vinden de boekingsbevestiging erg onduidelijk waardoor veel vragen ontstaan.
- Secretaresses vinden het jammer dat het niet altijd mogelijk is om direct geïnformeerd te worden over de e.v.t. beschikbare vergaderruimte i.v.m . terugkoppeling naar haar opdrachtgevers.
- Secretaresses vinden dat er meer terugkoppeling moet zijn over de stand van zaken van een klacht of opdracht.
- Secretaresses vinden niet iedereen even klantvriendelijk danwel competent genoeg, danwel hebben het idee dat steeds meer knowhow verdwijnt.

Als laatste kan genoemd worden dat het met regelmaat voorkomt, dat de gevraagde producten (drank en lunches) niet op tijd worden geleverd. Dit leidt tot extra werk van zowel de secretaresses, de medewerkers van het FDC en de medewerkers van de catering.

2.4.4 Klanten FDC (toeleveranciers)

Uit interview met het cateringbedrijf is een aantal knelpunten op te stellen.

Vanuit de catering komen vooral veel knelpunten naar voren welke betrekking hebben op het FMIS. Vanuit het FMIS haalt de catering zijn opdrachten voor lunches, koffie&thee, borrels ect. Dit overzicht biedt de cateraar niet voldoende informatie, waardoor het extra tijd moet besteden aan het verkrijgen van de juiste informatie. Helaas maakt de cateraar het mee dat er rond de drie fouten per dag worden gesignaleerd of geconstateerd, wat de cateraar in een lastige positie brengt.

Een belangrijk knelpunt is tevens de communicatie tussen het FDC en de catering.

2.4.5 S.W.O.T analyse

De SWOT-analyse is een hulpmiddel, waarmee zowel huidige functioneren van in dit geval het FDC als de omgevingsfactoren, die haar functioneren beïnvloeden kunnen worden onderzocht. Naar aanleiding van het bovenstaande kan de volgende SWOT Analyse van het FDC worden gemaakt.

Kansen : ● Dienstenpakket uitbreiden. ● Bestaande diensten welke niet onder FDC vallen overnemen. ● Helpdesk functie aanbieden aan externe bedrijven op het schiphol terrein. ● Ontwikkeling SLA's en KPI's.	Bedreigingen : ● Wegvallen van kennis door uittreding dienstverband. ● Uitbesteding FDC. ● Beursgang neemt extra regels met zich mee wat vertragend kan werken. ● Wegvallen van gedwongen winkelnering
Sterkten : ● Bereikbaarheid. ● Gem. dienst jaren personeel is groot. ● Bekendheid 4444. ● Breed dienstenpakket. ● Flexibel. ● Pro-actief en reactief personeelsbeleid.	Zwakten : ● Middelen (traag systeem) en communicatie ● Inefficiëntie (vasthouden aan oude patronen) ● Geen kwaliteitsbeleid: onvoldoende duidelijkheid over de geboden dienstverlening; ● Laag veranderingsgezindheid; ● Cultuur: Medewerkers zijn niet vergevingsgezind onder elkaar.

Figuur 2 SWOT-analyse FDC

¹³ ‘Klanttevredenheidonderzoek’ facilitaire dienst Schiphol Group 2004

Conclusie

Schiphol Group bestaat uit verschillende Businessunits die zich bezig houden met het opzetten en beheren van een AirportCity. Het is een stad, die 24 uur per dag diensten aanbiedt aan passagiers, bezoekers en bedrijven die op de luchthaven aanwezig zijn. De Cultuur binnen Schiphol Group is open en informeel. De facilitaire organisatie draagt direct bij aan het primair proces door de medewerkers van Schiphol Group optimaal te faciliteren, waarbij sprake is van een verbeteringsproces van de bedrijfsvoering. Als belangrijkste instrument hiervoor stemt de facilitaire organisatie zijn doelstellingen af op de doelstellen van de gehele organisatie Schiphol Group.

Het opsplitsen van de facilitaire organisatie in een Frontoffice (FDC) en een Backoffice heeft als doel de bereikbaarheid en de verkrijgbaarheid te verbeteren. Uit de knelpunten en de SWOT-analyse komt duidelijk naar voren dat het FDC zich nog aan het ontwikkelen is. Dit is met name het geval op kwaliteits- en communicatief gebied. Klant- leverancier relaties tussen het FDC en tussen de backoffice zijn historisch gegroeid, wat leidt tot een afzwakking van het gekozen beleid.

Nu de IST situatie in kaart is gebracht moet gekeken worden naar de Soll-situatie, wat de wensen en eisen van de interne- en externe klant, het management en de medewerkers van het FDC zijn.

Hoofdstuk 3 Gewenste situatie

In verschillende bronnen vanuit de organisatie (zowel Schiphol Group als Facilitaire Dienst) worden missies, doelstellingen en taken omschreven. De organisatie omschrijft deze punten, om een situatie te creëren die voor iedereen het meest ideaal is. Nu gebleken is dat er enige ontevredenheid vanuit de organisatie bestaat, zal in kaart moeten worden gebracht wat de betrokkenen binnen de organisatie willen en wat de meest ideale situatie is. In dit hoofdstuk zal o.a. antwoord worden gegeven op de sub-probleemstelling:

“Wat zijn de verwachtingen van de interne en externe klant van het FDC”.

3.1 De organisatie

Vanuit de doelstellingen, welke gesteld zijn door de organisatie, blijkt dat Schiphol Group zich steeds meer wilt exploiteren door andere (inter)nationale locaties te ontwikkelen. Het FDC kan hierbij ondersteuning bieden door een snelle dienstverlening mogelijk te maken. Klantvriendelijkheid en een snelle terugkoppeling dienen hierbij voorop te staan.

3.2. Management Facilitaire Dienst

Het management stelt dat het FDC het gezicht is van de facilitaire dienst en ondersteunend is aan de backoffice van de facilitaire dienst. Het betreft hier zowel een taakgerichte benadering als een klantgerichte benadering. Uit de praktijk blijkt echter dat van deze benadering wordt afgeweken. Zo bestaat er direct klant contact vanuit de verschillende backoffices. In de interviews heeft het management aangegeven dat zij graag zou zien dat het FDC ondersteunend wordt aan de gehele facilitaire dienst, waarbij klantgerichtheid, servicegerichtheid, en communicatie hoog op de agenda moeten komen te staan. Daarnaast is duidelijk uitgesproken dat men aandacht wil besteden aan het competentieprofiel van medewerkers van het FDC.

3.3 Medewerkers FDC

De klachten van de medewerkers van het FDC richten zich met name op de beschikbaarheid van de geboden middelen. In een ideale situatie waarbij zij beschikken over de juiste middelen, een afgeslote ruimte met een snel FMIS, zou het FDC in staat zijn een goede service te bieden aan de klant. De medewerkers van het FDC zien in een ideale situatie een scheiding van werkzaamheden door middel van functiespecialistische taken. Hierbij moet o.a. gedacht worden aan scheiding van balie- en telefoon werkzaamheden.

3.4 Interne klant

De klant geeft duidelijk aan dat zij de doelstelling “het registreren van wensen, klachten, aanvragen, bestellingen en reserveringen” herkent. Dat dit niet altijd wordt waargemaakt, is een belangrijk aspect. Voor de klant is een correcte afhandeling van de vraag, danwel opdracht, die is neergelegd bij het FDC erg belangrijk. Indien een opdracht niet correct wordt afgehandeld kan dit een storing in het primair proces tot gevolg hebben. Vervolgens geeft de klant aan dat zij het op prijs stelt terugkoppeling te ontvangen, na het doorgeven van een melding. Als laatste merkt de klant op dat zij graag een verandering ziet in de informatievoorziening.

3.5 Externe klant

Het betreft hier met name verandering op de informatievoorziening. In de meest ideale situatie ziet de externe klant ruim op tijd wat, hoeveel, waar en op welk tijdstip de gevraagde producten geleverd moeten worden. Er blijken nog te veel fouten gemaakt te worden, wat leidt tot extra werkzaamheden. Ook de externe klant ziet graag een verbetering in de communicatie naar het FDC en het management.

Conclusie

Samengevat kunnen de volgende kernmerken van een ideale situatie voor de verschillende groepen worden gegeven:

Organisatie:

- Een snelle dienstverlening
- Klantgerichtheid
- Snelle terugkoppeling

Management facilitaire dienst:

- Ondersteuning aan het de gehele facilitaire dienst
- Klant -en servicegerichtheid
- Hoog competentieprofiel
- Verbetering van de communicatie

Medewerkers FDC:

- Beschikking over toereikende middelen om doelen te realiseren
- Functiespecialistische taken

Interne klant:

- Het registreren van wensen, klachten, aanvragen, bestellingen en reserveringen
- Het ontvangen van terugkoppeling
- Verbetering informatievoorziening
- Klanttevredenheid

Externe klant:

- Verbetering communicatie

Indien het bovenstaande gekoppeld wordt aan de eerder opgemaakte SWOT-analyse, welke terug te vinden is in hoofdstuk twee figuur 3, kan de conclusie worden getrokken dat de aspecten die vanuit de zwakte analyse naar voren komen, aandacht behoeven. Op die manier kam met toewerken naar een 'gewenste/ideale' situatie.

In het nu volgende hoofdstuk zal een theoretische onderbouwing plaats vinden, die als basis dient voor de aanbevelingen om tot een betere performance te komen van het FDC.

Hoofdstuk 4 Frontoffice; het facilitaire meldpunt

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de sub-probleemstelling:

“Welk theoretische kennis is van toepassing op een frontoffice”.

Hier zullen onder andere vormen van organisatiemodellen aan de orde komen. Tevens bevat dit hoofdstuk een korte samenvatting van ervaringen van organisaties die met de verschillende modellen werken.

4.1 Definities frontoffice

In de literatuur worden verschillende definities gegeven over de term frontoffice en backoffice. Zo wordt de frontoffice gedefinieerd als:

“Het deel van het bedrijf waar processen plaats vinden waar klanten in participeren”.

of

“Het gedeelte van de organisatie waarin klanten en dienstverlener tot overeenstemming komen over de te leveren dienst”¹⁴.

De bovengenoemde definities geven weer dat de term frontoffice een ruim begrip is en dat de processen bepalend zijn voor welke definitie van toepassing is op een frontoffice. Hier zal later in deze paragraaf op terug gekomen worden. De eerst genoemde definities is van toepassing op het FDC van Schiphol Group.

Backoffice wordt gedefinieerd als:

“Het gedeelte van de organisatie dat in eerste instantie geen direct contact heeft met de klant. Binnen de backoffice vindt de beleidsvorming plaats, is vakinhoudelijke kennis aanwezig en worden complexe problemen afgehandeld”¹⁵.

Uit het bovenstaande blijkt dat de frontoffice wordt gezien als de plaats waar de dienst wordt gespecificeerd en de aanbieder en de klant tot overeenstemming komen over de te leveren dienst. Op het moment waarop tot overeenstemming gekomen wordt over de te leveren dienst staan aanbieder (facilitaire organisatie) en klant in interactie met elkaar. Bij de interactie tussen klant en aanbieder moet de front-office beschikken over informatie om tot overeenstemming te kunnen komen over de te leveren dienst. Eén van de functies van de frontoffice is dan ook het specificeren van de producten en diensten welke geboden worden. Daarnaast is de wijze van ontsluiting van informatie, vooral afkomstig uit de backoffice, van belang (b.v. product en diensten catalogus, facilitair beleid of intranet). Wanneer klant en aanbieder tot overeenstemming zijn gekomen over de te leveren diensten, kan de frontoffice orders geven aan de backoffice om het operationele proces in werking te zetten.

4.1.2 Voorwaarden voor een frontoffice

Voorwaarde van een frontoffice is de beschikbaarheid van inhoudelijke informatie. Het betreft hier informatie over relaties, producten en processen. Met relatie-informatie kan de frontoffice onderscheid maken tussen verschillende klanten, zodat de diensten gericht gespecificeerd aangeboden kunnen worden. Product-informatie stelt de frontoffice in staat de juiste producten en maatwerkmogelijkheden aan te bieden. Proces-informatie biedt de frontoffice de mogelijkheid betrouwbare voorspellingen te doen over de levering. Door een juiste afstemming van de drie typen informatie, heeft de frontoffice de grootste kans de klantbehoefte optimaal mogelijk te bevredigen.¹⁶ Daarnaast is een intensieve communicatie

¹⁴ Vries, E.J.de: *Informatie op het moment van de waarheid, het opbouwen van relaties in de frontoffice*. Alphen a/d Rijn: Samson bedrijfsinformatie 1997.

¹⁵ Krimpen, J. van: *Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlenin*. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2003.

tussen frontoffice en de backoffice nodig om alle processen goed te laten verlopen. De frontoffice zal ook kennis van zaken moeten hebben met betrekking tot processen binnen de backoffice. De processen van de facilitaire organisatie moeten ondersteund worden door een goed werkend FMIS waarbij beschikbaarheid van kennis bij de medewerkers van de frontoffice een vereiste is.

Voor een goed functionerende frontoffice zijn dus randvoorwaarden nodig. Kort samengevat moet aan de volgende voorwaarden worden voldaan.

- Betrokkenheid en steun van de gehele facilitaire organisatie
- Het hanteren van een missie die afgeleid is aan die van de facilitaire organisatie
- Het hanteren van herkenbare en meetbare doelstellingen
- Het hanteren van een dienstenpakket wat afgestemd is op de eisen en wensen van de klant
- Een pro-actieve houding van de medewerkers van de frontoffice
- Onderlinge samenwerking tussen de frontoffice en de backoffice
- Optimale bereikbaarheid zowel locatie als personeel
- Een professionele uitstraling van personeel en inrichting
- Deskundigheid medewerkers frontoffice
- Beschikken over de juiste middelen ter ondersteuning aan de werkzaamheden
- Een goede definiëring van de klanten
- Duidelijke interne en externe communicatie
- Toekomst perspectieven bieden aan de medewerkers van de frontoffice¹⁷

In bijlage 22 worden de randvoorwaarden toegelicht en aangegeven in hoeverre het FDC hier aan voldoet.

4.1.3 Organisatiemodel

De diepgang van de informatie kan per frontoffice verschillen. Dit uit zich in verschillende typen frontoffices. Uit het literatuuronderzoek is af te leiden dat er drie basismodellen zijn te herleiden, waarop een frontoffice is gebaseerd. Vanuit de externe oriëntatie bleek echter dat er veel varianten te bedenken zijn op deze basismodellen afgestemd op de behoefte van de organisatie en het primair proces. De drie basismodellen: het informatiecentrummodel, het accountmanagermodel en het clustermodel worden hieronder toegelicht.

Het informatiecentrummodel

Dit model is het meest beperkt in opzet. De functie van de frontoffice bestaat voornamelijk uit het beantwoorden van vragen en het verstrekken van informatie. Voor klachten over geleverde of nog te leveren producten en diensten moeten klanten zich vervoegen bij de productafdelingen van de facilitaire organisatie. Dit geldt ook voor het bestellen van producten en diensten.¹⁸

Het accountmanagersmodel

Het accountmanagersmodel gaat een stap verder en is in wezen een gemengd model. Bij de frontoffice, die gebaseerd is op dit model kunnen klanten vragen stellen en klachten uiten over alle aspecten van de facilitaire dienstverleningen en tevens aanvragen indienen voor de levering. Daarnaast kunnen klanten rechtstreeks bij de productafdelingen terecht voor het verkrijgen van andere geselecteerde facilitaire producten en diensten. De frontoffice

¹⁶ Lam, H.M.: *frontoffice referentie-informatiemodel, relatie,-product,- en procesinformatie op het moment van de waarheid*. Universiteit van Amsterdam, 1997

¹⁷ Kok, Herman.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie, Concurrenieren op een interne markt*. Alphen aan den Rijn: Samson 1999.

¹⁸ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

fungeert dus als accountmanager van de productafdelingen van de facilitaire organisatie en communiceert met de klanten over de eisen en wensen met betrekking tot de gewenste producten en diensten¹⁹.

Het clustermodel

De frontoffice, die is gebaseerd op het clustermodel is het meest uitgebreid. Alle vragen en klachten en alle aanvragen voor alle vormen van facilitaire dienstverlening kunnen door de klanten van de facilitaire organisatie worden geuit bij de frontoffice. De frontoffice bestaat in dit model uit winkeltjes waar klanten terecht kunnen voor de door hen gewenste producten en diensten. Deze winkeltjes kunnen gezien worden als voorposten van de productieafdelingen die tot de backoffice behoren. De kleine frontoffices zijn veelal gebonden met een centrale frontoffice, die verantwoordelijk is voor het genereren van de gewenste managementinformatie²⁰.

In Bijlage 12 worden de drie basismodellen van de inrichting van de frontoffice functies grafisch weergegeven.

4.1.4 Model kiezen

De keuze voor een basismodel is afhankelijk van:

- De structuur en de omvang van de organisatie;
- De structuur en de omvang van de facilitaire organisatie;
- De ontwikkelingsfase waarin de facilitaire organisatie zich bevindt²¹.

Voor welke vorm er ook wordt gekozen een frontoffice van een facilitaire organisatie blijft altijd van essentieel belang voor de klantbenadering van organisaties. Klanten moeten ten allen tijde het gevoel krijgen dat ze welkom zijn, en dat hun specifieke vragen op professionele wijze worden afgehandeld. In dit kader is het belangrijk dat men erop let dat de gehele facilitaire organisatie bereid is om de activiteiten van de frontoffice te ondersteunen. De aanwezigheid van goed gestructureerde en op elkaar afgestemde processen is hierbij essentieel.

4.1.5 De ontwikkelingsfases van de facilitaire organisatie

Daar de keuze voor een basismodel van de frontoffice afhankelijk is van de ontwikkelingsfase waarin de facilitaire organisatie zich bevindt worden deze verschillende fases kort toegelicht.

Facilitaire organisaties ontwikkelen zich in een aantal fasen.

Fase 1: In de eerste fase richt men zich op het maken van een goed of mooi product
→ productoriëntatie.

Fase 2: In de tweede fase gaat men productieproces vervolmaken → procesoriëntatie.

Fase 3: In de derde fase gaat men de productie afstemmen op de behoefte van de klant → klantoriëntatie.

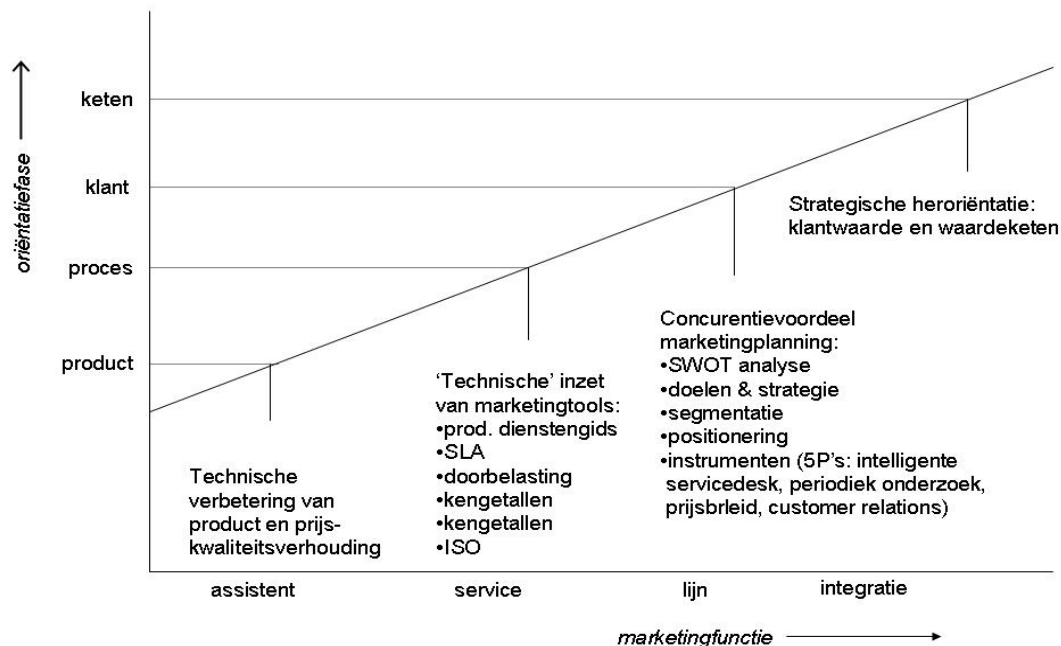
Fase 4: In de vierde fase gaat men de samenwerking van de gehele keten van leveranciers en klanten optimaliseren.

In figuur 4 zijn de 4 fases grafische weergegeven.

¹⁹ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

²⁰ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

²¹ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.



Figuur 3 ontwikkelingsfase facilitaire organisatie

Het in fase denken is een hulpmiddel om de implementatie van de nieuwe structuur van de facilitaire organisatie als stapsgewijs proces te zien.

4.2 Externe oriëntatie frontoffice

Om meer inzicht te krijgen in hoe andere organisaties hun frontoffice hebben ingericht zijn drie organisaties geselecteerd. De selectie heeft plaats gevonden op grootte van de organisatie, inrichting frontoffice en marktsegment. Het betrof hier Nike te Hilversum, Corus te IJmuiden en Shell te Den Haag.

4.2.1. De organisatie van de frontoffices

Opmerkelijk was dat alle frontoffice afdelingen van de bezochte organisaties totaal verschillend waren. Corus werkt met een ver doorgevoerd Clustermodel waarbij “maincontracting” het keyword is. Alle facilitaire diensten zijn uitbesteed tot de frontoffice aan toe. De frontoffice bestaat uit diverse functiespecialistische afdelingen die elk hun product en dienst vertegenwoordigen. Binnen de frontoffice zijn diverse FMIS systemen aanwezig ter ondersteuning van de diensten. Voordelen voor Corus zijn met name de inhoudelijke kennis van de diverse frontoffices. Nadeel kan echter zijn dat de klant door de bomen het bos niet meer ziet. Een juiste communicatie van de producten en diensten is hierbij dan ook van groot belang. De opdrachten die bij de diverse frontoffices binnenkomen worden aangenomen en doorgestuurd naar de verantwoordelijke accountmanagers. De accountmanagers zijn vervolgens aansprakelijk voor de uitvoering van de opdrachten.

Nike daarentegen heeft zijn frontoffice gelijkwaardig ingericht aan dat van Schiphol Group. De frontoffice vindt onder eigen beheer plaats. Er is één frontoffice. Dit neemt de opdracht aan en speelt deze vervolgens door aan de backoffice. Nike Europe staat op het punt om de mogelijkheden te onderzoeken om de frontoffice anders in te richten om beter aan te sluiten bij de wensen en eisen van de medewerkers van Nike Europe. De noodzaak van dit onderzoek wordt mede veroorzaakt door de groei die de organisatie verwacht de komende jaren (van 4000 FTE naar 6000 FTE).

Shell Den Haag heeft zijn frontoffice net als Corus in zijn geheel uitbesteedt, met dat verschil dat er één frontoffice wordt gehanteerd waar alle vragen worden aangenomen en behandeld. Bij Shell is sprake van Total Facility Management (TFM). TFM is een vorm van maincontracting waarbij sprake is van een integrale facilitaire aanbieder die de facilitaire processen voor de opdrachtgever op deels strategische, tactische en operationeel niveau uitvoert en risicodragend kan zijn voor de effectiviteit en efficiency van de geleverde diensten²².

Het contact tussen de klant en de backoffice is bij Shell minimaal. Alle communicatie naar de klant verloopt via de frontoffice. Het model frontoffice Shell kan dan ook worden getypeerd als een accountmanagermodel met dat verschil dat er minimaal contact is met de backoffice (productieafdelingen). De frontoffice van Shell wordt ondersteund door stewards. De diverse stewards beheren pro-actief de volgende ruimten: openbare gelegenheden, koffieruimten, faciliteitenruimten, kantoren en vergaderruimten. Het beheer is zowel operationeel als met betrekking tot het vaststellen van een probleem. In tegenstelling tot Corus werkt Shell met één FMIS voor alle diensten.

4.2.2. Service niveau

Bij de organisatie van de frontoffice bij Corus en Shell spelen competenties en een hoge service een belangrijke rol. Om het service niveau te handhaven worden Service Level Agreements (SLA's) afgesproken, die aan de hand van verschillende onderzoeken worden gecontroleerd. Dit vindt onder andere plaats door middel van klanttevredenheidsonderzoeken en het formuleren van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Shell gaat hier ten opzichte van Corus en Nike erg ver in. Zo wordt elk kwartaal aan alle klanten die zich hebben gewend aan de frontoffice gevraagd om mee te doen aan het onderzoek. Naar aanleiding van het onderzoek formuleert de organisatie nieuwe verbetering- en innovatiepunten. Bij alle organisaties wordt de telefonische bereikbaarheid getest door een extern adviesbureau. Hierbij wordt gebruik gemaakt van o.a. mystery shopping research. Een aantal keer per maand belt het bureau de organisatie en legt hierbij vast of en hoe de telefoon wordt opgenomen. Aan de hand van de uitkomsten stelt het bureau een rapport op met de resultaten en adviezen ter verbetering. Zowel bij Corus als bij Shell zijn de medewerkers, die werkzaam zijn in de frontoffice geselecteerd op MBO-HBO niveau en vinden jaarlijks trainingen plaats om de klantvriendelijkheid te trainen en de technische kennis optimaal te houden. Deze trainingen zijn standaard voor alle medewerkers en lopen gelijk op aan de persoonlijke ontwikkelingsplannen van de medewerkers. Bij Nike ligt het niveau van de medewerkers van de frontoffice op LBO-MBO niveau.

4.2.3 FDC ten opzichte van externe oriëntatie

Uit externe oriëntatie blijkt dat de organisatie van de frontoffice, zoals deze is geconstateerd bij Nike, overeenkomt met die van Schiphol Group. De frontoffice organisaties van Corus en Shell zijn in hun geheel uitbesteed, waarbij sprake is van maincontracting en daardoor totaal afwijkend aan die van het FDC.

De knelpunten, zoals die geconstateerd zijn, op het gebied van competenties van de medewerkers bij het FDC zijn bij de medewerkers van de frontoffice van Corus en Shell veel kleiner. Oorzaak ligt hier met name bij het opleidingsniveau van de medewerkers. Door de complexiteit van het primair proces van Corus is een hoog opleidingsniveau noodzakelijk, door de invoer van functiespecialistische afdelingen wordt de performance enkel maar verbeterd. Het opleidingsniveau van de medewerkers van de frontoffice bij Nike is gelijkwaardig aan dat van het FDC. De knelpunten zijn hier dan ook overeenkomstig. Door het aanstellen van stewards die de frontoffice van Shell ondersteunen, worden de aangeboden diensten geoptimaliseerd. De stewards hebben een pro-active houding

²² Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

waardoor mogelijke knelpunten voortijdig wordenesignaleerd en verholpen. Op het gebied van communicatie naar de klant werkt zowel Corus als Shell met uitgebreide communicatie middelen zoals intranet en product- en diensten catalogus. De diensten van de facilitaire dienst van Schiphol Group worden enkel via intranet gecommuniceerd. Het service niveau van de facilitaire dienst van Schiphol Group is net als die van de bezochte organisaties goed. Een uitschieter hierbij is Shell, door het maandelijks terug kerend klanttevredenheidsonderzoek is Shell in staat de performance optimaal te houden.

Conclusie

Vanuit de literatuur worden 3 basismodellen van een frontoffice beschreven, zijnde: informatiecentrummodel, accountmanagersmodel en het clustermodel. De keuze van frontoffice model is afhankelijk van drie factoren: structuur en omvang van de gefaciliteerde organisatie, de structuur en omvang van de facilitaire organisatie en de fase van ontwikkeling van de facilitaire organisatie. Een goed functionerende frontoffice moet minimaal aan de volgende randvoorwaarde voldoen:

- Het hanteren van een missie die afgeleid is aan die van de facilitaire organisatie
- Het hanteren van herkenbare en meetbare doelstellingen
- Het hanteren van een dienstenpakket wat afgestemd is op de eisen en wensen van de klant
- Betrokkenheid en steun van de gehele facilitaire organisatie
- Een pro-actieve houding van de medewerkers van de frontoffice
- Onderlinge samenwerking tussen de frontoffice en de backoffice
- Optimale bereikbaarheid zowel locatie als personeel
- Een professionele uitstraling van personeel en inrichting
- Deskundigheid medewerkers frontoffice
- Beschikken over de juiste middelen ter ondersteuning aan de werkzaamheden
- Een goede definiëring van de klanten
- Duidelijke interne en externe communicatie
- Toekomst perspectieven bieden aan de medewerkers van de frontoffice

Hoe beter aan de bovengenoemde randvoorwaarden wordt voldaan, hoe verder de facilitaire organisatie is ontwikkeld.

Om de facilitaire organisatie verder te ontwikkelen is het goed om meer op kwaliteit te sturen. In het nu volgende hoofdstuk zullen daarom verschillende kwaliteitsmodellen beschreven worden, die hierbij kunnen ondersteunen.

Hoofdstuk 5 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg neemt een steeds belangrijkere rol in binnen organisaties²³. Het leveren van een goede kwaliteit is een uitstekend wapen tegen de steeds heviger wordende concurrentie. Dit geldt tevens voor de facilitaire dienst van Schiphol Group. In het nu volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan kwaliteitszorg binnen facilitaire organisaties. Er zal tevens aandacht worden besteed aan verandermanagement en implementatie.

5.1 Kwaliteit

De facilitaire organisatie wordt geacht een kwalitatief goed product af te leveren. Wanneer sprake is van vrije winkelnering, zal de facilitaire organisatie ervoor moeten zorgen dat de interne klant toch intern de diensten blijft betrekken. Immers, wanneer er geen interne klanten meer zijn, zal de facilitaire organisatie de steun van de totale organisatie verliezen.

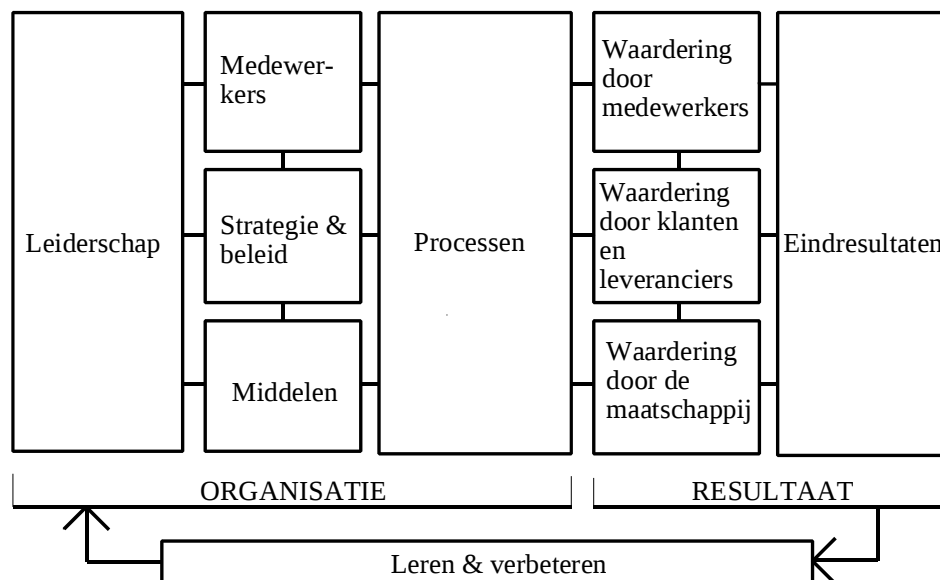
Kwaliteitszorg kan worden gedefinieerd als:

*Het totaal aan activiteiten die tot doel hebben factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van een produkt, proces of dienst zodanig te integreren en beheersen dat een product of dienst met de beoogde kwaliteit wordt geleverd of verricht*²⁴

In deze scriptie zal het begrip 'kwaliteit' worden benaderd vanuit de gebruikersbenadering. Uitgaande van deze benadering kan kwaliteit als volgt worden gedefinieerd:

*De mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product, dienst of proces voldoet aan de eisen van de gebruiker.*²⁵

Een hulpmiddel bij kwaliteitszorg is o.a. het INK-model. Het INK-Model is een programma voor systematisch sterkten/zwaktenonderzoek voor alle bedrijfsfuncties (en dus ook voor de facilitaire organisatie) waaraan concrete verbeteringstrategieën en – projecten kunnen worden verbonden. In figuur 4 is het schema van het INK-model weergegeven:



Figuur 4 INK Model

²³ Kooten J.P. van: *Integraal Kwaliteitsmanagement*. Haagse Hoge School – Facility Management 2003/2004

²⁴ Neijzen, J.A. en Trompetter, M.: *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties, De klant is Koning, maar wie maakt er de dienst uit?* Deventer: Kluwer 1989.

²⁵ Neijzen, J.A. en Trompetter, M.: *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties, De klant is Koning, maar wie maakt er de dienst uit?* Deventer: Kluwer 1989.

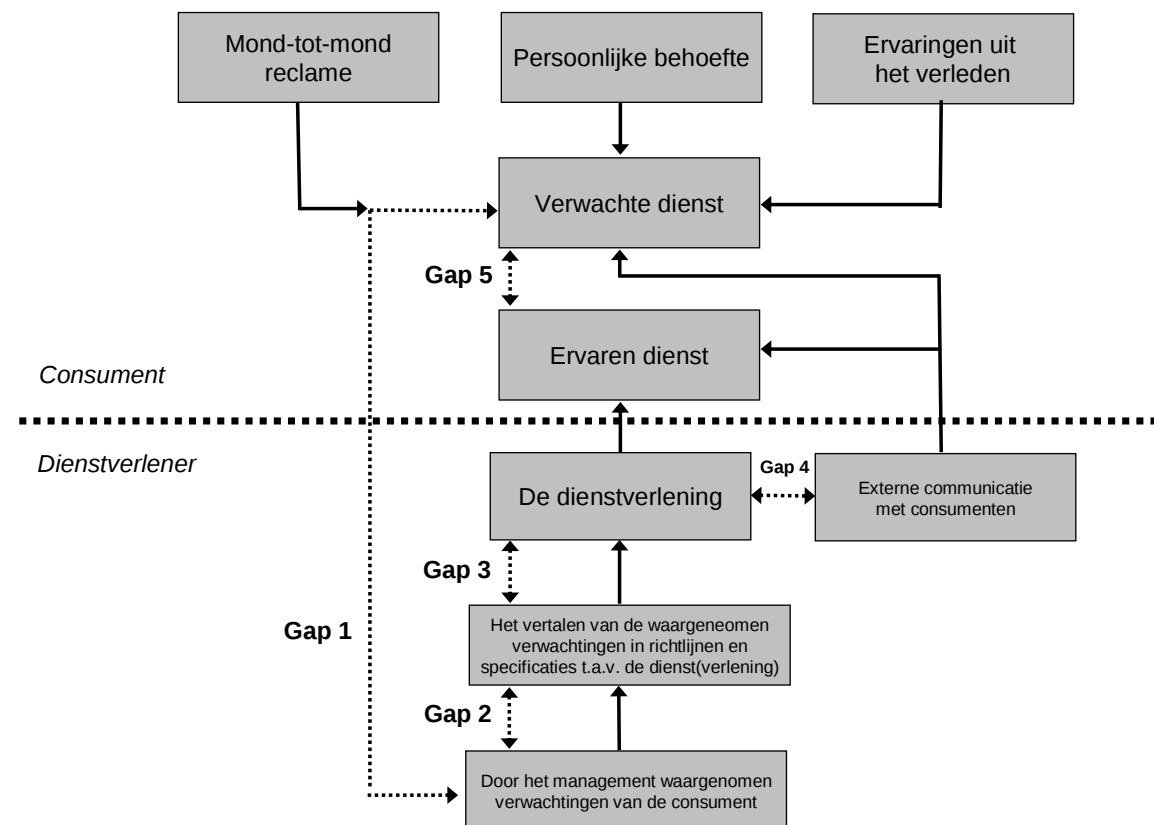
In Bijlage 13 zullen de 9 aandachtsgebieden van het INK-model worden toegelicht.

Naast het INK-Model is ook het servqual-model (parasuraman e.a., 1991) ontwikkeld. Het servqual-model staat voor Service en Quality en is ontwikkeld om het consumentengedrag te meten. Het sevqual-model geeft een betrouwbaar en valide waarderingcijfer voor de dienstverlening van een organisatie. In figuur 6 is het schema van het sevqual-model weergegeven.

Bij de werking van dit model wordt uitgegaan van:

- De bronnen van klantverwachtingen;
- De opbouw van de gap die bestaat tussen verwachte en de ervaren dienst;
- De dimensies aan de hand waarvan de verschillen tussen de verwachte dienst en de ervaren dienst wordt gemeten²⁶.

In Bijlage 14 zal het Servqual-model verder worden toegelicht.



Figuur 5 Servqual-model

5.2 Hoe past het FDC in het kader van kwaliteitszorg?

De facilitaire organisatie is zich ervan bewust dat ze kwaliteit dient te leveren aan interne klanten, zodat die weer een kwalitatief goed eindproduct af kunnen leveren. Om kwaliteit te kunnen leveren is het van belang de interne klant tevreden te houden en om te luisteren naar de wensen van de klant. Bij de beoordeling van een dienst of product door een klant

²⁶ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

spelen altijd drie aspecten een rol. Ze mogen niet geheel los worden gezien maar moeten wel duidelijk van elkaar worden onderscheiden.

Deze drie prestatieaspecten zijn:

- a. Het logistieke aspect
- b. Het offeraspect
- c. Het kwaliteitsaspect²⁷

In Bijlage I 5 vindt een verdere toelichting plaats van de 3 aspecten.

Het FDC draagt bij door een centrale rol te spelen in de drie prestatieaspecten

5.3 Performance management

In de nu volgende paragraaf wordt nader ingegaan op het besturingsconcept performance management.

5.3.1 Wat is performance management?

Performance management is een besturingsconcept dat de nadruk legt op de sturing en bewaking vanuit de visie dat er een balans moet zijn tussen de verschillende actoren. Binnen performance management wordt vanuit vier verschillende invalshoeken, zijnde: financieel, klant, operationeel en personeel, gekeken naar de bedrijfsdoelen. Vanuit de doelstellingen, zoals deze zijn geformuleerd in het facilitair beleidsplan, kunnen doelen worden geformuleerd. Vanuit deze doelen moeten kritische succesfactoren worden benoemd, die aangeven aan welke criteria voldaan moet worden om de doelen te behalen. Vanuit de kritische succesfactoren worden kritische prestatie indicatoren benoemd, deze geven inzicht in hoeverre men van de gestelde doelen is verwijderd en in de vraag of de gestelde doelen kunnen worden behaald. Zoals eerder aangegeven moet een kritische succesfactor algemeen worden gehanteerd, dus niet voor slechts één of enkele klanten of andere personen geldend. Verder moeten kritische succesfactoren daadwerkelijk haalbaar zijn en niet naar een onmogelijkheid streven. Het hanteren van kritische succesfactoren dwingt de organisatie zich uit te spreken over de kwaliteitskenmerken en de kwaliteitsdoelen van de facilitaire dienst. Hierdoor wordt kwaliteit inzichtelijk en worden de medewerkers meer gericht op de te behalen resultaten.²⁸

In bijlage I 6 worden kritische succesfactoren en bijbehorende prestatie-indicatoren grafisch weergegeven.

5.3.2 De toegevoegde waarde van performance management

De toegevoegde waarde van performance management zit in het balanceren van de vier genoemde invalshoeken. Door op een juiste manier te balanceren wordt voorkomen dat op een bepaalde invalshoek te veel nadruk wordt gelegd. Door teveel nadruk op bijvoorbeeld de invalshoek “financieel” te leggen heeft dit onvermijdelijk gevolgen voor het perspectief van de klant of de medewerker. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan inkopen voor de laagst mogelijke prijs van bijvoorbeeld schoonmaak. De kwaliteit en het hygiëne peil gaan omlaag.

Door het benoemen van voor de organisatie kritische succesfactoren en het benoemen van prestatie-indicatoren wordt inzicht verkregen in het bedrijfsproces. De prestatie-indicatoren vormen de basis voor de maandelijkse managementrapportage. De managementrapportage is snel en eenvoudig te interpreteren, aangezien zij is gebaseerd op de vooraf afgestemde

²⁷ ing. Tepper Henk J, prof ir Mulder A Filips: *Resultaatgerichte Bedrijfsvoering/RGB*. 6^e druk. Deventer Kluwer 2001.

²⁸ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

doelen en weergeeft in hoeverre men van de gestelde doelen is verwijderd. Door deze informatie kan tijdig worden bijgestuurd.

5.3.3 Performance management binnen FDC

De toepassing van performance management binnen het FDC van Schiphol Group ligt met name op het operationele niveau.

De kritieke succesfactoren die van toepassing kunnen zijn op het FDC, zijn de bereikbaarheid en het leveren van een uniek product op de juiste plaats op de afgesproken tijd. De prestatie-indicator die daar aan kan worden gekoppeld is de tijd waarbinnen een dienst of product geleverd mag worden. Bijvoorbeeld maximaal vijf minuten tijdoverschrijdend.

Conclusie

Integrale kwaliteitszorg of performance management vereist een verandering van de bedrijfscultuur. Zo moet het management zich kwetsbaar opstellen en openstaan voor kritiek. Het management moet niet alleen kwaliteitszorg tot strategie verheffen, maar ook toestemming verlenen werksystemen en de wijze van functioneren te veranderen, om ze aan te passen aan de gewijzigde (kwaliteits)doelstellingen. Kwaliteitszorg of performance management ondersteunt de facilitaire organisatie om zich verder te ontwikkelen door meer te sturen op systemen (KPI's en SLA's) en middelen (communicatie).

Hoofdstuk 6 Conclusie

Dit hoofdstuk geeft de conclusies van het onderzoek weer. Per sub-probleemstelling worden de belangrijkste conclusies opgesomd. Hieruit wordt de conclusie getrokken van de centrale probleemstelling

Probleemstelling

Hoe kan de performance van het Facilitair Diensten Centrum van de Schiphol Group te Amsterdam geoptimaliseerd worden met als doel beter aansluiting te vinden bij de wensen en eisen van de interne- en externe klanten van Schiphol Group.

Conclusies sub-probleemstellingen

1. Wat is de huidige performance van het FDC?

De huidige performance van het FDC wordt door de gebruiker beoordeeld als goed. 78% klanttevredenheid wordt er gescoord in 2004. Ondanks deze positieve score zijn een aantal aandachtspunten te benoemen:

- Zoals het FDC nu is ingericht werkt het, maar het FDC heeft een laag professioneel niveau daar niet of nauwelijks gemeten wordt op prestaties en kwaliteit van de dienstverlening.
- Medewerkers hebben een laag competentieniveau.
- De terugkoppeling van de voortgang van uitstaande opdrachten danwel klachten of storingen vindt te weinig plaats.
- De communicatie tussen de frontoffice en de backoffices verloopt stroef, er is weinig kennis van de processen wat indirect gevolg heeft voor juiste uitvoering van de dienstverlening.
- Door de fysieke afstand tussen het FDC en de backoffice 'huisvesting' is een groot "wij/zij-gevoel".
- Het FMIS Nordined ondersteunt niet volledig in de uit te voeren werkzaamheden. Met name opdrachten voor de catering en reserveringbevestiging voor de klant zijn niet volledig dan wel onoverzichtelijk.
- Er zijn beperkte KPI's nu wordt alleen het aantal telefoontjes per dag gemeten en het aantal medewerkers, dat werkzaam is.
- De functie Accountmanager, die gekoppeld is aan de frontoffice, wordt nog te beperkt toegepast. De accountmanager wordt nog te weinig betrokken bij lopende projecten dan wel wordt pas betrokken als een groot deel van de werkzaamheden al zijn verricht.

De facilitaire dienst en daarmee het FDC bevindt zich in het begin van ontwikkelingsfase 2 "procesoriëntatie". Deze fase kenmerkt zich door standaardisatie van processen, diensten en producten. Er is een sterke onderlinge afhankelijkheid tussen de frontoffice en de backoffice. Wat opvalt is dat nog niet het gehele FDC zich bewust is van deze fase. Dit werkt ook vertragend in het ontwikkelingsproces en in het verhogen van de performance. De oorzaak hiervan ligt met name op het persoonlijke vlak van de medewerkers; deze houden graag vast aan oude patronen en zijn weinig veranderingsgezind.

2. Wat zijn de verwachtingen van de interne en externe klant van het FDC?

Het onderzoek heeft uitgewezen dat de klanten en de medewerkers van het FDC de volgende verwachtingen hebben:

Organisatie:

- Een snelle dienstverlening

- Klantgerichtheid
- Snelle terugkoppeling

Management facilitaire dienst:

- Ondersteuning aan het de gehele facilitaire dienst
- Klant -en servicegerichtheid
- Hoog competentieprofiel
- Verbetering van de communicatie

Medewerkers FDC:

- Beschikking over toereikende middelen om doelen te realiseren
- Functiespecialistische taken

Interne klant:

- Het registreren van wensen, klachten, aanvragen, bestellingen en reserveringen
- Het ontvangen van terugkoppeling
- Verbetering informatievoorziening
- Klanttevredenheid

Externe klant:

- Verbetering communicatie

3. Hoe kan de performance van het FDC worden geoptimaliseerd?

De performance van het FDC kan o.a. worden geoptimaliseerd door een duidelijk beleid neer te leggen voor de organisatie van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Uitgangspunt van het geformuleerde beleid moet zijn het streven naar een volledige klantoriëntatie, waarbij flexibiliteit ten behoeven van de klant ontstaat. Verder moet het beleid duidelijk onderscheid maken in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zonder de kwaliteit uit het oog te verliezen. Nadruk ligt hierbij de communicatie tussen het FDC en de interne- en externe klanten, de backoffice. Om dit te bereiken moet de gehele facilitaire dienst bereid zijn de activiteiten van het FDC te ondersteunen.

De functie van accountmanager moet meer handen en voeten krijgen. De functie accountmanager kan gezien worden als een vorm van relatiebeheer, waarbij het aangaan en opbouwen van relaties met klanten voorop staat. De accountmanager is de strategische vertegenwoordiger van de gehele facilitaire dienst van Schiphol Group en zou de rol moeten vervullen van de adviseur en onderhandelaar. Om dit te bereiken zou het huidige accountmanagermodel wat van toepassing is op het FDC meer moeten worden aangepast, rekening houdend met de structuur en omvang van de organisatie Schiphol Group en de ontwikkelingsfase, waarin de facilitaire dienst zich bevindt.

Door het opstellen van kritische succesfactoren wordt de organisatie gedwongen zich uit te spreken over de kwaliteitskenmerken en de kwaliteitsdoelen van de facilitaire dienst. De kritische succesfactoren moeten daadwerkelijk haalbaar zijn en niet naar het onmogelijke streven. De kritische succesfactoren moeten zowel intern als externe zijn gericht. Bijvoorbeeld het inzichtelijk maken van de kosten, de facilitaire dienst overziet zijn totale kosten en de klant weet wat hij zoal moet betalen voor de geleverde dienst.

Om de performance te verbeteren binnen het FDC zou het competentieprofiel van de medewerkers moeten worden aangepast. Met name moet beter gestuurd gaan worden op competentie als 'klantvriendelijk', 'resultaat gericht werken' en 'communicatie'.

4. Welke theoretische kennis is van toepassing op een front office?

Vanuit de literatuur is veel bekend over facilitaire organisaties, service desk, frontoffice en backoffice. Een eigen conclusie voortkomend uit de literatuur en de gelezen onderzoeken over frontoffices is, dat de termen "frontoffice" en "service desk" onder dezelfde noemer vallen echter er zit toch een wezenlijk verschil tussen hoe diensten worden aangenomen en

verder worden opgepakt. Bij de term “frontoffice” denk ik in eerste instantie aan een organisatie voor een organisatie, die het eerste en enige contact voor zijn rekening neemt met als doel dat de organisatie achter de frontoffice (de backoffice) ongestoord zijn werk kan doen. In de praktijk en vanuit de literatuur komen echter verschillende varianten voor, waarbij een mix kan ontstaan tussen callcenter-activiteiten, een contact center waar de klant zich kan melden danwel een coördinatiepunt tussen aanbieder en afnemer van facilitaire diensten, waar vragen afgehandeld danwel ter behandeling wordt afgegeven aan de backoffice. De knelpunten bij de implementatie van een frontoffice is zoals dat over het algemeen een frontoffice als erg bedreigend ervaren. Met name de backoffice voelt zich bedreigd, door verlies van direct klantcontact en vrijheid in het bepalen van de werkvolgorde.

5. Welke implementatievorm is geschikt voor het FDC?

De term ‘implementatie’ moet in het kader van dit onderzoek gezien worden, hoe kunnen de aanbevelingen voortkomend uit dit onderzoek het beste in de organisatie gebracht worden zonder dat dit leidt tot onrust bij de medewerkers van het FDC.

Het is hierbij erg belangrijk te voldoen aan de volgende vier kritische succes factoren:

1. Urgentie, noodzaak van verandering aantonen;
2. Een helder en gedeelde visie geven over de nieuwe organisatie;
3. Eerste concrete stappen zetten, aantonen dat het echt gaat gebeuren;
4. Capaciteit en capabiliteit.

In hoofdstuk acht Implementatie zal hier nader op in worden gegaan.

6. Wat zijn de financiële consequenties welke verbonden zijn aan de geboden oplossing?

De kosten, welke gebonden zijn aan de implementatie van het onderzoek, bestaan voornamelijk uit personeelskosten. In de financiële paragraaf waarmee hoofdstuk negen wordt afgesloten, zullen de kosten en baten uitgebreid worden toegelicht.

Conclusie

De performance van het FDC kan geoptimaliseerd worden door de knelpunten weg te nemen die momenteel aanwezig zijn. Door een duidelijk beleid op het gebied van taken, verantwoordelijkheden en communicatie neer te leggen kan het management hierbij ondersteunen. Het beleid moet als doel hebben een volledige klantoriëntatie, waarbij flexibiliteit ten behoeven van de klant ontstaat. Door meer gebruik te maken van kwaliteitsaspecten als integrale kwaliteitszorg of performance management kan men de kwaliteit van het FDC en daarbij de dienstverlening van de totale facilitaire dienst verhogen. Door de accountmanager een strategische plaats in te laten nemen in het dienstverlenende proces kunnen wensen en eisen van de klanten snellere worden gesignaleerd en hierop in worden gespeeld. Een wijziging van de huidige structuur van het FDC kan daarbij ondersteunen.

In de nu volgende hoofdstukken ‘aanbevelingen’ en ‘strategie facilitaire dienst’ zullen handvatten worden aangereikt om de knelpunten weg te halen uit het FDC en hoe de strategie van de facilitaire dienst kan worden gewijzigd zodoende een beleid te creëren waarbij de klant centraal komt te staan.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk zal dienen als een brug tussen de theorie en de praktijk. Uit het onderzoek naar de performance van het FDC zijn een aantal conclusies gekomen. Deze aanbevelingen zijn een leidraad om de gesignaleerde knelpunten zo soepel mogelijk in de praktijk in te voeren.

Probleemstelling

Hoe kan de performance van het Facilitair Diensten Centrum van de Schiphol Group te Amsterdam geoptimaliseerd worden met als doel beter aansluiting te vinden bij de wensen en eisen van de interne- en externe klanten van Schiphol Group.

De performance kan middels een aantal instrumenten worden verbeterd, welke in voorgaande hoofdstukken al een aantal maal zijn genoemd. Hiernaast zal ik een aantal nieuwe instrumenten aandragen.

Opsommend:

Facilitair beleidsplan FDC

De performance van het FDC kan o.a. worden geoptimaliseerd door een duidelijk beleid neer te leggen over de organisatie van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Het beleid moet duidelijk onderscheid maken in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zonder de kwaliteit uit het oog te verliezen. Nadruk ligt hierbij op de communicatie tussen het FDC en de backoffice. De gehele facilitaire dienst moet bereid zijn de activiteiten van het FDC te ondersteunen. Ter ondersteuning moet men de mogelijkheden onderzoeken of de inrichting van de frontoffice niet moet worden aangepast. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende modellen; het accountmanagermodel of het clustermodel, rekening houdend met de drie aspecten zoals benoemt in hoofdstuk vier paragraaf 4.1.4. Belangrijk in dit kader is, dat het doel 'informatievoorziening' transparant wordt gemaakt voor de medewerkers binnen het FDC, backoffice en de interne- en externe klant. In bijlage 19 wordt een mogelijk nieuwe organisatie structuur toegelicht.

Aanstellen van innovatieteams

Een innovatieteam is een werkgroep, die organisatorische vraagstukken onderzoekt, interne verbeterpunten formuleert en gerichte oplossingen implementeert. Door diverse werknemers vanuit de facilitaire organisatie danwel interne- en externe klanten (multidisciplinair) te betrekken in de teams, kan vanuit verschillende invalshoeken naar verbeterthema's worden gekeken. Doel van het innovatieteam is op zoek gaan naar grondoorzaken van bestaande knelpunten binnen de organisatie en met mogelijke oplossingen komen.

Voordeel van het werken met multidisciplinaire innovatieteams kan zijn dat optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis en vaardigheden binnen de organisatie. Door deel te nemen aan innovatieteams raken medewerkers actief betrokken, wat weer een mogelijke stimulans is voor hun verantwoordelijkheidsgevoel. Het innovatieteam zou een creatief en innovatief karakter moeten hebben zodat er een continue verbeterproces kan ontstaan.

Om effectief met innovatieteams te kunnen werken moeten er een aantal succesfactoren aanwezig zijn:

- Geloof en stimulans vanuit het management.
- Coaching en procesbegeleiding.
- Geld en tijd voor opleiding en training.
- Waardering van de resultaten.
- Eerlijke terugkoppeling over de bruikbaarheid van de resultaten.

- Coördinatie, bijvoorbeeld door een kwaliteitsteams.²⁹

Ontwikkeling en uitbreiding van KPI's

Binnen het FDC zijn een beperkt aantal kritische prestatie indicatoren (KPI) aangegeven. Het hanteren van kritische succesfactoren dwingt de organisatie zich uit te spreken over de kwaliteitskenmerken en de kwaliteitsdoelen van de facilitaire dienst. Hierdoor wordt kwaliteit inzichtelijk en worden de medewerkers meer gericht op de te behalen resultaten. Bij de formulering van KPI's moet men proberen rekening te houden met de volgende prestatie factoren:

- Het logistieke aspect
- Het offeraspect
- Het kwaliteitsaspect

In Bijlage 21 zijn een aantal KPI's geformuleerd die als leidraad kunnen dienen voor het FDC

Functie accountmanager uitbreiden.

De functie van accountmanager moet meer handen en voeten krijgen. De grote valkuil van de functie accountmanager is dat deze door gebrekkige afstemming en informatievoorziening slechts toekomt aan het oplossen van de operationele problemen. De functie accountmanager moet echter gezien worden als een vorm van relatiebeheer, waarbij het aangaan en opbouwen van relaties met klanten voorop staat. De accountmanager is de strategische vertegenwoordiger van de gehele facilitaire dienst van Schiphol Group en zou de rol moeten vervullen van de adviseur en onderhandelaar. De rol is hierbij adviserend naar de klant en regisserend naar de uitvoering. Hierbij dient gewerkt te worden met service level agreements (SLA). Door de functie meer handen en voeten te geven kan een nog betere afstemming worden bereikt tussen de expliciete vragen en latente behoeften van opdrachtgevers enerzijds en het aanbod van de facilitaire organisatie anderzijds. Mijn advies is dan ook om de accountmanagement functie uit te breiden en de accountmanager meer bevoegdheden te geven richting de backoffice.

Opzetten service level agreements (SLA)

De facilitaire dienst zal SLA's moeten opstellen. Mijns inziens is dit nog een redelijk onontgonnen terrein voor de afdeling. Een SLA is een schriftelijke overeenkomst tussen twee partijen over de omvang, prijs en kwaliteit van een product of dienst, die gedurende een bepaalde periode wordt geleverd. Een SLA verschaft duidelijkheid over de af te nemen producten en diensten. Door het afsluiten van SLA's worden wederzijdse verwachtingen uitgesproken en vastgelegd, kan een efficiënte en effectieve communicatie worden bewerkstelligd en vindt een kwaliteitsverbetering van de facilitaire diensten en processen plaats. Ik stel voor dat hier een apart onderzoek aan gewijd wordt.

Her locatie facilitaire dienst

Het betreft hier een fysieke herlocatie van de facilitaire dienst. Om het "wij/zij-gevoel" op te heffen en de communicatie te verbeteren is het goed als het FDC en de backoffice dicht bij elkaar gesitueerd worden. Dit is mogelijk omdat sinds enige tijd kantoorruimtes zijn vrijgekomen die zich bevinden tegenover het FDC.

Arbidsomstandigheden werkplek FDC

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat de huidige locatie te wensen overlaat. De mate van omgevingsinvloeden, die de medewerkers van het FDC ondervinden, laat te wensen over. Het betreft hier omgevingsinvloeden als geluid, klimaat en lichtinval. Indien omgevingsinvloeden negatief worden ervaren dan kan dit zijn weerslag hebben op de uitvoering van de werkzaamheden. Daar het geluid en klimaat niet te beïnvloeden zijn, moet de mogelijkheden onderzocht worden om de callcenter activiteiten van het FDC te verhuizen naar een ruimte waar dit wel mogelijk is.

²⁹ Ministerie van Verkeer en Waterstaat: *Inspireren & Investeren, Kiezen voor professioneel facility management*. Schefferdrukkerij, Dordrecht

Aanstellen steward

Naar aanleiding van diverse interviews met interne klanten en medewerkers van het FDC zou de mogelijkheid onderzocht moeten worden om een steward aan te stellen met als verantwoordelijke taak:

Het pro-actief beheren van de vergaderfaciliteiten ruimten binnen het Schiphol Hoofd Gebouw, zowel operationeel als met betrekking tot het vaststellen van problemen.

De steward is het aanspreekpunt van de gebruiker bij het in het gebruik nemen van een vergaderruimte, danwel indien zich gebreken of technische problemen zich voordoen.

De steward draagt zorg voor tijdige aanlevering van alle geboekte faciliteiten.

Daarnaast controleert de steward of er nog extra wensen zijn, die ten tijde van de boeking nog niet bekend waren.

Doel van het aanstellen van een steward is het ondersteunen in het zo efficiënt mogelijk laten verlopen van een vergadering, seminar of congres.

Product en diensten catalogus uitbreiden

Naast het opnieuw uitbrengen van een product en dienstencatalogus (wat reeds in gang is gezet) moet ook de intranetsite aangepast worden. Op dit moment vertoont de intranet site geen actueel beeld van de producten en diensten welke aangeboden worden door de facilitaire dienst.

Competentieontwikkeling

Zoals aangegeven in hoofdstuk twee paragraaf 2.3 wordt het FDC gekenmerkt door een laag opleidingsniveau. Om de performance van een organisatie te verhogen is goed communicerende en tevreden medewerkers een vereiste.

Om dit te bereiken hanteert Schiphol Group een aantal management instrumenten zoals het:

- IOP gesprek (Individueel Ontwikkelings Plan);
- Beoordelingsgesprek (deze wordt periodiek gehouden);
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Snuffelstage.

Om de performance binnen het FDC te verbeteren moet het competentieprofiel van de medewerkers worden aangepast. Met name moet beter gestuurd gaan worden op dienstverlenende competentie als 'klantvriendelijk', 'resultaat gericht werken' en 'communicatie'.

Ik adviseer om de mogelijkheid te onderzoeken of de medewerkers een speciaal trainingsprogramma kunnen volgen, waarop de bovengenoemde dienstverlenende competentie getraind kan worden. Daarnaast adviseer ik om hiervan geen eenmalig trainingsprogramma te maken, maar dat een herhalingsfactor wordt ingebouwd, waarbij het FDC ondersteund wordt door een coach.

Procesverbetering 'klachten- storing behandeling'

Uit het klanttevredenheidsonderzoek, de interviews met de klant en het management is duidelijk naar voren gekomen dat de bestaande procedure klachten- storing behandeling te wensen overlaat. Vanuit de klant is aangegeven dat zij graag op de hoogte gehouden willen worden over het verloop van de klacht, wanneer wordt de klacht verholpen, wanneer is de klacht verholpen en door wie. Het management heeft aangegeven dat de afhandelsnelheid moet worden verhoogd dan wel de communicatie. In 2003 heeft men het proces t.b.v de klacht al verbeterd, de nadruk op de procesverbetering lag met name bij de interne communicatie. Ik adviseer dan ook om ook de externe communicatie te verbeteren. Daarnaast adviseer ik om de accountmanager meer te betrekken bij de klachtenbehandeling. In bijlage 18 is een adviesnota opgenomen over de mogelijke procesverbetering van klachten- storing behandeling'.

Conclusie

De performance van het FDC kan o.a. worden geoptimaliseerd door een duidelijk beleid neer te leggen over de organisatie van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Door invoering van kwaliteitsmetingen, waarbij het niet gaat om het 'meten om te meten' maar om te controleren dat de gemaakte afspraken worden nagekomen binnen de afgesproken tijd, wordt management informatie gegenereerd op basis waarvan men kan nagaan in hoeverre kwaliteit daad werkelijk behaald wordt. Met andere woorden optimalisatie van de performance kan gebeuren door bewust om te gaan met kwaliteit in de organisatie door het invoeren van Service Level Agreements, prestatie indicatoren hanteren, competenties te verhogen en de informatievoorziening transparant te maken.

Het management van de facilitaire dienst moet zich ten doel stellen dat voor één oktober 2005 minimaal vijf aanbevelingen zijn doorgevoerd. Dit kan meetbaar worden gemaakt door te stellen dat naar aanleiding van de veranderingen de klanttevredenheid minstens 85% moet zijn bij het volgende onderzoek.

Als hulpmiddel van bovenstaande adviseer ik om de structuur van het FDC te veranderen. In Bijlage I 9 wordt de nieuwe structuur weergegeven.

Daar performance verbetering samen gaat met een nieuw in te voeren beleid zal in het volgende hoofdstuk hier dieper op worden ingegaan. Hierbij worden handvatten aangereikt voor een mogelijke strategie voor de gehele facilitaire dienst. In hoofdstuk negen zal inzicht worden gegeven hoe de veranderingen kunnen worden doorgevoerd met een bijbehorend tijdstabel. Daarnaast worden de kosten van een eventuele verandering inzichtelijk gemaakt.

Hoofdstuk 8 Strategie Facilitaire Dienst

In voorgaande hoofdstukken zijn instrumenten aangereikt ter verbetering van de performance van het FDC. Daarin is expliciet benoemd dat de nieuwe structuur van het FDC ondersteund moet worden door het management van de facilitaire dienst. In het nu volgende hoofdstuk wordt een advies gegeven over een mogelijke strategie.

8.1 Strategie

Het management van de facilitaire dienst dient de strategie voor de korte en lange termijn te bepalen. De strategie moet gebaseerd zijn op de vragen:

- Waar zijn we goed in?
- Welke positie willen we innemen binnen de organisatie Schiphol Group?
- Voor welke markt?
- Op welk tijdstip?

Dit betekent dat het management zowel naar binnen moet kijken (de eigen facilitaire dienst) als naar buiten (de klanten, de leveranciers en de omgeving) om vervolgens de juiste afstemming te vinden³⁰.

8.2 Externe analyse

De organisatie Schiphol Group is niet een statisch geheel maar is voortdurend aan verandering onderhevig. Gedurende het onderzoek heeft een verdere reorganisatie plaats gevonden binnen de Business Area's 'Aviation'. De reorganisatie betrof een samenvoeging in organisatorische zin van de Business Unit (BU) 'Passengers' en 'Airlines' (tot heden betrokken beiden BU enkel in financieel opzicht de Business Area 'Aviation'). Dit betekent voor de facilitaire dienst dat de eerder gemaakte afspraken met de Business Area 'Aviation' mogelijk komen te vervallen danwel dat deze wijzigen. De reorganisatie heeft geen gevolgen voor de werkgelegenheid of voor de positie van het personeel echter wel dat medewerkers op een andere plek worden gehuisvest.

De facilitaire dienst kan hier mogelijk in de toekomst beter op anticiperen, indien zij haar positie binnen de organisatie structuur Schiphol Group weet te bepalen. Dit is mogelijk door het leveren van een verbeterde performance waarbij meer erkenning voor de facilitaire dienst ontstaat.

Een bedreiging kan echter zijn dat toeleveranciers gaan concurreren door total facility management (TFM) aan te bieden. Van TFM wordt gesproken indien naast alle operationele activiteiten tevens de tactische en (deels) de strategische taken worden uitbesteed aan één aanbieder³¹. Het is aan de facilitaire dienst om deze ontwikkeling scherp te volgen en positie te bepalen.

Een mogelijke kans ligt bij de facilitaire dienst van Schiphol Group om zijn producten en diensten ook aan te bieden aan externe bedrijven die aanwezig zijn op Schiphol. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het verzorgen van drukwerk en repro-diensten.
- Het exploiteren van de vergaderfaciliteiten.
- Het aanbieden van de vervoersdienst.

³⁰ Kok, Herman.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie, Concurrenren op een interne markt*. Alphen aan den Rijn: Samson 1999.

³¹ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

8.3 Interne analyse

De interne analyse van de facilitaire dienst is erop gericht om inzicht te krijgen in de strategische kracht van de facilitaire dienst om de gedefinieerde kansen te benutten en de bedreigingen het hoofd te bieden. Een interne analyse van de facilitaire dienst van Schiphol Group, zoals deze er mogelijk uit komt te zien na invoering van de organisatie wijziging, is gegeven in bijlage 19. Derhalve zal ik in deze paragraaf daar niet verder op ingaan.

8.4 Doelstellingen

In bijlage 19 zijn mogelijke doelstellingen benoemd. De genoemde doelstellingen dienen vervolgens geconcretiseerd te worden:

- Het realiseren van klanttevredenheid door een klantgerichte aanpak → minimaal 85%.
- Het inzichtelijk maken van de dienstverlening die de klanten eisen of wensen → product en diensten catalogus ter beschikking stellen.
- Het verbeteren van de communicatiestromen → Binnen 24 uur terugkoppeling naar de klant.
- Het reduceren van ongeschreven regels → een hoge mate van klantgerichtheid bij de medewerkers van de facilitaire dienst bewerkstelligen.
- Het reduceren en beperken van het aantal aanspreekpunten → het hanteren van 3 aanspreekpunten.
- Het correct afhandelen van vragen volgens procedures → maximaliseren van geautomatiseerde ondersteuning van de administratieve processen.

Daarnaast kan de facilitaire dienst doelen stellen ten behoeve van productontwikkeling. Productontwikkeling betekent dat aan bestaande afnemers geheel nieuwe producten en diensten worden aangeboden. Bijvoorbeeld het aanbieden van cateringsservice danwel supermarkt service aan medewerkers. Het concrete doel dat hier uit naar voren kan komen is:

- Productontwikkeling → minimaal 2 producten of diensten per jaar.

Conclusie

De strategie van de facilitaire dienst dient overeen te komen met de strategie van de gehele organisatie Schiphol Group. De gekozen strategie moet zowel voor de korte termijn doelen stellen als voor de lange termijn. De strategie moet als doel hebben dat de facilitaire dienst binnen de organisatie Schiphol Group en eventueel daarbuiten zich gaat profileren als een professionele organisatie waar de klant centraal staat. Derhalve stel ik voor om de strategie van de facilitaire dienst aan te passen en te gaan sturen naar systeemgerichte organisatie. Waarbij de organisatie als een dynamische geheel wordt beschouwd dat voortdurend in ontwikkeling is. Het hebben van klanten is niet meer vanzelfsprekend. Flexibiliteit naar de klant staat centraal. Gemaakte afspraken worden ondersteund door SLA's.

Hoofdstuk 9 Implementatie

Uit de conclusie en aanbevelingen is naar voren gekomen dat de performance van het FDC en de facilitaire dienst verbeterd kan worden door meer te sturen op integrale kwaliteitszorg en performance management. Hiervoor is onder andere een nieuw organisatie ontwerp voorgesteld. Om te komen tot een succesvolle verandering biedt het nu volgende hoofdstuk handvatten, daarbij zijn tevens de knelpunten benoemd, die een verandering kunnen bemoeilijken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een financiële paragraaf.

9.1 Kritische succesfactoren

Voor een succesvolle verandering moet men de volgende kritische succesfactoren in gedachten houden:

1. Gevoel van urgentie;
 - Het management en de medewerkers van de facilitaire dienst moeten doordringen zijn van de noodzaak te veranderen. Dit onderzoek en de ontwikkelingen in de organisatie Schiphol Group kunnen hiervoor de aanleiding zijn.
2. Heldere en gedeelde visie;
 - Het management van de facilitaire dienst zal zijn beleid en organisatie structuur bepalen welke past in de cultuur van de facilitaire dienst.
3. Het zetten van de eerste concrete stappen;
 - Het samenstellen van een innovatie- verander team en het aanstellen van een verandermanager kan de eerste stap zijn om de visie te presenteren aan de medewerkers.
4. Capaciteit en capabiliteit.
 - Er moet sprake zijn van de wil om mee te gaan in de verandering en de mogelijkheid om te veranderen.³²

9.2 Veranderingsproces

Bovengenoemde punten worden volgens een stappenplan uitgewerkt voor de facilitaire dienst van Schiphol Group.

9.2.1 Stap 1 urgentie

De aanleiding om te veranderen is ontstaan uit het feit dat de organisatie allerlei symptomen laat zien, zoals;

- Medewerkers die de organisatie verlaten;
- Geen juiste sfeer tussen het FDC en de Backoffice
- Communicatieproblemen
- Informatiestroom verloopt niet goed (geen terugkoppeling naar de klant)
- Proces klachtenafhandeling verloopt niet goed, 59% ipv 70%.

Bovengenoemde aanleiding heeft betrekking op de facilitaire dienst. Echter, er zijn ook aanleidingen van buitenaf: de mogelijke beursgang van Schiphol Group.

9.2.2 Stap 2 Visie

Op basis van het bovenstaande moet het management van de facilitaire dienst haar strategie en visie gaan bepalen. Een goede visie geeft richting aan doelen, beslissingen en acties. Let op! Wanneer geen visie geformuleerd is, kan de mogelijkheid ontstaan dat de medewerkers de verandering zien als een zoveelste bevestiging van het management.

De visie moet erop gericht zijn om de facilitaire dienst verder te ontwikkelen in fase 2 (procesoriëntaties) om uiteindelijk te komen in fase 3 (systeemoriëntatie). Stap 2 eindigt met

³² Block.P.: *Feilloos adviseren, Een praktische gids voor adviesvaardigheden*, tweede druk. Den Haag: Academic Service 2001.

het benoemen van de verandermanager die samen met de opdrachtgever (de manager facilitaire dienst) de eerste stappen gaat zetten tot de nieuwe organisatie.

9.2.3 Stap 3 Samenstellen van verander/innovatieteams

Het zetten van de eerste concrete stappen om de nieuwe organisatie te implementeren is het samenstellen van veranderteam. Het team is onder andere verantwoordelijk voor de communicatie in de periode tijdens de verandering. Het team moet samengesteld worden uit medewerkers met een gemeenschappelijk referentiekader en uit verschillende organisatieonderdelen van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Aanbevolen wordt om de manager FDC aan te stellen als de verandermanager en minimaal 1 medewerker vanuit de Backoffice 'Huisvesting' en 'postkamer & repro' en 1 medewerker die werkzaam is binnen het FDC. Door directe betrokkenen te betrekken in het verander/innovatieteam ontstaan de volgende voordelen:

- Medewerkers kunnen samen meedenken bij bijvoorbeeld het samenstellen van procedures
- Op uitvoerend niveau kan geanticipeerd worden op problemen die kunnen ontstaan wanneer processen aangepast worden
- Er ontstaat draagvlak

9.2.4 Stap 4 Organisatie ontwerp

De startfase is achter de rug, de eerste globale oplossingen zijn door een nieuwe strategie geboden. Nu moet de nieuwe, verbeterde organisatie tot een feit worden gemaakt. Dit is mogelijk om de nieuwe organisatie te herontwerpen en operationeel praktisch te maken. De stappen in dit proces kunnen o.a. zijn:

1. Maak een technische adequaat ontwerp → breng de (organisatie) variabelen op de juiste wijze met elkaar in samenhang
2. Vertaal het ontwerp naar de praktijk van alledag
3. Bepaal de positieve resultaten
4. Laat de voor- en nadelen van het ontwerp zien

9.2.5 Stap 5 Beslissing

In deze stap moeten belangrijke beslissingen worden genomen; welk organisatie model past het beste bij de facilitaire dienst van Schiphol Group? Belangrijk in dit traject is dat het management achter de keuze staat. De houding van het management is bepalend voor het succes van de verandering.

9.2.6 Stap 6 Implementeren

Implementeren is niet makkelijk en wordt meestal gezien als het uur van de waarheid, waarbij alle uitgedachte plannen voorgelegd gaan worden aan de medewerkers van de facilitaire dienst. In de implementatiefase wordt het plan uitgevoerd. Slaagcriteria als gedragsaanpassingen verankeren, mensen in beweging houden en het leervermogen vergroten om continuïteit in het veranderen te garanderen, blijven de leidraad bij de implementatiefase. In de implementatiefase speelt capaciteit en capabiliteit een belangrijke rol.

Bij het implementeren gaat het er dus met name om het oude gedrag om te zetten in nieuw gedrag. Een invoeringsstrategie zal daarop geënt moeten zijn. Mensen moeten zo veel mogelijk de relatie gaan zien tussen eerder genoemde aanpassingen in organisatieconcepten en de aanpassingen, die zij daar zelf bij moeten maken. Hierbij moet men oppassen dat men niet gaat praten in termen als: 'sturing op hoofdlijnen' en 'resultaatverantwoordelijkheid door taakstellende afspraken'. Het is niet aannemelijk dat alle mensen binnen de facilitaire dienst denken en handelen in deze termen. De organisatieverandering komt beter tot stand door gedetailleerde afspraken, handelingen en gedragspatronen wel dan niet formeel of informeel.

Bij de organisatieverandering moet men alert zijn op de aanwezige 'plaatselijke culturen' en 'ongeschreven regels'. Onder ongeschreven regels kan verstaan worden het afschermen van de taken van b.v. de backoffice naar het FDC. Zoals eerder aangegeven is een situatie ontstaan, dat de backoffice het contact met de klant ondanks afspraken niet uit handen geeft. Met plaatselijke culturen wordt bedoeld de grofmazige cultuur die met name aanwezig is in de backoffice en de fijnmazige cultuur die aanwezig is in het FDC. De verandermanager kan de medewerkers vragen laten beantwoorden zoals:

- Wat moet ik precies veranderen in mijn huidige gedrag, gezien wat binnen mijn werksituatie gaat gebeuren?
- Welke emotionele weerstand heb ik tegen deze verandering?
- In hoeverre staan de 'officiële' aanpassingen volledig haaks op wat wij informeel gewend zijn te doen?
- Welke informele gedragingen zijn bij ons eigenlijk dominant geworden, en hoe zouden we die kunnen ombuigen?
- Welke informele gedragingen en handelingen van andere houden de aanpassingen binnen mijn werksetting tegen en hoe valt dat op te lossen³³.

De antwoorden die voortkomen uit bovengenoemde vragen verschaffen de verandermanager informatie over in hoeverre officiële aanpassingen effectief worden als ook aandacht wordt besteed aan de achterliggende gedetailleerde en eventuele verborgen gedragingen.

In Bijlage 16 worden de slaagfactoren van de implementatie fase kort samengevat.

In Bijlage 23 wordt het implementatietraject schematische weergegeven in een tijdstabel.

9.3 Communicatie

In een periode van verandering bestaat extra behoefte aan goede communicatie. In het traject van veranderen is het dan ook goed om een communicatieplan op te stellen. In het communicatieplan wordt beschreven:

Welke communicatiedoelen zijn er;

Welke doelgroepen (klant, medewerker, ondernemingsraad) worden onderscheiden;

Welke communicatiemiddelen worden er ingezet.

Communicatie richting de medewerkers facilitaire dienst moet met name gericht zijn op de verandering van kennis, houding en gedrag ten opzichte van de organisatie ontwikkeling. Door middel van communicatie worden de medewerkers op de hoogte gehouden van de voortgang van het project. Er moet een realistisch beeld worden geschetst en zoveel mogelijk inhoudelijke informatie over de voortgang van het proces. Tijdens het proces moet vooral de "waarom"vraag blijvend worden gecommuniceerd.

De communicatiemiddelen moeten erop gericht zijn dat alle medewerkers van de facilitaire dienst de boodschap ontvangen. Communicatie van beleid naar de medewerkers kan tevens ondersteund worden door gebruik te maken van externe bureaus.³⁴

9.4 Kosten/baten analyse

Aan de benoemde aanbevelingen zijn financiële kosten en baten verbonden. In deze paragraaf zullen waar mogelijk de financiële gevolgen beschreven worden. De adviezen die gericht zijn op kwaliteit en efficiency, zijn moeilijk in geld of waarde uit te drukken. Men mag er echter vanuit gaan dat door optimaliseren van de performance er efficiënter en effectiever gewerkt kan worden. Hierdoor ontstaan baten. Door invoering van een nieuwe organisatie structuur

³³ Cozijnsen, J. Anton. :*Anders veranderen, Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*, Amsterdam: Pearson Education Benelux 2004.

³⁴ Woerkum C. van en Meegeren P. van: *Basisboek communicatie en veranderingen*. Amsterdam: Boom 1999.

en minimaal 5 nieuwe Kritische Prestatie Indicatoren zou het management zich ten doel stellen dat de klanttevredenheid minimaal 85% scoort bij de eerst volgende meeting. Naast boven genoemde baten zullen ook kosten gemaakt worden. Zo worden bijvoorbeeld kosten gemaakt door de personeelsleden die deelnemen aan het verander/innovatie team. In onderstaand overzicht zullen enkel de financiële kosten, die eenvoudig te onderzoeken zijn benoemd worden.

Centralisatie Facilitaire dienst

Verhuizing Backoffice 'Huisvesting'	: 7 FTE x 173,-	1.211,-
Verhuizing FDC naar afgesloten ruimte	: 6 FTE x 173,-	1.038,-
Schilderwerk	: 16 uur x 43,50	696,-
Schoonmaak kantoor ruimte	: 4 uur x 37,-	148,-

Additionele personeels kosten

Fomatie FDC	Ist	Soll	Additionele kosten	Toelichting
Mw. FDC	0,6	0,6	geen	
Mw. FDC	0,6	0,6	geen	
Mw. FDC	0,6	0,6	geen	
Mw. FDC	1,0	1,0	geen	
Vacatures	1,2	1,6	17.756	Bestaande vacatureruimte gebruiken voor reguliere opvulling + startende HBO'er voor de opvang van wegvallen manager front-office. Additioneel 0,4 FTE.
	4,0	4,4		
Stewards		1,8	geen	Omvorming van huismeester naar steward; fomatie Diensten (Service Unit)
Account mng.	0,8	1,8	63.809	Extra accountmanager.
Manager	1,0	0,0	80.455	Wegvallen manager opvangen met een HBO medewerker in FDC.
	5,8	8,0	1.110	

Figuur 8 kosten en baten analyse personeelskosten

Training

Training bureau Smily medewerkers FDC	: 10 medewerkers	3.000,-
Organisatie bureau Communicatie van Beleid	: 30 medewerkers	10.000,-

Conclusie

Om succesvol te veranderen dient het management van de facilitaire dienst de vier kritische succesfactoren na te leven. Het grootste struikelblok in het proces zal zijn het veranderen van gedrag van de medewerkers van de facilitaire dienst. Door de noodzaak aan te tonen en het betrekken van de medewerkers kan een groot deel gewonnen worden. Behalve het bovenstaande moet men niet vergeten dat het niet gaat om verandering van een technische systemen maar om verandering van een levende systemen "de facilitaire dienst van Schiphol Group".

In Bijlage 25 wordt een tijdstabel aangegeven dat als leidraad kan dienen voor het implementatie traject.

Naast verandering van de organisatie structuur zal de facilitaire dienst er goed aan doen om zijn strategie voor de korte en lange termijn te bepalen. In het nu volgende hoofdstuk zal ter afsluiting van dit onderzoek een mogelijk strategie bepaling worden uitgezet.

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: *Basisboek Methoden en Technieken*, derde herziene druk. Houten: Stenfort Kroese 2001.
- Block.P.: *Feilloos adviseren, Een praktische gids voor adviesvaardigheden*, tweede druk. Den Haag: Academic Service 2001.
- Cozijnsen, J. Anton. : *Anders veranderen, Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*, Amsterdam: Pearson Education Benelux 2004.
- Kok, Herman.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie, Concurrenieren op een interne markt*. Alphen aan den Rijn: Samson 1999.
- Krimpen, J. van: *Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2003.
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.
- Endt-Meijling, Martha: *Met nieuwe ogen, werkboek voor de ontwikkeling van een transculturele attitude*. Eerste druk. Bussum: Coutinho 1999.
- Neijzen, J.A. en Trompetter, M.: *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties, De klant is Koning, maar wie maakt er de dienst uit?* Deventer: Kluwer 1989.
- ing. Tepper Henk J, en prof ir Mulder. A. Filips.: *Resultaatgerichte Bedrijfsvoering/RGB*. Kluwer: Deventer 2001.
- Vries, E.J.de: *Informatie op het moment van de waarheid, het opbouwen van relaties in de frontoffice*. Alphen a/d Rijn: Samson bedrijfsinformatie 1997.
- Woerkum C. van en Meegeren P. van: *Basisboek communicatie en veranderingen*. Amsterdam: Boom 1999.

Artikelen

- Moorst, A.M. van.: *Strategisch inkopen van customer care*. In Jaarboek FMM 2005.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat: *Inspireren & Investeren, Kiezen voor professioneel facility management*. Schefferdrukkerij, Dordrecht

Bedrijfsliteratuur

- Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group
- Insight brief, 1 december 2004, Schiphol Group
- Verantwoord ondernemen Schiphol Group 2004, Schiphol Group
- Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, “De koers van duurzame winstgevende groei”. Schiphol Group.
- Discussienota sept. 2000, *kansen en risico's van geprivatiseerde Nederlandse luchthavens*. Schiphol Group.
- Klanttevredenheid onderzoek, facilitaire dienst, 2004 Schiphol Group.

Scripties

- Aalder, J.: *Een Klantgerichte Centraal Dienstverlenings Meldpunt; een onderzoek naar kritische succesfactoren van het klantgericht functioneren van een Centraal Dienstverlenings Meldpunt*. Wageningen: Hogeschool Diedenoort, juni 1998
- Bakx, A.: *Het Call Center als Front Office*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam 1998
- Butselaar, M. van: *Bloemenveiling Aalsmeer op weg naar Totale Kwaliteit; Professionaliseren met behulp van SLA's*. Den Haag: Haagse Hoge School, mei 2000
- Lam, H.M.: *Frontoffice referentie-informatiemode: “relatie,-product,- en procesinformatie op het moment van de waarheid”*. Universiteit van Amsterdam, 1997

Syllabi

- Kooten J.P. van, Integraal Kwaliteitsmanagement, Haagse Hoge School – Facility Management 2003/2004
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. Tiende herziende druk. Den Haag: Haagse Hogeschool 2004

Intranet

- <http://www.schiphol.nl>
- <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=prestatie>
- <http://facilitair.pagina.nl/>
- http://www.tg.nl/OnsBureau/Kernvaardigheden/Kijkoporg_organ.html
- http://www.elo.nl/elo/Images/Bijlage%20III%20Introductie%20INK_tcm70-24112.doc

Bijlage 1 Deelvragen van de probleemstelling	48
Bijlage 2 ESH model	49
Bijlage 3 Organisatie Schiphol Group	51
Bijlage 4 Facilitaire Dienst.....	52
Bijlage 5 FDC aan de hand van het ESH Model.....	53
Bijlage 6 Organogram Schiphol Group.....	56
Bijlage 7 Organogram Corporate Staff.....	57
Bijlage 8 Organogram Facilitaire Dienst.....	59
Bijlage 9 Overzicht dienstenpakket facilitaire dienst.....	60
Bijlage 10 Interview vragen externe oriëntatie	61
Bijlage 11 Interview vragen medewerkerstevredenheidonderzoek FDC	63
Bijlage 12 Basismodellen Frontoffice.....	66
Bijlage 13 INK-model: achtergrond en principes.....	67
Bijlage 14 Het Servqual-model	74
Bijlage 15 Drie prestatieaspecten	77
Bijlage 16 Performance model.....	78
Bijlage 17 Slaagfactoren in de implementatiefase	79
Bijlage 18 Procesverbetering klachten- storing afhandeling.	80
Bijlage 19 Nieuw organisatie model FDC Schiphol Group	82
Bijlage 20 Overzicht individuele taken FDC	85
Bijlage 21 Kritische Prestatie Indicatoren FDC.....	86
Bijlage 22 Randvoorwaarde Frontoffice	87
Bijlage 23 Implementatietraject Facilitaire dienst.....	90

Bijlage 1 Deelvragen van de probleemstelling

Uit de probleemstelling is een aantal theoretische en praktische deelvragen af te leiden.

1. Wat is de huidige performance van het FDC?
 - Hoe is het FDC van de Schiphol Group organisatorisch ingericht?
 - Wat wordt verstaan onder het FDC?
 - Welke diensten worden door het FDC aangeboden?
 - Op welke wijze zijn verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkzaamheden opgesteld en vastgelegd?
 - Hoe wordt er omgegaan met de interne en externe klanten door het FDC?
2. Wat zijn de verwachting van de interne en externe klant van het FDC?
 - Wie zijn de interne en externe klanten?
 - In hoeverre dragen de diensten bij aan het primaire bedrijfsproces?
 - Wat zijn de eisen en wensen van de medewerkers van Schiphol Group?
3. Hoe kan de performance van het FDC worden geoptimaliseerd?
 - Wat is optimalisatie en hoe bereiken we dit?
 - Wat is performance?
 - Welke concrete KPI's zijn en hoe kunnen deze worden geoptimaliseerd?
 - Welke maatregelen moeten er worden genomen om beter aansluiting te vinden bij de wensen van de klant?
 - Hoe kan de efficiëntie van FDC worden geoptimaliseerd?
 - Welke stappen moeten worden gevolgd om de performance te verbeteren?
 - Wat zijn de mogelijke gevolgen voor het FDC om te komen tot een verbeterde performance?
4. Welk theoretisch kennis is van toepassing op een front office?
 - Welke vormen van een front office zijn er zoal?
 - Welke vorm zou het beste van toepassing voor de facilitaire dienst van Schiphol Group?
5. Welke implementatievorm is geschikt voor het FDC
6. Wat zijn de financiële consequenties van de voorgenomen maatregelen?

Bijlage 2 ESH model

ESH Model¹

Er zijn verschillende modellen die we kunnen hanteren om een interne analyse uit te voeren van een organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan b.v. het 7-s model van Mc Kinsey. Voor dit rapport is echter gekozen voor het ESH model van Weggeman. ESH staat voor:

• Evenwicht

Iedere variabele is even belangrijk. Dat vraagt om een consistente afstemming tussen de zes variabelen en een evenwichtige verdeling van tijd en energie hierover

• Samenhang

Iedere verandering in één van de variabelen zal altijd een verandering, hoe klein ook, in de andere vijf tot gevolg zal hebben

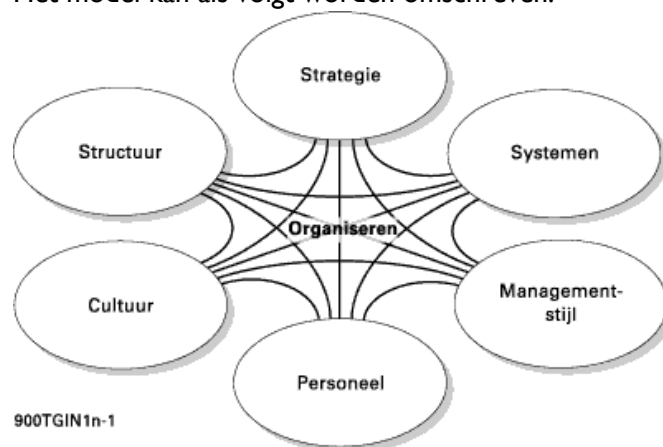
• Heterogeniteit

Het model heeft zowel betrekking op de informele/formele, vooraf bedachte/in de praktijk toegepaste en op de in-/externe variabelen.

Het ESH model geeft antwoord op de vraag: 'hoe is de organisatie ingericht?' Deze vraag wordt vervolgens weer opgesplitst in 6 deelvragen, te weten:

- Wat is de strategie?
- Hoe krijgen managers iets voor elkaar (managementstijl)?
- Welke systemen zijn er?
- Welke medewerkers werken in de organisatie?
- Welke waarden en normen hanteren zij?
- Hoe ziet de organisatiestructuur eruit?

Het model kan als volgt worden omschreven:



Figuur 1 ESH Model

Deze zes inrichtingsthema's, ontwerpvariabelen, aspecten of deelprocessen van een organisatie, zijn als volgt omschreven:

Strategie

De manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden

¹ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

Managementstijl

De kenmerkende gedragspatronen van het management

Personeel

De karakteristieken en vaardigheden van medewerkers

Structuur

De taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en de compensatie daarvan

Cultuur

De gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen (gedrag)

Systemen

De regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.²

Door elke variabelen te spiegelen aan de organisatie Schiphol Group/Facilitaire Organisatie/FDC wordt goed weergegeven gegeven hoe de organisatie vorm is gegeven. Tevens biedt het model de mogelijkheid op een overzichtelijke manier een beeld te geven of de doelstellingen op elkaar zijn afgestemd. In bijlage drie, vier en vijf wordt van alle onderzochte organisatie onderdelen een beschrijving gegeven.

² http://www/tg.nl/OnsBureau/Kernvaardigheden/Kijkoporg_organ.html

Bijlage 3 Organisatie Schiphol Group

De organisatie Schiphol Group wordt aan de hand van de zes genoemde variabelen van het ESH-model beschreven

Strategie gericht op duurzame groei

De strategie is enerzijds gericht op duurzame groei van Amsterdam Airport Schiphol en anderzijds op verdere (inter-)nationale ontwikkeling.

Structuur

Schiphol Group staat onder leiding van een driehoofdige directie. De directie wordt bijgestaan door een aantal stafafdelingen en geeft leiding aan een aantal business units en support units. Er zijn vier business units: Airlines, Passengers, Consumers en Real Estate, die samen de locatie Amsterdam Airport Schiphol runnen. Verder zijn er de ondersteunende support units Project Management en Information & Communication Technology. De internationale activiteiten zijn ondergebracht bij Schiphol International. De stafafdelingen betreft Corporate Legal Service en Human Resource Management³. Zie bijlage 6 voor organogram Schiphol Group.

Cultuur

De gewenste cultuur wordt omschreven als:

“Het creëren van een klantgerichte en goed samenwerkende organisatie die zich inleeft in de klant en elkaar”.

Schiphol Group ziet zich zelf als een informele organisatie tot aan het hoogste niveau⁴.

Personeel

Ondersteunend aan de opgestelde strategieën investeert Schiphol Group in haar medewerkers.

Managementstijl

De stijl van leidinggeven, welke wordt gehanteerd binnen Schiphol Group, is die van “coachend leiderschap”. Coachend leidinggeven is een specifieke stijl van leidinggeven die er op gericht is om medewerkers te ontwikkelen, stimuleren tot grote betrokkenheid, persoonlijke ontwikkeling en ongekende resultaten⁵.

Systemen

Gegeven de ambitie van Schiphol Group, vindt een ontwikkeling plaats, waarbij de medewerker steeds meer de onderscheidende succesfactor is. Naast structureel bedrijf wordt Schiphol Group steeds meer een commerciële dienstverlener. Klantgerichtheid is dan een allesbepalende factor. En een organisatie is alleen klantgericht als de medewerkers het zijn⁶.

³ Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, “De koers van duurzame winstgevende groei”. Schiphol Group.

⁴ Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, “De koers van duurzame winstgevende groei”. Schiphol Group.

⁵ Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, “De koers van duurzame winstgevende groei”. Schiphol Group.

⁶ Schiphol Group van de toekomst 2004-2015, “De koers van duurzame winstgevende groei”. Schiphol Group.

Bijlage 4 Facilitaire Dienst

De facilitaire dienst van Schiphol Group wordt aan de hand van de zes genoemde variabelen van het ESH-model beschreven

Strategie

De facilitaire dienst streeft naar een hoge mate van kosteneffectiviteit, waarbij de kwaliteit en kosten van de aangeboden producten en diensten inzichtelijk worden gemaakt en de klant in staat wordt gesteld keuzes te maken.

Kosten beheersing is een veelvuldig behandeld thema, waarbij de strekking vaak is dat met besparingen gescoord kan worden. Met andere woorden, in hoeverre kunnen facilitaire concepten bijdragen aan de reductie van (facilitaire) kosten, om zodoende een krachtige bijdrage te leveren aan het totale bedrijfsresultaat⁷.

Structuur

De facilitaire dienst staat onderleiding van het hoofd Personeel en Organisatie. Dagelijks wordt de facilitaire dienst aangestuurd door de Facilitair Manager. Hij neemt, al dan niet in overleg met het team beslissingen voor de afdeling. De facilitaire dienst kan gezien worden als een lijn-staforganisatie⁸.

Zie bijlage 8 voor organogram facilitaire organisatie

Cultuur

De cultuur van de facilitaire dienst is gelijk aan die van de Schiphol Group. Vertaald naar de facilitaire medewerkers komt dit op het volgende neer:

Samenwerken met- en service bieden aan de klant en elkaar.

De cultuur is te kenmerken als grofmazig, gekenmerkt door persoonlijke vrijheid en verantwoordelijkheid⁹. Daarnaast heerst een open cultuur. Dit wordt benadrukt door de inrichting van de organisatie. De inrichting van de facilitaire dienst kenmerkt zich door open kantoren, waarbij gebruik is gemaakt van glazen afschrijdingswanden wat uitnodigt tot laagdrempeligheid. Over het algemeen gaan de medewerkers van de facilitaire dienst informeel gekleed¹⁰.

personeel

Ondersteunend aan de opgestelde strategieën investeert de facilitaire dienst in haar medewerkers. De facilitaire dienst wilt een professionele en slagvaardige organisatie zijn met een open werksfeer met veel onderling vertrouwen en communicatie, waarin delegatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden plaats vindt en waarin ondernemerschap (klantgerichtheid en commercialiteit) gestimuleerd en beloond wordt¹¹.

Managementstijl

Binnen de facilitaire dienst is sprake van een mix van coachend leiderschap, waarbij de manager de rol van coach vervult middels een sturende en controlerende de stijl. De mix is ontstaan door de diversiteit van medewerkers; medewerkers met een zowel LBO-MBO als HBO achtergrond zijn werkzaam binnen de facilitaire dienst¹².

⁷ Krimpen, Joost van, Facility management in perspectief, Kluwer, Alpen aan de Rijn 2003

⁸ Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

⁹ Pinto D., Interculturele communicatie, 2^e druk, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten.

¹⁰ Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

¹¹ Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

¹² Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

Bijlage 5 FDC aan de hand van het ESH Model

Het FDC van de facilitaire dienst van Schiphol Group wordt aan de hand van de zes genoemde variabelen van het ESH-model beschreven

Systemen

Binnen het proces van de facilitaire dienst worden verschillende systemen gehanteerd. De systemen generen informatie over de aanvragen, reserveringen, klachten en financiële gegevens. Het systeem waarmee gewerkt wordt betreft het FMIS Nordinet. Informatie aangaande aanvragen, reserveringen en klachten worden gemeld bij het Facilitair Diensten Centrum (FDC). Deze dient de informatie te verwerken in Nordinet. De gegevens dienen vervolgens als input voor de Backoffice voor het uitvoeren van de gevraagde taken c.q. opdrachten.

Strategie

De strategie van het FDC komt overeen met die van de facilitaire dienst. Uit de strategie blijkt dat de facilitaire dienst streeft naar een hoge mate van kosteneffectiviteit waarbij de kwaliteit en kosten inzichtelijk worden gemaakt.

Wat betekent dit voor het FDC en hoe draagt het FDC bij aan het bewerkstelligen van dit doel?

Kosteneffectiviteit is een synoniem voor ‘rendabel’¹³ wat weer staat voor winst opleverend, met meer opbrengst dan kosten. Is het FDC dan winstgevend? Nee, de term winst moet vertaald worden als de beste “prijs/kwaliteit verhouding” van een product.

Het FDC ondersteunt hierbij door het inzichtelijk maken van de kosten, waardoor de klant kostenbewust wordt. Dit betekent voor het FDC dat elke boeking/aanvraag voor een dienst of product wordt bevestigd met een opgave van de kosten.

Tevens worden keuzes geboden in het standaardpakket. B.v. koffie en thee kunnen ook voor kleinere bijeenkomsten aanbieden¹⁴.

Structuur

De structuur van het FDC is erop gericht om de 4 businessunits van Schiphol Group optimaal te kunnen bedienen.

Het FDC is het deel van de facilitaire dienst dat primair verantwoordelijk is voor het contact met de klanten en gebruikers. Het FDC heeft zich in de afgelopen twee jaar ontwikkeld tot een centraal informatie- en klachtencentrum en een instrument voor de afstemming van vraag en aanbod van facilitaire producten en diensten. In de literatuur worden drie basismodellen voor de inrichting van een frontoffice beschreven: het informatiecentrummodel, het accountmanagermodel en het clustermodel¹⁵. Een volledige omschrijving van de verschillende organisatie modellen is terug te vinden in hoofdstuk 4 Frontoffice; het facilitair meldpunt.

Bij het inrichten van het FDC heeft de facilitaire dienst gekozen voor een organisatie structuur die het meest overeenkomt met het accountmanagermodel.

Het accountmanagermodel gaat een stap verder dan het informatiecentrummodel en is in wezen een gemengd model. De medewerkers van Schiphol Group kunnen vragen stellen en klachten uiten over alle aspecten van de facilitaire dienstverlening die wordt geboden door de facilitaire dienst. Daarnaast kunnen klanten rechtstreeks terecht bij de diverse backoffices

¹³ <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=rendabel>

¹⁴ Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

¹⁵ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

voor het verkrijgen van andere geselecteerde facilitaire producten en diensten (bijvoorbeeld het verkrijgen van een offerte voor een bijzondere catering). Het FDC fungeert dus als accountmanager van de productenafdelingen van de facilitaire dienst en communiceert met de klanten over de eisen en wensen met betrekking tot de gewenste producten en diensten. Hierbij moet overigens worden aangemerkt dat bepaalde interfaces niet gewenst zijn, in paragraaf 2.4 worden de knelpunten nader toegelicht¹⁶.

Cultuur

De cultuur van het FDC is over het algemeen gelijk aan die van de facilitaire dienst en kenmerkt zich als een open cultuur. Het verschil ten opzichte van de rest van de organisatie is dat de cultuur binnen het FDC wordt gekenmerkt door processen. Hierdoor wordt eerder gesproken over een fijnmazige cultuur, waarbij sprake is van gedetailleerde structuur van regels¹⁷.

Medewerkers van het FDC zijn in tegenstelling tot de rest van de facilitaire dienst voorzien van standaard Schiphol Group uniformen. Hierdoor zijn de medewerkers herkenbaar voor de klanten. Het FDC is gesitueerd op de begane grond van het Schiphol Group hoofdgebouw. Het FDC is voorzien van een balie waar klanten zich kunnen melden met vragen dan wel het afgeven of ophalen van artikelen. Als laatste uit zich het cultuurverschil zich ten opzichte van de rest van de organisatie in het opleidingsniveau; medewerkers van het FDC hebben over het algemeen een laag opleidingsniveau (LBO niveau).

(Bron: interview medewerkers FDC)

Personeel

Het personeel is geen bron op zich, maar beschikt over bronnen zoals kennis, vaardigheden, houdingen en relaties. De kwaliteit van de medewerkers is dan ook voor een belangrijk deel bepalend voor het succes van de organisatie. Medewerkers functioneren het best als zij merken dat hun werk gewaardeerd wordt.

Om de performance van een organisatie te verhogen is goed communicerende en tevreden medewerkers een vereiste.

Om dit te bereiken hanteert Schiphol Group een aantal management instrumenten zoals het:

- IOP gesprek (Individueel Ontwikkelings Plan);
- Beoordelingsgesprek (deze wordt periodiek gehouden);
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Snuffelstage.

In bijlage II zijn de vragen opgenomen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat ter ondersteuning van dit onderzoek nogmaals is afgenomen. De keuze voor het nogmaals afnemen is gebaseerd op het feit dat het aanwezige onderzoek geen goed beeld gaf van het FDC. Het aanwezige medewerkerstevredenheidsonderzoek betrof uitkomsten van de gehele facilitaire dienst en niet enkel van de medewerkers van het FDC.

De snuffelstage biedt de medewerker van het FDC de mogelijkheid om kennis te maken met relevante bedrijfsprocessen elders binnen de organisatie Schiphol Group.

Het IOP gesprek is erop gericht om de aanwezige competenties behorende bij het functieprofiel te optimaliseren maar ook om nieuwe competenties aan te boren, rekening houdend met de wensen en ambities van de medewerker.

Zoals eerder aangegeven zijn de medewerkers binnen het FDC over het algemeen laag opgeleid. Daarnaast staan niet alle medewerkers van het FDC open voor veranderingen, dit uit zich met name indien nieuwe medewerkers met voorstellen komen om procedures te wijzigen.

¹⁶ Facilitair Dienst Businessplan 2005 “Your problem our care”, Schiphol Group

¹⁷ Endt-Meijling, Martha: *Met nieuwe ogen, werkboek voor de ontwikkeling van een transculturele attitude*. Eerste druk. Bussum: Coutinho 1999.

Managementstijl

De stijl van leidinggeven binnen het FDC kenmerkt zich door sturend en controlerend en in mindere mate door 'coachend leiderschap', waarbij de nadruk ligt op het bieden van inzicht aan de medewerkers om de juiste beslissingen te nemen en uit te voeren door hen medeverantwoordelijkheid te geven. Medewerkers worden zoveel mogelijk betrokken bij besluitvormingsprocessen. Creativiteit wordt op deze wijze in de werknemers gestimuleerd. In de communicatie van de leidinggevende van het FDC naar de medewerkers wordt niet alleen aandacht besteed aan de vragen "wat", "hoe" en "wanneer" (taakgerichte vragen) maar ook aan de "waarom" en "waarom op die manier" (mensgerichte vragen). Dit heeft als doel de medewerker te stimuleren na te denken over het proces¹⁸.

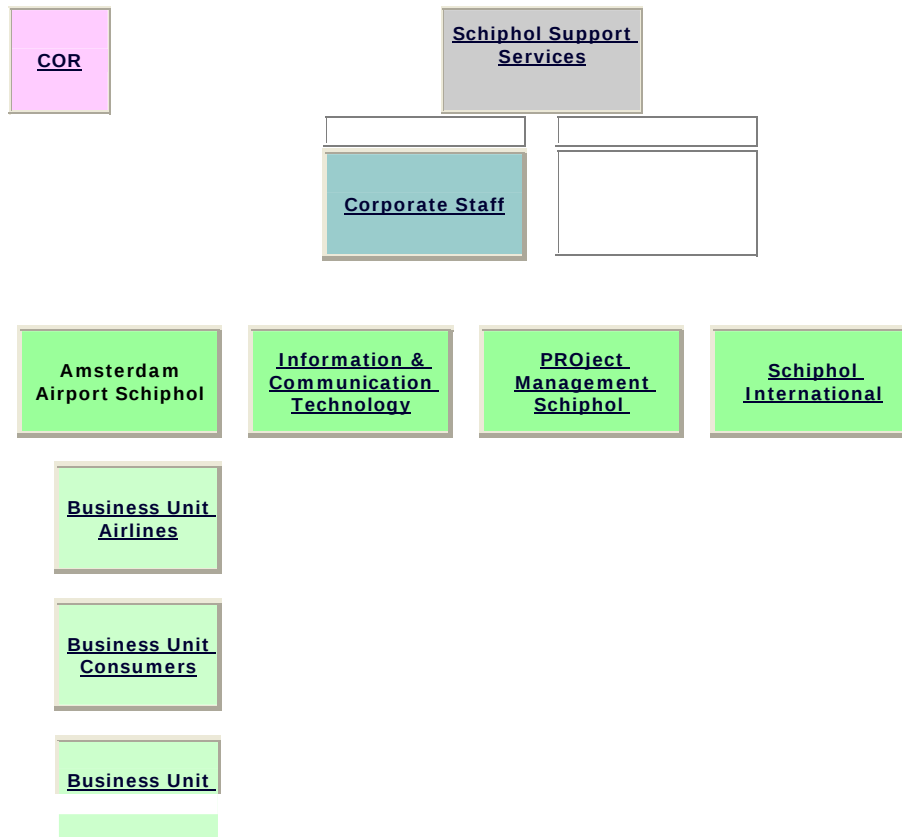
Systemen

Binnen het proces van het FDC worden verschillende systemen gebruikt. Het FDC heeft veel te maken met aanvragen, reserveringen, klachten en dergelijke. De informatie komt binnen via de telefoon, persoonlijk via de balie of via de mail. Alle aanvragen, reserveringen, klachten en dergelijke worden geregistreerd in het FMIS Nordined¹⁹.

¹⁸ Facilitair Dienst Businessplan 2005 "*Your problem our care*", Schiphol Group

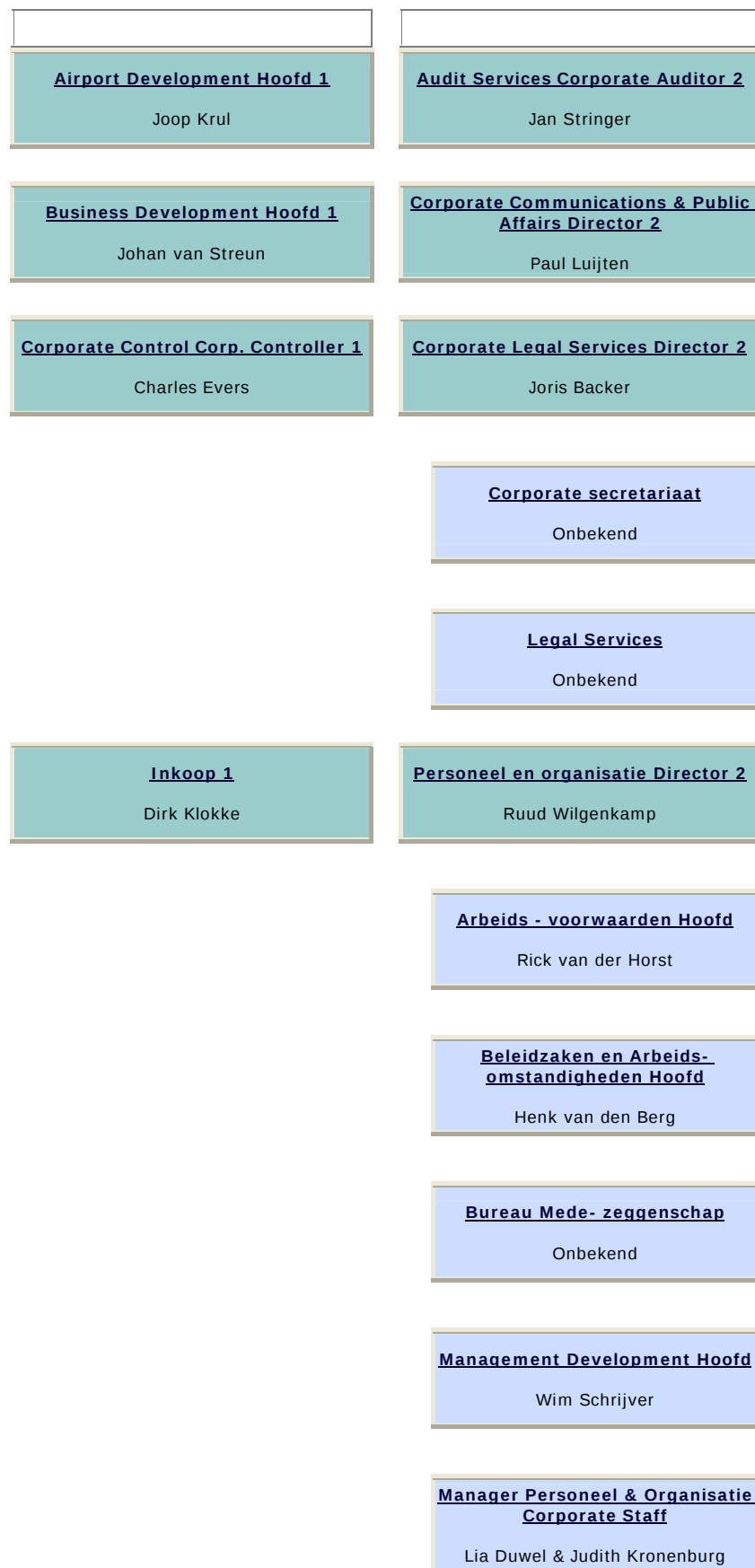
¹⁹ Facilitair Dienst Businessplan 2005 "*Your problem our care*", Schiphol Group

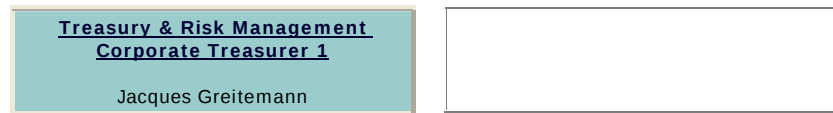
Bijlage 6 Organogram Schiphol Group



Figuur 2 Organogram Schiphol Group

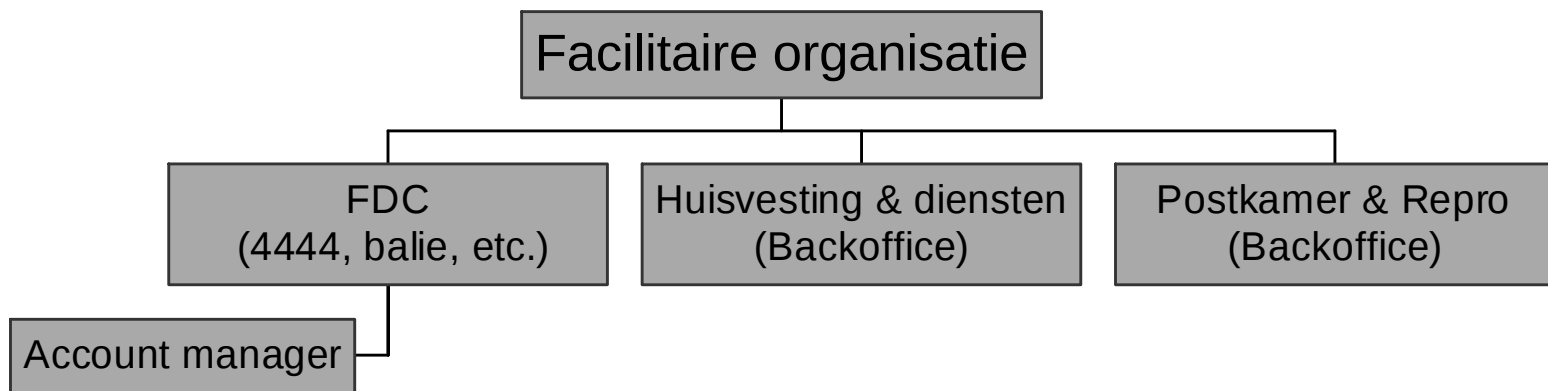
Bijlage 7 Organogram Corporate Staff





Figuur 3 Organogram Corporate Staff Schiphol Group

Bijlage 8 Organogram Facilitaire Dienst



Figuur 4 Organogram Facilitaire dienst Schiphol Group

Bijlage 9 Overzicht dienstenpakket facilitaire dienst

Algemene gebouwfaciliteiten	Overige Facilitaire Diensten	Kantoor & inrichting
Facilitair Dienstencentrum (4444)	Centrale opslag	Bloemen & planten
Gebruiksregels gebouwen	Relatiegeschenken	Bouwkundige aanpassingen
Middenzonefaciliteiten	Copy print service	Huisvesting
Parkeren	Transport	Kantoormeubilair
Receptie, portiersdiensten	Documentatie & informatie	Sleutel en naambordjes
Schoonmaak & afvalverwijdering	In- en uitgifte servicebalie	Verhuizingen
Sportfaciliteiten	Kantoorartikelen	Wanddecoraties & kunst
Catering	Kledingwinkel	Kantoor & inrichting
Bedrijfsrestaurant Schipholgebouw	Post	Presentatieapparatuur
Bedrijfsrestaurant BPS		Vergaderzalen/auditorium
Gebak		
Grootverpakking/-verbruik		
Ontbijten en lunches		
Recepties en speciale activiteiten		
Consumptieautomaten		

Bijlage 10 Interview vragen externe oriëntatie

Externe oriëntatie performance frontoffices

A. Algemeen

1. Aantal medewerkers binnen uw organisatie?
2. Wat is het aantal medewerkers binnen de facilitaire organisatie?
3. Hoeveel medewerkers zijn er binnen uw frontoffice?

B. Plaatsing & personeel

1. Wat is de plaats van de facilitaire organisatie binnen uw organisatie?
2. Organogram Frontoffice
3. Competentie niveau medewerkers?
4. Zijn de medewerkers functiespecialistische?
5. Wat doet u aan medewerker tevredenheid?
6. Waarom is gekozen voor een opsplitsing van een frontoffice/backoffice?
7. Voor welk organisatie model is gekozen? (interface)
8. Wat zijn de bevoegdheden van de frontoffice?

C. Informatiesysteem

1. Voor welke interface/communicatie middelen is gekozen?
2. Is er een centraal telefoonnummer?

D. Klanttevredenheid / service niveau

1. Meet u de klanttevredenheid?
2. Hoe vaak wordt die gemeten?
3. Wat is uw score?
4. Op welke punten scoort u hoog/laag?

E. Producten en diensten

1. Welke producten/diensten worden aangeboden?

2. Wordt er doorbelast?
3. Wordt er gewerkt met een FMIS?

F. Klachten

1. Is er een klachtenregistratie?
2. Wat verstaat u onder een klacht?
3. Wie is verantwoordelijk voor terug koppeling van de klacht naar de klant?

G. Overige

1. Welke knelpunten bestaan er?

Wat wordt gedaan om deze knelpunten te verhelpen?

Bijlage 11 Interview vragen medewerkerstevredenheidonderzoek FDC

Gezien het vertrouwelijk karakter van de antwoorden van de geïnterviewde medewerkers vermeld ik hierbij enkel de vragen welke zijn gesteld.

De structurele knelpunten die tijdens het interview naar voren zijn gekomen hebben mede als basis gediend voor mijn onderzoek.

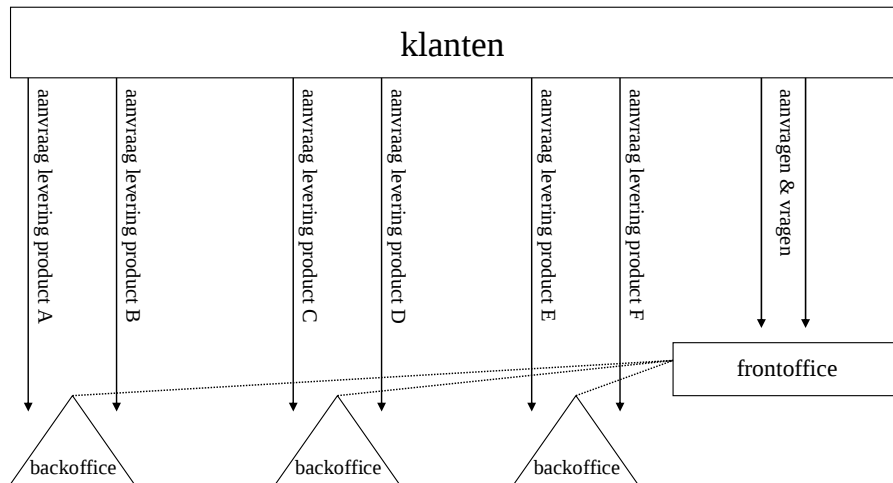
Vragen	Antwoorden
Heeft u plezier in uw werk?	
Bieden de werkzaamheden u voldoende uitdaging? Kunt u hier een voorbeeld van geven?	
Heerst er een goede sfeer bij u op de afdeling/Organisatie?	
Wordt er goed samengewerkt op de afdeling? Kunt u hier een voorbeeld van geven.	
Kunt u terecht met uw problemen bij directe collega's.	
In hoeverre ondersteunen de aangeboden middelen (denk hierbij o.a. aan meubilair en systeem)	
Wat zou er zoal beter kunnen?	
Kunt u de werkzaamheden goed uitvoeren binnen de werktijd?	
Wordt er binnen de afdeling overgewerkt?	
Zit er een structuur in het overwerken? Zo ja, kunt u hier een voorbeeld van geven?	
Laten de werkzaamheden voldoende ruimte tot het nemen van pauzes en hoeveel?	

Wordt u betrokken bij beslissingen die betrekking hebben op uw werkzaamheden?	
Indien u het niet eens bent met beslissingen welke genomen zijn door het management geeft u dit dan aan?	
Heeft u het idee dat het management open staat voor uw ideeën?	
Staat u leidinggevende open voor kritiek op beslissingen die zij hebben genomen?	
Bent u bekend met de doelstellingen die het management heeft gesteld binnen uw afdeling?	
Begrijpt u deze doelstellingen?	
Kunt u zich vinden in deze doelstellingen?	
Voelt u zich verantwoordelijk mbt de werkzaamheden?	
Indien er zich een fout heeft voor gedaan voelt u zich dan voor verantwoordelijk?	
Bent u makkelijk aanspreekbaar op fouten die gemaakt zijn?	
Worden fouten serieus behandeld of heeft u het idee dat er te makkelijk over wordt gedaan? Kunt u hier een voorbeeld van geven?	
Hoe gaat het management om met fouten welke door u zijn gemaakt?	
Worden fouten inzichtelijk gemaakt door het management, zodat men er wat van kan leren?	
Bent u bekend met de procedures/ van de door u uit te voeren werkzaamheden?	
Vindt u dat de procedures ingewikkeld zijn? Kunt u daar een voorbeeld van geven?	
Denkt u dat indien bepaalde procedures veranderen er minder fouten gemaakt zullen worden? Kunt u hier een v.b. van geven?	

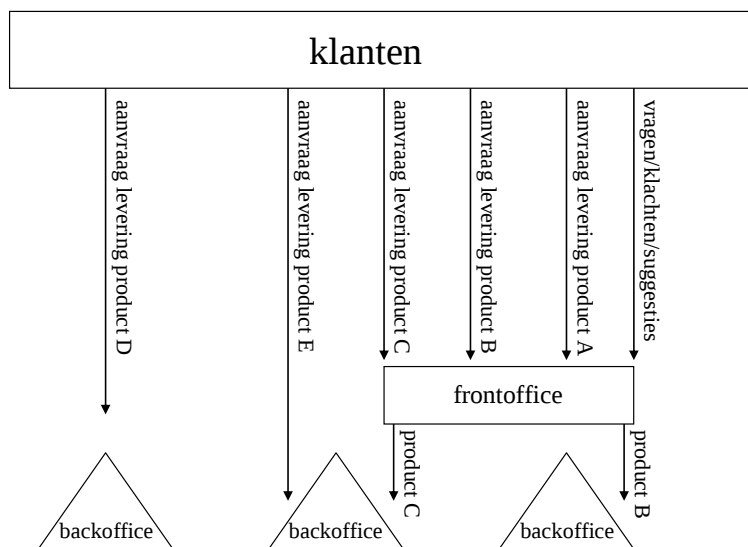
Kunt u gemakkelijk terecht bij u manager aangaande problemen m.b.t tot werkzaamheden?	
Heeft u het idee dat de manager niet alleen luistert maar tevens ook oplossingen aandraagt om problemen te verhelpen?	
Kunt u bij uw manager terecht voor privé problemen?	
Heeft u het idee dat er voldoende ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling binnen de afdeling/ Schiphol Group.	
Worden de mogelijkheden m.b.t persoonlijke ontwikkeling duidelijk naar u gecommuniceerd?	
Vindt u dat er op de afdeling voldoende overleg is m.b.t de werkzaamheden?	
Hoe ervaart u het overleg?	
Worden de afspraken welke gemaakt worden tijdens het overleg nageleefd? Zoniet waarom niet?	

Bijlage 12 Basismodellen Frontoffice

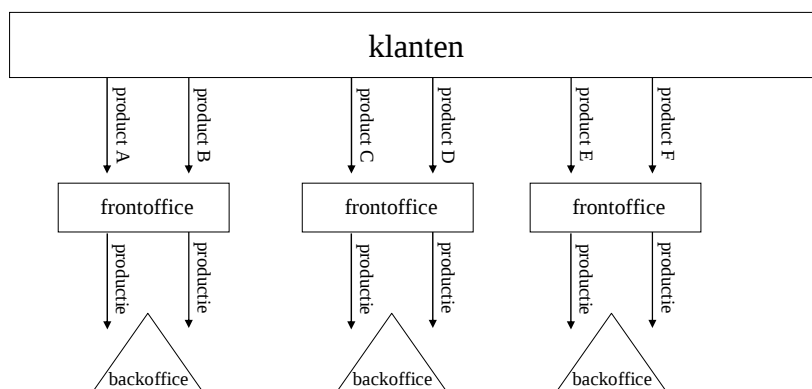
Figuur 5 Informatiecentrummodel



Figuur 6 Accountmanagersmodel



Figuur 7 Clustermodel



Bijlage 13 INK-model: achtergrond en principes

Inleiding

Wat was de aanleiding voor het ontstaan van het INK-model, welke uitgangspunten liggen ten grondslag aan het model en op welke manier kan het model gebruikt worden? Deze vragen worden beantwoord in deze introductie op het INK-model. Deze introductie heeft als doel u een beknopt overzicht van de structuur en het gebruik van het model te geven²⁰.

2. Achtergrond van het model

Het INK-model is een methode om als organisatie te leren 'excelleren'. Excelleren lijkt in eerste instantie wellicht een hoogdravend begrip dat slechts voor enkelen is weggelegd. Bij nader inzien zal echter blijken dat veel organisaties werken aan verbetering van hun bedrijfsvoering om in hun marktsegment tot de besten te behoren, dus excellent te worden. Dat geldt niet alleen voor het bedrijfsleven. Ook in veel non-profit organisaties worden klantonderzoeken verricht en staat men voor de keuze 'zelf blijven doen of uitbesteden'. De mate waarin men er in slaagt te excelleren, is bepalend voor de continuïteit van de organisatie.

Hoe is het model ontstaan

Eind jaren tachtig werd de continuïteit van het Europese bedrijfsleven bedreigd, met name door de industrie in het Verre Oosten. Het topmanagement van 14 grote Europese organisaties - uit Nederland waren dat KLM en Philips - sloeg de handen ineen om een op de praktijk gebaseerd managementmodel (het EFQM-model) te ontwikkelen om in hun markten te kunnen (blijven) excelleren. Door deze gezamenlijke aanpak ontstond als het ware een gemeenschappelijke Europese voertaal van concepten en aandachtsgebieden die van belang zijn voor een sterke concurrentiepositie.

Eind 1991 werd in Nederland, op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken, de Stuurgroep Nederlandse Kwaliteit²¹ opgericht met als doelstelling 'Bevorderen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering in organisaties met en zonder winstoogmerk'.

Al snel werd besloten het EFQM-model en de bijbehorende aanpak als uitgangspunt te nemen voor een op Nederland gericht model: het INK-model. Tot op de dag van vandaag zijn er grote overeenkomsten tussen het huidige EFQM-model en het INK-model. De onderliggende filosofie en de negen aandachtsgebieden zijn vrijwel identiek.

3. De uitgangspunten van het model

Het INK-model is gebaseerd op vier uitgangspunten:

1. Praktijkgerichte aandachtsgebieden

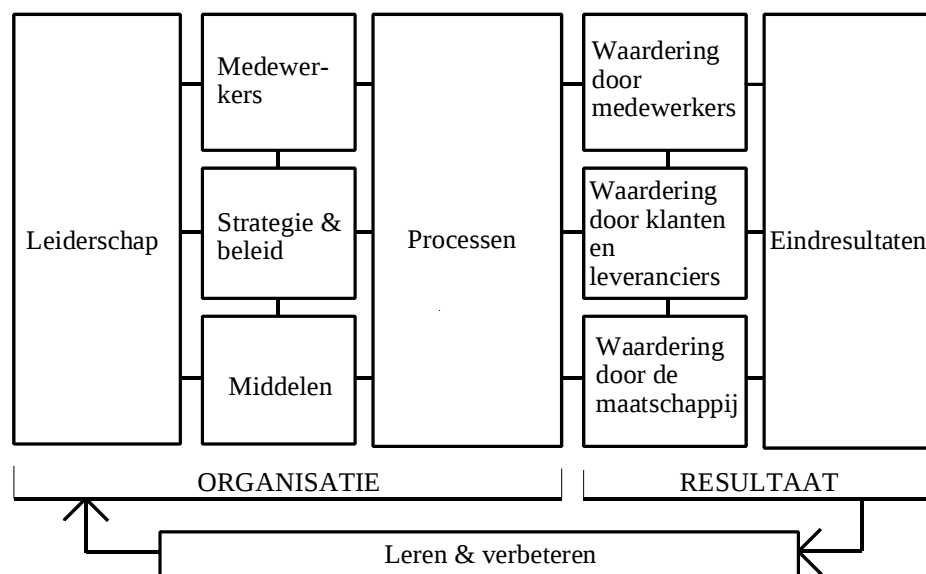
De ontwerpers van het EFQM-model gingen de uitdaging aan om de enorme variatie in de bedrijfsvoering van profit en non-profit organisaties in een beperkt aantal hoofdthema's samen te vatten. Daarbij werd onderscheid gemaakt tussen de wijze waarop de organisatie functioneert en wat die inspanningen hebben opgeleverd. De samenhang tussen die hoofdthema's moest eenvoudig uit te leggen zijn. Eind jaren tachtig is het de ontwerpers gelukt om aan deze eisen te voldoen en negen aandachtsgebieden te definiëren zijnde:

● Leiderschap

²⁰ http://www.elo.nl/elo/Images/Bijlage%20III%20Introductie%20INK_tcm70-24112.doc

- Medewerkers
- Strategie en beleid
- Middelen
- Processen
- Waardering door medewerkers
- Waardering door klanten en leveranciers
- Waardering door de maatschappij
- Eindresultaten

Figuur 8 INK-Model



2. Ontwikkelingsfasen

Leren excelleren is een lange weg en er is behoefte aan 'mijlpalen'. Er zijn vijf fasen gedefinieerd die doorlopen moeten worden om een excellente organisatie te worden.

Figuur 5 INK Kwaliteitsmodel

3. PDCA als regelkring

Voortdurend verbeteren is de brandstof waarop een organisatie draait. In het INK-model is de motor voor verandering de zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act-cirkel' van dr. W. Edwards Deming.

4. Richten op excellentie

Tien jaar ervaring met het toepassen van het EFQM- respectievelijk INK-model heeft geleid tot een beeld van een excellente organisatie. Excellente organisaties worden gekenmerkt door leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continue verbetering, transparantie en samenwerking.

Deze vier uitgangspunten worden toegelicht in de paragrafen 4 tot en met 7.

\

4. De negen aandachtsgebieden

Het INK-model bestaat uit negen praktijkgerichte aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. De vijf organisatiegebieden bieden enerzijds de structuur om te beschrijven hoe de organisatie op dit moment is ingericht (bijvoorbeeld

op het gebied van 'Leiderschap'). Anderzijds leveren zij richtlijnen voor de manier waarop de organisatie ingericht zou kunnen worden op weg naar een excellente organisatie.

In de vier resultaatgebieden worden de belangrijkste kwaliteitsnormen, waaraan producten moeten voldoen, benoemd. Vervolgens wordt gemeten of deze kwaliteitsnormen ook daadwerkelijk worden gehaald. Het hokje 'Leren & Verbeteren' geeft aan dat de organisatie moet leren van de uitkomsten om op koers te blijven, te verbeteren of te vernieuwen.

In paragraaf 4.1 en 4.2 volgt een korte introductie van de negen aandachtsgebieden.

4.1. De organisatiegebieden

De vijf organisatiegebieden hebben betrekking op de manier waarop de organisatie is ingericht. Met andere woorden: wat doet de organisatie om resultaten te bereiken?

1. Leiderschap

De manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vervolgens vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid (bijv. in de manier waarop de organisatie is ingericht) en tenslotte het goede voorbeeld geeft, faciliteiten ter beschikking stelt, vernieuwingen stimuleert etc.

2. Strategie en Beleid

De manier waarop wordt vastgesteld welke kant het op moet met de organisatie (bijv. welke gegevens daarbij gebruikt worden). Vervolgens hoe deze gegevens worden gedefinieerd in een zogenaamde missie en vertaald worden in concrete doelen (en een koers om die doelen te realiseren). Tenslotte op welke wijze deze koers omgezet wordt in concrete acties (inclusief evaluaties).

3. Medewerkers

De vertaling van de strategie en het beleid in personeelsbeleid en -instrumenten. Vervolgens hoe kennis en vaardigheden van medewerkers worden ontwikkeld en tenslotte op welke wijze medewerkers erkenning krijgen.

4. Middelen

De wijze waarop middelen (geld, kennis/technologie, materiaal/diensten) worden ingezet om de doelstellingen te realiseren.

5. Processen

Hoe en in welke mate de organisatie de te hanteren werkwijzen (processen) in kaart heeft gebracht, deze processen beheer(s)t en stelselmatig vernieuwt en verbetert.

We onderscheiden de volgende drie typen van processen:

- *Primaire processen*: het geheel aan activiteiten dat nodig is om een product of dienst te realiseren voor de klant. De 'primaire' processen leveren de producten of diensten waar het uiteindelijk om begonnen is (die het bestaansrecht aan de organisatie geven).
- *Ondersteunende processen*: het geheel aan activiteiten dat gericht is op het scheppen van voorwaarden om de primaire processen goed uit te kunnen voeren. Hierbij valt te denken aan activiteiten op het gebied van personeel, automatisering, organisatie, financiën, administratie en huisvesting.
- *Besturingsprocessen*: het geheel aan activiteiten met als functie het gekozen beleid uit te voeren door middel van plannen, controleren, evalueren en bijsturen.

In het algemeen wordt een optimale beheersing van de primaire processen als belangrijke voorwaarde gezien voor het behalen van goede eindresultaten. Samen met leiderschap en strategie en beleid vormen processen de centrale as in het INK-model (zie figuur 8 INK-model).

4.2 De resultaatgebieden

In de resultaatgebieden wordt gemeten wat de werkzaamheden van de organisatie hebben opgeleverd. Het INK-model onderscheidt vier groepen 'belanghebbenden' waarvan het voor

de organisatie van belang is om hun waardering te weten: klanten/leveranciers, medewerkers, maatschappij en financiers.

1. Waardering door klanten en leveranciers

Hoe waarderen klanten en leveranciers de inspanningen van de organisatie om aan hun eisen en wensen te voldoen. Daarbij draait het eigenlijk om drie vragen: Kennen we onze klanten? Weten we wat die klanten belangrijk vinden? En hoe doen we het in de ogen van die klanten op die voor hen belangrijke gebieden?

2. Waardering door medewerkers

Hoe ervaren, beleven en waarderen de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

3. Waardering door de maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving.

4. Eindresultaten

In welke mate is de organisatie in staat haar financiële en operationele²² doelstellingen te realiseren.

De resultaten die hier gemeten worden, zijn als het goed is bij het onderdeel strategie en beleid gedefinieerd als te bereiken doelen.

5. De vijf ontwikkelingsfasen

Leren excelleren is een lange weg vol met valkuilen en uitdagingen. Er is derhalve behoefte aan enige houvast om op die weg te blijven en de vaart erin te houden. Met dat doel is in Nederland de weg, die een organisatie moet afleggen om een excellente organisatie te worden, in vijf fasen (ontwikkelingsstadia) onderverdeeld. Deze fasen zijn:

Fase I: Activiteit georiënteerd

In zijn eigen werksituatie streeft ieder voor zich ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze klachten te verhelpen.

Fase II: Proces georiënteerd

Het primaire proces wordt beheerst. De onderlinge afhankelijkheid tussen functies komt in beeld. De afzonderlijke processtappen zijn gedefinieerd en de taken/verantwoordelijkheden liggen vast. Prestatie-indicatoren (kwaliteitsnormen) zijn benoemd en worden gebruikt om bij te sturen. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

Fase III: Systeem georiënteerd

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. De PDCA-cirkel (zie hoofdstuk 6) wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantgerichtheid is bepalend voor het te voeren beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

Fase IV: Keten georiënteerd

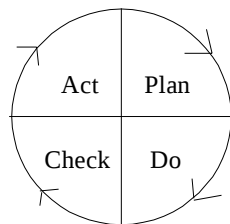
Samen met ketenpartners²³ wordt gestreefd naar maximale resultaten voor alle partijen. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.

Fase V: Excelleren

In haar marktsegment behoort de organisatie tot de top. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en cultuur verankert. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de doelen bijgesteld om nieuwe activiteiten op te starten en de organisatie daarvoor in te richten.

De overgang tussen de verschillende fasen gaat niet zonder slag of stoot. De grootste uitdaging voor een organisatie is om te voldoen aan de kenmerken van een systeemgerichte organisatie. Daar wordt de omslag gemaakt van een interne naar een externe oriëntatie en naar een grotere flexibiliteit.

Deming-cirkel



Figuur 9 Deming-cirkel

De daaruit voortvloeiende gevolgen voor de inrichting en besturing van de organisatie leveren vaak een turbulent veranderingsproces op.

Elke overgang naar een volgende fase vraagt om een andere benadering dan de organisatie, en de mensen in die organisatie, gewend waren. De cultuur zal erdoor veranderen. De grootste veranderingen hebben te maken met de omslag van interne naar externe gerichtheid, flexibiliteit en veranderbereidheid.

6. De regelkring voor continu verbeteren

Voortdurend verbeteren is nodig om de continuïteit van de organisatie veilig te stellen. In het INK-model is het verbetermechanisme gebaseerd op de PDCA-cirkel van dr. W. Edwards Deming. Deze kwaliteitsgoeroe van het eerste uur heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het herstel van de Japanse economie na de Tweede Wereldoorlog. Het PDCA-principe kan door iedereen in de organisatie - van topmanagement tot op de werkvloer - gebruikt worden om verbeteringen op te sporen en door te voeren.

De PDCA-cirkel bestaat uit vier onderdelen:

- Plan : plannen van activiteiten en het stellen van doelen
- Do : uitvoeren van de geplande activiteiten
- Check : nagaan in hoeverre de afgesproken doelen zijn gerealiseerd
- Act : analyse van afwijkingen en aanpassen van het proces

Het succes van een organisatie wordt bepaald door de mate waarin het management erin slaagt deze PDCA-cirkel als een automatisme in alle lagen van de organisatie toe te passen en de organisatiecultuur daarop af te stemmen.

De negen aandachtsgebieden en het hokje 'leren & verbeteren' van het INK-model vormen tezamen één grote PDCA-cirkel:

- Visie en missie worden bepaald door leiderschap, die worden vertaald in concrete plannen (*plan*) in het blok strategie en beleid.
- De uitvoering (*do*) vereist de beschikbaarheid van medewerkers en middelen. In de processen vindt de feitelijke uitvoering van het werk plaats.
- In de vier resultaatgebieden wordt gemeten (*check*) of de verrichte inspanningen bij de betreffende doelgroepen tot het beoogde resultaat hebben geleid.

- Het vergelijken (*act*) van deze resultaten met de doelstellingen leidt tot analyse van afwijkingen en geeft de aanzet tot bijstelling, duurzame verbetering en vernieuwing ('leren & verbeteren').

7. Richten op excellentie

Tien jaar ervaring met toepassing van het EFQM- respectievelijk INK-model heeft geleid tot een beeld van een excellente organisatie. Uiteraard zal iedere organisatie zelf moeten bepalen of en in hoeverre zij zich hieraan wil spiegelen.

Een excellente organisatie wordt gekenmerkt door:

1. Leiderschap met lef

De leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert, gaat de consequenties - ook voor zichzelf - niet uit de weg en houdt vol.

2. Resultaatgerichtheid

De leiding wil voortdurend weten wat de toegevoegde waarde is van de verrichte inspanningen en houdt de waardering door de vier groepen belanghebbenden (klant/leverancier, medewerker, financier en de maatschappij) in balans.

3. Continu verbeteren

Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de, van de visie afgeleide, doelstellingen. Afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot structurele verbeteringen. Medewerkers worden gestimuleerd om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen.

4. Transparantie

Processen, hun onderlinge relaties en prestatie-indicatoren (kwaliteitsnormen) zijn vastgelegd. Taken en verantwoordelijkheden zijn bekend. Kosten en baten zijn per proces(onderdeel) te meten en iedere medewerker kent zijn/haar bijdrage aan het eindresultaat.

5. Samenwerking

Management en medewerkers werken op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Bureaucratische structuren zijn afgebroken. Met partners in netwerken (ketens) wordt gezocht naar maximale toegevoegde waarde voor het geheel.

8. Gebruik van het model

Het gebruik van het INK-model is in de afgelopen 10 jaar veranderd. Oorspronkelijk was het een instrument om kandidaten voor de Nederlandse Kwaliteitsprijs te selecteren met behulp van een 'zelfevaluatie' (diagnose) van de organisatie. In de loop der jaren is gebleken dat het INK-model op een viertal manieren succesvol gebruikt wordt om de bedrijfsvoering te versterken en de organisatie te besturen. In dit hoofdstuk vindt u een korte beschrijving van deze vier gebruiksmogelijkheden.

1. Bewustmaking

Het INK-model als zodanig, dus nog zonder besluit tot het uitvoeren van een zelfevaluatie, vormt een goed startpunt voor een discussie in het managementteam over de noodzaak tot veranderen en de bruikbaarheid van het model, in zijn geheel of alleen bepaalde elementen uit het model.

2. Zelfevaluatie

Hier ligt de oorsprong van het INK-model. Om kandidaten voor de EFQM- en later de INK-prijs te kunnen selecteren was een gedegen methodiek nodig om de sterke punten en de verbetermogelijkheden binnen een organisatie in kaart te kunnen brengen. Al snel bleek dat

deze vorm van diagnose ook heel waardevol is voor organisaties die deze diagnose alleen voor intern gebruik willen hanteren.

Het opsporen van sterke punten en verbetermogelijkheden gebeurt bij een zelfevaluatie aan de hand van negen vragenlijsten die betrekking hebben op de negen aandachtsgebieden van het INK-model. Hoe meer vragen met 'ja' beantwoord kunnen worden, hoe verder een organisatie is op de weg naar excellentie. Vragen die niet (of slechts gedeeltelijk) met 'ja' beantwoord kunnen worden, geven aan waar de organisatie nog verbetermogelijkheden heeft.

3. Verbeteren

Het traject van zelfevaluatie leidt tot tal van verbetermogelijkheden. Daar zal orde in gecreëerd moeten worden en er zullen keuzes moeten worden gemaakt. Het model biedt daarbij ondersteuning. Daarnaast blijkt men ook het model te gebruiken om, los van een zelfevaluatie, lopende verbeteracties te inventariseren en daarmee samenhang te kunnen zien.

4. Besturen

Langs twee wegen kan besloten worden het INK-model als besturingsconcept te hanteren:

- Na bewustmaking, zelfevaluatie en verbeteren wordt na verloop van enkele jaren de toepassing van het model niet meer als een aparte, projectmatige methode gehanteerd. De systematiek wordt geïntegreerd in de normale bedrijfsvoering en de daarbij behorende besturing.
- Vanuit de top van een organisatie, of uit eigen behoefte, wordt overzicht en structuur van de managementrapportages verlangd. Het model wordt dan gebruikt om op een uniforme wijze jaarplannen en verslagen in te richten²⁴.

²⁴ Kooten J.P. van: *Integraal Kwaliteitsmanagement*. Haagse Hoge School – Facility Management 2003/2004

Bijlage 14 Het Servqual-model

Inleiding

Het Servqual model is toegespitst op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlenende organisaties, geeft inzicht in het spanningsveld tussen het verwachte product/dienst en het gepercipieerde product/dienst. Het toont aan in hoeverre u als aanbieder erin slaagt om te voldoen aan de verwachtingen van de afnemer/doelmarkt. In deze bijlage wordt u een beknopt overzicht geboden van de structuur en het gebruik van het model

2 Het Serqual-model

Parasuraman, Zeithaml en Berry hebben het SERVQUAL model ontwikkeld met het doel om in een aantal stappen de kwaliteit van de dienstverlening te meten.

Het model verklaart het verschil tussen hetgeen de klant verwacht en hetgeen hij ervaart op basis van een viertal andere factoren;

1 : Het management interpreteert de klantverwachting niet juist. Hierdoor ontstaat een verschil tussen datgene wat de klant verwacht en datgene wat het management van de organisatie denkt te moeten aanbieden aan de klant.

2 : Vanuit de managementperceptie van de klantverwachting worden niet of niet in voldoende mate de correcte specificaties van de kwaliteit van de dienstverlening aan het personeel gecommuniceerd. Hierdoor gaan medewerkers zelf individueel kwaliteitsnormen bepalen, waardoor een niet constante kwaliteit van dienstverlening ontstaat.

3 : Er is een discrepantie tussen de verkregen dienstverlening en de randvoorwaarden of specificaties waaraan de dienstverlening moet voldoen. Dit verschil ontstaat door (gebrek aan) ervaring, motivatie en kennis van de medewerker. Ook speelt de beschikbaarheid van middelen en de communicatie tussen de afdelingen van de organisatie onderling een belangrijke rol.

4 : Er is een verschil tussen het geleverde product en de wijze waarop hierover gecommuniceerd wordt. De marketing communicatie, die 1-op-1 of via indirecte media kan plaatsvinden, beïnvloedt de verwachting van de klant en daarmee de wijze waarop het product/dienst gepercipieerd wordt.

Het nut van Klant Tevredenheids Programma

Tevreden klanten zijn, zakelijk gezien, een groot goed. Aanbieders van goederen en diensten raken daarvan steeds meer doordrongen. Want hoe tevreden de klanten zijn des te sterker hun neiging om (vaste) klant te blijven en eventueel als positieve referentie te dienen. Elke aanbieder heeft hier baat bij. Want het kost veel méér tijd, energie en vooral geld om nieuwe klanten te werven dan om bestaande relaties te bestendigen.

Daarom is het essentieel de behoeften en wensen van klanten voortdurend in kaart te brengen. Daarom ook loont het de moeite voor zowel productgeoriënteerde bedrijven als dienstverlenende organisaties hun kwaliteitsverbeteringsprogramma's (b.v. Total Quality Management, ISO 9000) te ondersteunen met de systematische uitvoering van het Klant Satisfactie Programma. Omdat via dit programma bij de eigen medewerkers de aandacht levend wordt gehouden door permanente tevredenheidsmetingen onder klanten, krijgt ook het personeel een duidelijke signaal dat klantgerichtheid serieus wordt genomen.

Visie op kwaliteit

Kwaliteit is een veelzijdig begrip.

“Kwaliteit is de mate waarin wordt voldaan aan de verwachtingen die de klant heeft ten aanzien van de technische, functionele en relationele dienstverlening”

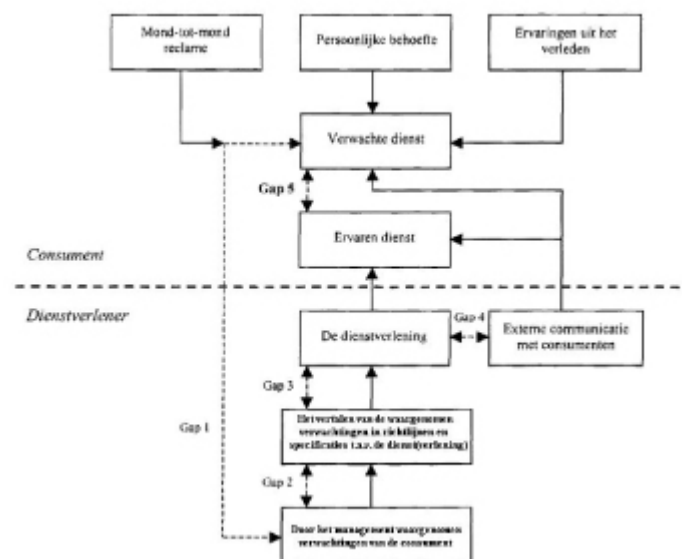
Ofschoon hierbij specifiek over dienstverlening wordt gesproken, geldt de definitie evenzeer voor organisaties die zich primair toeleggen op producten.

Gelet op de gegeven omschrijving van kwaliteit omvat het begrip twee componenten, namelijk *verwachting* en *perceptie* (ervaring) van de klant. Naarmate de ervaringen beter aansluiten bij de verwachtingen, zal de kwaliteit hoger gewaardeerd worden. Oftewel: de klant zal tevreden zijn.

De verwachtingen die klanten van tevoren hebben, worden gevoed door:

- Mond-tot-mondcommunicatie (ervaringen van derden).
- Persoonlijke behoeften van de klant.
- Vroegere ervaringen die de klant heeft gehad met dezelfde of een gelijksoortige aanbieder.
- Communicatie van de leverancier dan wel gelijksoortige leveranciers met de klant.

Tussen *verwachting* en *ervaring* kunnen zich discrepanties voordoen, positieve maar ook negatieve. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Het hierbij afgedrukte schema geeft daar meer inzicht in.



Figuur 10 Servqual-model²⁵

De cruciale factor voor het gedefinieerde begrip (service)kwaliteit is hierin aangeduid met *Gap 5*, de afstand tussen verwachting en perceptie. Daarnaast wordt een viertal andere discrepanties aangegeven.

Gap 1

Het verschil tussen de verwachtingen van de klant en het beeld dat het management van deze verwachtingen heeft.

Gap 2

De afstand tussen het beeld dat het management van de klantverwachtingen heeft en de normen/richtlijnen die inzake servicekwaliteit aanwezig zijn.

Gap 3

Het verschil tussen de normen/richtlijnen inzake servicekwaliteit en het daadwerkelijke niveau van de service zoals de organisatie die levert.

Gap 4

Het verschil tussen de door de organisatie geleverde service en de inhoud van de externe communicatie over de dienstverlening.

Deze vier *interne* discrepanties bepalen de richting en de grootte van Gap 5. De afstand tussen verwachting en ervaring van de klant vindt zijn oorzaak dan ook ergens in die vier Gaps.

Op grond van het schema valt het doel van onderzoek in het kader van het Klant Satisfactie Programma helder en kernachtig te omschrijven. Namelijk: *het inventariseren van de aard en de omvang van Gap 5*. Bovendien levert zulk onderzoek handzame aanknopingspunten op om de omvang van Gap 5 kleiner te maken:

- Aangezien er inzicht ontstaat in het verwachtingspatroon van klanten, wordt Gap 1 automatisch verkleind;
- Doordat het onderzoek aspecten blootlegt waarop de prestatie van de organisatie tekort schiet in de perceptie van de klant, kunnen gefundeerde richtlijnen worden geformuleerd voor die prestatie (zo levert het onderzoek instrumenten op waarmee het mogelijk is de grootte van Gap 2 te verminderen);
- Inzicht in de verwachting en perceptie van klanten levert handvatten op om het externe communicatiebeleid te toetsen dan wel te optimaliseren (Gap 4).

In hoeverre Gap 3 en Gap 4 uiteindelijk te verkleinen zijn, hangt af van:

- De mate waarin de onderzoekresultaten adequaat vertaald worden in richtlijnen voor de prestatie van de organisatie;
- De mate waarin die richtlijnen worden opgepakt, respectievelijk de wijze waarop ze in de praktijk ingevuld worden door de individuele medewerkers²⁶.

²⁶ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Derde druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001.

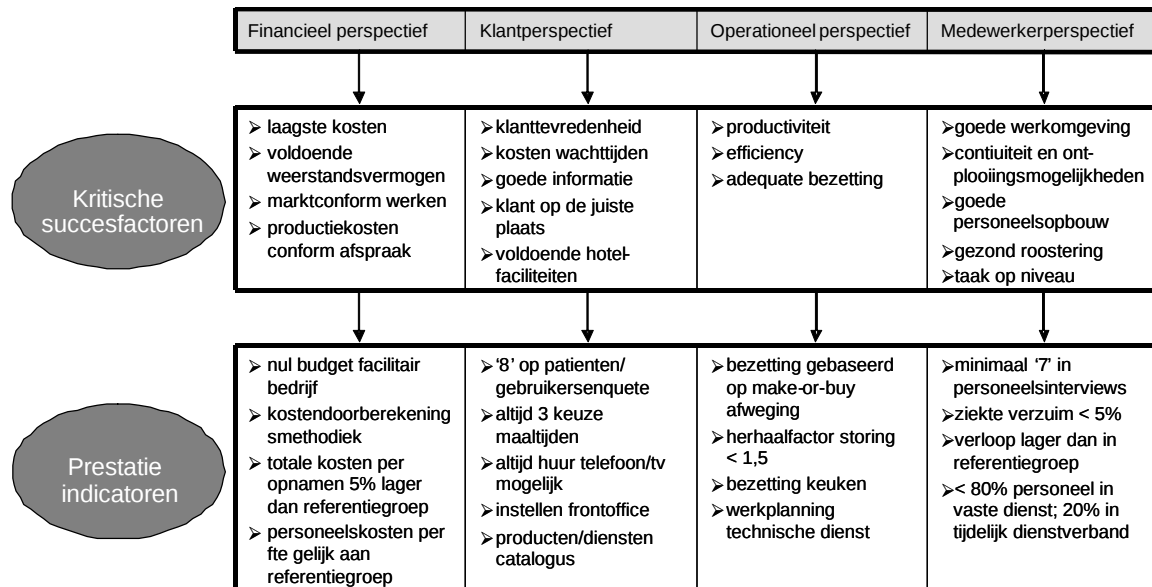
Bijlage 15 Drie prestatieaspecten

Bij de beoordeling van een product (goed of dienst) door een klant spelen altijd drie aspecten een rol. Ze mogen niet geheel los van elkaar worden gezien, maar moeten wel duidelijk van elkaar worden onderscheiden. Deze drie prestatieaspecten zijn:

- a. Het logistieke aspect, te weten de mate waarin het product (goed of dienst) op de juiste plaats, de juiste tijd en in de juiste hoeveelheid beschikbaar is;
- b. Het offer aspect, te weten de hoeveelheid geld, tijd en inspanning die het de klant kost om het product te verwerven;
- c. Het kwaliteitsaspect, te wetende mate waarin het product als zodanig aan de (gerechtvaardigde) verwachtingen van de klant voldoet en blijft voldoen. Bij het kwaliteitsaspect onderscheiden we nog de kwaliteit met grote 'K' en die met kleine 'k'. De kleine 'k' reserveren we voor de mate waarin alle meetbare producteigenschappen aan de daarvoor geldende afspraken (specificaties) voldoen. De grote 'K' heeft betrekking op eigenschappen die niet aan het product zelf meetbaar zijn. Ze spelen echter wel een belangrijke rol bij de waardering de totale kwaliteit. Voorbeelden van het laatste zijn: de 'service', de 'klantvriendelijkheid' en uitingen zoals: 'het is boven verwachtingen goed'.²⁷

²⁷ ing. Tepper Henk J, en prof ir Mulder. A. Filips,; *Resultaatgerichte Bedrijfsvoering/RGB*. Kluwer: Deventer 2001.

Bijlage 16 Performance model



Bijlage 17 Slaagfactoren in de implementatiefase

Eindsuccessen	Verander-v's en slaagfactoren					
	Materie	Gedrag		Organisatie		Sturing
	Verdiepen	Verduidelijken	Verbijzonderen	Versnellen	Verduurzamen	Verenigen
▶ Mensen leren omgaan met de aanpassingen en leren bijstellen indien nodig. ▶ Versterken leervermogen + verandercapaciteit	▶ Onderzoek welke factoren van invloed zijn op de aanpassingen en nieuwe gedragingen m.b.v. Het B=A VICTORY-model: B= Behavior A= Ability V= Values I = Information C=Prevalling circumstances T= Timing O= Obligation R= Resistances Y= Yield ▶ Houd het toekomstige beeld scherp bij het implementeren d.m.v. directe interacties. ▶ Geef feedback op nieuw gedrag ▶ Creer een leerklimaat met leervermogen bevorderende maatregelen (kennisuitwisseling, contentmanagemet, CBT, intervisie).	▶ Maak verborgen gedragingen en emotionele processen transparant. ▶ Leer mensen reflecteren op hun eigen gedrag. ▶ Activeer en continueer leerprocessen (stimuleer leren door doen). ▶ Leer mensen leren en veranderen + versterk verandercapaciteiten.	▶ Manage de verschillende verwachtingen van diverse geledingen. ▶ Stimuleer en stuur het leren aan binnen de doelgroep. ▶ (Digitaal) netwerk-teams. ▶ Stimuleer en stuur de uitwisseling aan van leerervaringen tussen doelgroepen.	▶ Bied instrumentele en sociaal-emotionele steun. ▶ Voorbeeldfunctie van management. ▶ Motiveer en beloon de 'change targets'. ▶ Maak tegengestelde belangen expliciet. ▶ Creer condities (supporting mechanism) die (groeps)leren bij implementeren bevorderen.	▶ Objectiveer de organisatiekennis die gecreëerd is op groepsniveau en op organisatieniveau (kennisopslag, distributie en –toepassingen).	▶ Integraal aansturen van de veranderprojecten door de coo (6 verander-v's, slaagfactoren, verandercapaciteit). ▶ Stem het handelen af tussen de netwerken. ▶ Bied duidelijkheid over de samenhang tussen projecten.

Bijlage 18 Procesverbetering klachten- storing afhandeling.

Een klacht is het te kennen geven van ontevredenheid aan iemand. Klachten moeten overigens wel onderscheiden worden van storingen. Een defect aan een bureaustoel bijvoorbeeld, wordt beschouwd als een storing en niet als een klacht. Indien de storing niet tijdig wordt verholpen, kan de storing overgaan in een klacht, bijvoorbeeld, afhandelsnelheid. Het is daar niet onbelangrijk om in dit kader het proces van beiden te verbeteren, zodat voorkomen wordt dat een storing overgaat in een klacht.

Een organisatie kan op drie manier reageren op een klacht en storing:

1. Door een herstellende actie uit te voeren;
2. Door de gevolgen te verminderen;
3. Door een preventieve actie uit te voeren.

Klachtenbehandeling en storingbehandeling kan gezien worden als marketinginstrument van de Facilitaire Dienst. Deze kunnen immers leiden tot tevreden klanten en informatie over de kwaliteit van de geboden producten en diensten. Afhandelsnelheid is dan ook een belangrijk item. De klant voelt zich niet enkel serieus genomen, het is tevens een middel ter voorkoming dat een storing over gaat in een klacht. In de procedure die gekoppeld is aan de behandeling van de klacht en storing, moeten klant en afhandelsnelheid dan ook centraal staan²⁸.

De procedure voor de behandeling van klachten kan als volgt verlopen:

1. De klacht wordt ontvangen bij het FDC, per email, telefoon of balie.
2. Het FDC registreert de klacht via het FMIS Nordined en informeert de verantwoordelijke afdeling van de backoffice.
3. Het FDC informeert de klant 'schriftelijk' dat de klacht in ontvangst is genomen en ter behandeling is doorgestuurd aan de backoffice.
4. Indien mogelijk informeert het FDC de klant over de afhandelsnelheid, bijvoorbeeld, binnen 8 werkdagen informeren wij u over het verloop van de klacht.
5. De klacht wordt in behandeling genomen door de juiste persoon van de juiste afdeling. Indien gewenst wordt de klant betrokken bij het zoeken naar een oplossing.
6. De klant wordt zowel mondeling als schriftelijk op de hoogte gesteld van de gekozen oplossing voor zijn of haar probleem.

De procedure voor de behandeling van een storing kan als volgt verlopen:

1. De storing wordt ontvangen bij het FDC, per email, telefoon of balie.
2. Het FDC meldt de storing aan in het FMIS Nordined en informeert de verantwoordelijke afdeling van de backoffice.
3. De storing wordt in behandeling genomen door de verantwoordelijke persoon of afdeling en informeert het FDC over de afhandelsnelheid.
4. Het FDC informeert de klant zowel mondeling als schriftelijk over de afhandelsnelheid.

²⁸ Kok, Herman.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie, Concurrenieren op een interne markt*. Alphen aan den Rijn: Samson 1999.

Belangrijk in dit kader is, dat het FDC de taak heeft de juiste persoon of afdeling te vinden. Communicatie is hierbij van essentieel belang. Daarnaast moeten alle betrokken partijen op de hoogte zijn van de te volgen procedures.

Een klant die klaagt, vraagt bewust aandacht voor zijn of haar probleem. Het is dus belangrijk de klant serieus te nemen en altijd vriendelijke en beleefd te blijven. Door de klant te betrekken bij de mogelijke oplossing wordt een basis gecreëerd van klanttevredenheid.²⁹

²⁹ Krimpen, J. van: *Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2003.

Bijlage 19 Nieuw organisatie model FDC Schiphol Group

FDC Nieuwe stijl

In de aanbevelingen zijn diverse meetinstrumenten en veranderingen aanbevolen om de performance van het FDC te verbeteren en de knelpunten op te heffen. In het nu volgende hoofdstuk zal een nieuw organisatie model en communicatie model voorgesteld worden waarin de genoemde aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden.

De Randvoorwaarden “FDC nieuwe stijl” zullen beschreven worden aan de hand van het ESH model. Als eerste volgt een korte toelichting van de organisatie.

Zoals figuur 11. laat zien zal de frontoffice opgesplitst worden in drie onderdelen zijnde: 4444 & Steward, balie en Accountmanager.

4444 & Steward

De callcenter activiteiten, zoals deze nu binnen komen bij 4444 blijven ongewijzigd. Wel dient beter gestuurd te worden op kwaliteitsmetingen zoals bereikbaarheid, snelheid klachtenafhandeling en terugkoppeling.

De functie steward wordt toegevoegd aan het FDC. In het voorgaande hoofdstuk wordt deze functie beschreven.

Balie

De baliemedewerker is het aanspreekpunt voor de klant, die zich persoonlijk meldt bij het FDC. De balie medewerker zal verantwoordelijk zijn voor de persoonlijke taken, die nu nog verspreid zijn onder de medewerkers van het FDC. Een omschrijving van deze taken worden in bijlage 20 beschreven.

Accountmanager

Zoals beschreven dient de functie accountmanager uitgebreid te worden. De accountmanager moet de strategische vertegenwoordiger worden van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Om een betere afstemming te bereiken tussen de behoeftes van de vier businessunits van Schiphol Group dient per twee businessunit een accountmanager te worden aangesteld. De accountmanager vervult de rol van adviseur en onderhandelaar en bewaakt de belangen van de gehele organisatie. De accountmanager is verantwoordelijk voor het tot stand komen en de bewaking van SLA's met de klant.

Figuur 11 laat zien dat de accountmanagerfunctie niet meer gekoppeld is aan de manager van het FDC, maar wordt geplaatst als staffunctie binnen de facilitaire dienst. Door de staffunctie accountmanager toe te voegen aan de facilitaire dienst en de accountmanager weg te halen uit het FDC wordt de accountmanager als voorpost geïnstalleerd van de facilitaire dienst.

Management

Het management FDC komt gelijk aan het management, zoals deze is terug te vinden in de backoffice. Zowel de backoffice Huisvesting als Post en Repro worden gemanaged door een Senior Coordinator. In de nieuwe situatie stel ik voor dat de management functie zoals deze nu aanwezig is, komt te vervallen en dat de manager FDC wordt vervangen voor een Senior Coördinator. Dit is mogelijk omdat de accountmanager niet meer onder de verantwoordelijkheid staat van de leidinggevende van het FDC.

Omschrijving nieuwe organisatie aan de hand van het ESH model

Strategie

De strategie van het FDC dient overeen te komen met de strategie van de facilitaire dienst. Derhalve stel ik voor om de strategie van de facilitaire dienst aan te passen en te gaan sturen naar systeemgerichte organisatie. Het hebben van klanten is niet meer vanzelf sprekend. Flexibiliteit naar de klant staat centraal. Gemaakte afspraken worden ondersteund door SLA's.

Doelstellingen die hierbij horen moeten zijn:

- Het realiseren van klanttevredenheid door een klantgerichte aanpak
- Het inzichtelijk maken van de dienstverlening die de klanten eisen of wensen.
- Het verbeteren van de communicatiestromen
- Het reduceren van ongeschreven regels
- Het reduceren en beperken van het aantal aanspreekpunten
- Het correct afhandelen van vragen volgens procedures

De gekozen strategie moet nog steeds de organisatie doelstelling van Schiphol Group ondersteunen en mag niet ten koste gaan van de kwaliteit. De kosten dienen inzichtelijk te worden gemaakt.

In hoofdstuk 7 wordt een mogelijke strategie uiteengezet.

Systemen

De facilitaire dienst dient ondersteund te worden door een goed werkend FMIS waarop alle medewerkers ingewerkt dienen te zijn. Het FMIS dient ter ondersteuning van de processen. In de nieuwe organisatie structuur dienen dus ook de medewerkers van de backoffice werkzaam te zijn op hetzelfde FMIS.

Structuur

De structuur moet gericht zijn op performance management waarbij gewerkt wordt met diverse meetinstrumenten zijnde; KPI's en SLA's.

Verder dient men bij de inrichting van het FDC al het klantcontact voor wat betreft niet standaard aanvragen te plaatsen bij de accountmanager van de betreffende businessunits. Het accountmanagermodel wordt hiervoor als basis gebruikt. Echter, het contact van de klant met de backoffice wordt opgevangen door de accountmanager. Het management dient erop toe te zien dat het gekozen beleid, waarbij het FDC fungeert als accountmanager van de productenafdeling en facilitaire dienst en communiceert met de klanten over de eisen en wensen met betrekking tot de gewenste producten en diensten, wordt nagekomen.

Cultuur

De facilitaire dienst kenmerkt zich momenteel als een "open cultuur" waarbij het management toegankelijk is voor alle medewerkers. Het verschil tussen de backoffice en het FDC ligt hem in de respectievelijk het grofmazige en het fijnmazige cultuur. In de nieuwe organisatie dient er sterker gestuurd te worden op structuur van regels, waarbij een fijnmazige cultuur voor de gehele facilitaire dienst ontstaat.

Personeel

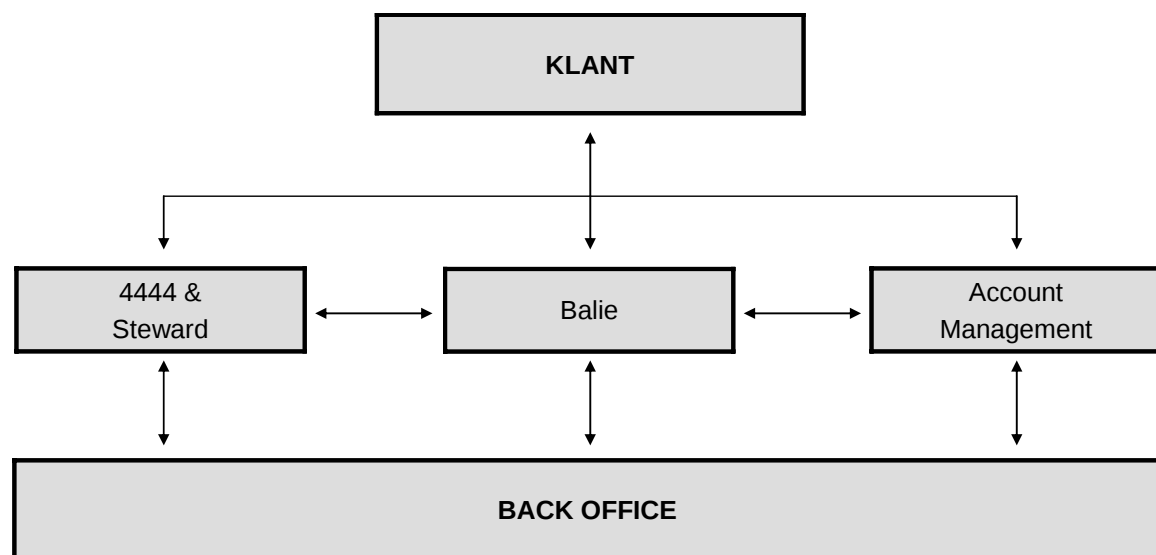
De huidige personele bezetting zal moeten veranderen. In de nieuwe organisatie is een hoog competentie niveau een vereiste. De beste manier om dit te veranderen is door het aanpassen van functies en het omscholen van personeel. Door de toevoeging van de functie "Steward" worden nieuwe mogelijkheden voor de medewerkers van het FDC gecreëerd. De toevoeging van een steward mag niet ten koste gaan van de bezettingsgraad. Het FDC moet optimaal bereikbaar blijven voor de interne- en externe klant. Dit is mogelijk omdat het FDC een begroting heeft van 6,0 FTE terwijl de huidige bezetting 4,6 FTE bevat.

Het huidige personeel dient getraind te worden op dienstverlenende vaardigheden. Nieuw aangetrokken personeel moet minimaal op MBO/HBO geschoold zijn en beschikken over kerncompetentie als 'klantvriendelijkheid', 'resultaat gericht werken' en 'communicatie'. Door goed opgeleid personeel kan op een eenvoudige manier de performance geoptimaliseerd worden waarbij klanttevredenheid en klantloyaliteit een belangrijke rol spelen.

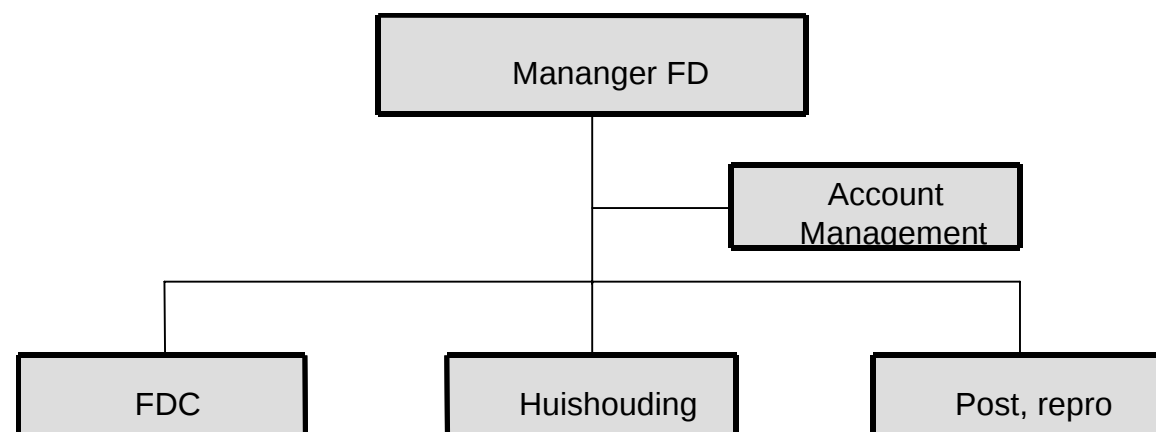
Als laatste dient de nieuwe organisatie voldoende uitdaging en toekomstperspectieven te bieden voor de medewerkers van het FDC.

Managementstijl

De stijl van leidinggeven dient in de nieuwe organisatie die van "coachend leiderschap" te zijn. Taken en verantwoordelijkheden hiervoor liggen bij de medewerkers van het FDC.



Figuur 11 Organisatie FDC inclusief communicatie stromen



Figuur 12 Organisatiemodel facilitaire dienst

Bijlage 20 Overzicht individuele taken FDC

	Activiteit	Wie	Back-up	WI	Inwerken	Procesomschrijving	Freq.
1	Abonnementen						
	Administratie abo's	Dave	Nicoline			Aanname bestellingen en beheer bestand	Dag
	Verwerken abonnementen	Nicoline	Anja			Controle documentatie met abolijs	Dag
2	Brillen			Gereed	Dave		
	In ontvangst nemen brillen	FDC-ers	N.v.t.			Aanname levering en archivering	Dag
	Agendabeheer Groeneveld	Marianne	N.v.t.			Afsprakenlijst bijhouden voor oogcontrole	Maand
	Administratie brillen	Nicoline	Anja			Excel model wekelijks bijwerken	Week
	Controle en verwerking	Nicoline	Anja			Controle en mailen drager	Week
3	Coördinatie						
a	Rooster	Joke	Nicoline	Gereed	Gereed	Vroeg, laat, balie en telefonie, voorkeuren	Maand
b	Tuiflijsten	Anja	Joke	Gereed	Gereed	Aantallen telefonie -en balieopdrachten	Maand
c	Checklist	Joke	Marianne			Nalooptij voor late dienst	Week
d	"Kantoorartikelen" bijhouden	Marianne	N.v.t.		Gereed	Pakpapier, labels, maatlables, zakjes etc.	Maand
e	Storingsrapportage	Dave	N.v.t.			Nog opzetten.	
4	Klachten						
	Dagelijkse aanname klachten	FDC-ers	N.v.t.			Aanname, archivering en doorzetting naar backoffice	Dag
	Administratie klachten	Anja	Joke			Vastlegging en monitoring looptijd	Week
	Klachtenrapportage	Dave	Anja/Joke			Rapportage aan MT	Maand
5	Kleding SG / SBF						
	Doorpassen nieuwe medewerkers	FDC-ers	N.v.t.			SBF en SG medewerkers	Dag
	Invoeren bestellingen SBF en SG	Ely	Sandra/Nicoline			Invoeren bestelformulieren in LogiWeb	Dag
	Calamiteiten	Dave					Dag
	Administratie LogiWeb SG en SBF	Ely	Sandra/Nicoline			Controle formulieren en klaarmaken administratie Consumers	Week
	Afgifte SBF kleding	FDC-ers	N.v.t.			Uitgifte uit voorraad	Dag
	Afgifte SG kleding	FDC-ers	N.v.t.			Ontvangst, controle met pakbon en bestelling, bijwerken dossiers	Week
	Beheer paskleding SBF en SG	Joke	Anja			Nalopen maten en netjes houden kasten	Week
	Beheer SBF kleding	Ely	Sandra/Nicoline			Voorraden bijvullen, nalopen maten en sortering	Week
6	Naambordjes			Ter controle	Gereed		
	Aanname opdrachten	FDC-ers	N.v.t.			Aanname en archivering opdrachten	Dag
	Naam -en postvakbordjes	Sandra	Anja			Wekelijkse bijwerking	Week
	Uitzetten bij Service Unit	Sandra	Anja			Wekelijkse bijwerking	Week
7	Schoenen Estoppey / Paolo Salotto			Gereed	Nicoline		
	Dagelijkse bestellingen schoenen	FDC-ers	N.v.t.			Passen, invullen en archiveren formulieren	Dag
	Administratie en bestelling Estoppey	Sandra	Nicoline			Verwerking Excel model en bestelling	Week
	Goederenontvangst	Sandra	Nicoline			Pakbonverwerking	Week
	Controle en verwerking	Sandra	Nicoline			Telling, controle en mailen drager	Week
	Rappel	Sandra	Nicoline			Reminder ophalen schoenen	2-week
8	Stoomgoed			Gereed	Gereed		
	Aanname opdrachten	FDC-ers	N.v.t.			Invullen opdrachtbonnen en archivering	Dag
	Opdrachten aan SQS	FDC-ers	N.v.t.			Klaarzetten stoomgoed	Week
	Administratie stoomgoed	Nicoline	Joke			Excel model wekelijks bijwerken	Week
	Controle en verwerking	Nicoline	Joke			Controle en mailen drager	Week
	Rappel	Nicoline	Joke			Reminder ophalen stoomgoed	2-week
9	Transport			Gereed	Gereed		
	Dagelijkse aanname opdrachten	FDC-ers	N.v.t.			Aanname en doorzetting naar transport	Dag
	Transportbonnen administratie	Marianne	Anja			Excel model wekelijks bijwerken	Week
10	Visitekaartjes			Gereed	Nicoline		
	Mailverwerking	FDC-ers	N.v.t.			Verwerking in Groupwise directory	Dag
	Faxen bestelling	Marianne	Nicoline			Wekelijkse bestelling	Week
	Visitekaartjes drukproef controle	Marianne	Nicoline			Controle bestelling met drukproef	Week
	Controle en verwerking	Marianne	Nicoline			Controle en mailen besteller	Week
11	Diversen						
	Control P&D gids Intranet	Joke	N.v.t.				Maand
	Informatiemap / mailarchief	Marianne	N.v.t.				Dag
	IC m.b.t. dagpasverlenging	Nicoline	Marianne				Dag
	Mailen niet aangemelde bezoekers					Vervallen voorlopig.	
	Mailen niet aangemelde overwerkers					Vervallen voorlopig.	
	Mailen no-shows vergadercentrum					Vervallen!	

Bijlage 21 Kritische Prestatie Indicatoren FDC

SCOPE OF SERVICE	SERVICE DESCRIPTION	SERVICE LEVEL
• FDC • 4444 (telefoon service) • Balie	• Verwerking reservering/bestelling van alle FD producten en diensten • Inname en uitgifte van producten • Verstrekken van informatie over diensten en producten van FD • Verwerken van storingen / meldingen / klachten / suggesties • Afspraken inplannen met backoffice • Administratieve afhandeling • Ondersteuning management rapportages • After Sales	• Bereikbaarheid FDC 100% gedurende werkdagen tussen 08:00 en 17:30 • Binnenkomende telefoon dienen 95% van de tijd binnen 10 seconden worden aangenomen • Binnenkomende telefoon dienen met 100% klantvriendelijkheid te worden afgehandeld • Alle binnenkomende email dienen binnen 30 minuten van binnenkomst te zijn behandeld • Alle binnenkomende klachten dienen binnen 30 minuten te zijn doorgespeeld aan de backoffice waarbij de klant geïnformeerd wordt over de status. (autoreply message) • Balie is verantwoordelijk voor aanname van poststukken en dienen direct doorgestuurd te worden, indien aanname geld voor couriersdienst dan dienen deze binnen 30 minuten te zijn geplaatst bij couriersdienst • Aanmeldingen van storingen dienen binnen 5 minuten te zijn overgedragen ter afhandeling aan de backoffice • Audio video apparatuur dient indien voor 12:00 uur, de werkdag voor boeking, beschikbaar te zijn volgens 90% klanttevredenheid
• Dagelijks onderhoud mail database om 95% beschikbaarheid te handhaven .Niet meer dan 3 rapport per week over niet behandelde email is toegestaan • Niet meer dan 5 telefoontjes perdag mogen buiten 10 sec worden beantwoord • Alle medewerkers dienen getraind te zijn op klantvriendelijkheid 100% van de tijd		
METHODE OF MEASUREMENT FOR KPI		
• Klanttevredenheid • Helpdesk records • Reguliere controles (mysterie guest)		

Bijlage 22 Randvoorwaarde Frontoffice

In deze bijlage zullen de randvoorwaarden welke in hoofdstuk 4 paragraaf 4.1.2 zijn geformuleerd, worden toegelicht. Daarnaast wordt aangegeven in hoeverre het FDC hier aan voldoet. De randvoorwaarden worden toegelicht volgens de driedeling welke door Herman B. Kok (1997) wordt gehanteerd.

De Werkwijze

Het hanteren van een missie die afgeleid is van die van de facilitaire dienst

Het hanteren van herkenbare en meetbare doelstellingen

Het hanteren van een missie biedt een organisatie de mogelijkheid om na te denken over: 'wat de facilitaire dienst voor de organisatie wil betekenen' en 'wat de toegevoegde waarde is van de facilitaire dienst' t.o.v de organisatie Schiphol Group? De missie is de uitdagende lange termijn opdracht die als basis dient voor het beleid van de organisatie. Vanuit de missie worden doelstellingen geformuleerd. Doelen geven antwoord op de vraag wat we precies willen bereiken. Dit zijn dus de directe of indirecte uit de missie afgeleide, duidelijk gespecificeerde, gewenste en meetbare resultaten, die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moeten zijn.

De missie en de daar uit voortvloeiende doelstellingen van het FDC, zijn gelijk aan die van de facilitaire dienst Schiphol Group. De missie en doelstellingen welke door het FDC gehanteerd worden staan vermeld in hoofdstuk 2. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek is naar voren gekomen dat niet alle medewerkers op de hoogte zijn van de gestelde doelstellingen, dan wel dat niet alle medewerkers deze begrijpen. Dit is met name te wijten aan de medewerkers zelf daar zij het gereedschap daartoe wel aangereikt hebben gekregen.

Het hanteren van een takenpakket wat afgestemd is op de eisen en wensen van de klant

Zoals meerdere malen vermeld dient het facilitaire beleid van de facilitaire dienst door de totale organisatie gesteund te worden. Het hanteren van een takenpakket wat afgestemd is op de eisen en wensen van de klant, kan hierbij een hulpmiddel zijn.

Het resultaat van het meldpunt is doorgaans eenduidigheid voor de klant.

Bij het samenstellen van een takenpakket voor het FDC kan men een functie en een taakverdeling onderscheiden tussen enerzijds het FDC en anderzijds de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Daarbij moeten de bevoegdheden en verantwoordelijkheden nauwkeurig worden aangegeven.

Bij het formeren van een frontoffice dient een gedegen analyse plaats te vinden van het geboden diensten pakket en dienstverleningsproces zodat de exacte grenzen van het meldpunt aan gegeven kunnen worden.

Bij het formeren van het FDC heeft een analyse plaats gevonden, waarbij is aangegeven dat: Het FDC het meldpunt is waar alle vragen, aanmeldingen en verzoeken terecht komen en van waaruit opdrachten worden gegeven aan de backoffice. In een aantal gevallen is het FDC ook zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdrachten.

Inrichting

Bij het weergeven van de inrichting van een frontoffice, zullen aspecten als locatie, personele bezetting, bereikbaarheid en hulpmiddelen behandeld worden. Voor een goede inrichting zijn een aantal randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn:

Optimale bereikbaarheid zowel locatie als personeel

Het FDC heeft een permanente en representatieve bezetting gedurende de openingstijden. De openingstijden van het FDC zijn van 08:00 tot 17:30. Het aantal

medewerkers is afhankelijk van het aantal taken en verantwoordelijk heden die zijn neergelegd bij het FDC. Doch moet het FDC minimaal beschikken over 2 FTE per dag, om de beschikbaarheid en bereikbaarheid optimaal te houden. Het FDC voldoet hier momenteel aan. Echter door ziekte, verlof of anderszins kunnen problemen ontstaan.

De eisen die gesteld worden aan de medewerkers van het FDC, zijn die van een klantgerichte instelling, sociale en communicatieve vaardigheden, alsmede dienstbare instelling.

Als locatie is het FDC goedbereikbaar voor interne en externe klanten, die werkzaam zijn in het Schiphol hoofdgebouw.

Beschikken over de juiste middelen ter ondersteuning aan de werkzaamheden

De bij de taakuitvoering gebruikte inventaris en communicatiemiddelen van het FDC moeten voldoende effectiviteit en kwaliteit bieden opdat een optimale bereikbaarheid, eenduidige registratie en vlotte afhandeling van de verzoeken tot dienstverlening te waarborgen. Het FDC heeft de beschikking over de juiste middelen om aan bovenstaande te kunnen voldoen.

Communicatie

Communicatie is de rode draad bij een goed functionerende frontoffice. Het betreft hier communicatie met interne- en externe klanten, communicatie middelen en promotie en profilering. Voor een juiste communicatie van het FDC zijn een aantal randvoorwaarden geformuleerd. Deze randvoorwaarden zullen stuk voor stuk behandeld worden:

Een goede definiëring van de klanten

Om goed met de interne- en externe klanten te kunnen communiceren moet het FDC zijn interne- en externe klanten kennen. Het gaat erom dat het FDC weet wie ze zijn, waar ze zitten, hoeveel het er zijn, wat hun wensen en eisen zijn, hoe we de klanten het beste kunnen bereiken, hoe de klant het FDC ziet et cetera. Wanneer een juiste definiëring van de interne- en externe klanten heeft plaats gevonden, kan de weg naar een effectieve communicatie en de juiste inzet van juiste communicatiemiddelen en –kanalen worden bepaald. De interne en externe klanten van het FDC zijn:

- De medewerkers van Schiphol Group
- De toeleveranciers van Schiphol Group
- De medewerkers van de facilitaire dienst van Schiphol Group

Deze interne- en externe klanten hebben allemaal verschillende wensen en behoeften en verdienen een andere wijze van behandeling.

Duidelijke interne en externe communicatie

Om te communiceren met verschillende doelgroepen kunnen facilitaire organisaties gebruik maken van verschillende communicatie-instrumenten, bijvoorbeeld:

- Een product- en dienstencatalogus
- Een FMIS
- Intranet
- Interne brochures en nieuwsbrieven

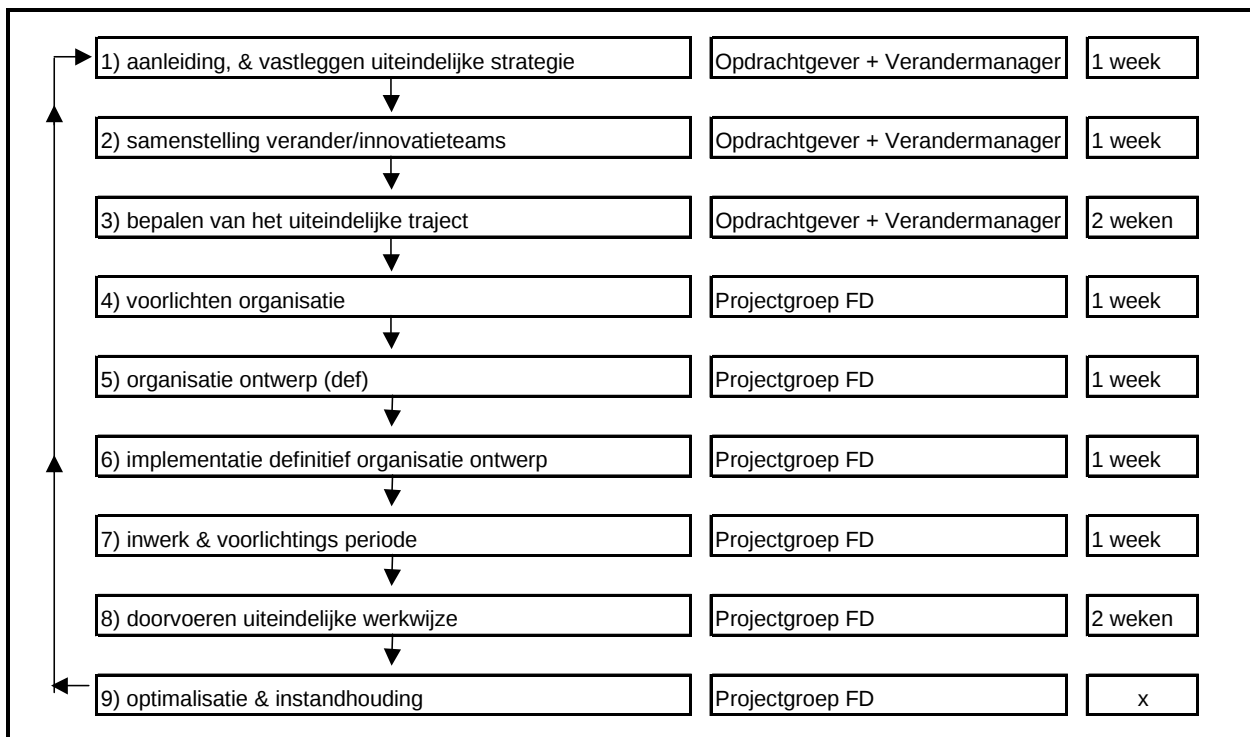
De communicatie binnen de facilitaire dienst zal ondersteund moeten worden door het FMIS. Door alle diensten binnen de facilitaire dienst aan te sluiten op het FMIS ontstaat een gestroomlijnde communicatie. Nu is het zo dat nog niet alle diensten van de facilitaire dienst aangesloten zijn dan wel werken met FMIS.

Een product- en dienstencatalogus is met name een communicatiemiddel dat als doel heeft de interne klant te informeren over de geboden diensten. Een goed opgestelde product- en dienstencatalogus schept duidelijkheid en kan tevens gezien worden als een stuk promotie

van het FDC. De facilitaire dienst communiceert momenteel enkel haar producten en diensten via het intranet³⁰.

³⁰ Kok, Herman.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie, Concurrenren op een interne markt*. Alphen aan den Rijn: Samson 1999.

Bijlage 23 Implementatietraject Facilitaire dienst



Figuur 13 Implementatietraject facilitaire dienst Schiphol Group