

Inhoudsopgave

Service Management

De weg naar een centrale facilitaire servicedesk voor TCN Property Projects.

Anne Wil de Groot
Mei 2005

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2421 EN Den Haag

Afstudeerprofiel:

FM & Services

Docentbegeleider:

Mevr. B. A. Heemskerk- Nooij

Medebeoordelaar:

Drs. M.G.M. Geerdink

Opdrachtgever:

TCN Media Park
Sumatralaan 45
1200 AG Hilversum

Mentor:

A. van den Heuvel
TCN Facility Manager
Dhr. E. Barnar
Facility Manager Media Park

Periode onderzoek:

februari 2005 - mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek voor TCN Facilitair naar een verbetering van de kwaliteit van het serviceproces binnen TCN Media Park en in de toekomst voor de rest van de projecten van TCN Property Projects. De onderzoeksvraag is: "Hoe kan TCN Property Projects komen tot een centrale facilitaire servicedesk en wat zijn hiervan de organisatorisch, personele en financiële consequenties?" Ontevredenheid bij de huurders en gebruikers over het serviceproces, afname gebruik diensten en producten en inkomstenderving binnen de projecten zijn de aanleiding van dit onderzoek. Doelstelling is om uiteindelijk een landelijke facilitaire servicedesk op te zetten, zodat TCN Property Projects een servicegerichte vastgoedonderneming wordt. Achtergebleven relatiebeheer, communicatie, kwaliteitsbewaking en aftersales zijn de belangrijkste oorzaken van het probleem. De resultaten van het onderzoek zijn aan de hand van twee invalshoeken beschreven: klantonderzoek en procesonderzoek. De invalshoeken worden vanuit twee theorieën beschreven, het Gap- model en service mapping. Van hieruit zijn de aanbeveling opgesteld, de belangrijkste zijn; het verbeteren van de communicatie, klantgericht in plaats van resultaatgericht gaan managen en normen en procedures op stellen. In de bijlagen: organogrammen, interviews, kostenoverzichten en communicatie modellen.

Indexreferaat

FM, scriptie, vastgoedonderneming, matrix model, taakcultuur, platte bedrijfsstructuur, servicemanagement, Gap- model, front office, service mapping.



Managementsamenvatting

TCN Property Projects is een toonaangevende Nederlandse vastgoedonderneming, die innovatieve vastgoedconcepten ontwikkelt, exploiteert en beheert. In totaal beheert TCN Property Projects 24 projecten. Binnen TCN Property Projects is een probleem voortgekomen uit de ontevredenheid van de huurders en gebruikers over het serviceproces. Het onderzoek is gestart binnen TCN Media Park, omdat in vier maanden tijd niet alle 24 projecten onderzocht kunnen worden. Het onderzoek is gericht op de volgende probleemstelling:

Hoe kan TCN Property Projects komen tot een centrale facilitaire servicedesk en wat zijn hiervan de organisatorische, personele en financiële consequenties?

Na het onderzoek is gebleken dat de volgende punten het daadwerkelijke probleem vormen van de ontevredenheid over het serviceproces van de huurders en gebruikers binnen TCN Media Park:

- *Binnen de gebouwen van het Media Park is veel achterstallig onderhoud.*
Dit is veroorzaakt doordat de vorige eigenaar vijf jaar lang weinig tot geen preventief en correctief onderhoud aan de gebouwen en installaties heeft gedaan.
- *De interne communicatie niet goed is.*
- *Er geen inzicht is in de verwachtingen van de huurders en gebruikers.*
- *Er binnen de processtappen knelpunten voorkomen, die niet inzichtelijk zijn*

Om het serviceproces te kunnen verbeteren is er onderscheid gemaakt in klant en proces. Het onderscheid is gemaakt, omdat het serviceproces vanuit deze twee invalshoeken bekeken kan worden. Voor het klantonderzoek is het Gap- model gebruikt. Aan de hand van dit model zijn de verwachtingen en ervaringen van de huurders en gebruikers onderzocht. Voor het procesonderzoek zijn de modellen voor een front office en de methode service mapping gebruikt. Aan de hand van deze twee methoden kan het proces inzichtelijk gemaakt worden, zodat de knelpunten opgelost kunnen worden.

De belangrijkste aanbevelingen zijn gericht op het huidige serviceproces, zodat dit eerst verbeterd kan worden en in de toekomst kan leiden tot een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in aanbevelingen voor de klant en het proces:

- De aanbevelingen voor de klant hebben vooral betrekking op het verbeteren van de communicatie. Het management zal meer klantgericht moeten gaan kijken in plaats van resultaatgericht, wil zij het serviceproces verbeteren.
- De aanbevelingen voor het proces hebben vooral betrekking op het verbeteren van het serviceproces, zodat de knelpunten opgelost kunnen worden. Een beheersplan, normen en procedures kunnen het serviceproces verbeteren.

De belangrijkste organisatorisch, personele en financiële consequenties voor de invoering van een centrale facilitaire servicedesk zijn:

- Organisatorisch: meer coördinatie en communicatie van het management naar de medewerkers en huurders en gebruikers.
- Personele: projectteams opzetten, zodat de huurders en gebruikers klachten en opmerkingen beter kunnen melden.
- Financiële: extra uitgaven voor het gebruik van het Nordined en het callcenter, maar ook extra inkomsten door het verbeteren van de doorbelastingen.

Het aanpakken van de knelpunten zal TCN Facilitair de mogelijkheid geven om een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park en in de toekomst een landelijke facilitaire servicedesk op te kunnen zetten. TCN Property Projects zal hierdoor een servicegerichte vastgoedonderneming worden.



Inleiding	4
1. Probleemanalyse	6
1.1 Aanleiding van de opdracht	6
1.2 Probleemafbakening	7
1.3 Probleemstelling en Subprobleemstellingen	8
1.4 Methoden van het onderzoek	8
1.4.1 Type onderzoek	8
1.4.2 Dataverzamelmethode	9
2. Organisatieanalyse	11
2.1 TCN Property Projects	11
2.1.1 Historie	11
2.1.2 Missie	11
2.1.3 De Managementstijl	12
2.1.4 Cultuur	12
2.2 Organisatiestructuur	13
2.2.1 Organisatiestructuur TCN Property Projects	13
2.2.2 TCN Facilitair	14
2.3 Projecten	16
2.3.1 TCN Media Park	17
3. Theoretisch kader	19
3.1 Kwaliteit en effectiviteit	19
3.2 Het Gap- model	19
3.3 Front office	20
3.3.1 Helpdesk, callcenter, servicedesk	21
3.4 Service Mapping	23
4. Huidige situatie	25
4.1 Gap- model	26
4.1.1 Bronnen van klantverwachtingen	26
4.1.2 Opbouw gaps	28
4.2 Front office	30
4.2.1 Voor -en nadelen	30
4.2.2 Informatiecentrummodel	31
4.2.3 Uitgaven	32
4.3 Service mapping	33
4.3.1 Terugkoppeling naar cultuur van TCNPP	34
5. Gewenste situatie	35
5.1 Gap- model	35
5.2 Front office	35
5.3 Service mapping	37
5.3.1 Kosten	37
5.3.2 Terugkoppeling naar de TCN PP cultuur	38
6. Aanbevelingen en Implementatie	39
6.1 Het klantonderzoek	39
6.2 Het procesonderzoek	40
6.3 Een centrale facilitaire servicedesk	42
6.4 Een landelijke facilitaire servicedesk	42
6.5 Implementatie aanbevelingen	43
7. Organisatorische, personele en financiële consequenties	45
7.1 Organisatorische consequenties	45
7.2 Personele consequenties	45
7.3 Financiële consequenties	46
8. Procesevaluatie	48
Literatuurlijst	49



Inleiding

De afstudeeropdracht is de afronding van de hoofdfase voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Tijdens deze periode staat het oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal. Bij de oplossing van het beleidsprobleem gaat het om de verworven facilitaire kennis, inzichten en vaardigheden die de afgelopen vier jaar zijn opgedaan.

Het onderzoek is uitgevoerd bij TCN Property Projects, hierna genoemd TCN PP. TCN PP behoort tot de toonaangevende Nederlandse vastgoedondernemingen, onderscheidend door de vernieuwende concepten en de creativiteit met betrekking tot design, management en financiering. TCN PP is een organisatie die innovatieve vastgoedconcepten ontwikkelt, exploiteert en beheert.

Eén van deze vastgoedconcepten is het Media Park, dit is een wereld van radio -en televisiestudio's, een groot aantal omroepen, producenten en andere aan de multimedia -sector verbonden organisaties. Het Media Park werd door TCN PP in april 2003 voor een gedeelte overgenomen van de organisatie NOB, vandaar de benaming TCN Media Park. TCN PP ontwikkelt, beheert, verbouwt en onderhoudt ongeveer tweederde van de gebouwen op het Media Park, eenderde is van de NOS/ Publieke Omroep en Net 3.

De opdracht is geformuleerd door de Directeur TCN Facilitair in samenwerking met de Projectdirecteur TCN media Park. Voor mij is het de taak om te analyseren of het serviceproces binnen het Media Park aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers voldoet en of de processtappen binnen het serviceproces goed op elkaar aansluiten. Aan de hand van de gegevens ga ik analyseren of het opzetten van een centrale facilitaire servicedesk voor TCN Media Park en in de toekomst een landelijke facilitaire servicedesk voor TCN PP functioneel is en meerwaarde kan creëren.

Het onderzoek heeft als doel, inzicht te geven in de oplossingen in de vorm van aanbevelingen en consequenties naar aanleiding van het probleem. Eerst moet er een algemeen beeld geschetst worden over het huidige serviceproces binnen TCN Media Park, zodat er inzicht verkregen kan worden in de verwachtingen van de huurders en gebruikers en in de knelpunten die ontstaan zijn. Het probleem van dit onderzoek is omgezet in een duidelijk geformuleerde probleemstelling, deze luidt als volgt:

Hoe kan TCN Property Projects komen tot een centrale facilitaire servicedesk en wat zijn hiervan de organisatorische, personele en financiële consequenties?

Naast deze probleemstelling zijn een aantal subprobleemstellingen geformuleerd, die ter ondersteuning dienen voor de beantwoording van de probleemstelling. De beantwoording van de subprobleemstellingen is aan de hand van methoden van onderzoek uitgevoerd. In het eerste hoofdstuk wordt de methode van onderzoek weergegeven. Vervolgens is de organisatie TCN PP geanalyseerd en worden de gebruikte theorieën van het onderzoek beschreven. Om de gewenste situatie te kunnen analyseren, wordt allereerst de huidige situatie van het serviceproces binnen TCN Media Park in kaart gebracht. Als dit duidelijk is kan de gewenste situatie geanalyseerd worden en door middel van deze informatie kunnen de aanbevelingen, de implementatie en de consequenties worden onderzocht.



Leeswijzer rapport

- In **hoofdstuk 1** wordt de methoden van onderzoek geanalyseerd. Er wordt ingegaan op de aanleiding van de opdracht, de probleemaafbakening, de probleem -en subprobleemstellingen en de methoden van onderzoek.
- In **hoofdstuk 2** wordt de organisatie, TCN Property Projects, geanalyseerd. Er wordt ingegaan op de historie, de missie, de managementstijl, de cultuur en de organisatiestructuur van TCN PP. Vervolgens wordt de organisatiestructuur van TCN Facilitair en het facilitaire kruis geanalyseerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de projecten en in het bijzonder het project TCN Media Park.
- In **hoofdstuk 3** wordt een theoretisch kader aan het onderzoek gegeven. De theorie die gebruikt is voor het onderzoek wordt in het kort samengevat, om de relatie van de theorie met het probleem te kunnen onderbouwen.
- In **hoofdstuk 4** wordt de huidige situatie van het serviceproces van TCN Media Park geanalyseerd. Om het gedrag van de huurders en gebruikers te analyseren wordt het Gap-model gebruikt. Voor de analyse van het proces worden de drie modellen van de front office en het instrument service mapping gebruikt. Afsluitend wordt er een terugkoppeling gemaakt naar de cultuur van TCN PP. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.
- In **hoofdstuk 5** wordt de gewenste situatie voor het serviceproces van TCN Media Park geanalyseerd, wat wil TCN Facilitair. Het Gap- model, de gewenste plaats van de front office en de gewenste service map worden beschreven. Afsluitend wordt er een terugkoppeling gemaakt naar de cultuur van TCN PP. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.
- In **hoofdstuk 6** worden aanbevelingen gedaan om het serviceproces binnen TCN Media Park te verbeteren. De aanbevelingen hebben betrekking op het klant -en procesonderzoek. Afsluitend worden de aanbevelingen verwerkt in een implementatieplan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.
- In **hoofdstuk 7** worden de organisatorische, personele en financiële consequenties geanalyseerd. Aan de hand van deze consequenties kan TCN PP een afweging maken om een centrale servicedesk te gaan gebruiken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.
- In **hoofdstuk 8** wordt de procesevaluatie beschreven, hierin worden mijn persoonlijke ervaringen binnen het afstudeertraject geanalyseerd.



1. Probleemanalyse

De kern van de afstudeeropdracht moet gericht zijn op het efficiënt en effectief oplossen van een facilitair beleidsprobleem, door middel van geschikte informatie. In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde methode van onderzoek beschreven. De methode van onderzoek verklaart hoe aan de resultaten is gekomen en hoe de conclusies en aanbevelingen zijn ontstaan en onderbouwd. Het onderzoek heeft als uiteindelijke doel, oplossingen te geven in de vorm van aanbevelingen en consequenties. De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd in opdracht van TCN Facilitair.

Dit hoofdstuk begint met de aanleiding van de opdracht, gevolgd door de probleemaafbakening. Daarna worden de opgestelde probleemstelling en subprobleemstellingen en afsluitend de onderzoeksmethoden beschreven.

1.1 Aanleiding van de opdracht

De opdrachtgever is TCN Property Projects, in naam van André van den Heuvel *Directeur TCN Facilitair* en in samenwerking met Jim Reerink *Projectdirecteur TCN Media Park*.

TCN PP is een organisatie die gebouwen ontwikkelt, exploiteert en beheert. TCN PP heeft meerdere gebouwen, ook wel projecten genoemd waar afdelingen zelfstandig werkzaam zijn. Deze afdelingen zorgen ervoor dat de eisen en wensen van huurders en gebruikers vervuld worden.

TCN Facilitair is de adviserende afdeling op het facilitaire gebied, die sinds december 2004 opgericht is binnen TCN PP. TCN Facilitair moet ervoor zorgen dat facilitaire problemen binnen alle projecten opgelost worden en in de toekomst binnen alle projecten dezelfde facilitaire leveranciers gebruikt worden.

Binnen de projecten wordt door de afdelingen goed onderling overlegd, alleen de reguliere klachten, wensen, informatievoorzieningen en storingen (KWISsen) van huurders en gebruikers worden niet of nauwelijks intern gecommuniceerd, gecoördineerd of gedelegeerd. Er wordt niet voldaan aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers op het gebied van serviceverlening. Dit is merkbaar door het snelle verloop van de kleinere huurders en de afname van het gebruik van de aangeboden producten en diensten door de grotere huurders. Hieruit kan TCN PP opmaken dat de serviceverlening **niet** voldoet aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers. TCN Facilitair heeft daarom de taak gekregen om het serviceproces binnen de projecten te gaan verbeteren.

TCN Facilitair heeft besloten om binnen het project TCN Media Park allereerst het serviceproces te gaan verbeteren. TCN PP heeft namelijk 24 projecten in beheer, die niet allemaal tegelijk onderzocht en eventueel verbeterd kunnen worden. TCN Media Park is één van de grootste en complexe gebouwen die TCN PP sinds april 2003 beheert. Voor 2003 werd het Media Park beheerd door het NOB. Het NOB wist in 1998 al dat het niet goed ging met de organisatie en dat zij zeker binnen vijf jaar overgenomen zou worden door een andere organisatie. Hierdoor heeft het NOB in die vijf jaar weinig gedaan aan preventief en correctief onderhoud binnen de gebouwen, waardoor bij de overname van TCN PP veel achterstallig onderhoud naar voren kwam. Als er vijf jaar geen onderhoud wordt gepleegd aan gebouwen en installaties, is de schade hiervan merkbaar. TCN Media Park probeert het achterstallige onderhoud te verwerken, maar in twee jaar tijd is het niet mogelijk om vijf jaar geen onderhoud in te halen. Hierdoor heerst er binnen het Media Park onder de huurders en gebruikers veel ontevredenheid over het beheer van de gebouwen en komen er veel KWISsen binnen bij de helpdesk. De helpdesk kan de hoeveelheid KWISsen niet verwerken, waardoor er KWISsen blijven liggen. De ontevredenheid van de huurders en gebruikers wordt hierdoor alleen maar groter en de gevolgen hiervan zijn duidelijk merkbaar binnen het Media Park.



TCN Facilitair heeft in december 2004 besloten om een extern callcenter binnen het serviceproces te schakelen. Dit callcenter moet de beantwoording en registratie van de KWISsen verbeteren. Alleen de toevoeging van het callcenter lost de problemen van verwerking, oplossing en afhandeling van de KWISsen niet op. Zolang het serviceproces niet optimaal verloopt, is het niet mogelijk een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park of in de toekomst een landelijke facilitaire servicedesk voor alle projecten op te zetten. Het callcenter is een goed idee van TCN Facilitair, maar niet de oplossing voor de interne problemen van de helpdesk binnen het Media Park.

Het is voor TCN Facilitair van belang om aan de hand van dit onderzoek:

- de communicatie naar de huurders en gebruikers te verbeteren;
- te voldoen aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers;
- de mensen en middelen beter in te kunnen zetten;
- inzicht te krijgen in de hoeveelheid en soort KWISsen;
- inzichtelijk te krijgen waar de knelpunten binnen het proces ontstaan;
- een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park en in de toekomst een professionele landelijke facilitaire servicedesk op te zetten;

De uitkomsten van dit onderzoek zal de klanttevredenheid kunnen verhogen, het serviceproces kunnen verbeteren en eventueel geld kunnen besparen.

1.2 Probleemafbakening

De afstudeeropdracht wordt voor TCN Facilitair uitgevoerd, binnen het project TCN Media Park. TCN Facilitair is sinds december 2004 officieel opgericht binnen TCN PP, voor die tijd was het een zelfstandig facilitair adviesbureau, onder de naam Van den Heuvel BV. Deze afdeling gaat ervoor zorgen dat de facilitaire problemen binnen de verschillende projecten opgelost worden. In de toekomst is het de bedoeling dat alle projecten met dezelfde leveranciers en onder dezelfde voorwaarden gaan werken. Bijvoorbeeld één tot maximaal twee leveranciers voor onder andere schoonmaak, beveiliging, groenvoorziening, catering en kantoorartikelen, om te centraliseren en kostenvoordeel te kunnen behalen.

TCN Facilitair wil om de service te verbeteren in de toekomst ook het serviceproces gaan centraliseren, namelijk één landelijk facilitaire servicedesk, waar alle KWISsen beantwoord en geregistreerd en afgehandeld worden.

Mijn onderzoek moet in vier maanden zijn afgerond, waardoor ik het probleem heb afgebakend. In eerste instantie moest het onderzoek TCN PP breed uitgevoerd worden, dus voor alle projecten, maar door de complexiteit, de hoeveelheid projecten en het nog lopende onderzoek binnen het Media Park zijn vier maanden hiervoor te kort. Vandaar dat dit onderzoek alleen aannames doet voor een landelijke facilitaire servicedesk voor de TCN PP projecten, die gebaseerd zijn op de gewenste servicedesk van het Media Park.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt een aantal werkzaamheden uitgevoerd:

- gesprekken en interviews afnemen met de werknemers van de helpdesk en een aantal huurders van het Media Park;
- analyseren van de producten en diensten die aangeboden worden door TCN Media Park;
- theoretische aspecten zoeken, om de oplossingen van het probleem te kunnen onderbouwen;
- de huidige processen analyseren door middel van service mapping, en het inzichtelijk maken van de knelpunten;
- een benchmarking doen om extra informatie te kunnen verkrijgen over de serviceverlening binnen andere organisaties;
- aanbeveling doen om een centrale servicedesk voor het Media Park en in de toekomst een landelijke servicedesk op te zetten;
- een analyse maken van de consequenties die kunnen ontstaan;

Dit zijn de werkzaamheden die worden uitgevoerd om het probleem te kunnen inventariseren en op te lossen.



1.3 Probleemstelling en Subprobleemstellingen¹

Het doel van het onderzoek is het visualiseren van oplossingen in de vorm van aanbevelingen en consequenties. Het is voor TCN Facilitair van belang dat er inzicht komt in de huidige gang van zaken over de serviceverlening binnen TCN Media Park en hoe de kwaliteit van deze serviceverlening verhoogd kan worden.

Aan de hand van dit onderzoek kan de volgende probleemstelling geformuleerd worden:
Hoe kan TCN Property Projects komen tot een centrale facilitaire servicedesk en wat zijn hiervan de organisatorische, personele en financiële consequenties?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in subprobleemstellingen. Aan de hand van deze subprobleemstellingen kunnen de oplossingen, aanbevelingen en consequenties geanalyseerd worden. De volgende subprobleemstellingen zijn geformuleerd, voor de beantwoording van de probleemstelling:

- Hoe is de organisatie van TCN Property Projects, TCN Facilitair en TCN Media Park vormgegeven?
- Wat is de betekenis van een front office in facilitaire organisaties? Wat is de betekenis van een servicedesk, helpdesk en callcenter?
- Hoe kan de huidige situatie van de serviceverlening van TCN Media Park in kaart worden gebracht? En omgezet worden naar de gewenste situatie?
- Welke interne knelpunten zijn in het serviceproces binnen het Media Park te ontdekken en hoe kunnen deze inzichtelijk gemaakt worden?
- Wat is de gewenste situatie voor de serviceverlening van TCN Media Park? En wat kan de toegevoegde waarde zijn van een centrale landelijke facilitaire servicedesk?
- Welke aanbevelingen en consequenties kunnen ontstaan bij het realiseren van de gewenste situatie?
- In welk tijdsbestek kan de gewenste situatie gerealiseerd worden?

Voor de beantwoording van deze subprobleemstellingen en de uiteindelijke probleemstelling, zijn de werkzaamheden van paragraaf 1.2 uitgevoerd.

1.4 Methoden van het onderzoek²

Om het facilitaire beleidsprobleem op te kunnen lossen, is er geschikte informatie nodig. Deze geschikte informatie wordt verkregen door middel van onderzoek. Het onderzoek wordt ingedeeld in twee hoofdvormen, namelijk het **theoretische** onderzoek (*bij het theoretische onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie*) en het **empirische** onderzoek (*bij het empirisch onderzoek worden de gegevens verworven door middel van onderzoek*). Op basis van de onderzochte theorie, interviews met huurders en gebruikers van TCN Media Park en medewerkers van de helpdesk en de documentatie van TCN Facilitair kan het probleem geanalyseerd en verholpen worden.

1.4.1 Type onderzoek

Om de probleemstelling en subprobleemstellingen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Dit is een onderzoek waarmee overwegend gebruik gemaakt wordt van kwalitatieve gegevens. Het onderzoek heeft als doel onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.

De gegevens van kwalitatieve aard zijn door middel van drie verschillende onderzoeksmethoden gewonnen. Een literatuuronderzoek, deskresearch en een aantal interviews. Deze methodes zijn alle drie even belangrijk om het probleem te kunnen analyseren en op te kunnen lossen.

¹Genet, C.M.: Syllabus Methoden van Onderzoek en markt. Den Haag: Haagse hogeschool, opleiding Facility Management, 2002/2003. hoofdstuk 3.

²Genet, C.M.: Syllabus Methoden van Onderzoek en markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2003. hoofdstuk 7 t/m 10.



1.4.2 Dataverzamelmethode

De dataverzamelmethode “**literatuuronderzoek**” is gebruikt om de onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen te kunnen onderbouwen. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande openbare gegevens in boekvorm, bladen en websites van internet. Dit onderzoek heb ik planmatig en systematisch uitgevoerd, omdat het praktische onderzoek de nodige tijd vergt. De gebruikte gegevens worden in voetnoten aangegeven en zijn terug te vinden in de literatuurlijst.

De dataverzamelmethode “**deskresearch**” is gebruikt om bestaande gegevens te analyseren. Hierbij is gebruik gemaakt van de gegevens van TCN Facilitair, de helpdesk en van het callcenter Your Personal Call Assistant, hierna genoemd YPCA. De bestaande gegevens, zoals het contract, de werkzaamheden en de kosten zijn geanalyseerd tijdens dit onderzoek om de huidige situatie te kunnen beschrijven en de gewenste situatie te analyseren. De gebruikte gegevens worden aangegeven in voetnoten en zijn terug te vinden in de literatuurlijst. Om het proces van TCN Media Park te vergelijken met andere organisaties, is tevens benchmarking gedaan bij DTZ Zadelhoff en de het bevoorradingsbedrijf KPU van de Landmacht.

Citaat uit de syllabus van C. Genet: Bij kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van de participerende observatie. Participerende observatie is een veelomvattende dataverzamelmethode. Het omvat immers niet alleen observeren, maar ook het interviewen en het verzamelen van documenten.

Na het observeren en het verzamelen van bestaande interne -en externe bedrijfsgegevens is de dataverzamelmethode “**Interviewen**” uitgevoerd, om nieuwe gegevens en meningen van medewerkers, huurders en gebruikers en het management te kunnen gebruiken. De interviews zijn steekproefsgewijs bij huurders en gebruikers van het Media Park afgenomen, vier grote, vier middelgrote en twee kleine huurders en gebruikers zijn geïnterviewd. Dit verschil is gemaakt, omdat de grote en middelgrote bedrijven meer gebruik maken van de serviceverlening binnen het Media Park. Dit is uit gesprekken met de twee coördinatoren van de helpdesk naar voren gekomen. De vragen van het interview hebben betrekking op het gehele proces van de serviceverlening. Het begin; of de huurders en gebruikers tevreden zijn over de manier van melden tot aan het einde; of de huurders en gebruikers tevreden zijn over de afhandeling van een KWIS. Aan de hand van deze uitkomsten kunnen de ervaringen en verwachtingen van de huurders en gebruikers aan elkaar worden gemeten, zodat de huidige situatie beschreven kan worden. De interviews zijn zowel mondeling als schriftelijk afgenomen.

Het contactpersoon van het callcenter Your Personal call Assistant heeft een tweetal telefonische enquêtes gehouden onder de huurders en gebruikers van het Media Park. De enquêtes hebben vooral betrekking op de tevredenheid van de aangeboden diensten door het callcenter. Deze uitkomsten worden verwerkt in de huidige situatie om te analyseren of het callcenter aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers voldoet.



Om binnen andere organisaties te onderzoeken wat daar aan serviceverlening wordt ondernomen, is **benchmarking** gedaan³.

Benchmarking kan worden gedefinieerd als:

- een continue (lange termijn, voortdurend) en
- systematisch (gestructureerd, formeel, analytisch, georganiseerd) proces voor het evalueren (begrijpen, meten, vergelijken) van
- producten, diensten, werkprocessen (operations, functies) van organisaties (bedrijven, instellingen)
- die kunnen worden gezien (worden beschouwd, worden erkend) als de beste ter wereld
- met het doel de organisatie als zodanig te verbeteren (vergelijken, voorbij streven van de best - in - class, ontwikkelen van doelstellingen, vaststellen van prioriteiten).

Er zijn verschillende typen benchmarking te onderscheiden. Er is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende twee soorten:

- Competitieve/ concurrentie benchmarking (het vergelijken van de performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van de concurrentie): organisatie DTZ Zadelhoff.
- Best - practice/ competentie benchmarking (het vergelijken van de performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van een organisatie buiten de eigen industrie): organisatie Landmacht bevoorradingsbedrijf, KPU bedrijf.

Bij de twee gebenchmarkte bedrijven is het serviceproces onderzocht. Er is onderzocht hoe deze twee bedrijven service verlenen aan klanten. Het begin van het proces; het vermelden van een KWIS en het einde van het proces; de afhandeling van een KWIS zijn onderzocht. De stappen die genomen worden binnen het proces zijn van deze twee bedrijven bekeken. Aan de hand van de uitkomsten kan onderzocht worden of de serviceprocessen van de twee bedrijven ook toegepast kan worden bij het serviceproces van TCN PP. Opvallend is dat bij de twee bedrijven de manier van melden hetzelfde is. De telefonisten worden namelijk ondersteund door een extern centraal telefonisch meldpunt. Dit telefonische meldpunt wordt ingeschakeld als de telefonisten overbelast worden. Verder wordt bij de afhandeling van een KWIS de klant geïnformeerd door middel van een telefonische melding.

De uitkomsten van de benchmarking kunnen verwerkt worden in de aanbevelingen van dit onderzoek. Is deze manier van melden en afhandelen misschien ook een optie voor TCN PP?

Door het analyseren van het probleem, de aanleiding en probleemaafbakening, het opstellen van de probleemstelling met de bijbehorende subprobleemstellingen en het kwalitatieve onderzoek kan de huidige situatie beschreven worden. De huidige situatie en het kwalitatieve onderzoek kunnen de gewenste situatie inzichtelijk maken.

³ Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek, 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891. Hoofdstuk 10.6.



2. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de organisatie TCN Property Projects, hierna genoemd TCN PP, geanalyseerd. TCN PP is een organisatie die de ontwikkeling, exploitatie, en het beheer van gebouwen regelt. Allereerst wordt de historie van TCN PP, de missie, de managementstijl en de cultuur geanalyseerd om een algemene indruk te geven van de organisatie. Vervolgens wordt de organisatiestructuur van TCN PP beschreven, opvolgend met de organisatiestructuur van TCN Facilitair. De facilitaire organisatie houdt zich bezig met de ondersteunende dienstverlening ten behoeve van het primaire bedrijfsproces. Voor de verduidelijking wordt het facilitaire kruis weergegeven. Ter afsluiting van dit hoofdstuk worden de projecten van TCN PP en in het bijzonder het project TCN Media Park geanalyseerd, omdat binnen dit project mijn onderzoek wordt uitgevoerd.

2.1 TCN Property Projects⁴

TCN PP behoort tot de toonaangevende Nederlandse vastgoedondernemingen, die zich onderscheid door de vernieuwende concepten en de creativiteit met betrekking tot design, management en financiering. TCN PP bedenkt het concept, maakt het en exploiteert het voor de lange termijn, het liefst met een gebouw in eigendom. Het gehele proces wordt zorgvuldig op de wensen en eisen van de gebruikers afgestemd. TCN PP bezit niet alleen kantoor -en winkelpanden, zoals de meeste vastgoedondernemingen, maar bezit ook panden die een thematisch karakter hebben. Een voorbeeld is het Nederlands Congres Centrum in Den Haag, dit is een organisatie waarbinnen alleen evenementen en congressen georganiseerd worden. Tevens biedt TCN PP niet alleen de stenen van het gebouw, maar ook de producten en diensten die huurders en gebruikers nodig hebben om ongestoord hun core- business te kunnen uitvoeren. Hiermee onderscheidt TCN PP zich van andere vastgoedondernemingen.

2.1.1 Historie

Het fundament van TCN PP werd gelegd in 1992 met een consultancyopdracht van Bouwfonds, voor de herpositionering van een leegstaand object van 30.000 m² in Nieuwegein. Het gebouw werd met een klein team succesvol ontwikkeld tot een Trade Mart voor de Home & Interieur branche, met een vijfjarig managementcontract plus een optie tot koop. Dit is het vertrekpunt voor de huidige TCN Property Projects geweest.

In 1994 werd Trammell Crow Nederland opgericht door Rudy Stroink om in een breder kader projecten te gaan ontwikkelen. De basisfilosofie voor alle projecten die daarna volgden wijkt nauwelijks af van de manier waarop het project in Nieuwegein tot een succes werd gemaakt. In alle uitingen van TCN Property Projects komt het verleden van Trammell Crow nog terug. Dit in de vorm van het logo onderaan de bladzijde, het is een Jack Russell genaamd Trammell. Deze Jack Russell symboliseert volgens de oprichter van TCN PP het trouwe, alerte en ondeugende karakter van de organisatie. Voor elk bedrijfsonderdeel is een andere Trammell gemaakt en bij TCN Management behoort de Jack Russell met papier in zijn bek.

2.1.2 Missie

De missie van TCN Property Projects luidt:

“Het creëren en managen van comfortabele, veilige en stimulerende omgevingen voor klanten en bezoekers.”

Uit deze missie komen doelen naar voren, de belangrijkste is het exploiteren van vastgoed. Op de tweede plaats komt het verdienen van geld, wat TCN PP niet met woorden zegt, maar wel denkt. TCN PP vindt het eerste doel het belangrijkste, dit komt ook overeen met de missie, maar toch is het volgens mij de tweede die overheerst. TCN PP bestaat van de investeringen van aandeelhouders. Alles draait dan ook om het tevreden houden van de aandeelhouders en die willen over het algemeen rendement behalen over de investeringen. TCN PP probeert door nieuwe ideeën te bedenken dit te kunnen waarborgen.

⁴ <http://www.tcnpp.com>
Scriptie



2.1.3 De Managementstijl

De kenmerken van gedragspatronen van het management komen tot uitdrukking in attitudes, richtlijnen en werkwijzen. Elke organisatie heeft een andere soort managementstijl, maar bij elke organisatie heeft de stijl van leidinggeven invloed op de resultaten van een team. Zo ook binnen TCN PP, de stijl van het management is resultaatgericht. Het managementteam gaat bewust, betrouwbaar en creatief om met aandeelhouders, medewerkers, klanten en leveranciers. Het managementteam probeert schaalvoordelen te behalen, *door middel van het afsluiten van marktconforme contracten met leveranciers*, de continuïteit van het primaire proces te waarborgen, *door goed te communiceren met de afdelingen binnen de projecten* en door goede verhoudingen tussen kosten/ baten te realiseren, *door middel van budget afspraken met de afdelingen*.

2.1.4 Cultuur⁵

In elke organisatie is er onder de organisatieleden een zekere gemeenschappelijke verstandhouding over de alledaagse gang van zaken, die sterk of zwak kan zijn. Dit wordt de organisatiecultuur genoemd.

Organisatiecultuur is het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft.⁶

De exploitatie van vastgoed gaat bij TCN PP vooral over de vraag in welke type gebouwen en omgevingen mensen optimaal functioneren, presteren en zich prettig voelen. Dagelijks worden de TCN projecten bezocht door mensen om te winkelen, ontspannen, werken, kennis uit te wisselen of om de business-to-business te bedrijven. De organisatie is klant -en servicegericht. Meer dan 300 TCN- medewerkers zorgen voor een comfortabele en oorspronkelijke beleving.

TCN PP streeft naar *bewustzijn, betrouwbaarheid en creativiteit*. De zelfontplooiing, groei en het nemen van eigen verantwoordelijkheid zijn de basis voor alle TCN- medewerkers. Binnen TCN PP heerst een informele sfeer, elke functie in de organisatie wordt als even belangrijk gezien. De informele sfeer binnen de organisatie kan ik beamen, doordat de oprichter van TCN PP bijvoorbeeld op het hoofdkantoor in Nieuwegein een werkplek heeft tussen de andere medewerker en de programmadirecteur van het Media Park loopt ook niet altijd in driedelig pak rond. Of alle functies als gelijk worden gezien is een tweede. De titels van de medewerkers worden volgens de oprichter alleen voor de buitenwereld gebruikt (op de visitekaartjes) en niet intern binnen de organisatie. Helaas kan ik dit niet beamen, de titels spelen wel degelijk een belangrijke rol binnen de afdelingen, want de één wil doctorandus genoemd worden en de ander ingenieur. Toen ik voor het eerst voorgesteld werd aan de medewerkers werden de titels wel degelijk genoemd.

De oprichter van TCN PP heeft een aantal elementen opgesteld die binnen de cultuur centraal moeten staan:

- Werk hard en met plezier.
- Maak je niet druk over dingen die geen waarde kunnen creëren voor de organisatie.
- Behandel iedereen met respect.
- Behandel de zakelijke relaties met hetzelfde respect.
- Wees een meritocraat (staatsorde gebaseerd op talent en verdienste).

Deze elementen zijn op papier natuurlijk anders dan in werkelijkheid. De TCN medewerkers worden tot op zekere hoogte vrijgelaten in de dingen die zij doen, maar er wordt wel gekeken naar de resultaten van de werkzaamheden.

⁵ Medewerkers informatie TCN Property Projects BV, december 2002.

⁶ Keuning D., Eppink, D.J.: *Management en organisatie, theorie en toepassing*. 7^e herz. Groningen: Stenfert Kroese Uitgevers, 2000. ISBN 9020731300, blz 388



Door middel van de drie sleutelwoorden (bewustzijn, betrouwbaarheid en creativiteit) en de opgestelde elementen is er volgens de oprichter geen verdeeldheid binnen de organisatie, de directeur onderscheidt zich niet van de medewerkers en de medewerkers onderscheiden zich niet van elkaar. Als deze theorie mogelijk zou zijn, is er ook geen verdeeldheid in de wereld, deze woorden zijn niet realistisch en ook niet hard te maken. Dat de directeur niet altijd in drieluik pak rond loopt wil natuurlijk niet zeggen dat er geen verdeeldheid of onderscheid is. De directeur moet de medewerkers coördineren, aansturen en controleren in de werkzaamheden. Het is binnen een organisatie als TCN PP niet mogelijk om iedere medewerker zijn eigen taken te laten bepalen. Deze woorden zijn mooi op papier, maar binnen de organisatie werkt het toch heel anders.

Het cultuurtype wat aan deze woorden gekoppeld kan worden is volgens de onderscheiding van Harrison een *taakcultuur*, de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding binnen de organisatie zijn hoog⁷. Bijlage 1: Cultuurtypes.

Volgens mijn beleving is het cultuurtype van TCN PP ook te typeren als een *taakcultuur*, de samenwerkingsgraad van de projecten is hoog en de machtsspreiding ook. Er zijn namelijk een aantal directeuren verspreid over verschillende niveaus binnen de organisatie. De directeuren zijn verantwoordelijk voor een project of afdeling. Zij laten de afdelingen wel vrij in de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden, zo ook met de verantwoordelijkheid van de budgetten. De niveaus worden in de volgende paragraaf 'de organisatiestructuur' verder uitgewerkt. Het enige probleem dat zich voordoet, is dat de oprichter de verdeeldheid binnen de organisatie niet wil typeren en daarom een matrix model heeft opgezet met een platte organisatiestructuur.

2.2 Organisatiestructuur⁸

De structuur van een organisatie geeft een indeling van de te verrichten werkzaamheden, de vastgestelde bevoegdheden en de verbindingen tussen de werkgroepen en afdelingen weer. De zelfontplooiing, de hoge samenwerkingsgraad en de spreiding van macht zijn volgens de oprichter kenmerkend voor de organisatiestructuur van TCN PP. De organisatiestructuur wordt hieronder geanalyseerd, vervolgens wordt de facilitaire afdeling van TCN PP nader toegelicht met behulp van het facilitaire kruis.

2.2.1 Organisatiestructuur TCN Property Projects

De betrokkenheid van TCN PP bij de projecten loopt van idee tot exploitatie. In alle activiteiten treedt TCN PP op als een onafhankelijke partij die snel en zelfstandig beslissingen kan nemen over investeringen en deelnemingen en daar vervolgens dan in -en extern de beste kennis bij zoekt. Binnen TCN PP wordt veel gewerkt in projectgroepen en hiertussen heerst een goede onderlinge afstemming. Om deze snelle en zelfstandige beslissingen te kunnen nemen, speelt de cultuur binnen een organisatie een belangrijke rol. De taakcultuur die TCN PP hanteert, heeft invloed op de bedrijfsstructuur binnen TCN PP. De bedrijfsstructuur is zeer plat, dit komt door de hoge machtsspreiding, waardoor er weinig hiërarchische niveaus zijn. De hiërarchische niveaus die binnen de organisatie aanwezig zijn, worden verspreid over de organisatie. Hierdoor lijkt het dat het er weinig hiërarchieën zijn, maar deze zijn wel degelijk aanwezig.

De bedrijfsstructuur wordt door TCN PP verwerkt in een *matrixmodel*. In het matrixmodel is de organisatie weergegeven in bedrijfsonderdelen en programma's.

Er wordt in het model onderscheid gemaakt tussen vier bedrijfsonderdelen (TCN Concept, - Development, -Management en -Assets) die aansluiten bij de levenscyclus van vastgoed. De bedrijfsonderdelen opereren als zelfstandige profit- units, die zowel voor TCN PP als voor externen werkzaam zijn. Tevens heeft TCN PP ook zes programma's samengesteld, waarin kennis over de betreffende marktsegmenten is gebundeld. De programma's spelen alert in op nieuwe marktontwikkelingen.

⁷ Cozijnsen, Anton J., Vrakking, Willem, J.: Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering. Kluwer, Deventer, 2002. 4 herz. ISBN 901405011-9. Hoofdstuk 7 blz 96-97

⁸Keuning D., Eppink, D.J.: Management en organisatie, theorie en toepassing. 7^e herz. Groningen: Stenfert Kroese Uitgevers, 2000. ISBN 9020731300, blz 302.



De zes programma's werken samen met de vier bedrijfsonderdelen en binnen elk bedrijfsonderdeel en programma is een directeur, die alles coördineert, aanstuurt en controleert.
Bijlage 2: Matrix TCN Property Projects.

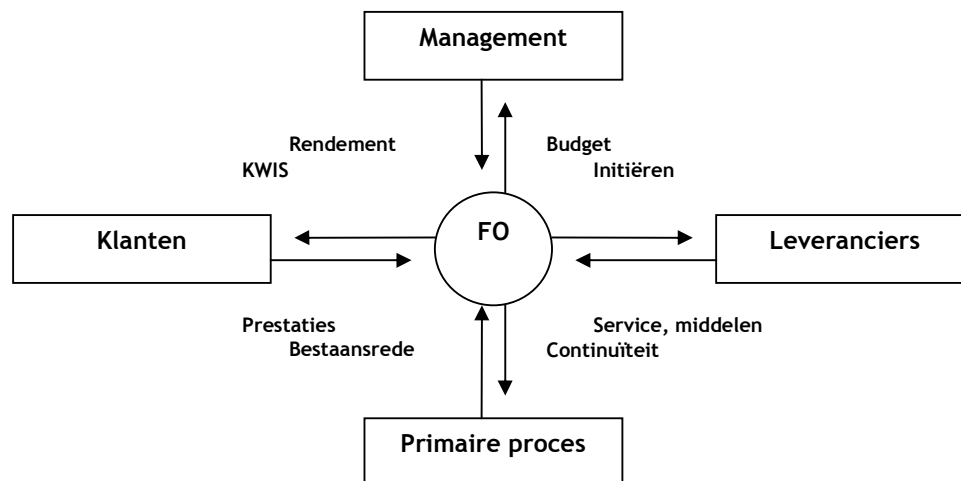
De woorden van de oprichter zijn in de realiteit toch anders, de matrix geeft bijvoorbeeld aan dat er verschillende niveaus aanwezig zijn. Als student Facility Management sta ik bijvoorbeeld onder de directeur TCN Facilitair, deze staat weer onder de directeur van het bedrijfsonderdeel TCN Management en daarna komt Rudy Stroink, de oprichter van TCN PP. De hiërarchische niveaus zijn dus wel degelijk aanwezig binnen TCN PP, alleen onder de medewerkers wordt dit vaak stilgezwegen.

2.2.2 TCN Facilitair

TCN Facilitair behoort tot het bedrijfsonderdeel TCN Management. Dit bedrijfsonderdeel bestaat uit drie onderdelen, Value Management, Property Management en Information Management. TCN Facilitair behoort tot het onderdeel Property management, dat weer is opgesplitst in een strategisch-, een tactisch -en een operationeel niveau. Bijlage 3: Matrix TCN Management.
De woorden van de oprichter met betrekking op de platte bedrijfscultuur en geen hiërarchische niveaus komen elke keer weer terug in de vorm dat het niet realistisch is. TCN Facilitair bestaat uit een directeur facility management, een management assistent en zes medewerkers (facility managers) met een adviserende rol. De zes medewerkers leggen verantwoording af aan de directeur facility management, die ze ook weer coördineert.

Aan de hand van het facilitaire kruis⁹ wordt een nadere toelichting gegeven over de invloed waarmee de afdeling te maken heeft. De directeur facility management staat in het midden van vier invloeden. Te weten: het primaire proces, het management, de leveranciers en de klanten. De invloeden worden hieronder besproken.

Het facilitaire kruis



Figuur 1: Facilitaire Kruis

⁹ Syllabus Oriëntatiestage tweedejaar opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2002-2003.
Scriptie mei 2005



Primaire proces

De afdeling TCN Facilitair is sinds december 2004 officieel in dienst binnen de projecten van TCN Property Projects. Zoals eerder beschreven was TCN Facilitair voorheen een zelfstandig facilitair adviesbureau, onder de naam Van den Heuvel BV. Binnen TCN PP verzorgt TCN Facilitair advies om de ondersteuning van het primaire proces van TCN PP te optimaliseren. Het primaire proces van TCN PP is het ontwikkelen, exploiteren en beheren van innovatieve vastgoedconcepten. De afdeling TCN Facilitair verzorgt adviezen op het gebied van alle gebouwgebonden facilitaire zaken binnen deze vastgoedconcepten. Dit zijn alle zaken die de uitvoering van het primaire proces vergemakkelijkt en voor meer continuïteit zorgt.

TCN Facilitair geeft dus advies aan de facilitaire afdelingen binnen de projecten van TCN PP, om zo goed mogelijk facilitaire producten en diensten aan te kunnen bieden, met de beste leveranciers en de best afgesloten contracten. TCN Facilitair is een afdeling binnen TCN PP die wordt ingehuurd voor de ondersteuning van alle projecten van TCN PP en eventueel ingehuurd kan worden door externen. Het uiteindelijke doel van TCN Facilitair is het centraliseren van contracten, zodat er eenheid ontstaat in de producten en diensten binnen de projecten.

Het management

TCN PP werkt als organisatie met een matrixmodel en per project zijn er organogrammen, die gebruikt worden voor de verduidelijking van de functie niveaus, maar niet voor de verduidelijking van de hiërarchie binnen een project (volgens de oprichter). Bijlage 4: Organogram TCN Management. In deze bijlage wordt de organisatie van TCN Management weergegeven, hieruit kan men afleiden dat er wel degelijk hiërarchische niveaus zijn. Het bedrijfsonderdeel TCN Management wordt alleen uitgewerkt, omdat deze relevant is voor het onderzoek. Het project TCN Media Park wordt ook weergegeven, omdat binnen dit project het onderzoek wordt uitgewerkt.

De hiërarchie van TCN Facilitair is ook vastgelegd in een organogram. Bijlage 5: Organogram TCN Facilitair. De facilitaire organisatie legt verantwoording af aan de programmadirecteur en aan de directeur van TCN Management. Binnen TCN Facilitair vervullen de medewerkers een adviserende taak naar de facilitaire afdelingen van de projecten en worden gecoördineerd door de directeur facility management.

TCN Facilitair zit in het managementteam van TCN Management. Het managementteam valt onder de verantwoording van TCN PP. Er dient verantwoording afgelegd te worden over de algemene gang van zaken, budgetten en behaalde resultaten. De budgetten worden jaarlijks door TCN Management vastgesteld. TCN Facilitair ontvangt elk jaar een budget, waar salarissen en andere voorzieningen van betaald worden. De kosten van de leveranciers waar TCN Facilitair gebruik van maakt worden doorbelast aan de projecten.

De leveranciers

TCN Facilitair maakt gebruik van een drietal vaste leveranciers voor eigen gebruik en van leveranciers die per project kunnen verschillen. De vaste leveranciers zijn voor de producten en diensten, zodat TCN Facilitair hun primaire taken kan uitvoeren:

- Trade-it: Computertechniek.
- Office Depot: Kantoorartikelen.
- Van Gansewinkel: Vuilafvoer.

TCN Facilitair werkt met leveranciers die per project kunnen verschillen. Zij zorgen ervoor dat de projecten ondersteund worden, door contracten af te sluiten met onder andere een leverancier voor beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, catering en kantoorartikelen. Dus eigenlijk voor alle onderdelen van het facilitaire werkveld. De projecten mogen nu nog aangeven welke leverancier zij willen, maar over een aantal jaar gaat TCN Facilitair ervoor zorgen dat alle leveranciers binnen de projecten hetzelfde zijn, zodat TCN PP veel kostenvoordeel kan behalen. Om te zorgen dat er geen gedwongen winkelnering ontstaat, zullen van elke dienst maximaal twee leveranciers komen. Kostenvoordeel is geld verdienen en besparen, elke organisatie is hier uiteindelijk op uit.



De klanten

Van de afdeling TCN facilitair maken verschillende personen gebruik, dit kan variëren van de projecten van TCN PP en externen. Alle in -en externe gebruikers kunnen de facilitaire afdeling inhuren voor de ondersteuning van het primaire proces en de verzorging van de gebouwgebonden facilitaire zaken.

De grootste klanten van TCN Facilitair zijn de programmadirecteuren van TCN PP. TCN Facilitair geeft advies over het gebruik van de leveranciers binnen de projecten. De programmadirecteuren sluiten aan de hand van deze adviezen contracten met leveranciers af, die voldoen aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers van de projecten. De huurders en gebruikers moeten tenslotte ook de kosten betalen voor het gebruik. De programmadirecteuren hebben de uiteindelijke verantwoordelijkheid naar de bedrijfsonderdeel directeuren en naar de aandeelhouders van de projecten.

TCN Facilitair is de afdeling die aan alle TCN PP projecten facilitair advies geeft. Zij zorgen ervoor dat de facilitaire afdelingen van de projecten de producten en diensten aanbieden die aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers voldoen. In de toekomst wil TCN PP de leveranciers van de producten en diensten bij alle projecten gelijk hebben. Vandaar dat in de toekomst TCN Facilitair een landelijke facilitaire servicedesk wil opzetten, met één centraal aanspreekpunt voor alle projecten.

2.3 Projecten¹⁰

TCN PP werkt samen met gemeentes, banken, beleggers en financiële instanties voor de ontwikkeling van nieuwe gebieden en instellingen en voor de herontwikkeling van bestaande gebouwen. De relaties van TCN PP zijn de gebruikers van de Trade Centers, kantoren, congres- en beursgebouwen, studio's, winkelcentra en overige projecten.

Op dit moment heeft TCN PP in totaal 450.000 m² in ontwikkeling met een investeringsvolume van 400 miljoen euro. De managementportfolio omvat het beheer van 600.000 m² vastgoed in Nederland, Duitsland, België, Hongarije en Portugal. Met investeringen in eigen projecten bouwt TCN PP haar portefeuille verder uit. TCN PP heeft afgelopen jaar een groot kantorencomplex in Portugal gekocht en heeft een bod samen met een partner gedaan op het Gelredome in Arnhem. Bijlage 6: De projecten van TCN Property Projects.

Alle projecten hebben te maken met gebouwen, bestaande of nog te realiseren gebouwen, maar altijd ligt het accent op de functie ervan, en nog belangrijker hoe mensen daarin functioneren, presteren en zich goed voelen. TCN PP investeert daartoe in projecten en ook op het gebied van sociale betrokkenheid (social dividend). TCN PP bouwt namelijk tijd en ruimte in voor de realisatie van activiteiten en doelen voor de huurders en gebruikers. De wensen en eisen aan de gebouwen die huurders en gebruikers hebben, wil TCN PP zo goed mogelijk realiseren. TCN PP is bewust van de impact van de projecten op de maatschappij en ziet het ook als hun verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de projecten verankerd worden in de sociale omgeving. Dat de huurders, gebruikers en klanten zich prettig voelen binnen de gebouwen en hun core- business zo goed mogelijk kunnen uitvoeren is een pré voor TCN PP.

Het project TCN Media Park in Hilversum wordt gebruikt voor dit onderzoek (in hoofdstuk één beschreven), het is daarom van belang enige achtergrond informatie over het project TCN Media Park en de helpdesk te kunnen lezen.

¹⁰ <http://www.tcnpp.nl>
Scriptie



2.3.1 TCN Media Park¹¹

TCN Media Park in Hilversum is een wereld van radio -en televisiestudio's, een groot aantal omroepen, producenten en andere aan de multimedia -sector verbonden organisaties. Tweederde van het Media Park is sinds april 2003 in beheer van TCN PP en de rest van het park wordt beheerd door NOS/ Publieke Omroep en Net3. Bijlage 7: Plattegrond Media Park.

De ontwikkelingen en veranderingen van de media markt zorgt ervoor dat TCN Media Park geregeld bezig is met innovatie van de dienstverlening, om aan de vraag van de huurders en gebruikers te blijven voldoen. Zo is er een project gaande dat een deel van TCN Media Park een activiteiten gedeelte krijgt. Het idee is dat er klanten komen die eerst een bezoekje brengen aan het media museum, vervolgens een hapje kunnen en eten en de avond kunnen afsluiten met een filmpje of een opname van een programma. Dit project is nog niet zeker, omdat allereerst de aandeelhouders moeten instemmen met het idee en daarna nog de gemeente Hilversum.

De bereikbaarheid naar en op het Media Park voldoet niet aan de wensen en eisen van de huurders en gebruikers. Er zijn op dit moment besprekingen gaande met de gemeente Hilversum, er dienen 19 rotondes te worden geplaatst buiten het complex om de bereikbaarheid naar het Media Park toe te vergroten. Ook zal TCN facilitair de bewegwijzering verbeteren op het Media Park, omdat deze ook niet optimaal is.

Het Media Park valt onder het bedrijfsonderdeel TCN Management en het programma TCN@Work. TCN Property Projects exploiteert op het Media Park innovatieve projecten en opdrachten van derden. TCN Media Park Management heeft de eindverantwoording over de projecten, naar de aandeelhouders en naar de accountmanagers voor de vaststelling van budgetten.

Bij het bedrijfsonderdeel TCN Management in combinatie met het programma TCN@Work worden de werkzaamheden door verschillende afdelingen uitgevoerd:

- **Finance:** debiteurenbeheer, jaarverslag/ boekhouding, personeelszaken.
- **Sales:** accountmanagement, marketing, parkeren
- **Communicatie:** communicatie Media Park, klantgegevens, ontwikkeling Media Park, contactpersoon personeelszaken, externe contracten, huurders Media Park.
- **TCN Facilitair:** zie paragraaf 2.2.1.
- **Helpdesk:** 74800, 1^e lijns onderhoud, wordt in -en extern begeleid door TCN Facilitair.
- **Office Management.**

TCN Facilitair coördineert en structureert de facilitaire afdeling en de afdeling helpdesk van TCN Media Park. TCN Facilitair kan door het optimaliseren van de contracten met de leverancier schaalvoordelen realiseren, door alle huurders en gebruikers van het Media Park de producten of diensten van de leveranciers te laten gebruiken. TCN Facilitair bewaakt de marktconformiteit van de contracten door scherpe prijsafspraken te maken met de leveranciers. TCN Facilitair sluit contracten af met leveranciers waar duidelijke SLA's opgesteld zijn, zodat de kwaliteit van de producten of diensten bewaakt kunnen worden.

Het uiteindelijke doel van TCN Facilitair is dat alle projecten dezelfde leveranciers gaan gebruiken, zodat er eenheid ontstaat binnen de organisatie TCN PP. Om te zorgen dat er geen gedwongen winkelnering ontstaat, want daar lijkt het wel op, heeft TCN Facilitair besloten om maximaal twee leveranciers te gebruiken voor een bepaalde dienst.

De facilitaire afdeling van TCN Media Park maakt gebruik van diverse leveranciers voor het verzorgen van verschillende faciliteiten. Deze faciliteiten kunnen gebruikt worden door de verschillende huurders van TCN Media Park. Deze huurders kunnen gebruik maken van de volgende diensten: Bijlage 8: De aangeboden service van TCN Media Park.

- diensten die worden aangeboden door TCN Media Park.
- diensten die worden aangeboden via partners van TCN Media Park op het gebied van data -of telecom netwerken en horecafaciliteiten.
- diensten die worden aangeboden door 'preferred suppliers'.

¹¹ <http://www.mediapark.nl>
Scriptie



Helpdesk

De afdeling helpdesk was in de NOB tijd alleen technisch gespecialiseerd, maar na de overname van TCN PP is de helpdesk ook actief geworden op facilitair gebied. Het is nu een afdeling die de aanneme, verwerking en aansturingen van technische en facilitaire KWISsen binnen TCN Media Park regelt. Er zijn binnen deze afdeling tien FTE's actief, waarvan er acht in vaste dienst en twee ingehuurd worden. De medewerkers houden zich bezig met het aannemen, registreren, verwerken en oplossen van de KWISsen. In hoofdstuk één is beschreven dat de afdeling helpdesk overbelast wordt, door de drukte van het aantal binnenkomende KWISsen. De hoeveelheid KWISsen is erg groot, dit wordt veroorzaakt doordat het NOB van 1998 tot 2003 bijna geen preventief en correctief onderhoud heeft gedaan aan de gebouwen. Hierdoor is er veel achterstallig onderhoud ontstaan. De capaciteit van de afdeling helpdesk is niet toereikend voor de hoeveelheid binnenkomende KWISsen, waardoor de aanneme, registratie en verwerking van de KWISsen van huurders en gebruikers steeds slechter wordt. De huurders en gebruikers van het Media Park zijn niet tevreden over de serviceverlening en hierdoor is er veel verloop van de kleinere huurders en afname van het gebruik van de aangeboden diensten door de grotere huurders. Dit wordt mede veroorzaakt door de hoge servicekosten, dit is namelijk €60,- per m².

TCN Facilitair heeft in december 2004 een extern callcenter ingehuurd voor de aanneme en registratie van de KWISsen. Dit is niet de totale oplossing om het serviceproces te verbeteren, het probleem zit binnen de structuur van de helpdesk en niet alleen aan het begin van het proces. Aan de hand van dit onderzoek moet duidelijk worden wat de huurders en gebruikers willen en hoe het serviceproces van TCN Media Park verbeterd kan worden.

Als het serviceproces binnen het Media Park optimaal is, wil TCN Facilitair dit proces ook landelijk gaan inzetten. Het landelijk inzetten van het serviceproces heeft weer te maken met de centralisatie van de facilitaire producten en diensten. Een landelijke facilitaire servicedesk waar alle KWISsen beantwoord, geregistreerd, verwerkt, verholpen en afgehandeld worden is voor TCN Facilitair het uiteindelijke doel.

Samenvatting

TCN Property Projects kenmerkt zich als een matrixorganisatie, waar de woorden bewustzijn, creativiteit en betrouwbaarheid centraal in de bedrijfscultuur staan. TCN Facilitair ondersteunt het primaire proces van TCN PP en behoort bij het bedrijfsonderdeel TCN Management. Ze kunnen door alle projecten ingehuurd worden en door externen. TCN Media Park wordt voor tweederde beheerd door TCN@Work. De rest van het park wordt beheerd door NOS/ Publieke omroep en net 3, zij zijn eigenaar van dit gedeelte.

Het onderzoek dat uitgevoerd wordt heeft betrekking op het serviceproces van de projecten binnen TCN PP. TCN PP heeft 24 gebouwen in eigen beheer, waardoor de omvang van het onderzoek te groot zou worden, daarom wordt alleen het serviceproces van TCN Media Park onder de loep genomen. Het serviceproces van TCN Media Park voldoet niet aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers, waardoor er veel ontevredenheid is. In de volgende hoofdstukken wordt beschreven hoe TCN Facilitair het serviceproces van het Media Park kan verbeteren. Om het proces te kunnen verbeteren is er eerst een theoretisch onderzoek gedaan, dit wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.



3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden een aantal theoretische aspecten beschreven die voor het onderzoek van toepassing zijn. Tijdens het onderzoek wordt onderzocht op welke manier TCN Media Park een centrale facilitaire servicedesk kan opzetten en in de toekomst een landelijke facilitaire servicedesk. Voordat TCN Media Park een optimaal werkende centrale servicedesk kan opzetten, is het van belang het gedrag van de klanten en de werking van het serviceproces te analyseren.

Het gedrag van de klanten wordt beïnvloed door de kwaliteit van een dienst. Wanneer functioneert een dienst effectief volgens de klant? Dit kan door middel van het vaststellen van de ervaringen en verwachtingen van de klanten, aan de hand van het Gap- model geanalyseerd worden. Als de ervaringen en verwachtingen van de klanten overeenkomen is het gedrag van de klant positief (tevredenheid), maar als deze twee van elkaar verschillen is het gedrag van de klant negatief (ontevredenheid). Na het beschrijven van het gedrag van de klanten kan het proces geanalyseerd worden.

Het proces wordt geanalyseerd door middel van het vaststellen van de plaats van de front office, dit kan aan de hand van drie modellen. Als de front office in een bepaald model is geplaatst, wordt de betekenis van de servicedesk, de helpdesk en het callcenter gegeven, dit ter verduidelijking van de inhoud van deze drie aspecten. Als deze aspecten duidelijk zijn is het van belang dat het serviceproces geanalyseerd wordt, welke stappen worden doorlopen van het begin tot het einde. Hiervoor kan het instrument service mapping gebruikt worden. Aan de hand van dit instrument worden de knelpunten inzichtelijk gemaakt.

Als de klant en het proces geanalyseerd zijn, kan de gewenste situatie beschreven worden. Dit is een professioneel en optimaal werkende centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park en in de toekomst een landelijke facilitaire servicedesk.

3.1 Kwaliteit en effectiviteit¹²

De betekenissen van de begrippen kwaliteit en effectiviteit lijken op elkaar. Het begrip effectiviteit is in enge zin de verhouding tussen de bereikte en het beoogde resultaat (In 't Veld, 1992) en het begrip kwaliteit in enge zin is de mate waarin het bereikte resultaat overeenkomt met het beoogde resultaat. Het begrip effectiviteit is in brede zin de mate waarin aan bepaalde eisen wordt voldaan betreffende het proces of het functioneren van een organisatie en het begrip kwaliteit verschilt hier nauwelijks van. De kwaliteit van een dienst is pas effectief als de ervaringen van de klant gelijk zijn aan de verwachtingen of de verwachtingen zelfs overtreffen. Aan de hand van deze theorie kan het Gap- model uitgewerkt worden. Met dit model wordt geanalyseerd of het bereikte resultaat overeenkomt met het beoogde resultaat, de ervaringen en verwachtingen van de klant zijn gelijk.

3.2 Het Gap- model¹³

Zeithalm et al. (1990) ontwikkelden dit model, waarom centraal staat dat verschillende zogenaamde gaps in het serviceverlenende proces van invloed zijn op het oordeel van de klant over het kwaliteitsniveau van een organisatie. Tevens kan het model gebruikt worden om na te gaan of de organisatie werkelijk begrijpt wat de klanten verwachten.

Wat de klant verwacht aan dienstverlening wordt bepaald door een viertal bronnen van klantverwachtingen. In het model worden de volgende van bronnen onderscheiden:

- Mond - tot - mond reclame;
- Persoonlijke behoefte;
- Ervaringen uit het verleden;
- Externe communicatie;

Van deze vier bronnen is vooral de externe communicatie een middel waarmee de verwachtingen van de klanten kunnen worden beïnvloed.

¹² Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891. Blz. 44

¹³ Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891. Blz. 352
Scriptie mei 2005



Volgens Parasuraman et al. (1985) is een vijftal gaps mogelijk verantwoordelijk voor het ontstaan van een inferieure kwaliteit. Deze gaps hebben betrekking op percepties over de kwaliteit van de uitvoerders en de taken die door de consument met dienstverlening worden geassocieerd en voor hen dus van belang zijn. De gaps één tot en met vier zijn verantwoordelijk voor gap vijf, die staat voor het verschil tussen de verwachtingen en de ervaringen van een dienst, ofwel de disconfirmation. Deze gap is als volgt in een vergelijking weer te geven.

$$\text{Kwaliteit} = \text{Prestatie (P)} - \text{Verwachting (V)}$$

Om de kwaliteit van de dienstverlening beter te begrijpen en te kunnen verbeteren worden hieronder de vijf gaps in het kort toegelicht.

- **Gap 1:** is het gevolg van het feit, dat het management het verwachtingspatroon van de klant verkeert beoordeeld.
- **Gap 2:** ontstaat, doordat het management de waargenomen verwachtingen van de klant verkeert vertaalt.
- **Gap 3:** ontstaat, doordat medewerkers de processen niet goed uitvoeren en/ of de procedures niet goed nakomen.
- **Gap 4:** is het resultaat van verkeerde communicatie.
- **Gap 5:** geeft het verschil tussen de verwachtingen en percepties van de afnemers weer.

Dit Gap- model wordt uitgewerkt, omdat het een handig hulpmiddel is om te achterhalen waarom de ervaringen die klanten opdoen niet overeenkomen met de verwachtingen.

Bijlage 9: Gap- model.

De analyse van het proces vindt plaats door middel van de theorieën front office, servicedesk, helpdesk, callcenter en service mapping. De theorieën worden hieronder uitgewerkt.

3.3 Front office¹⁴

Bij steeds meer Facilitaire Organisaties fungeert de front office als een steeds belangrijker wordende schakel tussen de vraag naar en het aanbod van facilitaire producten en diensten.

De scheiding tussen front -en back office is een bekend verschijnsel. De front office fungeert als eerste aanspreekpunt voor de afnemers en vormt een onmisbare schakel tussen de vraag naar en aanbod van de producten en diensten. In tegenstelling tot de back office, waar de productie van goederen en diensten op basis van klantvraag plaatsvindt. De front -en back office zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De vorm en inhoud van de relatie evenals de communicatie is essentieel voor het functioneren van de organisatie. Over het algemeen geldt dat een front office wordt ingesteld als binnen de organisatie de wens ontstaat, de klantgerichtheid en de efficiëntie van de dienstverlening te vergroten.

TCN PP wil een centrale facilitaire servicedesk opzetten, omdat ze de klantgerichtheid wil verhogen, op een effectievere wijze aan de klantvraag wil voldoen en de mensen en middelen voor het uitvoeren van de taken efficiënter wil inzetten.

Uit de praktijk zijn drie basismodellen te herleiden waarop de front office is gebaseerd. De drie basismodellen zijn:

- Het informatiecentrummodel. Dit model is het meest beperkt in opzet. In dit model bestaat de functie van de front office grotendeels uit het beantwoorden van vragen van klanten en het verstrekken van facilitaire informatie. Voor de melding van klachten en aanvragen moeten de klanten zich vervoegen bij de productafdelingen.

¹⁴ Timmer, M.: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender. Het Facility Management Handboek, december 1996, aflevering 7.



- Het accountmanagermodel. Dit model gaat een stap verder en is in wezen een gemengd model. In dit model kunnen de klanten bij de front office vragen stellen en klachten uiten over alle aspecten van de facilitaire dienstverlening, en tevens aanvragen indienen voor het leveren van bepaalde producten en diensten. Daarnaast kunnen de klanten rechtstreeks terecht bij de productafdelingen voor het verkrijgen van geselecteerde informatie. De front office in dit model is als het ware een accountmanager van de productafdelingen van de facilitaire organisatie.
- Het clustermodel. Dit model geeft de meest uitgebreide front office weer. Alle vragen en klachten evenals alle aanvragen kunnen door klanten bij deze front office worden geuit. In dit model zijn een aantal kleine front offices verbonden met een centrale front office, die verantwoordelijk is voor het genereren van managementinformatie.

Bijlage 10: Basismodellen van de front office.

De front office van TCN Media Park past binnen het informatiecentrummodel, de vragen, klachten en informatieverstrekkingen worden hier gedaan, alleen de klachten over de verzoeken voor de dienstverlening worden nog door de back office uitgevoerd. TCN Facilitair had verwacht dat door de toevoeging van een extern callcenter binnen het proces de meeste problemen opgelost zouden worden, dit is echter niet het geval. De front office functioneert nog steeds binnen het informatiecentrummodel, terwijl TCN Facilitair had verwacht dat ze binnen het accountmanagermodel terecht zouden komen na de toevoeging van het callcenter.

Steeds vaker kan men lezen dat het professionaliseren van de ondersteuning in producten en diensten binnen organisaties een prioriteit krijgt. Binnen de TCN PP is men ook bezig de serviceverlening te verbeteren en eventueel in de toekomst ook te komen tot een landelijk serviceplein. Maar zover is de organisatie nog niet.

3.3.1. Helpdesk, callcenter, servicedesk¹⁵

Sinds januari 2005 delen de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Justitie een Serviceplein. Medewerkers van de beide ministeries vinden hier het antwoord op onder meer vragen over facilitaire zaken, ICT, bibliothecaire diensten en documentaire informatie voorziening. Naast het Serviceplein kunnen de medewerkers van BZK en justitie hiervoor ook gebruik maken van een digitaal loket op de zogenaamde Servicepagina op het Intranet¹⁶.

Binnen TCN Media Park maakt de helpdesk sinds kort gebruik van een professioneel extern callcenter. Deze twee onderdelen moeten in de toekomst samen een professionele servicedesk gaan vormen. Om de drie onderstreepte woorden eigen te maken, wordt hieronder de betekenis gegeven. De woorden helpdesk, servicedesk, callcenter komen regelmatig terug binnen dit onderzoek.

Een helpdesk is een:

- centraal aanspreekpunt voor afnemers (klanten) van het dienstenaanbod van een organisatie;
- een helpdesk is opgezet vanuit de organisatie en niet vanuit de klant;
- de professionaliteit van een helpdesk is ad hoc georganiseerd en vaak onvoldoende professioneel;
- de ondersteuning van een helpdesk is reactief, een goede gebruiker vraagt om hulp bij een probleem, en vervolgens wordt het probleem gelijk opgelost;
- een helpdesk heeft geen duidelijk dienstenaanbod.

Voor TCN Media Park is een helpdesk een loket waar KWISsen binnen komen en opgelost worden. Alle voorkomende KWISsen van interne gebruikers, externe klanten en derden worden hier beantwoord.

¹⁵ Alofs, T., Korevaar, H.: Van Helpdesk naar Servicedesk. De klant centraal. Ten Hagen & Stam, Den Haag 2000. 2^e druk. ISBN 9044001515

¹⁶ Bremmers, Joep: Serviceplein centraal in dienstverlening. Facility Management Magazine, maart 2005. Scriptie mei 2005



Een callcenter is een:

centraal telefonisch aanspreekpunt voor afnemers van het dienstenaanbod waar een melding kan worden gedaan. Men spreekt van een callcenter in het geval dat er alleen telefonische meldingen binnenkomen en deze kunnen worden afgehandeld met geavanceerde telefoonsystemen.

De helpdesk van TCN Media Park maakt sinds december 2004 gebruik van het callcenter Your Personal Call Assistant. Dit is een organisatie die diensten aanbiedt waar bedrijven en organisaties kostenvoordeel uithalen en gebruikers tijdwinst en gemak.

Voor de inzet van het callcenter zijn een drietal structuurtypen mogelijk, om een optimale telefonische bereikbaarheid naar alle huurders en gebruikers te kunnen bieden. Deze drie structuurtypen worden hieronder weergegeven en komen in het hoofdstuk van de aanbevelingen terug.

1. **Een eigen callcenter opzetten en gaan beheren;** TCN Media Park beschikt zelf nog niet over een professioneel callcenter, maar kan er een opzetten.
2. **De telefonische afhandeling laten doen door een extern callcenter;** alle telefonische meldingen komen binnen bij een callcenter, die ze registreert en verwerkt. Dit is de situatie die nu binnen de pilotfase gebruikt wordt.
3. **Een gedeelte callcenter en een gedeelte eigen beheer;** de telefonische meldingen komen allereerst binnen bij de servicedesk, hier zitten bijvoorbeeld een aantal medewerkers om de telefonische meldingen te registreren en verwerken. Als deze te druk zijn en de telefoon in gesprek is, worden de telefonische meldingen automatisch doorgeschakeld naar een extern callcenter.¹⁷

Een servicedesk is een:

- centraal aanspreekpunt tussen de afnemers van de diensten en de organisatiepunten;
- een centraal meldpunt voor incidenten en vragen van de afnemers, over de aangeboden diensten;
- een informatiepunt over de aangeboden diensten en de eventuele verstoringen daarop.

TCN PP wil een landelijke facilitaire servicedesk opzetten, om een professionelere dienstverlening gericht op de service aan de huurders en gebruikers van de projecten te bieden.

Voor de servicedesk zijn een drietal structuurtypen mogelijk om een optimale service naar alle huurders en gebruikers te kunnen bieden. Deze drie structuurtypes worden hieronder weergegeven en komen in het hoofdstuk van de aanbevelingen terug.

1. **De servicedesk in eigen beheer houden;** alle aansturende en uitvoerende medewerkers van de afdeling helpdesk blijven in beheer van het Media Park.
2. **De servicedesk voor een gedeelte in eigen beheer houden en voor een gedeelte uitbesteden;** de aansturende medewerkers van de afdeling blijven in eigen beheer en de uitvoerende medewerkers van de afdeling worden uitbesteedt aan een leverancier.
3. **De servicedesk in zijn geheel uitbesteden;** alle medewerkers uitbesteden aan een leverancier, die de verantwoordelijkheid neemt over het verloop van de service binnen het Media Park.

Dit zijn de drie mogelijke structuurtypen, waar tussen TCN Media Park een afweging kan maken.

De hierboven beschreven theorieën hebben vooral betrekking op het proces van de serviceverlening binnen een organisatie. Het serviceproces werkt binnen het Media Park nog niet optimaal, ook niet door de toevoeging van het callcenter, daarom wordt aan de hand van service mapping de interne processtappen en knelpunten inzichtelijk gemaakt.

¹⁷ Benchmarking bij DTZ Zadelhoff en KPU bedrijf
Scriptie



3.4 Service Mapping¹⁸

Alhoewel processen centraal staan in hun bedrijfsvoering, zijn de meeste managers zich hier niet van bewust, denken er nooit over na, meten ze nooit en gaan niet na of ze verbeterd kunnen worden (Michael hammer citaat uit het boek: Process Mapping). Denk als uw klant en niet als uw organisatie.¹⁹

Om de communicatiestructuur van het serviceproces en de knelpunten te kunnen beschrijven, wordt er service map gemaakt voor de helpdesk van het Media Park. Service mapping is een methode om de processen van een dienst inzichtelijk te maken. De mate waarin de processen aansluiten op de omgeving bepaalt de tevredenheid van de huurders, gebruikers, leveranciers en medewerkers en uiteindelijk de resultaten van de organisatie. Service mapping is een vorm van proces mapping in de traditie van een service blauwdruk, alleen bij service mapping wordt gebruik gemaakt van horizontale en verticale lijnen, om de structuur en het proces van de dienst te kunnen beschrijven.

Voor dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van service mapping. Er is gekozen voor deze manier van procesbeschrijving, omdat in deze map de contacten tussen de eindgebruikers, medewerkers en het management overzichtelijk weergegeven kunnen worden. Tevens komen de knelpunten van het proces snel naar voren. Bij elke processtap moet de organisatie zich namelijk afvragen welke interventies ondernomen moeten worden om de klant te laten doen wat ze moeten doen. De contacten bevatten twee elementen voor een dienst:

- **Mensen:** de klant en de dienstverlener zijn een belangrijk onderdeel van de service mapping. Wat zijn de verwachtingen van de klanten en hoe spelen de dienstverleners hierop in. De belangrijkste kwaliteitselementen *Tastbaarheid, Betrouwbaarheid, Verantwoordelijkheid, Zekerheid en het Inlevingsvermogen* zijn tijdens de uitvoering van de dienst van belang. De dienstverlener moet met deze kwaliteitselementen kunnen omgaan, om de klant gerust te kunnen stellen.
- **Techniek:** het technische element van service mapping speelt een belangrijke rol in de vervulling van de objectieve dimensie van de instrumentele interacties. Vroeger werd er meer gebruik gemaakt van mensen en contacten, maar dat is tegenwoordig meer geautomatiseerd. De techniek wordt steeds belangrijker voor informatieverwerking en de toegankelijkheid, dit is veroorzaakt door het toenemende gebruik van databasesystemen en telecommunicatie.

Een service map is een overzicht van de stappen die binnen een proces van een dienst genomen moeten worden. Het is een route die uitgestippeld is, met een begin en een einde.

Een service map is te vergelijken met een sandwich waar de klant de bovenste boterham is, de dienstverleners de vulling zijn en het management de onderste boterham. Ook wel een omgekeerde piramide. Er zijn vier horizontale lijnen die de structurele grenzen aangeven binnen het proces om de instrumentele interacties te lokaliseren.

1. **Lijn van interactie:** deze zit tussen het contact van de klant en de frontlijn in. Het is een doorbroken lijn, dat de handelingen van de eindgebruikers en van het personeel van elkaar scheidt.
2. **Lijn van zichtbaarheid en onzichtbaarheid:** deze geeft aan wanneer de klant het proces niet meer kan zien. Het is een hele lijn, die midden door het proces gaat.
3. **Lijn van de interne interactie:** deze doorbroken lijn geeft de scheiding tussen de backoffice en de support zone aan.
4. **Lijn van de implementatie:** deze doorbroken lijn geeft de scheiding tussen de support zone en de management zone aan.

Tussen de lijn van interactie en de lijn van interne interactie bevinden zich de instrumentele interacties, waardoor duidelijk wordt waar de interacties van de eindgebruikers en de medewerkers van de helpdesk liggen. Hierdoor kunnen de onderlinge contacten en knelpunten bekeken worden.

¹⁸ Glynn, W.J. en Barnes, J.G.: *Understanding Services Management*. Chichester, 2000.

¹⁹ Terhürne, Hans: *Process Mapping, een praktische methodiek voor een heldere kijk op businessprocessen*. Kluwer, Deventer, 2002. ISBN 9013010512



Het instrument service mapping is gebruikt om het proces te kunnen beschrijven en de knelpunten van de huidige situatie te visualiseren. Op deze manier kan duidelijk worden wat de relatie met de klant, het callcenter en de helpdesk is. Ook het management van TCN Media Park speelt een rol, omdat zij de beslissingen moeten nemen, op welke manier het proces verbeterd kan worden.

Het uiteindelijke doel van de service map is het serviceproces binnen het Media Park optimaliseren. Het serviceproces moet voldoen aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers. Voor de beeldvorming van de huidige en de gewenste communicatiestructuur zal een service map gebruikt worden.

Samenvatting

Een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park wil TCN Facilitair gaan realiseren en in de toekomst een landelijk facilitaire servicedesk. Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat er ingespeeld wordt in de eisen en wensen van de huurders en gebruikers en dat het proces zonder knelpunten doorlopen kan worden. Aan de hand van deze theoretische instrumenten kan het serviceproces van TCN Media Park geanalyseerd worden.

Het Gap- model geeft de ervaringen en verwachtingen van de huurders en gebruikers binnen het Media Park weer. Hieruit kan TCN Facilitair afleiden of de kwaliteit van de dienst goed is en er effectief gewerkt wordt.

Het serviceproces van TCN Media Park kan geplaatst worden in een bepaald model. TCN Facilitair wil van het informatiecentrummodel naar het accountmanagermodel en in de toekomst naar het clustermodel. Om dit te realiseren is het van belang dat het proces aansluit aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers.

De service map geeft de processtappen weer, waardoor de knelpunten in het proces inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Door het inzichtelijk maken van deze knelpunten kan het proces geoptimaliseerd worden, zodat het voldoet aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers. Aan de hand van deze theorieën kan TCN Facilitair de serviceverlening gaan verbeteren en een afweging maken of het mogelijk is een landelijke facilitaire servicedesk op te zetten. Om het proces te kunnen verbeteren wordt in het volgende hoofdstuk de huidige situatie van de service binnen TCN Media Park in kaart gebracht.

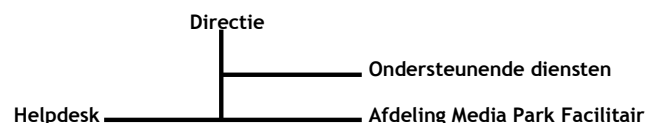


4. Huidige situatie

TCN Facilitair heeft in december 2004 de opdracht gekregen om het serviceproces van de TCN PP projecten te onderzoeken, eventueel te verbeteren en uiteindelijk te komen tot de opzet van een landelijke facilitaire servicedesk. TCN Facilitair heeft besloten om een begin te maken bij het project TCN Media Park. TCN Media Park is een project dat groter en complexer is dan andere projecten, bijvoorbeeld als The Globe in Den Haag. Bijlage 6: De projecten van TCN PP

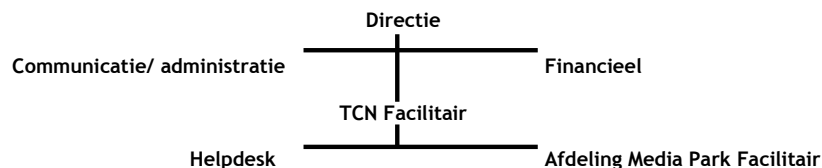
De gedachtegang hierachter is dat als het serviceproces van het Media Park optimaal functioneert en aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers voldoet, het doorgevoerd kan worden naar de andere projecten van TCN PP en dan uiteindelijk een landelijke facilitaire servicedesk kan gaan vormen.

Hieronder is de plaats van het servicepunt 'de helpdesk' van het Media Park weergegeven²⁰. Aan de hand van dit overzicht kan gesteld worden dat de afdeling helpdesk een zelfstandig functionerende afdeling is binnen het Media Park.



Figuur 2: Plaats Helpdesk

Afgelopen december 2004 is TCN Facilitair tussen dit overzicht geplaatst, wat er dan als volgt uitziet.



Figuur 3: Plaats TCN Facilitair

Deze twee figuren zijn weergegeven om een duidelijke beeldvorming te creëren van de plaats waar de helpdesk zich bevindt binnen de organisatie van TCN Media Park. Dit is van belang, omdat het duidelijk moet zijn waar het onderzoek wordt uitgevoerd.

TCN Facilitair heeft in december 2004 besloten om een extern callcenter Your Personal Call Assistant toe te voegen aan het serviceproces. Dit callcenter heeft als taak de aanname en registratie van de KWISsen te verwerken. Het toevoegen van een extern callcenter wil natuurlijk niet zeggen dat het serviceproces gelijk verbetert en optimaal functioneert. Dit is ook niet het geval binnen het Media Park, het probleem ligt dieper in de organisatie.

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van het serviceproces binnen het Media Park geanalyseerd aan de hand van het *Gap- model*, waarmee de klantervaringen en verwachtingen worden gemeten, aan de hand van de *front office*, waarmee de plaats van het servicepunt binnen de organisatie geanalyseerd kan worden en aan de hand van *service mapping*, waarmee de interne processtappen van de service geanalyseerd worden en ook de interne knelpunten inzichtelijk worden. Als de eisen en wensen van de huurders en gebruikers duidelijk zijn en het serviceproces hierop kan inspelen, kan TCN Facilitair overgaan tot de opzet van een centrale facilitaire servicedesk binnen het Media Park.

²⁰ Gesprekken André van den Heuvel, Erwin Barnar en Pauline Kalee
Scriptie mei 2005



TCN Media Park heeft een helpdesk voor de aanname, registratie, verwerking, verhelpen en afhandeling van technische en facilitaire KWISsen. Deze helpdesk bestaat uit tien FTE's, waarvan er twee coördinerend zijn. Door het achterstallige onderhoud aan de gebouwen, veroorzaakt tijdens de NOB tijd, is de helpdesk overbelast en worden de KWISsen niet naar de eisen en wensen van de huurders en gebruikers van het Media Park verholpen. Sinds december 2004 is er een callcenter binnen het proces gevoegd, om de aanname en registratie van de KWISsen te verbeteren. Het probleem dat het serviceproces niet voldoet aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers is hiermee niet opgelost. Om te kunnen onderzoeken wat de ervaringen en verwachtingen van de huurders en gebruikers zijn, wordt het Gap- model uitgewerkt.

4.1 Gap- model²¹

Het Gap- model is een hulpmiddel om te achterhalen waarom de ervaringen die klanten opdoen, niet geheel overeenstemmen met de verwachtingen. Bij de verwerking van dit model wordt uitgegaan van:

- de bronnen van klantverwachtingen;
- de opbouw van de gaps die ontstaan tussen verwachte en de ervaren dienst;

Dit model gaat uit van de volgende definitie van kwaliteit: kwaliteit wordt geleverd als de ervaringen van de afnemers gelijk zijn aan de verwachtingen of de verwachtingen zelfs overtreffen: de *gepercipieerde* kwaliteit. Dit uitgangspunt brengt de klant- oriëntatie duidelijk naar voren.

4.1.1 Bronnen van klantverwachtingen

Wat de klant verwacht aan dienstverlening wordt bepaald door de bronnen van klantverwachtingen. De vier bronnen waaruit de huurders -en gebruikersverwachtingen van het Media Park zijn ontstaan zullen geanalyseerd worden.

1. **Mond - tot - Mond reclame:**

De service die door TCN Media Park aangeboden wordt aan de huurders en gebruikers, voldoet niet aan de eisen en wensen. Dit is allereerst merkbaar door het snelle verloop van de kleinere huurders en gebruikers. De kleinere huurders en gebruikers zijn namelijk afhankelijk van de producten en diensten van de helpdesk, omdat zij geen eigen mensen hebben om dit zelf te kunnen realiseren. *Citaat van bedrijf The Dresser: Wij betalen voor elke vierkante meter €60,- aan service, maar wat krijgen we ervoor, een hoop rompslomp en gewacht!*

Ten tweede is het merkbaar door de afname van het gebruik van de aangeboden diensten en producten door de grotere huurders en gebruikers. De grotere huurders en gebruikers willen de regie in eigen hand houden en sluiten losse contracten af met leveranciers. *Citaat van bedrijf RTL Nederland: Wat TCN Media Park kan, kunnen wij veel beter, we zoeken zelf wel naar een geschikte leveranciers die wel betrouwbaar te werk gaat en als er andere huurders mee willen, zullen wij dit alleen maar stimuleren.*

Het beeld van de aangeboden service wordt beïnvloed door de twee hierboven genoemde gevolgen. Het verloop en de afname van gebruik is niet erg positief voor de helpdesk, daarbij komt ook dat RTL Nederland bijvoorbeeld ook andere grotere huurders betreft bij het afsluiten van eigen contracten, waardoor de helpdesk nog meer gebruikers kwijtraakt. *Citaat van de coördinator van de helpdesk: Als er meer huurders van het park eigen leveranciers in dienst gaan nemen, raken wij ons kostenvoordeel kwijt en worden de servicekosten alleen maar hoger.* Het verwachtingsniveau van de huurders en gebruikers is hoog en dit beïnvloed het gedrag. Als de huurders en gebruikers het ergens niet mee eens zijn, zullen zij sneller de beslissing nemen om het zelf te gaan doen en hierbij door de mond - tot - mond reclame andere huurders en gebruikers overhalen om ook mee te doen.

²¹ Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek*. 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891. Blz. 352
Scriptie mei 2005



2. **Persoonlijke behoefte:**

Binnen het Media Park zijn ongeveer 80 huurders gehuisvest, waarvan grote, middelgrote en kleine bedrijven. Elke huurder betaalt €60,- per vierkante meter aan service per jaar. De verwachtingen van de grote huurders zijn anders dan de verwachtingen van de kleine huurders. De kleine huurders maken vaak gebruik van een aantal ruimten en niet van een geheel gebouw. Zij zullen minder snel de problemen zelf oplossen en afwachten wanneer de servicemonteur een keertje langs komt. *Citaat uit interview: Ik weet niet wanneer de monteur langs komt, en als het niet uitkomt, kan hij gewoon weer gaan!*

De grote huurders maken echter gebruik van een geheel gebouw, bijvoorbeeld RTL Nederland. Zij verwachten vaak dat hun problemen gelijk worden opgelost, omdat ze een soort van voorrangpositie hebben door de grote van het gebouw. Dit is niet het geval, iedere KWIS wordt beoordeeld op urgentie. RTL Nederland wil bijvoorbeeld een eigen telefoonnummer, dat gebeld kan worden voor het melden van een KWIS en die rechtstreeks verbonden staat met de helpdesk. *Citaat RTL Nederland: Wij hebben altijd veel KWISsen en verwachten eigenlijk wel dat ervoor ons een uitzondering gemaakt kan worden, om een eigen telefoonnummer te krijgen.* Reactie TCN Media Park: *Dit is niet realistisch! Straks komt iedere huurder naar ons toe voor de aanvraag van een eigen nummer en dan zijn we weer aan het begin van afgelopen jaar.* De verwachtingen van de huurders en gebruikers zijn soms ook onredelijk, waardoor de huurders en gebruikers ook sneller ontevreden zijn.

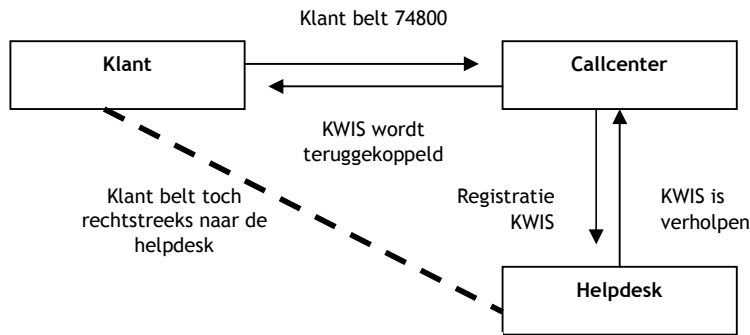
3. **Ervaringen uit het verleden:**

De ervaringen uit het verleden van de huurders en gebruikers van het Media Park zijn niet zo goed. Het NOB deed namelijk vijf jaar lang bijna niets aan het onderhoud van de gebouwen. Het NOB is een overheidsinstantie waar niet zo nauw gekeken werd naar het onderhoud van de gebouwen en installaties. Toen TCN PP het Media Park overnam hadden de huurders en gebruikers verwacht dat de service zou verbeteren. TCN PP is een zakelijke instantie, waar onderhoud aan de gebouwen en installaties wel belangrijk is. TCN PP komt ook over als een veelbelovende organisatie, met de opgestelde missie en de drie elementen. Dit is niet het geval geweest, er is zoveel achterstallig onderhoud in vijf jaar ontstaan, dat TCN Media Park dit niet in één keer kan oplossen. Het verwachtingsniveau van de huurders en gebruikers was erg hoog na de overname van het Media Park. Dit heeft helaas voor de huurders en gebruikers teleurstellend uitgepakt.

4. **Externe communicatie:**

De verwachtingen van de huurders en gebruikers zijn na de overname van het Media Park door TCN PP eigenlijk niet uitgekomen. De huurders en gebruikers hadden meer verwacht en zijn teleurgesteld over de tot nu toe geleverde service. TCN Media Park probeert door externe communicatie de huurders en gebruikers weer tevreden te krijgen. *Citaat uit interview: Het Media Park probeert de slechte service te verbeteren, er is dus al een lichtje gaan branden.* TCN Facilitair probeert door middel van externe communicatie de huurders en gebruikers op de hoogte te stellen van de veranderingen. De afdeling communicatie heeft destijds de huurders en gebruikers geïnformeerd over de toevoeging van het callcenter. De huurders en gebruikers hadden hierdoor verwacht dat de KWISsen beter en sneller opgelost zouden worden, dit is niet het geval geweest. Nu zien de huurders en gebruikers het callcenter meer als een opstapel tussen het serviceproces, hierdoor bellen ze vaak nog rechtstreeks naar de helpdesk.





Figuur 4: Toevoeging van het callcenter.

De hoge verwachtingen van de huurders en gebruikers zijn door de slechte ervaringen van het serviceproces niet uitgekomen. De huurders en gebruikers zijn ontevreden over de manier van service verlenen.

De verwachtingen van de klant zijn groter dan de prestaties van de dienst. De door de klant waargenomen kwaliteit is onvoldoende.

$$Kwaliteit = Verwachting > Prestatie.$$

4.1.2 Opbouw gaps

De kwaliteit die door de huurders en gebruikers wordt ervaren, komt terug in de vijfde gap: de eerste vier gaps binnen de organisatie zelf. Om de kwaliteit van de service beter te begrijpen en te verbeteren, worden de gaps hieronder toegelicht.

Gap 1:

Door het grote aantal verschillende soorten huurders en gebruikers is het voor TCN Facilitair bijna onmogelijk om aan ieders gewenste kwaliteit te kunnen voldoen. Elke huurder en gebruiker heeft namelijk individuele eisen en wensen over een bepaalde dienst. Voor TCN Facilitair is het van belang om de verwachtingen aan de hand van informatie te kunnen onderzoeken, dit is noodzakelijk om de vijfde gap te verbeteren. De informatie is aan de hand van steekproefsgewijze interviews en een tweetal enquêtes van het callcenter afgenomen.

- *Uitkomst informatie steekproefsgewijze interviews*

Om de verwachtingen van de huurders en gebruikers over het functioneren van het serviceproces in het algemeen te onderzoeken is er op een steekproefsgewijze manier een tiental interviews afgenomen. Bijlage 11: Uitwerking interviews

Aan de hand van deze afgenomen interviews is er informatie verkregen over de tevredenheid van de huurders en gebruikers over het functioneren van het gehele serviceproces. 50% van de huurders en gebruikers is redelijk tevreden en de andere 50% is ontevreden, zij vinden de manier van werken bureaucratisch, ingewikkeld en niet klantgericht.

De verdere uitkomsten van het interview zijn in bijlage 11 verwerkt. TCN Facilitair kan aan de hand uitkomsten van het interview concluderen dat het serviceproces nog niet voldoet aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers.

- *Uitkomst enquête callcenter*

Het callcenter heeft twee keer een telefonische enquête afgenomen, om de tevredenheid van de huurders en gebruikers over de eerste twee stappen die door het callcenter uitgevoerd worden te onderzoeken. De verwachtingen van de huurders en gebruikers waren anders, want zij dachten dat door de toevoeging van het callcenter het gehele proces zou verbeteren en dit is niet het geval. Het callcenter beschikt namelijk niet over de kennis en capaciteit om de KWISsen te verhelpen.



De eerste twee stappen van het serviceproces voldoen over het algemeen aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers: de bereikbaarheid is goed, alle telefonische meldingen worden netjes beantwoord en het inlevingsvermogen van de medewerkers bij het callcenter is goed. Het callcenter kreeg in december een eindcijfer 6.2 en in maart is deze gestegen naar een 7.6, hieruit mag TCN Facilitair concluderen dat het callcenter steeds beter aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers gaat voldoen. Bijlage 12: Uitwerking telefonische enquête.

Gap 2:

Voor een goede kwaliteit van een dienst is het van belang dat het management normen opstelt. De normen kunnen voorkomen dat de verwachtingen van de huurders en gebruikers onredelijk worden. Tevens kan aan de hand van de normen de kwaliteit van een dienst gemeten worden. Het is van belang dat er voor het callcenter en de helpdesk SLA's opgesteld worden. Voor het callcenter hebben de SLA's bijvoorbeeld betrekking op de bereikbaarheid en opname van de telefoons. Voor de helpdesk hebben de SLA's bijvoorbeeld betrekking op:

- KWISsen die de core- business van de huurders en gebruikers ernstig beïnvloeden, moeten binnen twee uur zijn opgelost. Bijvoorbeeld, als het licht uitvalt in een studio tijdens een opname.
- KWISsen die de core- business van de huurders en gebruikers niet direct beïnvloeden, moeten binnen acht uur zijn opgelost.

Het is ook van belang dat het management betrokken blijft bij het proces en de normen bijstelt wanneer deze niet meer voldoen.

Gap 3:

De processtappen zijn uitgewerkt in een service map. In de service map worden de knelpunten van het serviceproces inzichtelijk. Uit de service map komt naar voren dat:

- de werkprocedures van de medewerkers niet goed doorlopen worden. De medewerkers worden slecht gecoördineerd, waardoor ze niet weten wanneer een bepaalde KWIS opgelost moet worden. Hierdoor komen zij te laat voor afspraken, waardoor er niet voldaan wordt aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers.
- de communicatie tussen het Media Park en het callcenter niet goed verloopt, doordat een aantal aspecten in het computersysteem niet functioneert. Bijlage 13: Werkproces Nordined (hier wordt uitgelegd hoe het Nordined werkt). Het e-mail respons bijvoorbeeld werkt niet, waardoor er ook niet voldaan kan worden aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers.
- de huurders en gebruikers niet geïnformeerd zijn over de nieuwe manier van factureren, waardoor er wanbetaling ontstaat.

Gap 4:

De afdeling communicatie die het contact met de huurders en gebruikers heeft, is niet goed op de hoogte van de inhoud van het serviceproces. Zij heeft de verwachting bij de huurders en gebruikers over het invoeren van het callcenter verhoogd, omdat dit volgens de afdeling communicatie alle problemen in het proces zou oplossen. Dit is niet het geval. De problemen liggen namelijk niet alleen bij de aanname en registratie, maar ook bij de rest van het serviceproces. De invoering van het callcenter heeft de bereikbaarheid van de service kunnen vergroten, maar de rest van de problemen niet. De afdeling communicatie en TCN Facilitair hebben niet goed met elkaar gecommuniceerd, waardoor bij huurders en gebruikers verwachtingen zijn ontstaan die niet reëel zijn met de werkelijkheid. De interne communicatie tussen de afdeling is niet goed. TCN Facilitair zou bijvoorbeeld zelf met de huurders en gebruikers kunnen communiceren over veranderingen.

In de bewonersgids voor de huurders en gebruikers wordt ook niet weergegeven welke producten en diensten de helpdesk aanbied. Hierdoor verwachten de huurders en gebruikers dat de helpdesk alle KWISsen kan beantwoorden en oplossen, maar misschien behoort een bepaalde KWIS helemaal niet bij de helpdesk. Ook de prijzen van de producten en diensten worden in de bewonersgids niet vermeld, hierdoor kunnen er verwachtingen ontstaan dat het bij de servicekosten behoort. Als dit dan niet het geval is, wordt er weer niet voldaan aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers.



Gap 5: geeft het verschil tussen de verwachtingen van de afnemers en de prestaties van de dienst weer.

De eerst vier gaps geven aan dat er nauwelijks wordt voldaan aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers. De verwachtingen zijn groter dan de ervaringen. Hierdoor is er ontevredenheid bij de huurders en gebruikers over het serviceproces. Het is verstandig voor het management om zich af te vragen welke oorzaken er zijn voor deze gaps en welke acties ondernomen moeten worden om aan een gap te kunnen voldoen.

Het is voor TCN Facilitair van belang dat de prestatie van de dienst groter wordt dan de verwachting:

$$\text{Kwaliteit} = \text{Verwachting} < \text{Prestatie}.$$

In het hoofdstuk van de gewenste situatie en in het hoofdstuk van de aanbevelingen wordt beschreven hoe TCN Facilitair dit kan realiseren.

Bijlage 9: Gap- model.

4.2 Front office

Bij TCN PP wordt de schakel tussen de vraag naar en het aanbod van facilitaire producten en diensten steeds belangrijker.

De scheiding tussen front -en back office is binnen TCN PP een bekend verschijnsel. De front office fungeert als eerste aanspreekpunt voor de huurders en gebruikers en vormt een onmisbare schakel tussen de vraag naar en aanbod van de producten en diensten. Binnen het Media Park fungeert de helpdesk als eerste aanspreekpunt voor de huurders en gebruikers. Een helpdesk is zoals in de theorie beschreven een loket opgezet vanuit de organisatie waar huurders en gebruikers bepaalde KWISsen kunnen melden. Het serviceproces van het Media Park moet verbeterd worden. TCN Facilitair heeft besloten om een extern callcenter als eerst aanspreekpunt te laten functioneren, die geen kennis en capaciteit heeft om KWISsen op te lossen. Door het toevoegen van een extern callcenter, is de bereikbaarheid van de helpdesk verbeterd. Aan het centraliseren van de helpdesk zijn verschillende voor -en nadelen verbonden.

4.2.1 Voor -en nadelen²²

De voordelen van het centraliseren van de helpdesk op het Media Park zijn:

- Alle KWISsen worden nu geregistreerd, voorheen waren het er 30 á 40 nu zijn het er 400 á 500 per maand. Het is nu overzichtelijk waar de kosten naar toe geboekt moeten worden en hoeveel uren de medewerkers van de helpdesk maken.
- Klant heeft één centraal punt die hij moet benaderen voor alle KWISsen. Dit geeft eenduidigheid richting de klant.
- De helpdesk is nu 100% bereikbaar.
- Er is 100% registratie, uniforme wijze van registratie.
- De medewerkers van de helpdesk worden niet meer gestoord tijdens de uitvoerende werkzaamheden door telefonische meldingen van huurders en gebruikers.
- Aanleg van een kennisbank. Als de gemelde KWISsen op de juiste manier geregistreerd worden, kan er na verloop van tijd een kennisbank opgezet worden.

Risico's die de voordelen in gevaar brengen zijn:

- Bezetting is een cruciaal punt om de 100% bereikbaarheid te garanderen.
- Medewerkers zullen op de juiste wijze moeten gaan registreren, om de 100% registratie te garanderen.
- Registratie en bijwerking moeten op een juiste manier gedaan worden om ervoor te zorgen dat er in de nabije toekomst een goed werkende kennisbank aanwezig is.

²² Informatie uit interviews en enquêtes.



De nadelen van het centraliseren van de helpdesk op het Media Park:

- *De manier waarop de huurders en gebruikers sinds kort hun KWISsen moeten melden is anders.*
Door de huurders en gebruikers zo goed mogelijk in te lichten over de veranderingen, wordt het voor iedereen duidelijk hoe ze een KWIS moeten melden.
- *Huurders en gebruikers krijgen geen deskundige medewerker meer aan de lijn, waardoor de beantwoording op de vragen langer duurt.*
De huurders en gebruikers kunnen niet meer direct een vraag stellen aan de medewerkers van de helpdesk, maar krijgen een dame van het callcenter aan de telefoon. Dit moet goed gecommuniceerd worden naar de huurders en gebruikers, zodat er minder onduidelijkheid ontstaat. Het callcenter heeft namelijk niet de kennis en de ervaring, om een antwoord te kunnen geven op de KWISsen.
- *Huurders en gebruikers krijgen voor het melden en het uitvoeren van de KWIS een factuur, als het niet in de servicekosten zit. Dit is voor de huurders en gebruikers onduidelijk, omdat dit voor de pilotfase bijna nooit voorkwam. Hierdoor kan er weerstand ontstaat bij de huurders en gebruikers, en leiden tot wanbetaling.*
De kosten werden voorheen slecht doorbelast, waardoor de helpdesk geen kostenoverzichten met daarop de uren en materialen had. Tegenwoordig worden de kosten wel goed doorbelast, (ook wel 'uurtje factuurtje' genoemd binnen de helpdesk) waardoor de klant de kosten van de werkzaamheden moet betalen.

Door het centraliseren van de helpdesk en het tussenvoegen van een extern callcenter is het probleem van het serviceproces dat niet voldoet aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers niet opgelost. Daarvoor moet het proces intern verbeterd worden. Aan de hand van de drie modellen van een front office uit de theorie kan de plaats van de front office binnen het Media Park geanalyseerd worden.

4.2.2 Informatiecentrummodel

De front office van TCN Media Park past binnen het informatiecentrummodel, de vragen, klachten en informatieverstrekkingen worden hier gedaan, alleen de klachten over de dienstverlening worden nog door de back office uitgevoerd. Als TCN Facilitair een centrale servicedesk voor het Media Park wil opzetten, is het van belang dat alle huurders en gebruikers naar het centrale nummer gaan bellen en niet meer rechtstreeks naar de deskundigen. Als alle KWISsen namelijk bij de servicedesk binnen komen kan TCN Facilitair het accountmanagermodel gaan gebruiken. En als TCN Media Park dit model gebruikt is het voor TCN Facilitair makkelijker om het clustermodel in te voeren voor de landelijke facilitaire servicedesk. Om te komen tot het accountmanagermodel moet TCN Facilitair een aantal stappen gaan ondernemen om tot deze gewenste situatie te komen, deze worden in het volgende hoofdstuk beschreven. Bijlage 10: Basismodellen van de front office.

Voor het verbeteren van het serviceproces binnen het Media Park heeft TCN Facilitair twee extra uitgaven moeten doen, allereerst het Nordined en ten tweede de inhuur van het externe callcenter. Deze twee uitgaven kunnen in de toekomst terugverdiend worden, maar in eerste instantie gaat het om de verbetering van het serviceproces en de verhoging van de klanttevredenheid en niet om de extra gemaakte uitgaven.



4.2.3 Uitgaven²³

Uitgaven Nordined:

Uitgaven	
Aanschafprijs	€ 3.530,00
Training	€ 360,00
Implementatie/ installatie/ advies	€ 2.236,00
Totale uitgaven	€ 6.126,00
Jaarlijkse onderhoudskosten	€ 529,50
Totale uitgaven Nordined	€ 6.655,50

Tabel 1: Uitgaven Nordined.

Het Nordined is het systeem waar het callcenter en de helpdesk mee samenwerken. In dit systeem kunnen de KWISsen geregistreerd, verwerkt en afgeboekt worden. Het serviceproces wordt eigenlijk in het geheel ondersteund door dit systeem.

Uitgaven Callcenter

Uitgaven	Eenmalig	Maandelijks
Training & Coaching	€ 1.350,00	€ 1.050,00
Projectkosten met 50% korting	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Operator kosten		€ 1.500,00
Onderzoek	€ 1.500,00	
Totale uitgaven	€ 4.350,00	€ 4.050,00

Tabel 2: Uitgaven Callcenter

Het callcenter is door TCN Facilitair in het proces geschakeld, om de bereikbaarheid van de helpdesk te verbeteren. Het callcenter doet de aanname en registratie van de KWISsen.

Bijlage 14: Onderbouwing uitgaven.

TCN Facilitair heeft de kosten eigenlijk niet voorop gesteld, zij wilde in eerste instantie de service en klanttevredenheid verhogen. Door het toevoegen van het systeem en het callcenter is het bedrijfsresultaat van de afdeling helpdesk € 223.055,50 negatief. Bijlage 15: Servicekosten overzicht Media Park

Dit zijn twee extra uitgaven geweest die voor het serviceproces van het Media Park afgelopen december 2004 gemaakt zijn. Op deze uitgaven wordt in het hoofdstuk financiële consequenties later in de scriptie verder ingegaan.

²³ Investeringsplan Nordined, YPCA 2004.
Scriptie



4.3 Service mapping²⁴

Om de communicatiestructuur van het serviceproces te kunnen beschrijven, is er een service map gemaakt. Aan de hand van deze service map kunnen de processtappen van de servicedesk binnen het Media Park inzichtelijk gemaakt worden. Tevens kunnen de knelpunten binnen de communicatiestructuur ontdekt en daarna voorkomen worden. Bijlage 16: Service mapping huidige situatie. In de huidige route die is uitgestippeld worden de lijnen in drie kleuren weergegeven:

- blauw: de processtappen verlopen goed tot redelijk
- groen: de processtappen verlopen matig tot slecht
- rood: de processtappen worden nog niet of nauwelijks uitgevoerd.

De knelpunten die ontstaan zijn binnen de communicatiestructuur, worden onderverdeeld in vier lijnen; de lijn van interactie, de lijn van zichtbaarheid en onzichtbaarheid, de lijn van interne interactie en de lijn van implementatie.

Lijn van interactie:

Dit is de lijn tussen het contact met de klant en het personeel. Binnen deze lijn zijn een aantal knelpunten:

- Sommige huurders en gebruikers bellen nog steeds niet naar het centrale nummer en bellen nog altijd naar de vertrouwde medewerkers van de back office.
- De huurders en gebruikers krijgen niet gelijk antwoord op de KWISsen waardoor er onzekerheid ontstaat.
- De gegevens worden af en toe niet goed in het systeem ingevoerd, omdat er sinds kort met het Nordined gewerkt wordt en de meldingen soms vaag door de huurders en gebruikers gemeld, waardoor deze niet opgelost kunnen worden zonder nog een keertje te bellen.
- De 1^e mail; bevestiging van de KWIS, 2^e mail; KWIS ingepland en 3^e mail; KWIS uitgevoerd worden niet goed teruggekoppeld naar het systeem, waardoor de emails niet bij de klant binnen komen. De klant weet niet wanneer de KWIS wordt behandeld.

Deze knelpunten komen het meeste voor bij de lijn van interactie.

Lijn van zichtbaarheid en onzichtbaarheid:

Dit is de lijn die midden door het proces gaat, voor de klant is het proces niet meer zichtbaar.

Binnen deze lijn zijn een aantal knelpunten:

- Het inplannen van de KWISsen wordt niet overeengestemd met de huurders en gebruikers, hierdoor bestaat de kans dat de KWIS niet uitgevoerd kan worden. Bijvoorbeeld in de studio's, als er opnames zijn, kan er natuurlijk niet geboord worden.
- De kosten voor een KWIS worden nu doorbelast naar de huurders en gebruikers. De huurders en gebruikers kregen voorheen bijna nooit een rekening en nu wel, hierdoor raken de huurders en gebruikers in verwarring.
- Als de uitwerking van de KWIS meerwerk is, moet er een nieuwe opdracht geschreven worden, dit wordt af en toe vergeten, waardoor de kosten niet goed doorbelast worden.

Dit zijn de meest voorkomende knelpunten binnen de lijn van zichtbaarheid en onzichtbaarheid.

²⁴ Glynn, W.J. en Barnes, J.G.: Understanding Services Management. Chichester, 2000. Scriptie mei 2005



Lijn van de interne interactie:

Dit is de scheidelijnslijn tussen de back zone en de support zone. Binnen deze lijn zijn een aantal knelpunten:

- De controle van de melding wordt af en toe gedaan, er is namelijk te weinig tijd voor. De persoon die hiervoor de verantwoordelijkheid heeft, is bezig met het invoeren van de KWISsen in het Nordinet.
- De KWISsen die ingevoerd zijn door het callcenter zijn soms onvolledig, door het kennis tekort van deze dames. De helpdesk moet hierdoor contact opnemen met de klant, om de KWIS toch goed uit te voeren.
- Het afboeken van de werkopdrachten wordt door de uitvoerende medewerkers gedaan, dit wordt regelmatig vergeten, waardoor de uren en materialen niet goed doorbelast kunnen worden.

Dit zijn de meest voorkomende knelpunten binnen de lijn van interne interactie.

Lijn van de implementatie:

Dit is de scheidelijnslijn tussen de support zone en de management zone. Binnen deze lijn zijn een aantal knelpunten:

- De meeste lijnen binnen deze scheidelijnslijn in de service map worden aangegeven in het rood, dit betekend dat er nog niets of nauwelijks iets uitgevoerd wordt. Er was in het begin nauwelijks communicatie tussen de helpdesk en TCN Facilitair. Nu wordt er meer gecommuniceerd, maar de medewerkers van de helpdesk vinden dat er nog weinig structuur in het proces zit. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid en onzekerheid bij de medewerkers van de helpdesk.
- De communicatie naar de huurders en gebruikers over deze situatie is niet optimaal. De afdeling communicatie heeft een bewonersgids geschreven, waarin de aangeboden producten en diensten vermeld staan, maar sommige huurders en gebruikers bellen nog steeds rechtstreeks naar de helpdesk en niet via het callcenter. Dit brengt voor de helpdesk extra werk met zich mee.

Dit zijn de meest voorkomende knelpunten binnen de lijn van de implementatie.

Om de communicatiestructuur verder te verbeteren en door te kunnen voeren, is het van belang dat voor deze knelpunten een oplossing komt. Als er geen knelpunten meer zijn en de communicatiestructuur waterdicht is, kan TCN Facilitair na een bepaalde periode het serviceproces ook gaan doorvoeren binnen de andere projecten van TCN PP.

4.3.1 Terugkoppeling naar cultuur van TCNPP

De basis voor alle TCN- medewerkers is de zelfontplooiing, groei en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. TCN PP streeft naar bewustzijn, betrouwbaarheid en creativiteit binnen de organisatie. TCN PP wil optimaal functioneren, presteren en zorgen dat de klanten zich thuis voelen binnen de gebouwen. Het serviceproces voldoet niet aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers, waardoor TCN PP overkomt als een organisatie die alleen de klanten wilt binnenhalen en verder niets te bieden heeft. Dit past niet binnen de cultuur van TCN PP. TCN Facilitair heeft daarom de taak gekregen dit probleem op te lossen, om weer betrouwbaarheid te creëren bij de klanten. Als het serviceproces binnen alle projecten optimaal functioneert en iedereen met respect behandeld wordt, kan TCN PP zeggen: 'Wij zijn een organisatie die klant -en servicegericht te werk gaan, bewust, betrouwbaar en creatief met situaties en klanten omgaan en ervoor kan zorgen dat elke klant de dingen kan doen die hij moet doen'.

Samenvatting

Om een centrale servicedesk allereerst voor het Media Park op te zetten, moeten de klanten en de processen geanalyseerd worden. Het gedrag van de klanten is geanalyseerd aan de hand van het Gap- model, hieruit kan TCN Facilitair concluderen dat het serviceproces niet voldoet aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers. Ook de processen van de service voldoen niet aan de verwachtingen van de klanten, er zijn nog behoorlijk wat knelpunten die allereerst opgelost moeten worden. Om de centrale servicedesk te laten slagen is het voor TCN Facilitair van belang dat er aan de eisen en wensen van de klanten voldaan wordt en dat alle knelpunten opgelost worden.



5. Gewenste situatie

TCN Facilitair wil één centrale facilitaire servicedesk opzetten, waarvan alle projecten van TCN PP gebruik maken. Met deze servicedesk wil TCN Facilitair de klantgerichtheid verhogen, op een effectievere wijze aan de klantvraag voldoen en de mensen en middelen voor de uitvoering van de KWISsen beter inzetten. TCN Facilitair is binnen het project TCN Media Park begonnen het serviceproces te onderzoeken en te verbeteren. Het serviceproces van het Media Park voldoet niet aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers en binnen het serviceproces zijn nog veel knelpunten te ontdekken. Door het toevoegen van het externe callcenter is de aanname en registratie van de KWISsen al verbeterd.

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie van de service voor TCN Facilitair beschreven. *Het doel van een centrale servicedesk is om één centraal aanspreekpunt te zijn voor alle huurders en gebruikers van TCN PP projecten en alle KWISsen te kunnen afhandelen binnen de afgesproken tijden, waarbij de kwaliteit van de afhandeling steeds moet worden gewaarborgd en waar nodig verbeterd.*²⁵ Aan de hand van de uitkomsten die beschreven zijn in de huidige situatie kan deze theorie weer teruggekoppeld worden naar de gewenste situatie. Wat willen ze? Door middel van het Gap- model, de plaats van de front office en het instrument service mapping kan de gewenste situatie beschreven worden.

5.1 Gap- model

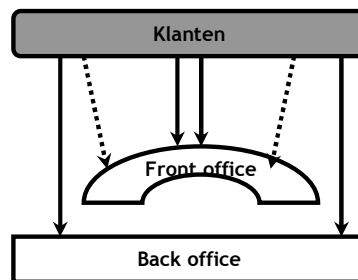
De gewenste uitkomst van het Gap- model is:

$$\text{Kwaliteit} = \text{Verwachtingen} < \text{Prestaties}$$

TCN Facilitair wil dat de ervaringen van de klanten boven verwachting zijn. Dit is nu nog het tegenovergestelde. De verwachtingen aan het serviceproces zijn hoog, alleen de ervaringen kunnen deze hoogte niet bereiken. TCN Facilitair moet ervoor gaan zorgen dat het serviceproces gaat voldoen aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers binnen het Media Park. In het volgende hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan om dit te kunnen realiseren. De ervaring van de klanten bepaalt namelijk het klanttevredenheid niveau.

5.2 Front office

De front office van TCN Media Park bevindt zich in het informatiecentrummodel. Het is eigenlijk een omgekeerde schaal, waar sommige huurders en gebruikers van af vallen als er niet voldaan wordt aan de verwachtingen.



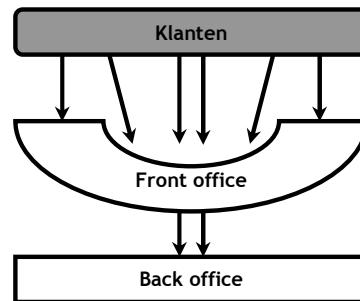
Figuur 5: Informatiecentrummodel.

Dit figuur maakt duidelijk dat bepaalde klanten de servicedesk van het Media Park goed gebruiken, ze bellen het centrale nummer en wachten netjes af wanneer de KWISsen opgelost worden. Er zijn ook klanten die het centrale nummer een aantal keer gebeld hebben, maar niet naar verwachting geholpen zijn.

²⁵ Alofs, Ton, Korevaar, Henk: Van een helpdesk naar een servicedesk; de klant centraal. Ten Hagen & Stam, Den Haag, 2000. ISBN 9044001515. Blz. 17.

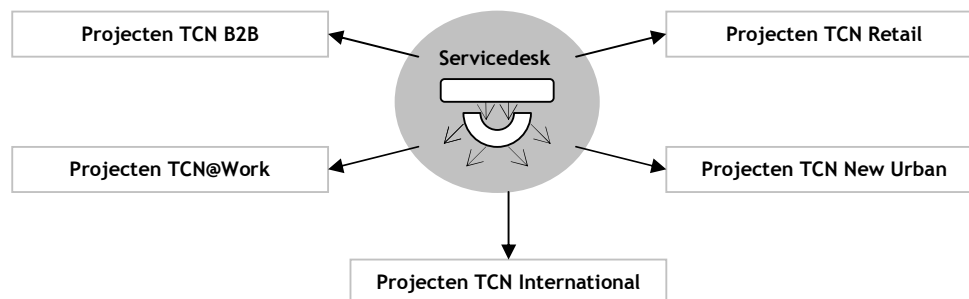


Deze vallen dan bijna van de schaal, omdat ze liever gelijk een deskundige bellen. En er zijn ook klanten die gewoon geen gebruik maken van de front office en nog steeds direct een deskundige bellen. Deze situatie is voor TCN Facilitair niet gewenst, zij willen de omgekeerde schaal juist omkeren, zodat het een kom wordt, waarin alle KWISsen gevangen worden.



Figuur 6: Accountmanagermodel.

Dit figuur maakt duidelijk dat alle huurders en gebruikers alleen via de servicedesk de KWISsen kunnen melden. De andere manieren van melden worden uitgesloten. Het is wel van belang dat de servicedesk voldoende capaciteit heeft om alle KWISsen te kunnen aannemen, registreren, verwerken, verhelpen en afhandelen. Als TCN Facilitair dit kan realiseren, zou de servicedesk binnen het accountmanagermodel geplaatst kunnen worden. Hieruit komt een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park voort. Het uiteindelijke doel van TCN Facilitair is een landelijk facilitaire servicedesk op zetten. Een landelijke servicedesk is pas gewenst wanneer alle knelpunten en problemen binnen de servicedesk van TCN Media Park zijn opgelost. De front office zal bij een landelijke facilitaire servicedesk eruit zien als een bol en niet als een schaal of kom. In deze bol worden alle KWISsen centraal aangestuurd naar de verschillende projecten. Dit kan er als volgt uitzien:



Figuur 7: Clustermodel.

Dit figuur maakt duidelijk dat alle huurders en gebruikers alleen via de centrale facilitaire servicedesk de KWISsen kunnen melden. De andere manieren van melden worden uitgesloten. Binnen de servicedesk worden de KWISsen doorspeeld naar de ondersteunende front offices van de projecten, die de KWISsen verwerken, verhelpen en afhandelen. Als TCN Facilitair dit kan realiseren, kan de servicedesk binnen het clustermodel worden geplaatst en dit is de gewenste situatie. Voordat TCN Facilitair dit kan realiseren moet er nog een aantal knelpunten uit het proces gehaald worden. Hiervoor wordt er voor het serviceproces van TCN Media Park een gewenste service map opgesteld. Als binnen de service map alle knelpunten weg zijn en niet meer terug komen kan er gedacht worden aan allereerst het accountmanagermodel. Het model voor de opzet van een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park. Als dit model optimaal functioneert, kan TCN Facilitair een landelijke servicedesk gaan invoeren en uiteindelijk de front office gaan plaatsen binnen het clustermodel. In het volgende hoofdstuk worden een aantal aanbevelingen gedaan om dit te kunnen realiseren.



5.3 Service mapping

De service map die de huidige situatie analyseert, moet binnen de gewenste situatie optimaal functioneren, alle knelpunten moeten geanalyseerd en uit het proces gehaald worden. Het proces moet zo afgebakend zijn dat deze knelpunten ook niet terug kunnen komen. Bijlage 17: Service mapping gewenste situatie. Hieronder wordt in grove lijnen aangegeven wat er moet gebeuren om dit te kunnen realiseren. Allereerst moet TCN Facilitair klantgericht gaan denken in plaats van resultaatgericht. Het is namelijk van belang dat er aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers wordt voldaan. De huurders en gebruikers zijn ten slotte ook het belangrijkste voor TCN PP, dit wordt in de missie weergegeven.

- *Interne communicatie naar de klanten*
Als TCN Facilitair het serviceproces wil verbeteren, is het van belang dat ze meer gaan communiceren met de huurders en gebruikers. De huurders en gebruikers op de hoogte houden van de veranderingen, zodat de onduidelijkheden en onzekerheden weggenomen worden. TCN Facilitair kan het serviceproces ook verbeteren door een duidelijke en uitgebreide producten -en dienstencatalogus te verspreiden onder de huurders en gebruikers. In de catalogus worden de werkwijze, methode van bestelling, kosten en servicenummers beschreven. De huurders en gebruikers krijgen door de catalogus een beter beeld van de producten en diensten die aangeboden worden door de helpdesk.
- *Interne communicatie naar de medewerkers*
Als TCN Facilitair het serviceproces wil verbeteren, is het van belang dat de medewerkers duidelijke werkinstructies krijgen. In de werkinstructies worden de taken en tijdstippen vermeld. De medewerkers moeten meer gecoördineerd worden in de uitvoering van de KWISsen. Het is van belang dat TCN Facilitair het computersysteem waarmee de helpdesk en het callcenter werken, nakijkt en de knelpunten eruit haalt. De e-mail respons moet goed gaan functioneren, zodat het voor de klant overzichtelijker wordt wanneer de monteurs de KWIS gaan uitvoeren.
- *Interne communicatie naar het management*
Als TCN Facilitair het serviceproces wil verbeteren, is het van belang dat er normen opgesteld worden. De normen geven duidelijk aan waar het callcenter en de helpdesk aan moeten voldoen, om de gewenste kwaliteit te kunnen behalen. Het is van belang dat TCN Facilitair meer gaat communiceren met de verantwoordelijken/ contactpersonen van het callcenter, de helpdesk en de afdeling communicatie, zodat iedereen op de hoogte blijft van eventuele veranderingen.

In het volgende hoofdstuk wordt een aantal aanbevelingen gegeven om het serviceproces te verbeteren en een centrale facilitaire servicedesk te zijner tijd te realiseren.

5.3.1 Kosten

De servicedesk van TCN Media Park behaalt tot nu toe elk jaar een negatief bedrijfsresultaat. In de gewenste situatie wil TCN Facilitair dat alle kosten van deze afdeling in ieder geval gedekt worden, dus een bedrijfsresultaat van nul. Het gaat namelijk niet om het behalen van winst, maar om het behalen van een optimale serviceverlening naar de huurders en gebruikers. Op twee manieren kunnen de gemaakte kosten terugverdiend worden:

- De kosten voor het oplossen van de KWISsen beter doorbelasten naar de twee kostenplaatsen. Voorheen werden de uren en de materialen die gebruikt werden nauwelijks opgeschreven, waardoor deze ook niet terugverdiend konden worden.
- Door het verrekenen van administratie kosten voor de verwerking van een call. Hierdoor worden de kosten van het proces eigenlijk betaald door de huurders en gebruikers en TCN Media Park.

In hoofdstuk zeven worden de financiële consequenties geanalyseerd. De kosten en opbrengsten om de gewenste situatie te kunnen realiseren worden beschreven.



5.3.2 Terugkoppeling naar de TCN PP cultuur

Bewustzijn, betrouwbaarheid en creativiteit is het streven van TCN PP. Ervoor zorgen dat klanten zich thuis voelen in de gebouwen is een belangrijk aspect voor de organisatie. TCN PP wil dan ook een optimale service bieden aan deze mensen, zodat er gezegd kan worden dat ze een betrouwbare organisatie zijn. Het bieden van een optimale service kan gerealiseerd worden als TCN PP een landelijke facilitaire servicedesk opzet, nadat het serviceproces binnen het Media Park goed geanalyseerd is. Het bieden van een optimale service kan alleen gerealiseerd worden als de TCN - medewerkers bewust omgaan met de KWISsen die binnen komen. Creatief omgaan met de veranderingen die plaatsvinden en betrouwbaar naar collega's zijn.

Samenvatting

Om de gewenste situatie binnen de projecten van TCN PP te realiseren, is het van belang allereerst de resultaten van de huidige situatie te analyseren. Aan de hand van deze resultaten kan een terugkoppeling gemaakt worden naar de gewenste situatie. Wat wil TCN Facilitair? Voor TCN PP is de gewenste situatie een landelijke facilitaire servicedesk. TCN Facilitair wil allereerst de service binnen het Media Park verbeteren en dan pas overgaan naar een centrale facilitaire servicedesk.

Het Gap- model geeft de klantenervaringen -en verwachtingen weer. De gewenste situatie vanuit het Gap- model beschreven is dat TCN Facilitair aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers kan voldoen.

De front office geeft de plaats aan waar de servicedesk zich bevindt binnen de organisatie. De gewenste situatie voor TCN Facilitair is dat de front office zich allereerst plaatst binnen het accountmanagermodel en uiteindelijk binnen het clustermodel.

Gewenste service map geeft aan welke processtappen doorlopen moeten worden om dit te kunnen realiseren. Aan de hand van de huidige service map is een gewenste gemaakt. In het hoofdstuk van de aanbevelingen worden een aantal oplossingen gegeven die de knelpunten kunnen voorkomen. De kosten van de servicedesk spelen ook een rol binnen de gewenste situatie, het is van belang dat het bedrijfsresultaat een nul wordt. Er hoeft geen winst behaald te worden, maar de kosten moeten wel terugverdiend worden. Het gaat namelijk in eerste instantie niet om de kosten, maar om het verbeteren van het serviceproces.



6. Aanbevelingen en Implementatie

In de voorgaande hoofdstukken is de huidige en gewenste situatie van het serviceproces binnen TCN Media Park beschreven. In de huidige situatie wordt weergegeven hoe het serviceproces werkt en in de gewenste situatie wordt weergegeven hoe TCN Facilitair wil dat het serviceproces werkt. In dit hoofdstuk wordt allereerst een korte terugblik gegeven op de resultaten van het onderzoek. Het onderzoek is vanuit twee invalshoeken uitgevoerd, namelijk klant -en procesgericht. Voldoet het serviceproces aan de eisen en wensen van de klanten en welke knelpunten zijn er binnen het serviceproces. Vervolgens wordt een aantal aanbevelingen gegeven om de twee invalshoeken te kunnen verbeteren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een implementatieplan voor de aanbevelingen. Aan de hand van de resultaten moet TCN Facilitair een centrale facilitaire servicedesk voor het Media Park en in de toekomst een servicedesk waarvan alle TCN PP projecten gebruik maken kunnen opzetten. Hiermee wordt voor een deel antwoord gegeven op de probleemstelling:

Hoe kan TCN Property Projects komen tot een centrale facilitaire servicedesk en wat zijn hiervan de organisatorische, personele en financiële consequenties?

De organisatorische, personele en financiële consequenties worden in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkt. Aan de invoering van een centrale facilitaire servicedesk is namelijk een aantal consequenties verbonden. De consequenties spelen een belangrijke rol binnen het uitwerken van het proces.

TCN Facilitair heeft de taak gekregen om het serviceproces van de projecten van TCN PP te gaan verbeteren. Er is besloten om binnen het Media Park een begin te maken. Het Media Park is het grootste en complexe project van TCN PP, met veel achterstallig onderhoud aan de gebouwen. Het serviceproces werkt niet volgens de eisen en wensen van de huurders en gebruikers. Dit is merkbaar door het snelle verloop van de kleinere huurders en gebruikers en de afname van het gebruik van de aangeboden producten en diensten. Om het serviceproces te verbeteren heeft TCN Facilitair een callcenter tussen het proces geschakeld. Dit is niet de oplossing geweest om het probleem op te lossen. Het probleem zit dieper in de organisatie, blijkt uit de resultaten van het onderzoek. De terugblik op het klantonderzoek wordt hier weergegeven met een aantal aanbevelingen om aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers te kunnen voldoen.

6.1 Het klantonderzoek

Door het uitvoeren van het klantonderzoek is er een duidelijk beeld gecreëerd van de verwachtingen en ervaringen van de huurders en gebruikers. TCN Facilitair kan concluderen dat de verwachtingen van de huurders en gebruikers hoger zijn dan de ervaringen:

Kwaliteit = Verwachting > Prestatie.

Het uitwerken van het Gap- model heeft inzicht gegeven in de verwachtingen van de huurders en gebruikers. Hieruit kan geconcludeerd worden dat:

- De huurders en gebruikers graag de regie in eigen hand willen houden, omdat ze dan zeker weten dat er naar wens producten en diensten geleverd worden.
- De verwachtingen van de huurders en gebruikers soms niet reëel zijn in werkelijkheid.
- Er veel teleurstellingen zijn ontstaan doordat TCN Media Park vijf jaar geen onderhoud niet in twee jaar heeft kunnen oplossen.
- Het callcenter niet het gehele serviceproces heeft verbeterd.



De gewenste situatie is dat de ervaringen hoger zijn dan de verwachtingen of deze zelfs overtreffen: *Kwaliteit = Verwachting = Prestatie of Kwaliteit = Verwachting < Prestatie*. Om dit te kunnen realiseren wordt een aantal aanbevelingen gegeven om wel aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers te kunnen voldoen.

- *Het is van belang dat het management eerst klantgericht en dan pas resultaatgericht gaat denken. De verwachtingen van de huurders en gebruikers moeten allereerst duidelijk zijn en nagestreefd worden, voordat TCN Facilitair resultaat kan behalen.*
De verwachtingen kunnen duidelijk worden, door structureel interviews af te nemen met de huurders en gebruikers. De verwachtingen worden inzichtelijk en TCN Facilitair kan hierop gaan inspelen.
- *Het is van belang dat het management goede relaties op gaat bouwen met de huurders en gebruikers, zodat er wederzijds vertrouwen komt. De weerstanden op de veranderingen zullen veranderen en eerder geaccepteerd worden.*
TCN Facilitair kan dit creëren door te luisteren naar de huurders en gebruikers, door bijvoorbeeld een keer in de maand een bijeenkomst in te plannen, waarbij de vragen en opmerkingen gemeld kunnen worden. Of een e-mail adres op te zetten, bijvoorbeeld opmerking@tcnmediapark.nl, waar de huurders en gebruikers schriftelijk hun opmerkingen over de servicedesk kunnen plaatsen.
- *TCN Facilitair moet de communicatie niet meer via andere afdelingen laat verlopen.*
De afdeling communicatie communiceerde met de huurders en gebruikers en TCN Facilitair niet goed met de afdeling communicatie. Hierdoor komen veranderingen soms verkeerd over, zoals ook met de tussenschakeling van het callcenter. Het is voor TCN Facilitair een oplossing om een projectteam van een aantal medewerkers op te zetten, om ervoor te zorgen dat de huurders en gebruikers één vertrouwd contactpersoon krijgen waar vragen en opmerking gemeld kunnen worden. Dit projectteam kan ook de resultaten van de interviews bespreken met de huurders en gebruikers en bijvoorbeeld een maandelijkse nieuwsbrief schrijven om ze op de hoogte te houden van veranderingen.
- *Het is van belang dat de huurders en gebruikers weten welke service ze krijgen voor de €60,- per vierkante meter.*
Voor veel huurders en gebruikers is het onduidelijk waarvoor ze €60,- per vierkante meter moeten betalen. TCN Facilitair zou een kostenspecificatie kunnen maken, om de onduidelijkheden weg te kunnen nemen.
- *Om de communicatie met de klanten te kunnen verbeteren, zou het management nazorg kunnen inplannen. De huurders en gebruikers krijgen het idee dat er eindelijk wordt geluisterd naar de problemen.*
Het is van belang dat het management van de helpdesk meer gaat ondernemen op het gebied van nazorg. Hierdoor wordt het voor het management duidelijk of de KWISsen goed zijn uitgevoerd en naar verwachting van de klant.

Het grootste probleem is dat TCN Facilitair en de coördinatoren van de helpdesk niet/ slecht communiceren met de huurders en gebruikers van het Media Park. Hierdoor krijgen de huurders en gebruikers het idee dat zij niet serieus wordt genomen en dat TCN PP als organisatie alleen maar geld wil verdienen. Als de hierboven beschreven aanbevelingen nagestreefd worden, en de huurders en gebruikers weten waar zij aan toe zijn, zal het negatieve beeld van de service verminderen.

6.2 Het procesonderzoek

Door het uitvoeren van het procesonderzoek is er een duidelijk beeld gecreëerd van de knelpunten binnen het serviceproces. TCN Facilitair kan concluderen dat het proces niet goed verloopt, door de knelpunten. Het proces is aan de hand van service maps in kaart gebracht, zodat iedere stap die genomen wordt inzichtelijk is. In hoofdstuk 4 en 5 zijn binnen de vier lijnen verschillende soorten knelpunten beschreven. De meeste knelpunten worden veroorzaakt door onduidelijkheid over de processtappen van de medewerkers en veranderingsmoeheid van de huurders en gebruikers. De communicatiestructuur zal intern verbeterd moeten worden, om het serviceproces te kunnen optimaliseren.

- Intern: door de medewerkers beter te coördineren, meer afspraken te maken over welk resultaat er bereikt moet worden en over de manier van rapporteren.



Om dit te kunnen realiseren wordt een aantal aanbevelingen gegeven.

- *Een beheersplan opstellen om het achterstallige onderhoud aan de gebouwen en installaties op te gaan lossen.*

Als het achterstallige onderhoud binnen een realistisch tijdsbestek verwerkt kan worden, zullen de KWISsen van de huurders en gebruikers afnemen en hiermee ook de overbelasting van de helpdesk.

- *De processen vastleggen in een producten -en dienstencatalogus.*

Voor de huurders, gebruikers en medewerkers wordt het duidelijker welke werkwijze, kosten en tijdsbestek gehanteerd wordt door de helpdesk.

- *Het is van belang dat het management normen gaat opstellen, waaraan het callcenter en de helpdesk gaan voldoen.*

Als het management duidelijk normen gaat opstellen, worden de wederzijdse rechten en plichten vastgelegd. Door het opstellen van de normen kan de effectiviteit van een dienst gemeten worden. Wordt er aan de afgesproken kwaliteit voldaan? Aan de hand van de normen weten de medewerkers waar ze aan moeten voldoen en de huurders en gebruikers weten wat ze mogen verwachten.

- *De twee coördinatoren van de helpdesk moeten zich gaan bezig houden met het aansturen van de medewerkers en niet meer met het verwerken van achterstallige administratie.*

De medewerkers worden beter op de hoogte gehouden van de veranderingen in het proces. Ze weten wat er gedaan moet worden en welke doelen ze moeten nastreven. Aan de hand van duidelijk opgestelde werkinstructies kunnen de uren beter doorbelast worden en de medewerkers zullen op tijd komen bij de huurders en gebruikers voor het verhelpen van een KWIS.

- *De fouten uit het systeem halen, zodat de huurder en gebruiker niet meer nagebeld hoeft te worden.*

Het callcenter en de helpdesk maken gebruik van hetzelfde systeem, maar als er in het systeem fouten voorkomen is de uitkomst van het serviceproces bij voorbaat al negatief. Er worden dan fouten gemaakt tijdens de uitvoering.

Ook is het van belang dat het management het e-mail respons gaat verzorgen, zodat de huurders en gebruikers weten wanneer een KWIS opgelost gaat worden en wanneer de KWIS verholpen is.

- *Om het verloop van het proces van het callcenter naar de helpdesk beter te coördineren, zou het callcenter op het Media Park gevestigd moeten worden.*

De coördinatoren van de helpdesk kunnen dan ook de medewerkers van het callcenter makkelijker op de hoogte houden van eventuele veranderingen en miscommunicaties. Tevens krijgen de medewerkers van het callcenter een beter beeld, te zijner tijd kennis en ervaringen van het Media Park. Hierdoor zal de aanname en registratie van de KWISsen verbeteren.

Het grootste probleem is dat de knelpunten binnen het serviceproces de tevredenheid van de huurders, gebruikers en medewerkers beïnvloed. Als de hierboven beschreven aanbevelingen nagestreefd worden, en de huurders, gebruikers en medewerkers weten waar zij aan toe zijn, zullen de knelpunten binnen het proces snel verholpen zijn. Een tevreden medewerker, een tevreden klant is een tevreden management. En een tevreden management zijn tevreden aandeelhouders.²⁶ Bij tevreden betrokkenen is de loyaliteit vaak hoger, ze accepteren meer en zetten zich meer in voor verbeteringen.

Als alle aanbevelingen in -en uitgevoerd zijn en het serviceproces voldoet aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers en de knelpunten zijn opgelost, kan TCN Media Park een centrale facilitaire servicedesk gaan opzetten. Om een centrale facilitaire servicedesk op te zetten, worden hieronder aan de hand van resultaten van het onderzoek een aantal aanbevelingen gegeven.

²⁶ Looy, B. van, Dierdonck, R. van en Gemmel, P.: *Services management. An Integrated Approach*. Financial Times, Pitman Publishing, 1998. ISBN 0273635255. Blz. 64-65
Scriptie



6.3 Een centrale facilitaire servicedesk

Een centrale facilitaire servicedesk voor TCN Media Park houdt in dat alle KWISsen vanaf een centraal aanspreekpunt gecoördineerd, gecommuniceerd en gedelegeerd worden. Het serviceproces valt nu nog binnen het informatiecentrummodel, omdat er nog steeds rechtstreekse communicatielijnen zijn naar de back office. Als TCN Media Park een centrale servicedesk wil:

- zullen eerst de aanbevelingen voor de verbetering van het serviceproces ingevoerd moeten worden, zodat er geen problemen meer zijn en het proces voldoet aan de verwachtingen.
- zal er volgens het accountmanagermodel gewerkt moeten worden. Alle KWISsen worden bij de front office gemeld en de huurders en gebruikers kunnen niet meer rechtstreeks bellen naar de back office.
- een afweging maken tussen de drie opties van een servicedesk, beschreven in hoofdstuk 3. Voor het Media Park is het verstandig om de kennis en ervaringen van de medewerkers van de helpdesk in eigen beheer te houden. De meeste medewerkers zijn al minimaal twintig jaar werkzaam op het Media Park en zijn eigenlijk onvervangbaar. Ook het verschil in kosten met uitbesteden is nihil, het verschil is ongeveer €2,-²⁷.
- Een afweging maken tussen de drie opties van een callcenter, beschreven in hoofdstuk 3. TCN PP heeft geen eigen callcenter en zou er één moeten opzetten, dit is binnen het verbeterproces geen goed idee. Het callcenter uitbesteden en vestigen op het Media Park is voor het centraliseren van de servicedesk een betere optie. Hierdoor krijgt het callcenter een beter beeld van het park en de situatie. De kosten van het callcenter worden standaard doorbelast aan de huurders en gebruikers, hierdoor zal TCN Media Park juist verdienen aan het callcenter. Dit wordt verder verwerkt in hoofdstuk 7, de financiële consequenties.

Als TCN Media Park een centrale facilitaire servicedesk heeft en het voldoet aan de verwachtingen van de huurders en gebruikers, kan TCN Facilitair beginnen met het landelijke invoeren van een centrale facilitaire servicedesk.

6.4 Een landelijke facilitaire servicedesk

Het uiteindelijke doel van TCN Facilitair is een landelijke facilitaire servicedesk opzetten, waar alle KWISsen optimaal behandelt en verwerkt worden. Om een landelijk facilitaire servicedesk te kunnen realiseren, is het belangrijk dat de centrale facilitaire servicedesk van het Media Park goed functioneert. Het accountmanagermodel kan dan verwerkt worden in het clustermodel. De projecten lossen wel zelfstandig alle KWISsen op, maar ze komen binnen via een centraal punt. Eigenlijk verandert er voor de huurders en gebruikers van het media park niets, alleen het callcenter zal landelijk werkzaam worden. Binnen de projecten blijven de ondersteunende front offices bestaan. Als TCN Facilitair een landelijke facilitaire servicedesk gaat opzetten, moet dit wel stapsgewijs. De projecten kunnen niet allemaal te gelijk gebruik gaan maken van het callcenter. De functie van het callcenter blijft inbound telemarketing: verkoop -en servicegericht telefonische meldingen aannemen. Bijlage 18: Callcenter informatie. Het callcenter heeft de capaciteit en toegestemd om landelijke te gaan werken als TCN Facilitair zover is²⁸ bijlage 18.4 : Wat voor organisatie is YPCA? TCN Facilitair kan met een landelijke facilitaire servicedesk zorgen dat TCN PP zich opstelt als een servicegerichte vastgoedonderneming. Dit is natuurlijk van belang om de missie te kunnen verantwoorden.

²⁷ Informatie van de leverancier Imtech.

²⁸ Gesprekken Jacco Bal, directeur YPCA.



6.5 Implementatie aanbevelingen

In deze paragraaf wordt geanalyseerd hoe TCN Facilitair de aanbevelingen kan gaan implementeren. Dit gebeurt aan de hand van een implementatie plan. In dit plan wordt overzichtelijk weergegeven welke veranderingen er moeten plaatsvinden, op welke manier, wie er verantwoordelijk voor is en hoeveel tijd de verandering nodig heeft om geïmplementeerd te worden. Het resultaat is de uitkomst van de doorgevoerde verandering.

Wat	Hoe	Verantwoordelijk	Tijd	Resultaat
Gehele implementatie traject.	- Opgesteld plan.	TCN Facilitair. Coördinatoren Projectteam.	Tot december 2007	Er is een landelijke facilitaire servicedesk gerealiseerd.
Optimaliseren communicatie met de klant.		TCN Facilitair.	Tot december 2005	Aan de klantverwachtingen kunnen voldoen.
	Interviews afnemen	TCN Facilitair, projectteam	Een keer per twee maanden	Klantverwachtingen worden inzichtelijk.
	Bijeenkomsten plannen.	TCN Facilitair, projectteam	Maandelijks	Klachten en opmerking kunnen gemeld worden.
	E-mail adres opzetten en klanten hierover informeren.	Projectteam.	Binnen 1 week.	Klachten en opmerkingen kunnen gelijk en makkelijk gemeld worden.
	Nieuwsbrief.	Projectteam.	Maandelijks	Veranderingen en nieuwtjes worden hiermee gecommuniceerd.
	Kostenspecificatie.	TCN Facilitair	Binnen 1 week.	Kosten €60,- duidelijk voor huurders en gebruikers.
	Nazorg realiseren.	TCN Facilitair	Binnen 2 weken.	Tevredenheid afhandeling KWISsen meten.
Optimaliseren serviceproces		TCN Facilitair, coördinatoren helpdesk, medewerkers.	Tot december 2005	De knelpunten uit het serviceproces halen.
	Beheersplan opstellen	TCN Facilitair, coördinatoren helpdesk	Binnen 1 maand.	Planning maken om het achterstallige onderhoud te verwerken.
	Producten -en dienstencatalogus schrijven.	Coördinatoren helpdesk.	Binnen 2 maanden.	Duidelijkheid voor de huurders en gebruikers van de functie helpdesk.
	Normen opstellen.	TCN Facilitair, huurders en gebruikers.	Binnen 4 maanden.	Kwaliteit is meetbaar. Verwachtingen zijn realistisch.
	Coördinatie medewerkers helpdesk verbeteren.	Coördinatoren helpdesk.	Binnen 1 maand.	Medewerkers weten wat hun taken zijn.
	Fouten uit het systeem halen.	TCN Facilitair, coördinatoren helpdesk, contactpersoon callcenter.	Binnen 3 maanden.	Geen miscommunicaties meer tussen huurders en gebruikers en de helpdesk.
	Callcenter vestigen op het Media Park.	TCN Facilitair, contactpersoon callcenter	Tot november 2005.	Betere communicatie met het callcenter.
Opzetten van een centrale facilitaire servicedesk.	Als de beschreven aanbevelingen ingevoerd en alle problemen opgelost zijn.	TCN Facilitair, coördinatoren helpdesk, projectteam, contactpersoon callcenter.	Tot december 2006.	Een centrale facilitaire servicedesk voor TCN Media Park.
Opzetten van een landelijke facilitaire servicedesk.	Als de centrale facilitaire servicedesk optimaal functioneert.	TCN Facilitair, projectteam, contactpersoon callcenter.	Tot december 2007	Een aantal projecten zal van een landelijke facilitaire servicedesk gebruik maken. Een servicegericht TCN PP.

Tabel 3: Implementatieplan



Samenvatting

Om te komen tot een centrale facilitaire servicedesk is het voor TCN Facilitair van belang dat allereerst het huidige serviceproces geoptimaliseerd wordt. Eerder kan TCN Facilitair het serviceproces niet centraliseren. Het onderzoek is uitgevoerd vanuit twee invalshoeken.

- Allereerst het klantonderzoek, om het gedrag van de huurders en gebruikers duidelijk te krijgen.
- Ten tweede het procesonderzoek, om de knelpunten binnen de huidige situatie inzichtelijk te maken en te kunnen oplossen.

Aan de hand van de resultaten zijn een aantal aanbevelingen gedaan om het serviceproces te verbeteren. Deze aanbevelingen kunnen hun doel pas bereiken als het achterstallige onderhoud verminderd/ verholpen is. Het achterstallige onderhoud binnen het Media Park is namelijk zeer groot en hierdoor is er geen goede onderscheiding tussen preventief en correctief onderhoud. Als dit onderscheidt niet duidelijk is, wordt het voor de helpdesk alleen maar moeilijker om aan de eisen en wensen van de huurders en gebruikers te kunnen voldoen. Vandaar dat de eerste aanbeveling ook het beheersplan opstellen is.

Als de beschreven aanbevelingen doorgevoerd zijn en alles naar eis en wens verloopt, kan TCN Facilitair overgaan naar het centraliseren van de facilitaire servicedesk. Dit is het begin van de opzet voor een landelijke facilitaire servicedesk. Een landelijke facilitaire servicedesk voor alle projecten moet ervoor zorgen dat TCN PP een servicegerichte vastgoedonderneming wordt. Aan het centraliseren van een servicedesk zijn voor -en nadelen verbonden, deze worden in hoofdstuk 4 beschreven.

Om een deel van de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt in het kort samengevat wat TCN Facilitair moet ondernemen *om te komen tot een centrale facilitaire servicedesk*:

- Beginnen met het oplossen en verwerken van het achterstallige onderhoud.
- De beschreven aanbeveling voor het klant -en procesonderzoek gaat invoeren/ verwerken.
- Zorgen dat de huurders en gebruikers van het centrale aanspreekpunt gebruik gaan maken.
- Als het serviceproces goed verloopt, dit vasthouden en niet de aandacht verminderen. Vooral aan de hand van de nazorg kunnen goede metingen verricht worden, of de kwaliteit nog wel voldoet.

Om het laatste gedeelte van de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt in het volgende hoofdstuk de consequenties beschreven.



7. Organisatorische, personele en financiële consequenties

In dit hoofdstuk wordt het laatste gedeelte van de probleemstelling beantwoord. Wat zijn de organisatie, de personele en de financiële consequenties als gevolg van de opzet van een centrale facilitaire servicedesk. Deze consequenties worden in dit hoofdstuk geanalyseerd. De organisatorische consequenties zullen afhangen van ontwikkelingen van TCN Facilitair. De personele consequenties zullen afhangen van de veranderingen om een centrale servicedesk op te kunnen zetten en de financiële consequenties zullen afhangen van de kosten en baten die een centrale servicedesk met zich meebrengt.

7.1 Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties zullen afhangen van de veranderingen die TCN Facilitair wil gaan invoeren. De interne organisatorische veranderingen zullen zich binnen en tussen de afdelingen bevinden. TCN Facilitair is sinds december 2004 opgericht binnen TCN PP. Zij zullen de komende tijd meer positie gaan innemen binnen de projecten, door betere communicatie met de huurders, gebruikers en de afdelingen. TCN Facilitair zal eerst binnen de projecten klantgericht te werk gaan en daarna pas adviserend, om een beter resultaat te kunnen behalen.

Ook de afdeling helpdesk krijgt een andere positie binnen het Media Park. Zij zullen de KWISsen gaan verhelpen en afhandelen. De coördinatoren van de afdeling zullen de medewerkers van de helpdesk meer gaan aansturen. Het callcenter wordt het centrale aanspreekpunt binnen allereerst het Media Park en binnen de organisatie TCN PP bij de invoering van een landelijke facilitaire servicedesk. De coördinatoren van de helpdesk zullen op zekere hoogte de telefonisten gaan informeren, om kennis bij te brengen over het Media Park.

De belangrijkste interne organisatorische consequentie is dat de afdelingen meer met elkaar moeten communiceren, als er een goed functionerende centrale servicedesk moet komen.

TCN Facilitair zal binnen de projecten gefocust moeten worden op de product -en procescontroles. Zij zullen zich continue bezig moeten houden met het verandering -en verbeteringproces. Hiervoor kan zij de Deming- cyclus goed gebruiken.²⁹

De externe organisatorische verandering is de manier van communiceren naar de huurders en gebruikers van het Media Park. TCN Facilitair moet vertrouwensrelaties gaan opbouwen met de huurders en gebruikers, zodat de veranderingen binnen het proces minder weerstand oplevert.

De organisatorische consequenties globaal zijn:

- invoering van een centraal werkende servicedesk;
- verbetering van de communicatie tussen 'medewerker en management' en de 'klant en management';
- invoeren van procedures en normen;
- invoeren van een beheersplan om het achterstallige onderhoud te gaan oplossen;
- continue blijven verbeteren.

De organisatorische consequenties hebben betrekking op de personele consequenties. Het personeel moet uiteindelijk de veranderingen in het serviceproces gaan realiseren.

7.2 Personele consequenties

De positie van de medewerkers binnen de helpdesk verandert nauwelijks. De medewerkers gaan zich nu alleen bezig houden met de taken waarvoor zij zijn opgeleid. De telefonische meldingen worden geregistreerd door het callcenter, zodat de medewerkers ongestoord de werkzaamheden kunnen uitvoeren.

²⁹ Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek*. 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891. blz. 69
Scriptie mei 2005



TCN Facilitair heeft besloten om de medewerkers niet te gaan uitbesteden aan een externe leverancier. Hierdoor worden veel weerstanden³⁰ onder de medewerkers voorkomen. Grote veranderingen zullen er niet plaats vinden, alleen de manier van werken. Hieronder worden globaal de personele consequenties weergegeven.

- Veranderingen in de handelingen van de medewerkers. De medewerkers zullen volgens werkinstructies gaan werken.
- Veranderingen in de interne communicatie. De coördinatoren zullen de medewerkers gaan aansturen en hun volgens de gestelde normen gaan controleren.
- De medewerkers moeten alle uren werk kunnen verantwoorden naar de coördinatoren. Binnen de helpdesk worden alle uren namelijk doorbelast.

De personele consequenties bij de invoering van een centrale servicedesk hebben voor de medewerkers van de helpdesk weinig invloed. Het personeel van TCN Facilitair moet echter wel veranderen. Er moet meer klantgericht gefunctioneerd worden en er moet een projectteam opgezet worden van minimaal twee mensen. Dit projectteam wordt het contactorgaan tussen de huurders en gebruikers en het management. Het projectteam moet tevens bij de invoering van een landelijke facilitaire servicedesk de verschillende projecten gaan informeren over het hoe, wat, waarom en wanneer.

7.3 Financiële consequenties

TCN Facilitair heeft verschillende kosten en baten ten gevolge van de implementatie van het advies. In het onderstaande volgt een overzicht van de soort kosten en baten waarmee het Media Park te maken zal krijgen.

Verandering	Kosten	Baten
<i>Invoering callcenter</i>	- Eenmalige kosten. - Implementatiekosten. - Vaste kosten. - Variabele kosten.	- <i>Inzicht in KWISsen.</i> - Bereikbaarheid verbetering. - Betere registratie. - Overzichtelijkheid uit te voeren KWISsen.
<i>Invoering systeem Nordined</i>	- Eenmalige kosten. - Implementatiekosten. - Opleidingskosten. - Onderhoudskosten.	- <i>Inzicht in KWISsen.</i> - Effectievere benutting uitvoerende medewerkers. - Bewustere doorbelasting.
<i>Normen en procedures opstellen</i>	- Inspanning TCN Facilitair. - Inspanning coördinatoren helpdesk en callcenter. - Implementatiekosten.	- <i>Inzicht in kwaliteit.</i> - Duidelijkheid over de te leveren producten en diensten. - Duidelijkheid over werkwijze, kosten en tijdsduur.
<i>Specificatie van de servicekosten</i>	- Tijd en inspanning TCN Facilitair.	- Duidelijkheid bij de huurders en gebruikers. - Inzicht in kosten.
<i>Interne communicatie</i>	- Tijd en inspanning TCN Facilitair.	- <i>Verbetering interne communicatie.</i> - Effectievere manier van werken. - Bevordering samenwerken. - Gezamenlijk betekenissen aan zaken en gebeurtenissen.
<i>Optimalisatieproces</i>	- Kosten inspanning TCN Facilitair en coördinatoren helpdesk.	- Servicegerichte vastgoedonderneming.

Tabel 4: Kosten -en batenanalyse

Er kunnen meer kosten geanalyseerd worden, maar deze consequenties zullen de realiteit weerspiegelen. In bijlage 19 wordt een financieel overzicht gemaakt voor TCN Facilitair.

³⁰ Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek*. 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891. hoofdstuk 9.6
Scriptie mei 2005



Samenvatting

Om te komen tot een centrale facilitaire servicedesk is het voor TCN Facilitair van belang dat de consequenties duidelijke zijn. In dit hoofdstuk zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties beschreven, dit is het laatste gedeelte om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De consequenties zijn niet schrikbarend, waardoor de stap naar een centrale facilitaire servicedesk niet erg hoog is.

- De organisatorische consequenties hebben vooral betrekking op het veranderen van de communicatie tussen de afdelingen. De afdelingen zullen meer met elkaar en met de huurders en gebruikers moeten communiceren om een goed functionerende centrale servicedesk op te kunnen zetten. Voor de opzet van een landelijke facilitaire servicedesk is communicatie ook belangrijk. TCN Facilitair kan de communicatie met de projecten verbeteren door een eigen projectteam op te zetten. *Zonder communicatie is het niet mogelijk het doel te kunnen bereiken.*
- De personele consequenties geven aan dat het voor de uitvoerende medewerkers van de helpdesk van belang is dat er volgens normen en procedures gewerkt gaat worden. Van een verandering in de structuur van de helpdesk is nog geen sprake. TCN Facilitair heeft besloten op dezelfde manier de medewerkers te laten werken, door de grote hoeveelheid bezit van kennis en ervaringen.
- De financiële consequenties geven aan wat de kosten en baten zijn om het serviceproces te kunnen verbeteren.

TCN Facilitair moet de deming- cirkel gaan gebruiken, zodat het proces continue gecontroleerd en verbeterd kan worden. Het is niet de bedoeling dat als TCN Property Projects eindelijk een servicegerichte vastgoedonderneming is het na een jaar niet meer gerealiseerd kan worden.



8. Procesevaluatie

De afstudeerperiode is het laatste traject om de opleiding Facility Management af te kunnen ronden. De procesevaluatie beschrijft mijn persoonlijke ervaringen van dit traject. Tijdens dit traject heb ik met plezier gewerkt aan dit onderzoek.

Ik ben allereerst bezig geweest met het verkennen van de opdracht en de organisatie. Ik ben begonnen met een literatuuronderzoek om informatie te krijgen over mijn onderwerp. In de bibliotheek van de Haagse Hogeschool heb ik aantal bruikbare boeken en vakbladen kunnen vinden, op bol.com heb ik een aantal bruikbare boeken kunnen kopen en van de internet bibliotheek een aantal bruikbare artikels kunnen uitprinten. Met behulp van deze literatuur ben ik mij gaan oriënteren op de opdracht. De literatuur die ik gebruikt heb, komt regelmatig terug in het verslag.

Na dit literatuuronderzoek ben ik de organisatie gaan analyseren. Dit was eigenlijk al een afstudeeropdracht op zich, hiermee ben ik dan ook erg lang bezig geweest. De organisatie is namelijk zeer groot en complex, waardoor het moeilijk wordt om er nog iets van te begrijpen. TCN Property Projects wordt namelijk beschreven in een matrix model, waar een leek helemaal niets van begrijpt. En probeer het dan maar eens voor andere mensen duidelijk weer te geven in verslagvorm. Dit was een zeer grote en ingewikkelde klus en ik ben dan ook zeer tevreden over het resultaat en ik denk dat het een goed beeld geeft van de organisatie!

Tijdens het literatuuronderzoek en de organisatie analyse heb ik ook een aantal interviews en gesprekken met betrokkenen afgenomen. De geïnterviewden waren over het algemeen niet echt meewerkend, omdat zij nogal ontevreden waren over de dienst. Het was dan ook erg moeilijk deze mensen van het belang te overtuigen. Uit de gesprekken met betrokkenen heb ik wel veel relevante informatie kunnen halen.

Dit traject is een zeer grote uitdaging geweest, omdat ik laat gestart ben en door persoonlijke omstandigheden de tijd niet voor de volle 100% heb kunnen gebruiken. Ik ben dan ook zeer blij met het eindresultaat.

Tijdens dit leerzame traject ben ik er wel achter gekomen dat een gestructureerd stappenplan (waarin ook rekening gehouden wordt met onvoorziene omstandigheden), een goed hulpmiddel is om het onderzoek tijdig te kunnen afronden. Mijn stappenplan was niet goed en hierdoor ben ik toch in tijdnood gekomen, maar ik ben wel tevreden met het eindresultaat.

Eén ding wil ik aan iedereen meegeven: “Blijf altijd in je eigen kwaliteiten geloven”.



Literatuurlijst

Boeken

- Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Borsboom, M. en Zoete, R. de: Financiën Callcenter Management, financieel management van callcenters. Utrecht: F&G Publishing, 2001. ISBN 9075432127.
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 10^e herz. Dr. Zoetermeer: Drukkerij Ribbink van der Gang, 2004. ISBN 9073077095.
- Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891.
- Keuning, D., Eppink, D.J.: Management en organisatie, theorie en toepassing. 7^e herz. Groningen: Stenfert Kroese Uitgevers, 2000. ISBN 9020731300.
- Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, concurreren op een interne markt. 3^e herz. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie bv, 1999. ISBN 9014056575.
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering. 4^e herz. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 9014050119.
- Terhürne, H.: Proces mapping, een praktische methodiek voor een heldere kijk op business processen. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 9013010512
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. 1^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 9011053451.
- Looy, B. van, Dierdonck, R. van en Gemmel, P.: Services management. An Integrated Approach. Financial Times, Pitman Publishing, 1998. ISBN 0273635255.
- Glynn, W.J., Barnes, J.G.: Understanding Services Management. Chichester, 2000.
- Alofs, T. en Korevaar, H.: Van helpdesk naar servicedesk, de klant centraal. 2^e herz. Den Haag: Ten Hagen & Stam, 2000. ISBN 9044001515.

Syllabi

- Es, W. v.d.: Facilitair inkoopmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2004/2005. Nr. 2355
- Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2001/2002. Nr. 2318
- Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002/2003. Nr. 2384
- Praktijkbureau: Oriëntatiestage tweede jaar. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002/ 2003.



Vakbladen

- Bremmers, Joep: Serviceplein centraal in dienstverlening. Facility Management Magazine, maart 2005, 18^e jaargang.
- Timmer, M.: De front office in Facilitaire Organisaties: antenne e stoorzender. Het Facility Management Handboek, december 1996, aflevering 7.

Overige

- Bewonersgids TCN Media Park.
- Investeringsplan Nordined, YPCA, december 2004.
- Jaarverslag 2003 van TCN Group
- Medewerkerinformatie. TCN Property Projects BV. december 2002.

Internetsite

- <http://www.factomagazine.nl>
- <http://www.fmm.nl>
- <http://www.mediapark.nl>
- <https://scholar.google.com>
- <http://www.tcnpp.com>
- <http://www.ypca.nl>



Bijlagen

Service Management

De weg naar een centrale facilitaire servicedesk voor TCN Property Projects.

Anne Wil de Groot
Mei 2005

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2421 EN Den Haag

Afstudeerprofiel:

FM & Services

Docentbegeleider:

Mevr. B. A. Heemskerk- Nooij

Medebeoordelaar:

Drs. M.G.M. Geerdink

Opdrachtgever:

TCN Media Park
Sumatralaan 45
1200 AG Hilversum

Mentor:

Dhr. A. van den Heuvel
TCN Facility Manager
Dhr. E. Barnar
Facility Manager Media Park

Periode onderzoek:

februari 2005 - mei 2005



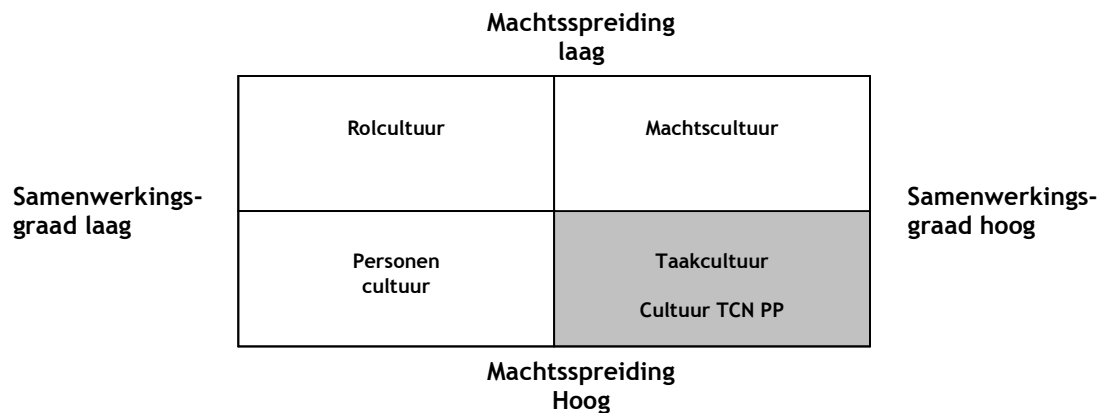
Bijlagen	
Bijlage 1: Cultuurtypes	53
Bijlage 2: Matrix TCN Property Projects	54
2.1 VIER BEDRIJFSONDERDELEN	54
2.2 ZES PROJECTGROEPEN	55
Bijlage 3: Matrix TCN Management	57
Bijlage 4: Organogram TCN Management	58
Bijlage 5: Organogram afdeling Facilitair Management TCN Property Projects	59
Bijlage 6: De projecten van TCN Property Projects	60
Bijlage 7: Plattegrond Media Park	61
Bijlage 8: De aangeboden service van TCN Media Park	62
Bijlage 9: Gap- model	64
Bijlage 10: Basismodellen Front Office	65
Bijlage 11: Uitwerking interviews	66
11.1 RESULTATEN INTERVIEW.	66
11.2 ONDERBOUWING RESULTATEN	67
Bijlage 12: Uitwerking telefonische enquête	70
Bijlage 13: Werkproces Nordined	72
Bijlage 14: Onderbouwing uitgaven	82
Bijlage 15: Servicekosten overzicht Media Park	83
Bijlage 16: Service mapping huidige situatie	84
Bijlage 17: Service mapping gewenste situatie	85
Bijlage 18: Callcenter informatie	86
18.1 FUNCTIES VAN HET CALLCENTER	86
18.2 UIT WELKE ONDERDELEN KAN EEN CALLCENTER BESTAAN?	86
18.3 UITBESTEDEN OF ZELF DOEN	87
18.4 WAT VOOR ORGANISATIE IS YPCA?	88
Bijlage 19: Financieel overzicht	89



Bijlage 1: Cultuurtypes³¹

Harrison onderscheidt vier hoofdtypen: machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en personencultuur.

Van de vier kwadranten in de onderstaande tabel kan men een schatting maken in welke mate een bepaald cultuurtype zich manifesteert in de betreffende organisatie. Een cultuurdiagnose moet opleveren waar men zich bevindt, wat de dominante stroming is en of deze positief versterkend werkt voor de betreffende organisatie.



Figuur 8: Cultuurtypen

Op welke wijze kan de cultuur beïnvloedt worden? Een van de krachtigste cultuurbeïnvloedingen bestaat uit het vernieuwen van de top. Leiden zijn vaak cultuur beïnvloeders bij uitstek. Denk bijvoorbeeld aan de volgende leidertypes:

- De Bourgondiër → status-quo is belangrijk dan grootscheepse vernieuwingen, conflicten moeten wel besteden worden.
- De planner → nieuwe combinaties van mensen, markten, producten, via nieuwe strategieën succesvol maken.
- De controller → de middelen moeten de maximale opbrengst opleveren en dat moet boven tafel komen.

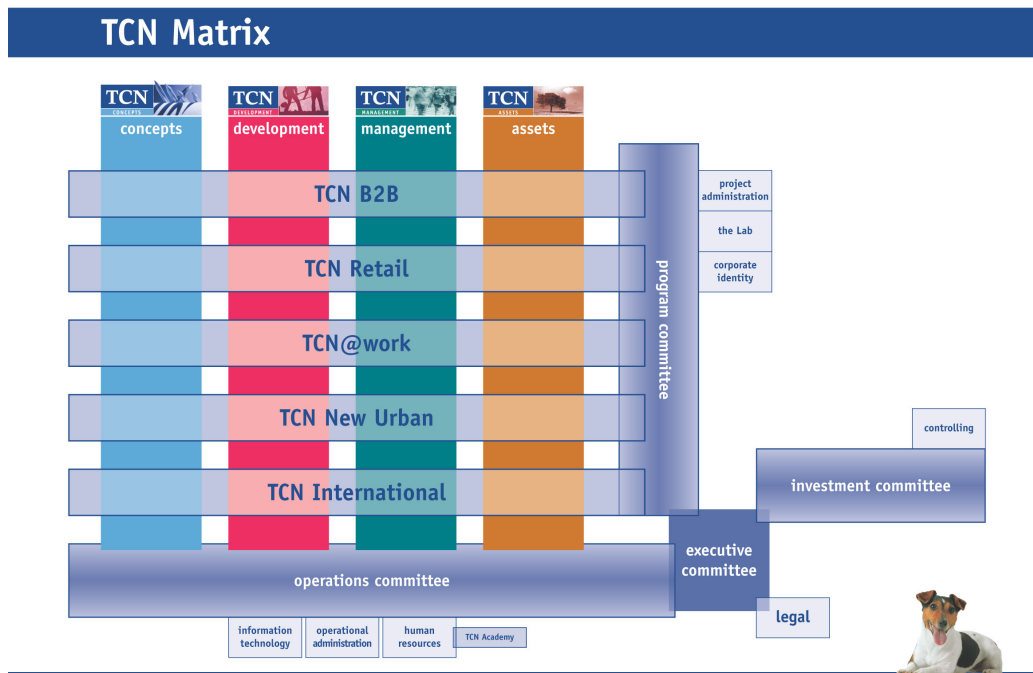
De leider heeft de mogelijkheid nieuwe gebruikers te introduceren, die iets uitdrukken van zijn/haar wensen ten aanzien van de cultuur. Hij/ zij heeft hiervoor bijvoorbeeld de volgende aangrijpingspunten: de huisstijl, de mate van informeel contact, de intern beleefde missie, het gevraagde energieniveau, het gedrag van de leider zelf als prototype (Grove 1984). Door hiervan gebruik te maken kan een vrij spontane cultuurwijzing op gang komen. Grove, een van de oprichters van het Amerikaanse bedrijf Intel, zegt in dit verband over de interventiemogelijkheden van het management, dat het juist het vertrouwen van de medewerkers in de organisatie moet vergroten door veel aandacht te besteden aan de set van waarden, doelen en methoden. Hijzelf doet dat op twee manieren: ten eerste door deze waarden, doelen en methoden voor zijn medewerkers uit te spellen, en ten tweede door zijn eigen gedrag als voorbeeld te stellen.

Hij benadrukt dat het er in organisaties waar men te maken heeft met een hoge graad van onzekerheid en complexiteit, des te meer op aan komt de waarden die mensen willen delen of bewust juist niet willen delen, goed helder te hebben.

³¹Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering. 4e herz. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 9014050119.



Bijlage 2: Matrix TCN Property Projects



Figuur 9: TCN Matrix

TCN Property Projects bedenkt, maakt en exploiteert gebouwen. Aan de hand van dit model is TCN Property Projects inmiddels één van de toonaangevende Nederlandse projectontwikkelaars. Ook in het buitenland heeft TCN Property Projects vestigingen, in België en Duitsland is de formule ook succesvol.

TCN Property Projects is een partner in het internationale netwerk van Crow Holdings dat opereert vanuit Dallas (VS). Crow Holdings is wereldwijd een belangrijke speler in de vastgoedmarkt. De portfolio omvat trade marts, hotels, woningen, winkelcentra, business parks en participaties in service companies, zoals Trammell Crow Company. Voortdurende, intensieve uitwisseling van kennis en ervaring binnen het Crow- netwerk is een drijvende kracht en stimulans bij alle Europese initiatieven.

2.1 Vier bedrijfsonderdelen

De betrokkenheid van TCN Property Projects bij haar projecten loopt van idee tot en met exploitatie. Dit is georganiseerd in vier bedrijfsonderdelen die aansluiten bij de levenscyclus van vastgoed. De onderdelen opereren als zelfstandige profit- units, die zowel voor TCN Property Projects als voor derden werken.

1) TCN CONCEPTS

TCN Concepts levert onafhankelijke diensten en adviezen in het kader van conceptvorming, marktonderzoek, masterplanning en projectondersteuning, aan onder meer overheden en financiële instellingen. TCN Concepts volgt trends en ontwikkelingen in de vastgoedmarkt en wisselt deze kennis uit binnen het Crow- netwerk. Dit leidt tot adviezen die passen in een thematisch kader, en die daarnaast realistisch, concreet en maakbaar zijn.



2) TCN DEVELOPMENT

TCN Development is een flexibel team van ervaren professionals die bouwprocessen aansturen tijdens de planontwikkelings- en realisatiefase. TCN Development verzorgt het bouwmanagement van uiteenlopende, soms buitengewoon complexe en innovatieve projecten. Hoge kwaliteitseisen worden gegarandeerd binnen gestelde normen en op tijd gerealiseerd, veelal in samenwerking met gerenommeerde partners en bouwers. TCN Development werkt eveneens in opdracht van derden.

3) TCN MANAGEMENT

TCN Management verzorgt het commercieel, financieel en operationeel beheer van meer dan 500.000 m2 onderscheidend vastgoed. In de portfolio zitten winkelcentra, kantoren, trade marts, convention centers en bedrijventerreinen. De actieve, creatieve aanpak en hoge betrokkenheid van dit TCN team, vooral bij vernieuwende concepten, zijn doorslaggevend voor het succes. Opdrachtgevers van TCN management zijn gebouw eigenaren en investeerders.

4) TCN ASSETS

TCN Assets is een unit van financiële specialisten en juristen, die de investeringen en bezittingen van TCN Property Projects beheren en laten renderen. Partners van TCN Assets zijn de bekende Europese en Amerikaanse financiële instellingen.

2.2 Zes projectgroepen

TCN Property Projects specialiseert zich in een aantal vastgoedproducten. Hiervoor zijn zes teams samengesteld, waarin kennis over de programma's en betreffende marktsegmenten is gebundeld. Deze teams spelen alert in op nieuwe marktontwikkelingen. De zes teams werken samen met de bedrijfsonderdelen TCN Concepts, TCN Development, TCN Management en TCN Assets.

1) TCN Retail

Ontwikkelt Retail Parks (*Plein Westermaat; Hengelo, Tuinboulevard Gardenz; Geleen, Woonthemacentrum Ekkersrijt; Eindhoven, Stadion Boulevard/ De Veranda; Rotterdam*) Quality Squares (*The Village; Voorburg*) en Theme Centers (*The Globe; Den Haag, Big Daddy's; Nieuwegein*). Retail Parks zijn grootschalige winkelgebieden aan de rand van de stad, Quality Squares zijn Brand Department Stores vanaf 1500 m2, waar Fashion, Food en Lifestyle producten worden verkocht. Nieuw zijn de thematische winkelcentra rondom Outdoor & Travel, Entertainment en Living.

2) TCN B2B Trade Marts

Is de grootste organisatie op het gebied van de ontwikkeling van trade marts in Europa. Dit zijn professionele business centra met showrooms en kantoren voor merkfabrikanten, agenten en importeurs. Het zijn onmisbare functies in de distributieketen. TCN Property Projects is marktleider in Europa met trade marts in Sports, Fashion en Furniture. Daarnaast beheert TCN Property Projects onder de naam Decomonde een Cash & Carry formule voor Home, Gifts en Garden producten (*Home Trade Center; Nieuwegein, Sports Business Center; Leusden, Mode Centrum Almere; Almere, Trends&Trade; Venlo, Brussels International Trade Mart, Hannover Trade Mart*).

3) TCN Conventions & Exhibitions

Is manager en eigenaar van meerdere Exhibition, Events and Convention centra, waaronder het Nederlands Congres Centrum in Den Haag, bekend van VN- congressen en het Nord Sea Jazz festival. Naast facilitator is TCN Property Projects ook eigenaar van verschillende beurstitels. (*Home Boxx Exhibition Center; Nieuwegein, Nederlands Congres Centrum; Den Haag, Expo Center Hengelo; Hengelo, Studio 22, Media Park Hilversum*).



4) TCN@Work

Onderscheid zich door de aanpak van innovatieve en gedurfde projecten op het gebied van bedrijfshuisvesting, zoals herontwikkeling van bestaande gebieden en gebouwen in bijvoorbeeld loftkantoren. In de projecten staat niet alleen het werken centraal, maar ook ontspanning en 'convenience'. TCN@Work ontwikkelt voor intensieve kantorenlocaties tevens business support centra onder meer kinderopvang, versinkels, catering en horeca.

(Media Park; Hilversum, The Globe Urban Offices; Den Haag, A-Factorij, Amsterdam).

5) TCN New Urban

Is actief in grotere gebiedsprojecten, waarbij wordt gewerkt vanuit een visie op de stedelijke en commerciële ontwikkeling van een omgeving op de lange termijn. Het betreft veelal projecten waar meerdere functies direct op elkaar moeten aansluiten, zoals woningen, kantoren en winkels rondom een te (her) ontwikkelen thema of gebied.

(Rietdiep Haven; Groningen, Nimbus; Eindhoven, Olympiakwartier; Almere, Urban Entertainment Center Scieveste; Schiedam, The Globe; Platform Den Haag, Market de Bilhao).

6) TCN Com4life

Speelt in op de vraag naar luxe woningen en appartementen met een hoog service niveau. Bij de woningen worden meerdere facilitaire voorzieningen en de garantie op medische zorg in de directe nabijheid aangeboden. Het pakket comfort, gemak en veiligheid staat garant voor zorgeloos en prettig wonen.

TCN International

TCN Property Projects expandeert, door in samenwerking met lokale partners, eigen vestigingen te openen in het buitenland, onder andere in België en Duitsland. In landen zonder eigen kantoren opereert TCN Property Projects als consultant en 'Fee developer', bijvoorbeeld in diverse Oost-Europese landen. Overal wordt gewerkt volgens het beproefde TCN Businessmodel. In Duitsland heeft TCN Property Projects bovendien additionele activiteiten, waaronder 'Brokerage' en 'Tenant Representation' voor internationale retailers.

SOCIAL DIVIDEND

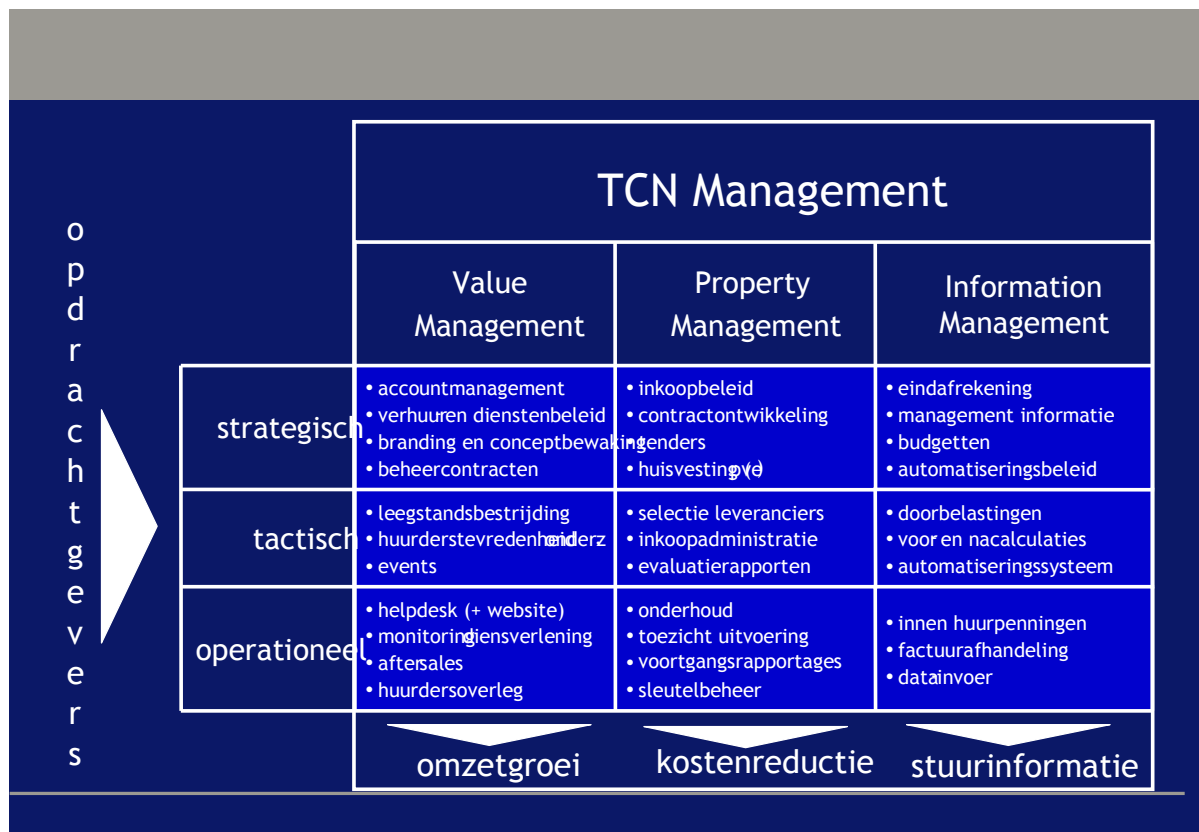
TCN Property Projects creëert projecten die passen in de sociale en maatschappelijke omgeving. Iedere projectbegroting bouwt ruimte of tijd in voor de realisatie van sociale maatschappelijke activiteiten of doelen, passend in het projectprogramma, en met een duidelijke meerwaarde voor de directe omgeving.^{32 33}

³² Jaarverslag 2003 van TCN Group

³³ www.tcnpp.com



Bijlage 3: Matrix TCN Management³⁴



Figuur 10: TCN Management

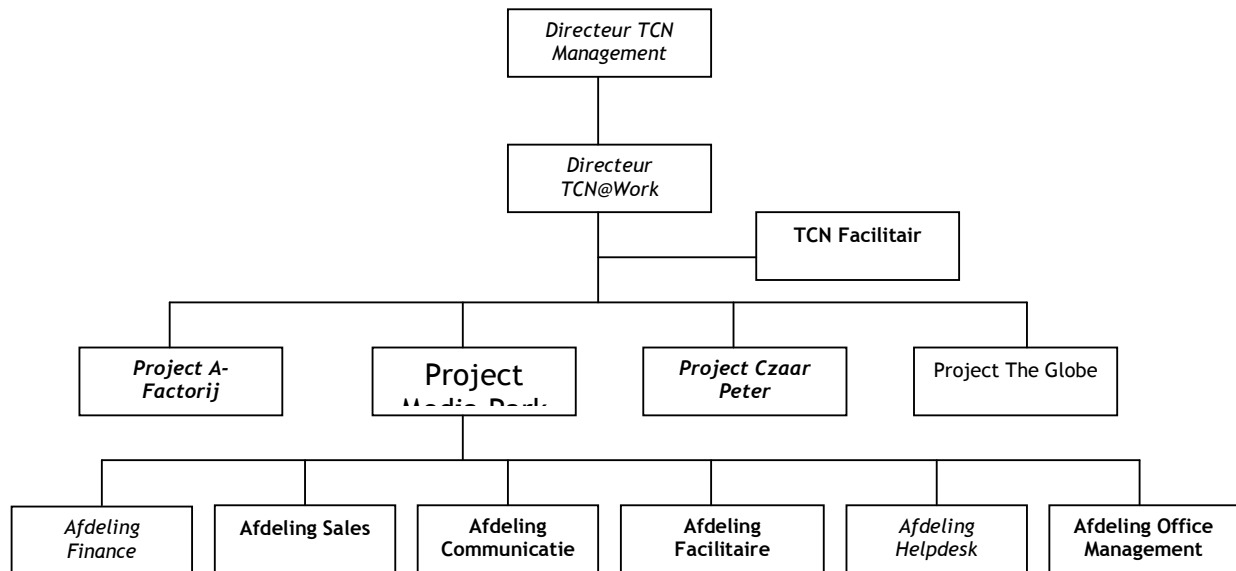
TCN- Management (doen) exploiteert projecten in opdracht van TCN Property Projects en van derden. Dit bedrijfsonderdeel moet ervoor zorgen dat na oplevering de gebruikers met alle plezier lang gebruik maken van het TCN project. Hiertoe wordt deze afdeling zo vroeg mogelijk bij een project betrokken. De afdeling management heeft zich opgesplitst in drie teams:

- *Value Management* is het commerciële gedeelte van TCN Property Projects. Ze zijn verantwoordelijk voor alle management contracten en de communicatie met de klanten.
- *Property Management* is een combinatie van Facility -en Technisch management, met veel aandacht voor servicegerichtheid.
- *Information Management* is het financiële gedeelte van TCN Property Projects. Zij verzorgen de financiële activiteiten van TCN Property Projects.

³⁴ TCN Management (Esther Verkerk)
Scriptie



Bijlage 4: Organogram TCN Management

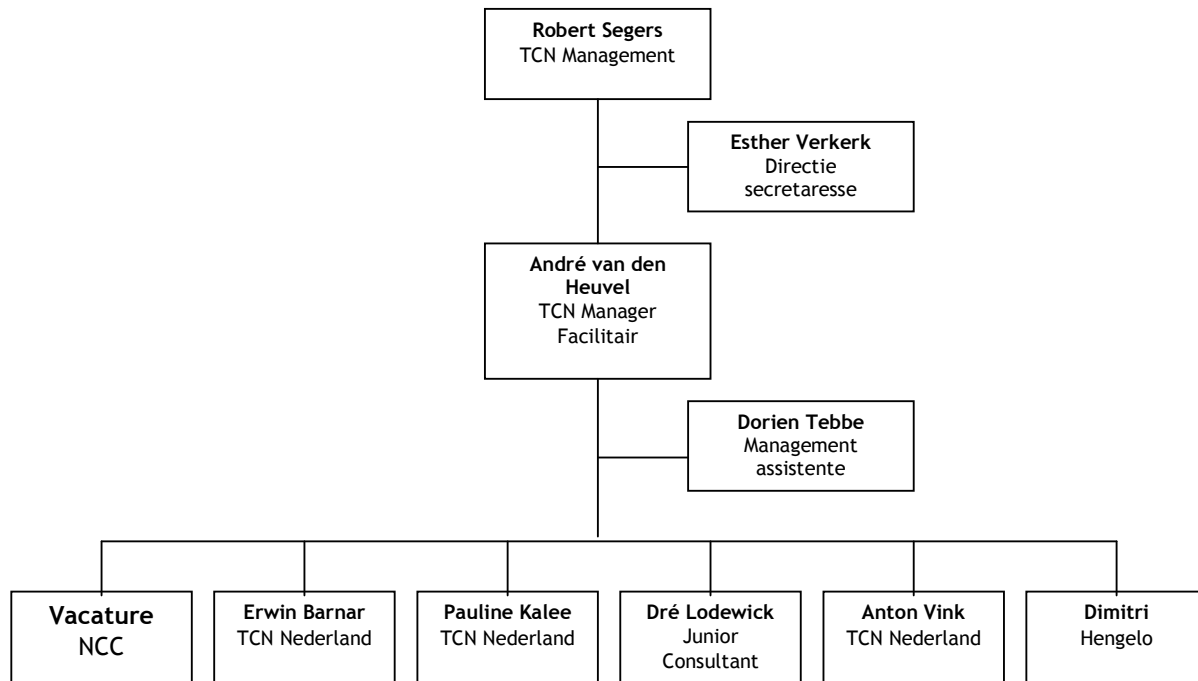


Figuur 11: Organigram TCN Management

In dit organogram wordt het bedrijfsonderdeel TCN Management verwerkt. Het onderzoek wordt binnen het project TCN Media Park uitgevoerd, die behoort tot het programma TCN@Work. De afdeling die binnen TCN Media Park behoren worden ook toegevoegd aan het organogram. Dit organogram is gemaakt voor de beeldvorming van de hiërarchische niveaus.



Bijlage 5: Organogram afdeling Facilitair Management TCN Property Projects



Figuur 12: Organigram TCN Facilitair



Bijlage 6: De projecten van TCN Property Projects³⁵

Exploitatie van vastgoed gaat bij TCN Property Projects vooral over de vraag in welk type gebouwen en omgeving mensen optimaal functioneren, presteren en zich prettig voelen. Dagelijks bezoeken duizenden mensen in Europa TCN- projecten om te winkelen, wonen, ontspannen, werken, kennis uit te wisselen of om zaken te doen. Meer dan 300 gemotiveerde TCN- medewerkers zorgen hier, iedere dag weer, voor een comfortabele en oorspronkelijke beleving. De gebouwen die TCN Property Projects beheert zijn:

TCN Retail/ Retail Parks

- Plein Westermaat, Hengelo
- Tuinboulevard Gardenz, Geleen
- Woonthemacentrum Ekkersrijt, Eindhoven
- Station Boulevard/ De Veranda, Rotterdam

TCN Retail/ Quality Squares

- The Village, Voorburg

TCN Retail/ Theme Centers

- The Globe - Outdoor & Travel Centre, Den Haag
- Big Daddy's, Nieuwegein

TCN B2B Trade Marts

- Home Trade Center, Nieuwegein
- Sports Business Center, Leusden
- Mode Centrum Almere
- Brussels International Trade Mart
- Hannover Trade Mart
- Trends & Trade, Venlo

TCN B2B Conventions & Exhibitions

- Home Boxx Exhibition Center, Nieuwegein
- Nederlands Congres Centrum, Den Haag
- Expo Center, Hengelo
- Studio 22, Media Park Hilversum

TCN@Work

- A- Factorij, Amsterdam
- The Globe - Urban Offices, Den Haag
- Czaar Peter, Amsterdam
- Media Park, Hilversum

TCN New Urban

- Reitdiep Haven, Groningen
- Nimbus, Eindhoven
- Olympiakwartier, Almere
- Urban Entertainment Center Schieveste, Schiedam
- The Globe - Platform C, Den Haag
- Market de Bilh o

Het Media Park te Hilversum zal in dit hoofdstuk besproken worden, omdat ik dit project als leidraad voor mijn onderzoek gebruik.

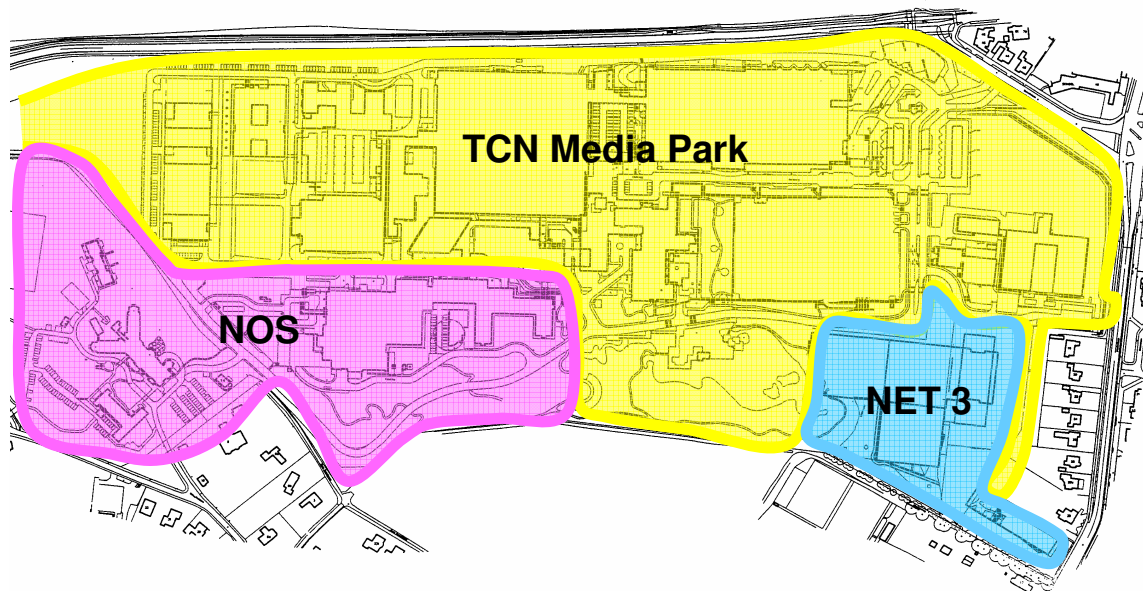
³⁵ www.tcnpp.com



Bijlage 7: Plattegrond Media Park³⁶

De gebouwen op het Media Park worden beheerd door drie soorten organisaties:

- In beheer van TCN Property Projects
- In beheer van Net 3
- In beheer van NOS



Figuur 13: Plattegrond Media Park

De gebouwen

1. Audiocentrum.
2. Studiocentrum.
3. Mediacentrum.
4. Decorcentrum.
5. Studio 23 -Kalános Group.
6. Filmcentrum.
7. Videocentrum.
8. Studio 22.
9. Reportagecentrum.
10. Studio 24.
11. Nederlands Instituut voor beeld en geluid.
12. Gebouw 12.
13. RTL Nederland/ IP.
14. Gateway A/B/C/D
15. Parkeerdak -en garage.
16. Parkeergarage B (NOS).
17. Parkeerterrein C (RTL Ned.).
18. Parkeerterreinen D1 en D2 - Heideheuvel (NOS).
19. Parkeerterrein E
20. Parkeerterrein G1
21. Parkeerterrein G2

³⁶ www.mediapark.nl



Bijlage 8: De aangeboden service van TCN Media Park³⁷
TCN Media Park biedt:

De diensten die worden aangeboden door TCN Media Park:

- Basis servicepakket: TCN Media Park draagt zorg als verhuurder voor de bijkomende leveringen en diensten die de huurder en verhuurder overeen zijn gekomen. De meest voorkomende services:
 - Onderhoud aan verwarming -en/of luchtbehandelinginstallatie.
 - Onderhoud aan liftinstallaties.
 - Onderhoud aan hydrofoorinstallaties.
 - Onderhoud aan glazenwasinstallaties.
 - Onderhoud aan brandmeld-, sprinkler- en noodstroominstallaties.
 - Onderhoud aan automatische deuropenerinstallaties.
 - Onderhoud aan beveiligingsinstallaties.
 - Terreinbeveiliging, terreinonderhoud en gladheidbestrijding.
 - Schoonmaakonderhoud van de gemeenschappelijke en individuele ruimten.
 - Verbruik sanitaire middelen gemeenschappelijke ruimten.
 - Glasbewassing aan binnen -en buitenzijde.
 - Gebouwenbeveiliging.
 - Vuilafvoer.
 - Vervanging lampen gemeenschappelijke ruimten.

Deze diensten worden verrekend als servicekosten:

- E-mailadressen medewerkers.
- *Servicedesk:*
 - *Schoonmaakonderhoud*
 - *Afvalverwerking*
 - *Ongediertebestrijding*
 - *Tuin -en terreinonderhoud*
- Marketing & Sales
- Verbouwing
- Beveiliging en brandweer
- Regelgeving evenementen.

Toegang en bereikbaarheid

- Bewegwijzering
- Ingangen
- Welcome- service
- Parkeerfaciliteiten
- Bereikbaarheid
- Routebeschrijving

Diensten worden aangeboden via partners van TCN Media Park op het gebied van data -of telecomnetwerken en horecafaciliteiten:

- Netwerkdiensten: TCN Media Park en NOB Cross media facilities beheren samen het netwerk op het Media Park. Aan bedrijven die zijn gevestigd op het Media Park kan NOB Cross Media facilities een groot aantal diensten leveren:
 - Netwerkdiensten
 - AV Streaming diensten
 - Datacentrum diensten via de Media Gateway
 - Diensten voor beeld-, geluids- en communicatieverbindingen.

³⁷ Bewonersgids TCN Media Park (editie januari 2005).
 Scriptie

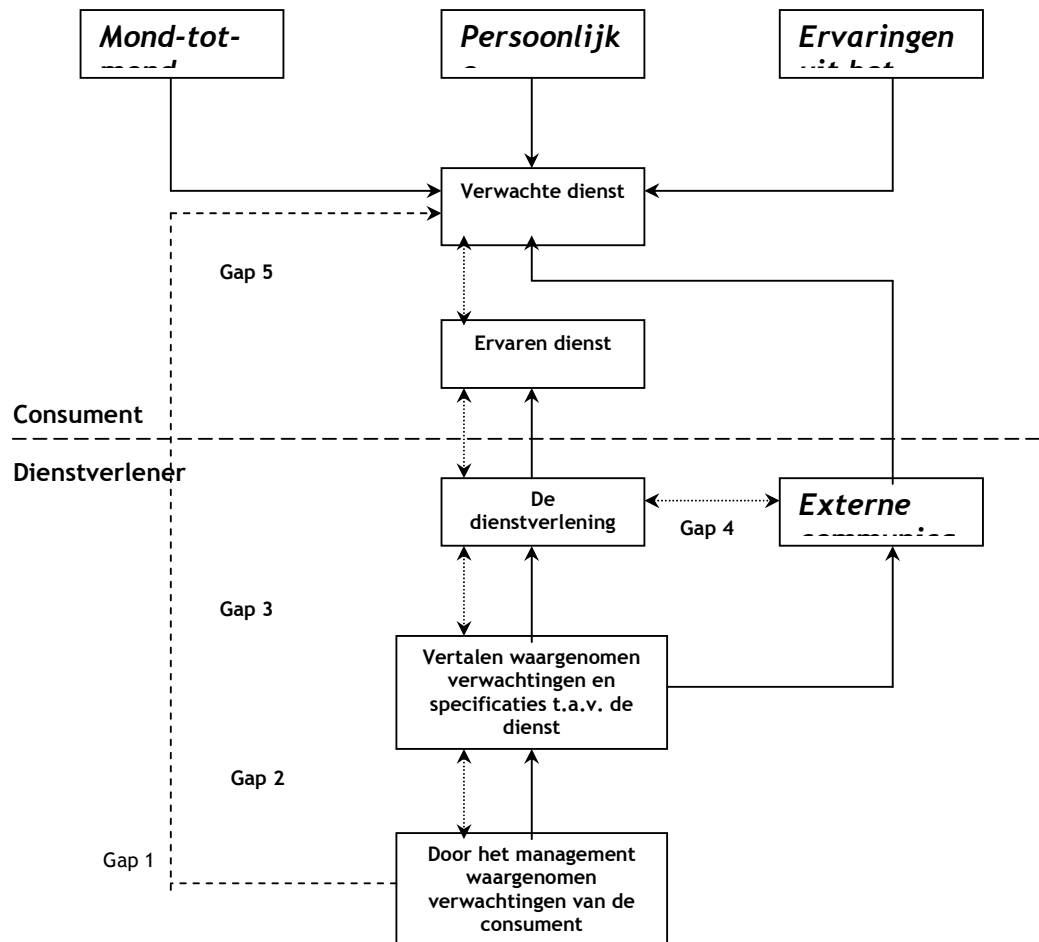


Diensten die worden aangeboden door 'preferred suppliers':

- Catering (HCS, Sodexho, OSP, PDX services)
- Automaten (Van den Bos Automaten)
- Vergaderaccommodatie (Publieke omroep)
- Inpandige groenvoorziening (Botanico Binnengroen Projecten)
- Kopieerapparaten (NOB Inkoop & Contractbeheer)
- Postverzorging (Nesko)
- Taxiservice (Taxi 2000)
- Autohuur (Autorent 't Gooi)
- Verzekeringen
- Telefooncentrale (KPN Entercom, telefooncentrale Media Park)



Bijlage 9: Gap- model³⁸

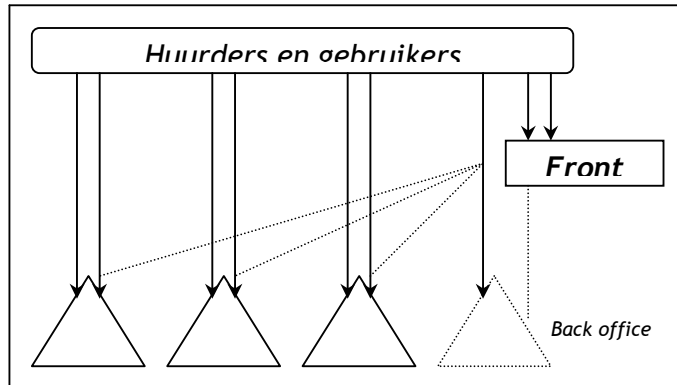


Figuur 14: Gap- model

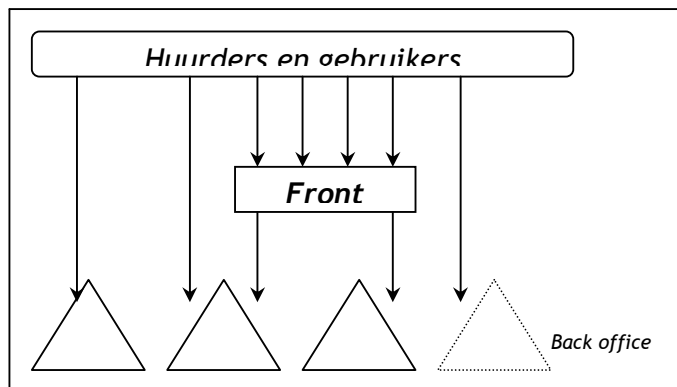
³⁸ Bij, H. v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek*. 2^e herz. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891.
Scriptie



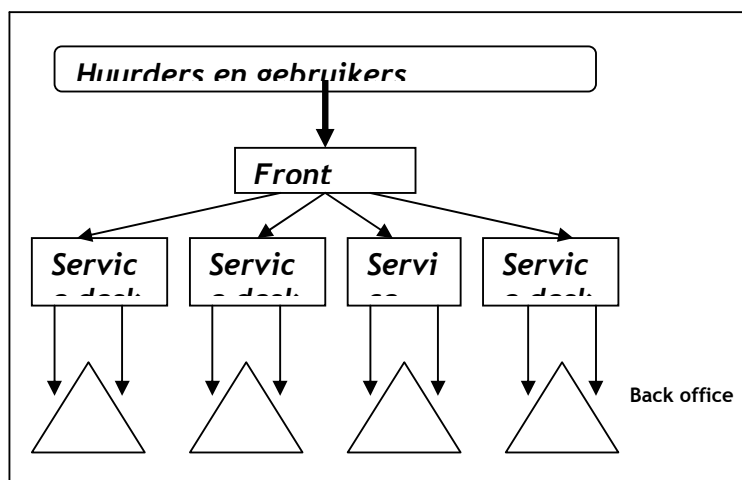
Bijlage 10: Basismodellen Front Office³⁹



Figuur 15: Informatiecentrummodel



Figuur 16: Accountmanagermodel



Figuur 17: Clustermodel

³⁹ Timmer, M.: *De front office in Facilitaire Organisaties: antenne of stoorzender*. Het Facility Management Handboek, december 1996, aflevering 7. Scriptie



Bijlage 11: Uitwerking interviews

11.1 Resultaten interview.

<u>Scores</u>	<u>Respondent</u>		Dutch view G	Yellow-spot M	The Dresser K	Publieke Omroep G	I-Frame K	Kalanos International M	Wentink Events G	RTL Nederland G	TOTAAL SCORE	Gemiddelde score
	Endemol M	Radio Nieuws Centrale M										
Huurperiode.	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd	>2 mnd		
Wat wordt er gemeld bij het servicemeldpunt.	a	d	a	a	d	a	d	a	a	a		
Tevredenheid melden.	Ja	nee	nee	nee	ja	nee	ja	ja	nee	ja		
Tevredenheid verhelpen.	Ja	nee	nee	ja	ja	nee	nee	nee	nee	nee		
Tevredenheid afhandelen.	Ja	nee	nee	ja	ja	nee	nee	ja	nee	nee		
Telefonische bereikbaarheid.	2	4	3	4	1	4	2	2	4	2	28	2,8
Openingstijden callcenter.	1	5	3	3	2	3	1	2	5	4	29	2,9
Telefonische wachttijden.	3	3	4	4	2	5	1	2	5	3	32	3,2
Deskundigheid medewerkers.	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	33	3,3
Vriendelijkheid medewerkers.	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	18	1,8
Inlevingsvermogen medewerkers.	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	18	1,8
Foutloze afhandeling.	2	4	4	4	2	5	3	2	3	2	31	3,1
Snelheid afhandeling.	1	5	5	3	3	5	3	4	5	4	38	3,8
Communicatie tijdens afhandeling.	3	4	5	3	3	5	4	3	4	5	39	3,9
Positief punt service.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Negatief punt service.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Tabel 5: Resultaten interview

Respondenten zijn de huurders van het Media Park.

G: groot bedrijf

M: middelgroot bedrijf

K: klein bedrijf

De betekenis van de cijfers uit de tabel zijn als volgt:

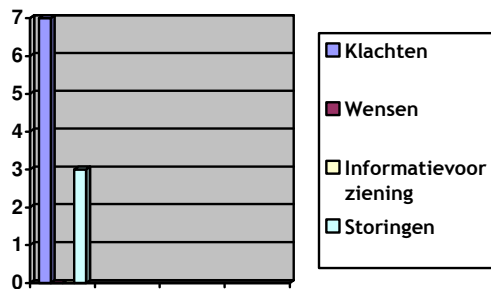
1. Zeer goed.
2. Tamelijk goed.
3. Neutraal.
4. Tamelijk slecht.
5. Zeer slecht.



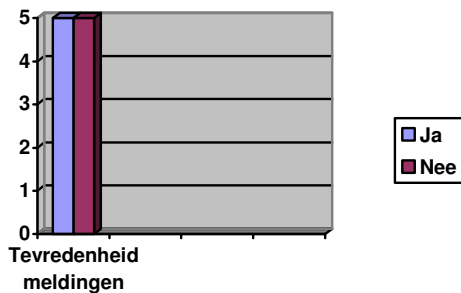
11.2 Onderbouwing resultaten

Vraag 1: Alle Respondenten zijn langer dan twee maanden huurder bij TCN Media Park. Dit wilde ik weten, omdat twee maanden geleden de pilotfase met het callcenter in gebruik is gegaan. Als de huurders pas afgelopen maand huurder geworden zouden zijn, ontstaat er een heel ander beeld, omdat zij dan geen vergelijking kunnen maken met de situatie voorafgaand aan de pilotfase.

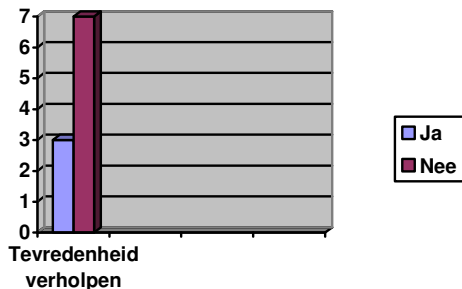
Vraag 2: De huurders maken over het algemeen voor 70% gebruik van het servicemeldpunt voor het melden van klachten en voor 30% voor het melden van storingen. De huurders maken voor wensen en informatievoorzieningen geen gebruik van het servicemeldpunt.



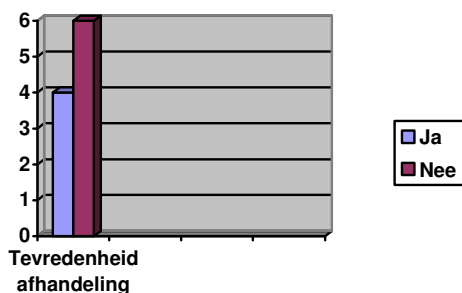
Vraag 3: De huurders zijn voor 50% tevreden over de manier waarop KWISsen (klachten, wensen, informatievoorzieningen en storingen) gemeld kunnen worden en voor 50% ontevreden. Over het algemeen zijn de grote bedrijven ontevreden, zij maken ook meer gebruik van het servicemeldpunt. De onderbouwing van de huurders was over het algemeen: ze vinden de manier van werken bureaucratisch, ingewikkeld en niet klantgericht.



Vraag 4: De huurders zijn voor 30% tevreden over de manier waarop KWISsen verholpen worden en voor 70% ontevreden. De huurders hebben als onderbouwing gegeven dat de tijdsduur van de afhandeling te lang is.



Vraag 5: De huurders zijn voor 40% tevreden over de manier waarop KWISsen afgehandeld worden en voor 60% ontevreden. De huurders hebben dezelfde onderbouwing als bij vraag 4, ze vinden de tijdsduur van afhandeling te lang.



De volgende vragen moesten becijferd worden:

1. Zeer goed
2. Tamelijk goed
3. Neutraal
4. Tamelijk slecht
5. Zeer slecht

Vraag 6: De telefonische bereikbaarheid scoort een gemiddelde van 2.8, hieruit kan geconcludeerd worden dat de bereikbaarheid tamelijk goed - neutraal is. Dit is niet slecht voor een pilotfase.

Vraag 7: De openingstijden van het callcenter scoort een gemiddelde van 2.9, hieruit kan geconcludeerd worden dat de openingstijden tamelijk goed - neutraal zijn. Het callcenter is 24 uur per dag 7 dagen in de week geopend.

Vraag 8: De telefonische wachttijden van het callcenter scoort een gemiddelde van 3.2, hieruit kan geconcludeerd worden dat de wachttijden neutraal zijn. De huurders hoeven dus nooit lang te wachten, of het ligt aan de SLA die nog niet opgesteld zijn. En ze vergelijken het met de telefonische wachttijden van de helpdesk.

Vraag 9: De deskundigheid van de medewerkers van het callcenter scoort een gemiddelde van 3.3, hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerkers goed kunnen werken met het Nordined. Ze zijn niet opgeleid om antwoord te geven op de KWISsen van de huurders, dit moet te allen tijde nog doorgegeven worden met de helpdesk van TCN Media Park.



Vraag 10: De vriendelijkheid van de medewerkers van het callcenter scoort een gemiddelde van 1.8, hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerkers tamelijke - zeer vriendelijk de huurders te woord staan.

Vraag 11: Het inlevingsvermogen van de medewerkers van het callcenter scoort een gemiddelde van 1.8, hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerkers zich tamelijk - zeer goed kunnen in leven als een huurder een KWIS meldt.

Vraag 12: Het foutloos afhandelen van KWISsen scoort een gemiddelde van 3.1, hieruit kan geconcludeerd worden dat de foutloze afhandeling neutraal is. De huurders zijn niet ontevreden, maar ook niet zeer tevreden.

Vraag 13: De snelheid van de afhandeling van KWISsen scoort een 3.8, hieruit kan geconcludeerd worden dat de snelheid tamelijk slecht - neutraal is.

Vraag 14: De communicatie tijdens de afhandeling van KWISsen scoort een 3.9, hieruit kan geconcludeerd worden dat de communicatie tamelijk slecht - neutraal is. Citaat: "Ik weet niet wanneer de monteur langs komt, en als het niet uit komt, kan hij gewoon weer gaan."

Vraag 15: Het positieve wat de huurders is bijgebleven over de service van TCN Media Park is: Citaat: "Het Media Park probeert de slechte service te verbeteren, er is dus al een lichtje gaan branden". Dit is een positief bericht voor TCN PP, want de huurders merken wel dat TCN PP aan de verbetering van de service werkt.

Vraag 16: Het negatieve wat de huurders is bijgebleven over de service van TCN Media Park is: Citaat: "Het Media Park biedt slechte service over het onderhoud van de installaties en gebouwen". Dit is een negatief bericht voor TCN PP.

Conclusie

Met deze enquête is de huidige situatie van de service binnen TCN Media Park gemeten. Aan de hand van de uitkomsten kan nu een duidelijker beeld geschetst worden over de mening van de huurders en gebruikers van TCN Media Park. De uitkomsten worden verwerkt in de huidige situatie van het rapport.



Bijlage 12: Uitwerking telefonische enquête⁴⁰

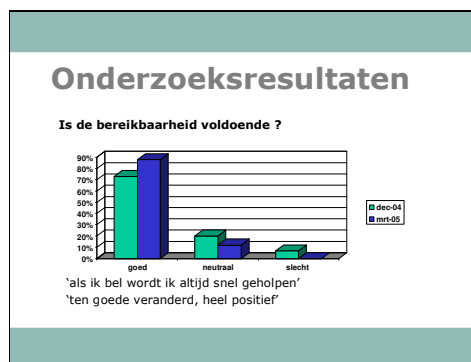
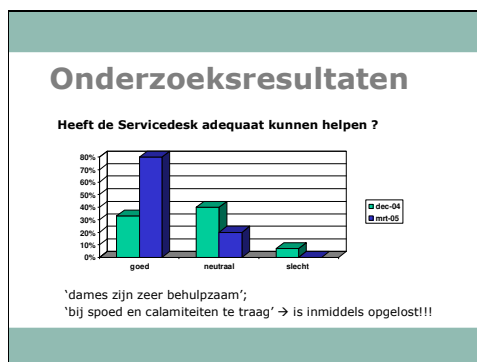
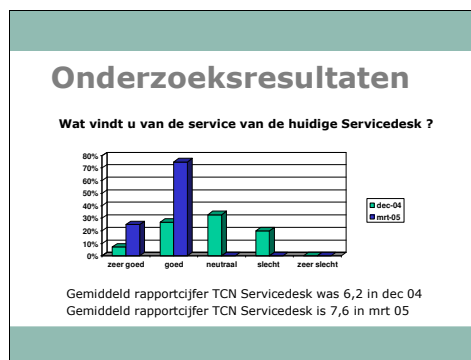
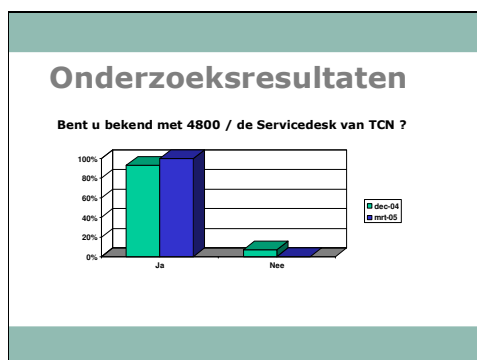
YPCA
YOUR PERSONAL CALL ASSISTANT

Resultaten telefonische enquête
TCN Servicedesk
maart 2005

Telefonische Enquête

Opzet

- Doelstelling is om ervaringen van huurders / bewoners van het Media Park over de huidige TCN Servicedesk te inventariseren
- Op basis van Telefonische enquête
- Aantal gebruikers benaderd: 24 (dec 04) en 24 (mrt 05)
- Aantal ingevulde enquêtes: 15 (dec 04) en 20 (mrt 05)
- Aantal niet nodig / van toepassing: 1 (dec 04) en 2 (mrt 05)
- Aantal niet aanwezig: 2 (dec 04) en 2 (mrt 05)
- Aantal niet bereikt: 6 (dec 04) en 1 (mrt 05)

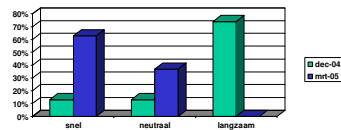


⁴⁰ Informatie YPCA: Directeur Jaco Bal
Scriptie



Onderzoeksresultaten

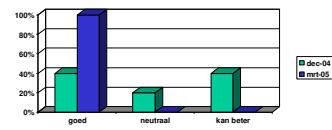
Hoe vindt u de handelingsnelheid ?



'vragen voor afleveradressen via Servicedesk is te omslachtig'
'bij echte calamiteiten direct doorverbinden' → is al doorgevoerd

Onderzoeksresultaten

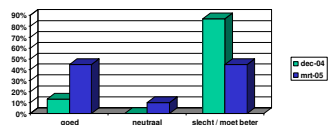
Hoe vindt u de manier / toon van spreken van Servicedesk ?



'heel netjes'
'dit is veel prettiger; 10 keer beter dan voor de pilot'

Onderzoeksresultaten

Wat vindt u van de e-mail status reporten ?



Bij de helft werkt het wel en zijn de ervaringen zeer positief
Bij de helft werkt het niet en is de behoefte hiervoor aanwezig

Onderzoeksresultaten

Bent u tevreden over het resultaat tot nu toe ?

- Zeer tevreden over telefonische bereikbaarheid
- Zeer tevreden over de telefoonaanname
- Sterk wisselende reacties over e-mail rapportage (50% zeer tevreden en 50% zeer ontevreden)
- Niet tevreden over specifieke storingen (bv. Zonnewering)

Onderzoeksresultaten

Wat vindt u van het idee als er extra services vanuit de servicedesk worden geboden ?

- boodschappenservice (bloemen, taart, etc)
- Stomerijservice
- Doorverbindingsservice
- Etc...
- Over het algemeen wordt dit als zeer positief ervaren.
- De twijfelaars zien de huidige '99' service als zeer nuttig.

Onderzoeksresultaten

Opmerkingen

- 'Vanuit de NOS worden ook meldingen gedaan door niet geautoriseerde medewerkers'
- 'Ik bel ook wel eens rechtstreeks voor de temperatuur'
- 'Voor spoed / calamiteiten is registratie proces te tijdrovend'

Aanbevelingen

Algemeen

- Proces E-mail status reporten werkt nog niet 100%
- Ieder jaar per klant een voortgangsgesprek over de servicedesk

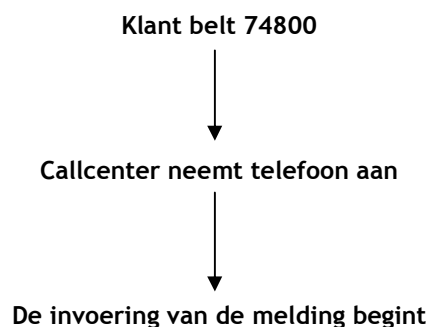


Bijlage 13: Werkproces Nordined

Nordined is het systeem voor de servicedesk van TCN Media Park, hierin kunnen de volgende zaken worden geregistreerd, verwerkt en beheerd:

- Melding en storingen.
- Werkorders.
- Reserveringen.
- Bezoekersregistratie.
- Bestellingen.
- Uitgifte sleutels en badgets.
- Elementen/ apparatuur/ objecten t.b.v. onderhoud.
- Huisvestingsoverzichten.

De meldingen en reserveringen kunnen telefonische, per e-mail of per fax worden doorgegeven en worden op een centraal meldpunt in het systeem ingevoerd.



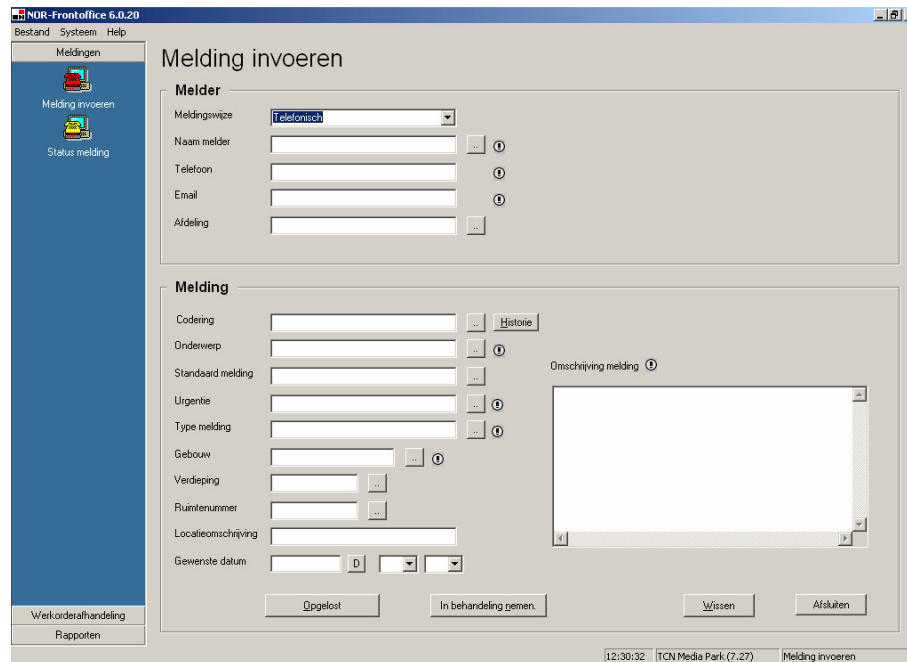
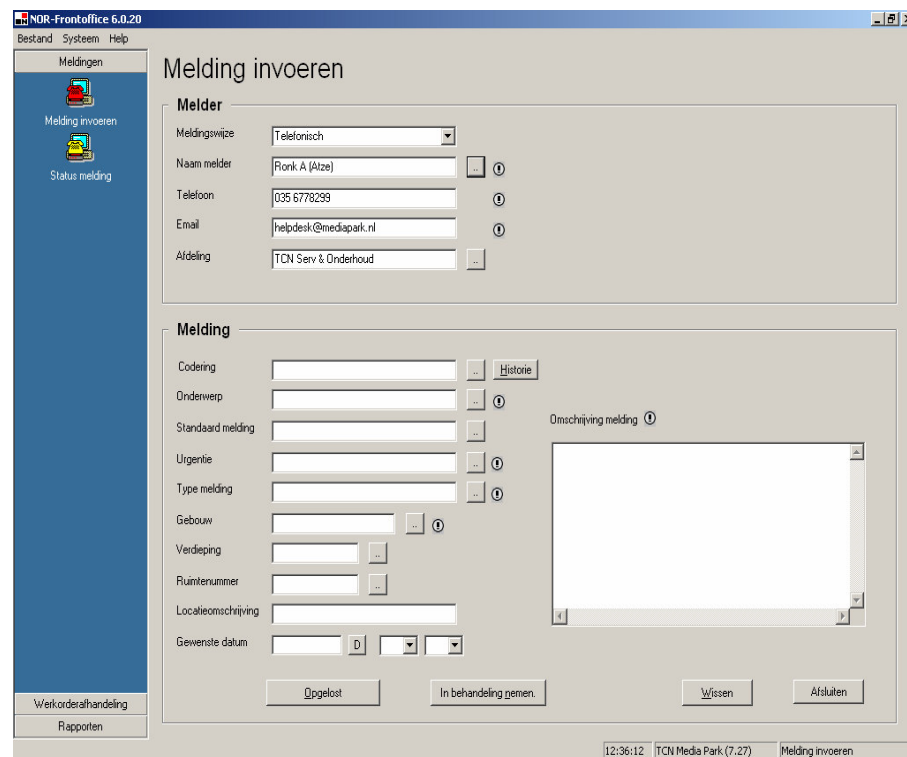

NAAM	AFDELING	TELEFOON	FUNCTIE
Adang E (Edwin)	TCN Serv & Onderhoud	035 677 83 66	
Altena R van (Rene)	DutchView	035 677 44 35	
Arendse (Receptie NET 3) M (Monique)		11550	
Barnar E (erwin)	TCN MediaPark BV	06 - 519618190	
Beek C van (Coralie)	Ned. Omr. Stichting	035 6772434	
Beek R van (Rob)	DutchView	(035) 67 74445	
Beveiliging Securicor	Securicor	(035) 67 73242	
Bijlsma J.E. (Hans)	NOB CMF	73363	Man. PC. Prographics
Blom H. (Hans)	NOB RTV		Man. PC PP2
Bossers S.M. (Sjoert)			Man. PC AC
Brand P. (Patrick)			22-24
Brink E van (Ernst)			

Het callcenter zoekt de persoon die belt en selecteert, als de persoon niet in het systeem staat, wordt de naam, het telefoonnummer en het e-mail adres alsnog genoteerd.



De klant kan op verschillende manieren het service punt bereiken, telefonische, per e-mail en fax. Er wordt nu een voorbeeld gegeven van een telefonische melding.

In het onderstaande overzicht wordt de melding ingevoerd.


De soort melding wordt ingevoerd, is het een klacht, wens, informatievoorziening of storing.

Zoek een onderwerp

BRONINSTALLATIE Selectie verwijderen

ONDERWERP

BRONINSTALLATIE

Ok Annuleren

Zoek een standaard melding

Temperatuur koud, thermostaat nazien Selectie verwijderen

CODE	MELDING
TEMPERATUU KOUD	Temperatuur koud, thermostaat nazien

Met de pijltoetsen kunt u een regel selecteren. Met een muisklik - of de Enter-toets - kunt u de selectie bevestigen.

Ok Annuleren

NOR-Frontoffice 6.0.20

Bestand Systeem Help

Meldingen

Melding invoeren

Status melding

Melding invoeren

Melder

Meldingswijze: Telefonisch

Naam melder: Ronk A (Atze)

Telefoon: 035 6778239

Email: helpdesk@mediapark.nl

Afdeling: TCN Serv & Onderhoud

Melding

Codering: Historie

Onderwerp: RUIMTE TE KOUD

Standaard melding: Temperatuur koud, thermostaat nazien

Urgentie: Middel

Type melding: Neem contact op 035 6774819

Gebouw:

Verdieping:

Ruimtenummer:

Locatieomschrijving:

Gewenste datum: D

Omschrijving melding:

Temperatuur koud, thermostaat nazien

Opgelost In behandeling nemen Wissen Afsluiten

Werkorderafhandeling

Rapporten

12:40:22 TCN Media Park (7.27) Melding invoeren



Als de melding is ingevoerd en bij de helpdesk binnen is gekomen, wordt er een e-mail gestuurd naar de klant dat de melding in behandeling is genomen.
Dit is voor de kennis van de klanten, zodat zij weten dat de KWIS is binnengekomen.

1 ^e e-mail	
TCN Servicedesk Media Park	74800
From	: servicedesk@mediapark.nl
Sent	: datum
To	: e-mail opdrachtgever
Subject	: nummer van werkopdracht / uw melding is in behandeling genomen
Geachte heer/mevrouw, Met dit automatische opgestelde e-mailbericht bevestigen wij de goede ontvangst van uw melding bij TCN Servicedesk van TCN Media Park. Wij hebben uw melding in behandeling genomen. Zodra bekend is wanneer u een van onze Technici kunt verwachten, ontvangt u opnieuw bericht. De volgende gegevens zijn bij ons bekend: Werkopdracht : nummer van werkopdracht Opdrachtgever : naam klant Datum : 01 - 02 - 05 Onderwerp : standaard melding Locatie : waar / specificatie van de locatie Melding : omschrijving van de melding / storing Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u contact opnemen met onze Servicedesk. Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Met vriendelijke groeten, TCN Media Park Medewerkers van TCN Servicedesk TCN Media Park B.V. Sumatralaan 45 Postbus 262 1200 AG Hilversum-NL T +31 (0)35 677 48 00 F +31 (0)35 677 21 59 E servicedesk@mediapark.nl I www.mediapark.nl Vanwege de elektronische verzending kunnen aan dit bericht geen rechten worden ontleend.	



Melding inplannen in werkorders en materiaal gebruik invoeren.

NOR-Frontoffice 6.0.17

Bestand Systeem Help

Meldingen
Werkorderafhandeling

Te plannen
In planning
Afgehandeld
Historie
Rapporten

Geplande werkorders

(c) 2001-2004 Nordined B.V.

Werkorder: Uitvoerende Afdeling: TD/Service de Ingh Project: [ALLE]
 Gebouw: [ALLE] Uitvoerdend Persoon: [ALLE] Kostensoort: [ALLE]
 Onderwerp: [ALLE] Uitvoerdend Bedrijf: [ALLE] Doorbel Afdeling: [ALLE]
 Vanaf: 01-04-2004 Preventief/Correctief: [ALLE] Kostenplaats: [ALLE]
 Tot en met: 30-06-2004 Codering:

2 werkorders gevonden

NUMMER	GEPLAND OP	TUD	ONDERWERP
4	11-05-2004	00.00	ELEKTRISCHE APPAR
3	05-05-2004	00.00	ELEKTRISCHE APPAR

Materiaal

Materiaal: Aantal: Opmerking:
 Prijs per stuk:

Zoek materiaal

M200_KODE	M200_NAAM	M200_PRIJS
M20201	Kraanleertje, zwart 15 mm	0,70
M20622	Plafondplaat zachtboard 30x150 cm	6,50
M26282	TL-lamp 20 watt	8,00
M26284	TL-lamp 40 watt	8,00
M26300	Gloeilamp 40 watt	1,00
M26302	Gloeilamp 60 watt	1,00
M31403	Toner HP 2650 printer	92,50
M31406	Toner HP 3250 kopieerapparaat	108,00
M40302	Acrylverf per liter	9,00
M40804	Lakverf per liter	6,00

16:29:51 Nordined demo (loc 6.20) In planning

NOR-Frontoffice 6.0.17

Bestand Systeem Help

Meldingen
Werkorderafhandeling

Te plannen
In planning
Afgehandeld
Historie
Rapporten

Geplande werkorders

(c) 2001-2004 Nordined B.V.

Werkorder: Uitvoerende Afdeling: TD/Service de Ingh Project: [ALLE]
 Gebouw: [ALLE] Uitvoerdend Persoon: [ALLE] Kostensoort: [ALLE]
 Onderwerp: [ALLE] Uitvoerdend Bedrijf: [ALLE] Doorbel Afdeling: [ALLE]
 Vanaf: 01-04-2004 Preventief/Correctief: [ALLE] Kostenplaats: [ALLE]
 Tot en met: 30-06-2004 Codering:

2 werkorders gevonden

NUMMER	GEPLAND OP	TUD	ONDERWERP	URGENTIE	OMSCHRIJVING	UITVO
4	11-05-2004	00.00	ELEKTRISCHE APPARATUUR	Hoog	Water in vaatwasmachine loopt niet weg	TD/S
3	05-05-2004	00.00	ELEKTRISCHE APPARATUUR	Hoog	Koek-afdeur sluit niet goed af / Rubber vervangen	TD/S

Materiaal

Materiaal: hhhhhhhhhh Aantal: 6 Opmerking:
 Prijs per stuk: 7

Nummer: 4 | Melding | Planning | Kosten | Uitvoering | Werkz

MATERIAAL	AANTAL	PRIJS
Plafondplaat zachtboard 30x150 cm	1,00	6,50
Gloeilamp 60 watt	1,00	1,00
ddddddddd	5,00	555,00
ggggggggg	4,00	457,00
Gloeilamp 60 watt	1,00	1,00
TL-lamp 20 watt	1,00	8,00

16:30:56 Nordined demo (loc 6.20) In planning



Als de melding is ingepland, wordt er een e-mail naar de klant gestuurd dat de melding is ingepland. De huurders en gebruikers weten dan wanneer er een monteur komt, hierdoor kunnen geen misverstanden ontstaan.

2 ^e e-mail	
TCN Servicedesk Media Park	74800
From	: servicedesk@mediapark.nl
Sent	: datum
To	: e-mail opdrachtgever
Subject	: nummer werkopdracht / uw melding is ingepland
Geachte heer/mevrouw, Graag willen wij u meedelen dat uw melding gepland is op <i>datum invullen</i>. U kunt een van onze Technici verwachten in de <i>ochtend/middag</i>. Zodra de storing is verholpen, ontvangt u opnieuw een automatisch bericht. De volgende gegevens zijn bij ons bekend: Werkopdracht : nummer van werkopdracht Opdrachtgever : naam klant Debiteur : naam betaler Debiteurnummer : nummer betaler Datum : 01 - 02 - 05 Onderwerp : standaard melding Locatie : waar / specificatie van de locatie Melding : omschrijving van de melding / storing Het toekennen van de kosten van een melding gebeurt volgens de richtlijnen van uw huurcontract. Indien de geschatte reparatiekosten hoger dan € 500,00 bedragen, wordt spoedig contact met u opgenomen en wordt een offerte overlegd. Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u contact opnemen met onze Servicedesk. Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Met vriendelijke groeten, TCN Media Park Medewerkers van TCN Servicedesk TCN Media Park B.V. Sumatrallaan 45 Postbus 262 1200 AG Hilversum-NL T +31 (0)35 677 48 00 F +31 (0)35 677 21 59 E servicedesk@mediapark.nl I www.mediapark.nl Vanwege de elektronische verzending kunnen aan dit bericht geen rechten worden ontleend.	



Toewijzing van kosten, behoort de melding tot de servicekosten, of moeten ze doorbelast worden naar de klant of TCN Media Park.

NOR-Frontoffice 6.0.17

Bestand Systeem Help

Meldingen

Werkorderafhandeling

Te plannen

In planning

Algehandeld

Histories

Rapporten

Element/Apparaat/Object

Reserveren

Bestellen

Bezoekersregistratie

Uitgifte

Huisvesting

Zoek

Geplande werkorders

(c) 2001-2004 Nordined B.V.

Werkorder: [] Uitvoerende Afdeling: TD/ Service de Ingh Project: [ALLE]

Gebouw: [ALLE] Uitvoerende Persoon: [ALLE] Kostensoort: [ALLE]

Onderwerp: [ALLE] Uitvoerende Bedrijf: [ALLE] Doorbel Afdeling: [ALLE]

Vanaf: 01-04-2004 Preventief/Correctief: [ALLE] Kostenplaats: [ALLE]

Tot en met: 30-06-2004 Codering: []

Toon selectie

2 werkorders gevonden

NUMMER	GEPLAND_OP	TUD	ONDERWERP	URGENTIE	OMSCHRIJVING	UITVO
4	11-05-2004	00:00	ELEKTRISCHE APPARATUUR	Hoog	Water in wasbusmachine loopt niet weg	TD/ St
3	05-05-2004	00:00	ELEKTRISCHE APPARATUUR	Hoog	Koelkastdeur sluit niet goed af / Rubber vervangen	TD/ St

Nummer: 4 | Melding | Planning | Kosten | Uitvoering | Werkzaamheden | Materialen | Onderhoud | Gemeld door

MATERIAAL	AANTAL	PRIJS	TOTAAL
Plafondplaat zachtboard 30x150 cm	1,00	6,50	6,50
Gloeilamp 60 watt	1,00	1,00	1,00
ddddd	5,00	555,00	2775,00
ggggggg	4,00	457,00	1828,00
Gloeilamp 60 watt	1,00	1,00	1,00
TL-lamp 20 watt	1,00	8,00	8,00
hhhhhhhhhh	6,00	7,00	42,00

Toevoegen Verwijderen

16:31:14 Nordined demo (loc 6.20) In planning

NOR-Frontoffice 6.0.17

Bestand Systeem Help

Meldingen

Werkorderafhandeling

Te plannen

In planning

Algehandeld

Histories

Rapporten

Element/Apparaat/Object

Reserveren

Bestellen

Bezoekersregistratie

Uitgifte

Huisvesting

Zoek

Geplande werkorders

(c) 2001-2004 Nordined B.V.

Werkorder: [] Uitvoerende Afdeling: TD/ Service de Ingh Project: [ALLE]

Gebouw: [ALLE] Uitvoerende Persoon: [ALLE] Kostensoort: [ALLE]

Onderwerp: [ALLE] Uitvoerende Bedrijf: [ALLE] Doorbel Afdeling: [ALLE]

Vanaf: 01-04-2004 Preventief/Correctief: [ALLE] Kostenplaats: [ALLE]

Tot en met: 30-06-2004 Codering: []

Toon selectie

2 werkorders gevonden

NUMMER	GEPLAND_OP	TUD	ONDERWERP
4	11-05-2004	00:00	ELEKTRISCHE APPARATUUR
3	05-05-2004	00:00	ELEKTRISCHE APPARATUUR

Nummer: | Melding | Planning | Kosten | Uitvoering | Werk

MATERIAAL	AANTAL	PRIJS
-----------	--------	-------

Groepsgewijs wijzigen

Uitvoerende afdeling: TD/ Service de Ingh

☐ Onderwerp: [GEEN]

☐ Object-element: []

☐ Soort werk: [GEEN]

☐ Uitvoerende bedrijf: [GEEN]

☐ Uitvoerende persoon: [GEEN]

☐ Urgentie: [GEEN]

☐ Gewenste datum: 3-5-2004

☐ Plandatum: 3-5-2004

☐ Einddatum: 3-5-2004

☐ Kostenplaats: [GEEN]

☐ Kostensoort: [GEEN]

☐ Project: [GEEN]

☐ Rubriek: [GEEN]

Opslaan Annuleren

16:33:41 Nordined demo (loc 6.20) In planning



NOR-Frontoffice 6.0.17

Bestand Systeem Help

Meldingen
Werkorderafhandeling

Te plannen
In planning
Afgehandeld
Historie
Rapporten

Element/Apparaat/Object
Reservieren
Bestellen
Bezoekersregistratie
Uitgifte
Huisvesting
Zoek

Geplande werkorders

(c) 2001-2004 Nordined B.V.

Werkorder: []
Gebouw: [ALLE]
Onderwerp: [ALLE]
Vanaf: 01-04-2004 D
Tot en met: 30-06-2004 D

2 werkorders gevonden

NUMMER	GEPLAND_OP	TJD	ONDERWERP
4	11-05-2004	00:00	ELEKTRISCHE
3	05-05-2004	00:00	ELEKTRISCHE

Nummer: | Melding | Planning | Kosten | Uitvoering

MATERIAAL	AANTAL	PRIJS

Groepsgewijs wijzigen

Uitvoerende afdeling: TD/Service de Ingh

☐ Onderwerp: [GEEN]

☐ Object-element: []

☐ Soort werk: [GEEN]

☐ Uitvoerend bedrijf: [GEEN]

☒ Uitvoerend persoon: Bakker J.H.M (Jan)

☐ Urgentie: [GEEN]

☐ Gewenste datum: 3-5-2004

☒ Plandatum: 13-5-2004

☐ Einddatum: 3-5-2004

☒ Kostenplaats: 2350 Gebouw Magazijn

☐ Kostensoort: [GEEN]

☐ Projekt: [GEEN]

☐ Rubriek: [GEEN]

Opslaan Annuleren

Werkbon(nen)
Samenvoegen
Toon historie
Extra werkorder
Verwijder werkorder
Wijzigen
Groepsgewijs wijzigen
Afsluiten

16:34:28 Nordined demo (loc 6.20) In planning



Als de melding is afgehandeld, wordt er een e-mail naar de klant gestuurd dat de melding is afgehandeld. Dit is voor de kennis van de klanten, zodat zij weten dat de KWIS is opgelost en wat de kosten zijn.

3 ^e e-mail	
TCN Servicedesk Media Park	74800
From	: servicedesk@mediapark.nl
Sent	: datum
To	: e-mail opdrachtgever
Subject	: nummer werkopdracht / uw melding is afgehandeld
Geachte heer/mevrouw, Graag willen wij u informeren dat onderstaande melding is afgehandeld. Wij hopen dat alles naar wens is verlopen. De volgende gegevens zijn bij ons bekend: Werkopdracht : nummer van werkopdracht Opdrachtgever : naam klant Debiteur : naam betaler Debiteurnummer : nummer betaler Datum : 01 - 02 - 05 Onderwerp : standaard melding Locatie : waar / specificatie van de locatie Melding : omschrijving van de melding / storing De volgende werkzaamheden zijn uitgevoerd om de melding op te lossen: Invoeging automatisch vanuit Nordinet. De definitieve kosten bedragen bedrag. Een specificatie wordt toegevoegd aan de factuur. Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u contact opnemen met onze Servicedesk. Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Met vriendelijke groeten, TCN Media Park Medewerkers van TCN Servicedesk TCN Media Park B.V. Sumatralaan 45 Postbus 262 1200 AG Hilversum-NL T +31 (0)35 677 48 00 F +31 (0)35 677 21 59 E servicedesk@mediapark.nl I www.mediapark.nl Vanwege de elektronische verzending kunnen aan dit bericht geen rechten worden ontleend.	

De KWIS kan afgeboekt worden.

EINDE WERKPROCES.



Bijlage 14: Onderbouwing uitgaven

Uitgaven aan het Nordined

In 2004 is er voor het nieuwe systeem het Nordined een extra uitgave gedaan, om de servicedesk te kunnen verbeteren. De uitgaven zijn in de tabel weergegeven. Een uitleg van de tabel:

- Aanschafprijs: prijs die betaald is voor het computersysteem.
- Training: Een drietal medewerkers hebben een training gehad, om met het systeem te kunnen werken.
- Implementatie/ installatie/ advies: Dit zijn de kosten om het systeem te installeren.
- Totale uitgaven: de drie voorafgaande kosten bij elkaar opgeteld.
- Bij de totale uitgaven komen ook nog jaarlijkse onderhoudskosten aan het systeem.

Deze bij elkaar opgeteld geeft de totale uitgaven aan het Nordined weer.

Uitgaven aan het Callcenter

Er worden eenmalige uitgaven gerekend en uitgaven die maandelijks betaald moeten worden om gebruik te maken van het callcenter. Er wordt een uitleg gegeven over de gegevens in de tabel.

- De uitgaven die onder het onderdeel Training & Coaching:
 - o Training instructies vooraf (30 uur * 35 euro)
 - o Stage supervisor (8 uur * 75 euro)
 - o Maandelijks begeleiding operators (20 uur * 35 uur)
- De uitgaven die onder het onderdeel Projectkosten:
 - o Voorbereiding in de maand september (20 uur á 150 euro uurtarief)
 - o Voortgangsgesprekken (4 uur per maand á 150 euro uurtarief)
 - o Coördinaties (16 uur per maand á 150 euro uurtarief)
- De uitgaven die onder het onderdeel operator:
 - o Inkomend telefoonverkeer (uitgaande van 1200 berichten per maand á 1.17 euro per bericht)
- De uitgaven die onder het onderdeel onderzoek:
 - o Nulmeting (telefonische enquête 50 respondenten)
 - o Tussentijds (telefonische enquête 50 respondenten)



Bijlage 15: Servicekosten overzicht Media Park

Servicekosten Media Park	Zonder extra uitgaven	Met extra uitgaven
Opbrengsten		
Externe inkomsten	€ 125.000,00	€ 125.000,00
Interne inkomsten	€ 430.000,00	€ 430.000,00
Totaal	€555.000,00	€555.000,00
Exploitatiekosten		
Personeelskosten	€ 523.000,00	€ 523.000,00
Materiaalkosten	€84.000,00	€90.126,00
Onderhoudskosten	€43.000,00	€43.529,50
Afschrijvingskosten	€ 7.000,00	€ 7.000,00
Facilitaire kosten	€49.000,00	€57.400,00
Overige kosten	€ 57.000,00	€ 57.000,00
Totaal	€763.000,00	€778.055,50
Bedrijfsresultaat	€208.000,00-	€223.055,50-

Tabel 6: Kostenoverzicht

De opbrengsten en kosten zonder -en met de uitgaven worden in deze tabel weergegeven. Er wordt een uitleg gegeven van de soorten opbrengsten en kosten:

- Opbrengsten→ dit zijn de externe en interne inkomsten van de helpdesk.
- Exploitatiekosten→ dit zijn de kosten die gemaakt worden om de helpdesk te laten functioneren.
- Bedrijfsresultaat→ Is een overzicht van de opbrengsten min de kosten. Bij nul speelt de helpdesk gelijk, bij min verlies en bij plus winst.



Bijlage 16: Service mapping huidige situatie



Bijlage 17: Service mapping gewenste situatie



Bijlage 18: Callcenter informatie⁴¹

Callcenters zijn voornamelijk een verschijnsel dat de laatste jaren sterk is ontwikkeld. De oorsprong ligt bij het inzetten van de telefoon als geschikt medium voor verkoop en klantenservice. De snelle ontwikkeling in deze toepassing van de telefoon en ook de mogelijkheden om de klanten op verschillende tijden (en vanaf iedere plaats met de mobiele telefoon) te kunnen ondersteunen en direct op vragen te kunnen reageren zijn een belangrijke input geweest bij het ontstaan van de hedendaagse callcenters. Om dit begrip te definiëren en af te bakenen - immers, in niet in elke organisatie die calls ontvangt is er per definitie sprake van een callcenter - gebruiken we de definitie: *een contactcentrum, waar met behulp van technische infrastructuur, interactief en op individuele basis opkomende en uitgaande telefoongesprekken en ander elektronisch berichtenverkeer worden afgehandeld.*

18.1 Functies van het callcenter

Callcenters kunnen zich op één of meer van de volgende functies richten:

- **Beheer van (bestaande) klantenrelaties:** ondersteunen van reeds bestaande klanten. De gesprekken die hier gevoerd worden zijn dan ook zowel inbound als outbound.
- **Outbound telemarketing:** het realiseren van verkopen. Potentiële klanten worden benaderd voor verkoopgerichte gesprekken of voor het maken van een afspraak voor het bezoeken van de klant. Ook het aanvullen van database in het kader van marktonderzoek valt onder deze categorie.
- **Inbound telemarketing:** (verkoop -of servicegericht) ontvangen van calls naar aanleiding van campagnes of andere activiteiten gericht op potentiële klanten. De soort vragen dat men aantreft kan variëren van vragen rondom de eigenschappen van een bepaald product tot aan het feitelijk kopen van een product.
- **Overige activiteiten:** zoals debiteurenbeheer of ondersteuning van bedrijven op het gebied van callafhandeling (receptiediensten enzovoort).

18.2 Uit welke onderdelen kan een callcenter bestaan?

Een callcenter bestaat uit de volgende onderdelen, die afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie, met elkaar gecombineerd kunnen worden.

- *Automatic Call Distribution* → Het Automatic Call Distribution systeem, hierna ACD genaamd, is het hart van elk callcenter. Binnenkomende gesprekken worden door het ACD automatisch en gelijkmatig over de servicedesk- medewerkers verdeeld, rekening houdend met de specifieke taken die door de betreffende servicedesk- medewerkers uitgevoerd moeten worden.
- *Voice Processing* → Met behulp van Voice Processing kunnen klanten, aan de hand van ingesproken teksten, keuzen maken door middel van het intoetsen van nummers op het telefoontoestel. Afhankelijk van de ingetoetste keuze kunnen producten besteld worden of kan informatie opgevraagd worden zonder tussenkomst van de servicedesk- medewerkers. Indien gewenst kan de klant kiezen om doorgeschakeld te worden naar het ACD voor verdere persoonlijke ondersteuning.
- *Fax on demand* → Fax on demand biedt de mogelijkheid om informatie zoals prijslijsten, FAQ- lijsten (Frequently Asked Questions), productinformatie, openingstijden en dergelijke, direct en zonder tussenkomst van de servicedesk- medewerkers naar het faxnummer van de opbeller te versturen.
- *Voice Mail* → Voice Mail is een persoonlijke postbus. En biedt opbellers de mogelijkheid om een gesproken bericht in de postbus achter te laten, zoals het verzoek om op een later tijdstip teruggebeld te worden. Dit maakt de wachtrijen voor de ACD kleiner. De beller wordt later op een rustig moment teruggebeld.

⁴¹ Borsboom, M. en Zoete, R. de: *Financiën Callcenter Management, financieel management van callcenters*. Utrecht: F&G Publishing, 2001. ISBN 9075432127.



- *Computerkoppeling* → Het is mogelijk om het telefoonsysteem aan het computersysteem te koppelen. Met behulp van specifieke programmatuur kan vervolgens informatie uit de databases verzameld worden om een klantbeeld aan de servicedesk- medewerkers te tonen.
- *Managementinformatie* → Gegevens voor het gebruik van het callcenter kunnen in een database verzameld worden. Met behulp van speciale software kan managementinformatie worden getoond zoals lengte van wachttijden, belasting van de servicedesk- medewerkers en dergelijke.
- *Uitgaand telefoonverkeer* → Door het voeren van marketingactiviteiten is het mogelijk om met een callcenter automatisch lijsten met nummers te laten bellen. Zodra een medewerker van het callcenter vrij is wordt automatisch een gesprek aan hem of haar toegewezen.

18.3 Uitbesteden of zelf doen

Volgens Datamonitor (1998) worden in Nederland bijna 87% van alle callcenter activiteiten inhouse georganiseerd, maar neemt het percentage uitbestede of outsources gesprekken (totaal circa 13%) met ruim 10% per jaar toe. Hierbij gaat het meestal om projectmatige activiteiten zoals het maken van afspraken, leads genereren en kwalificeren, opvang van responsnummers of om meer structurele werkzaamheden waarbij facilitaire callcenters de overflow afhandelen. In enkele gevallen gaat het om structurele relaties waarbij de 'externe' callcenter medewerkers meestal direct toegang hebben tot enkele of alle klantsystemen van de opdrachtgevers.

Uitbesteden

De belangrijkste redenen voor het uitbesteden van callcenteractiviteiten zijn:

- *Kosten*: De kosten voor het initieel opzetten van een inhouse callcenter of het verder professionaliseren zijn erg hoog. Door gebruik te maken van een facilitair callcenter kunnen diensten worden opgeleverd tegen vaste kosten.
- *Bedrijfsfocus*: Wanneer het klantinteractieproces wordt uitbesteed, kunnen opdrachtgevers zich richten op hun kernactiviteiten.
- *Expertise outsource- organisatie*: Door gebruik te maken van de kennis en ervaring van het facilitaire callcenter, kan een lange en kostbare learning curve worden voorkomen.
- *Personeel*: Facilitaire callcenters zijn flexibel in het inzetten van meer of minders medewerkers waardoor een hogere flexibiliteit wordt gerealiseerd en tevens het probleem van het werven en vasthouden van medewerkers in een tijd van schaarste de uitdaging voor de dienstverlener wordt.
- De komst van *multichannel customercontactcenters*, waarin klantencontacten via meerdere kanalen (telefoon, fax, e-mail, chatten, browsen, sms en wap) worden afgehandeld en klantinformatie via geïntegreerde databases oproepbaar -en modificeerbaar is, stelt veel callcenters voor de vraag of zij zelf dergelijke grote investeringen gaan doen of willen profiteren van de opgedane ervaringen bij outsources callcenters.



18.4 Wat voor organisatie is YPCA?⁴²

Your Personal Call Assistant BV, hierna YPCA genoemd, is een Besloten Vennootschap gevestigd op het Media Park te Hilversum. YPCA is in 2001 opgericht, met als doel om diensten aan te bieden die bedrijven en organisaties kostenvoordeel opleveren en gebruikers tijdwinst en gemak.

YPCA werkt op het gebied van spraaktechnologie samen met TNO Telecom en op het gebied van 'live- operators' met Direct Teleservice. Dit zijn twee actieve aandeelhouders en belangrijke strategische partners binnen YPCA.

YPCA biedt verschillende ondersteunende programma's aan klanten:

- Eileen: Een eigen telefoniste die de mobiele beller persoonlijk kan ondersteunen bij de organisatie van zijn dagelijkse werk en leven.
- File- informatie: via een nummer biedt YPCA file- informatie op basis van spraakherkenning.
- Flitsinformatie: via een nummer biedt YPCA een overzicht van opgemerkte flitsers.
- Real- time beurskoersen: via een nummer biedt YPCA real- time beurskoersen via spraakherkenning.
- Telemarking: YPCA verzorgt verschillende telemarking activiteiten waarbij zowel inbound als outbound telefoonverkeer op een professionele manier wordt afgehandeld.
- Het Nationale Automobilisten Onderzoek: YPCA exploiteert in samenwerking met De Vos & Jansen een Marktonderzoek naar de automobilisten. Centraal staan zaken als fileproblematiek, tijdsbesteding in de file, verkeersinformatie enzovoort.
- Telefonservice: deze is voor TCN PP van belang: de telefonservice van YPCA biedt een professionele telefonische opvang voor alle inkomende telefoongesprekken voor bedrijven. De inkomende gesprekken worden direct uit naam van het bedrijf opgevangen door ervaren telefonisten. De telefoniste handelt het telefoongesprek direct af en legt het bericht en alle daarop volgende handeling vast. De berichten kunnen onmiddellijk of op bepaalde tijdstippen aan de klant worden verstuurd via e-mail, fax of sms.

Kenmerken en voordelen aan dit programma zijn:

- o Altijd bereikbaar voor klanten en leveranciers.
- o Professionele telefoonaanname uit naam van het bedrijf.
- o Persoonlijke afhandeling conform wensen van de klant.
- o De mogelijkheid om ongestoord te kunnen werken.
- o Geen telefoniste in vaste dienst, maar een telefoniste op afroep.
- o Flexibel inzetbaar; 24 uur per dag en 7 dagen per week.
- o Uitgebreide rapportagemogelijkheden.

Artikel van YPCA website:

YPCA start nieuw callcenter in Hilversum

ma, 31 jan 2005 - YPCA Update

YPCA breidt met ingang van 1 februari aanstaande haar callcenter activiteiten uit met een nieuw callcenter op het Media Park in Hilversum.

YPCA gaat vanuit de nieuwe vestiging op het Hilversumse Media Park de Operator Service verzorgen voor klanten op het Media Park, waaronder NOS Radio & Televisie, DutchView en de Publieke Omroep. Deze service werd tot nu toe door KPN Entercom verzorgd.

YPCA verzorgt al enige tijd de telefonische Servicedesk voor het TCN Media Park. Huurders op het Media Park kunnen, via één centraal verkort nummer, bij YPCA terecht voor onder meer vragen en meldingen over gebouwen en voorzieningen op het Park. Het Media Park herbergt, behalve radio- en tv-studio's, een groot aantal omroepen, producenten en andere aan de multimediasector verbonden organisaties.

⁴² <http://www.yPCA.nl>



Bijlage 19: Financieel overzicht

Het onderstaande financiële overzicht is gebaseerd op de kosten van december 2004 van de helpdesk binnen het Media Park. In dit financiële overzicht wordt tot 2009 het bedrijfsresultaat berekend als TCN Media Park doorgaat op dezelfde manier, dus zonder toevoeging van het Nordined of callcenter.

Voor de berekening van de komende jaren is een index gebruikt van 2%. Het percentage is gebruikt omdat dit ongeveer de gemiddelde inflatie is van de afgelopen jaren.

TCN Media Park	2004	2005	2006	2007	2008
Opbrengsten					
Externe opbrengsten	€ 125.000,00	€ 127.500,00	€ 130.050,00	€ 132.651,00	€ 135.304,02
Interne opbrengsten	€ 430.000,00	€ 438.600,00	€ 447.372,00	€ 456.319,44	€ 465.445,83
Totaal	€ 555.000,00	€ 566.100,00	€ 577.422,00	€ 588.970,44	€ 600.749,95
Exploitatiekosten					
Personeelskosten	€ 523.000,00	€ 533.460,00	€ 544.129,00	€ 555.011,78	€ 566.112,02
Materiaal kosten	€ 84.000,00	€ 85.680,00	€ 87.393,60	€ 89.141,47	€ 90.924,30
Onderhoudskosten	€ 43.000,00	€ 43.860,00	€ 44.737,20	€ 45.631,94	€ 46.544,58
Afschrijvingskosten	€ 7.000,00	€ 7.140,00	€ 7.282,80	€ 7.42,46	€ 7.77,03
Facilitaire kosten	€ 49.000,00	€ 49.980,00	€ 50.979,60	€ 51.999,19	€ 53.039,18
Overige kosten	€ 57.000,00	€ 58.140,00	€ 59.302,80	€ 60.488,86	€ 61.698,63
Totaal	€ 763.000,00	€ 778.260,00	€ 793.825,20	€ 809.701,70	€ 825.895,74
Bedrijfsresultaat	€ 208.000,00_	€ 212.160,00_	€ 216.403,20_	€ 220.731,26_	€ 225.145,89_

Tabel 7: Financieel overzicht

- Onder de externe inkomsten wordt verstaan; inkomsten door service- onderhoud en de energiecentrale.
- Onder de interne inkomsten worden de servicekosten verstaan.
- De rest van de kosten spreken voor zich.
- Overige kosten bestaan uit; verzekeringen, leaseovereenkomsten, managementfee, administratiekosten.

Het bedrijfsresultaat van de helpdesk blijft negatief en wordt alleen maar hoger als er niets wordt gedaan. Dit zal niet ten goede komen aan de kwaliteit van de dienst. Er zal dan toch een moment komen dat er bezuinigd moet worden.

TCN Facilitair maakt sinds december 2004 gebruik van een extern callcenter en het Nordined. De uitgaven zijn verwerkt in bijlage 14 en 15.

Door de toevoeging van deze twee instrumenten, het callcenter en het Nordined, kan de TCN Facilitair het volgende concluderen:

- De KWISsen worden beter geregistreerd. Voorheen waren het 30-40 nu zijn het er 400-500.
- Over elke KWIS betaalt de huurder en gebruiker standaard € 17,50. €12,50 om de kosten voor het callcenter terug te verdienen en €5,- voor standaard materiaal kosten.
- De toevoeging van het callcenter heeft een coördinator van de helpdesk voor zeker 80 uur per maand vrij kunnen maken. Dit scheelt in kosten: 80 x €85,- = €6800,- per maand.
- De uren van de medewerkers kunnen beter doorbelast worden, omdat er gebruik wordt gemaakt van werkinstructies.



Aan de hand van de volgende tabel worden de hierboven beschreven punten verder uitgewerkt.

Soorten uitgaven	Situatie voorafgaand aan callcenter en Nordined	Situatie met toevoeging van callcenter en Nordined
Aantal calls	30-40	400-500
Vaste kosten	1 medewerker 80 uur x €85,- = € 6800,-	Callcenter € 4050,-
Variabele kosten	Geen	Per call: € 1,17 400 x € 1,17 = € 468,- 500 x € 1,17 = € 585,-
Totaal	€ 6800,-	€ 4518,- / € 4635,-
Kosten systeem	Geen	€ 529,50 per maand
Totaal	€ 0,-	€ 529,50
Totale kosten	€ 6800,-	€ 5047,50 / € 5164,50
Opbrengsten calls	Per call: € 12,50 30 x € 12,50 = € 375,- 40 x € 12,50 = € 500,-	Per call: € 17,50 400 x € 17,50 = € 7000,- 500 x € 17,50 = € 8750,-
Totaal	€ 375,- / € 500,-	€ 7000,- / € 8750,-
Verschil	€ 64525,- / € 6300,- negatief	€ 1952,50 / € 3585,50 positief

Tabel 8: Uitgaven en opbrengsten

Hieruit kan TCN Facilitair afleiden dat de kosten van het callcenter en het Nordined geheel terugverdiend kunnen worden. Tevens wordt er zelf nog iets winst behaald.

