

PROFESSIONALISERING FACILITAIRE ZAKEN

Integratie Helpdesk ICT binnen Facilitaire Zaken



Auteur: Floris Rijke
Opleiding: Facility Management

PROFESSIONALISERING FACILITAIRE ZAKEN

Integratie Helpdesk ICT binnen Facilitaire Zaken

Floris Rijke

mei 2006

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: drs. G.J.E. Tellegen

Medebeoordelaar: mw. W.M. van den Heuvel

Opdrachtgever: Univé Zorg
R. v.d. Weijdestraat 1
1817 MJ Alkmaar

Mentor: mw. M. Visser

Periode onderzoek: september 2005 - mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar de integratie van de **Helpdesk ICT** binnen de facilitaire organisatie van een **verzekeringsmaatschappij**. De onderzoeksvraag was op welke wijze er adequate en transparante **werkplekondersteuning** kon worden geboden aan de werknemer, zodat deze optimaal wordt ondersteund op zijn werkplek. De achterliggende doelstelling is het verbeteren van de **geïntegreerde eindproducten en -diensten** en bereikbaarheid hiervan op facilitair en ICT terrein. De belangrijkste conclusies zijn op het gebied van: **FMIS, Intranet, Frontoffice** en organisatie van de integratie. Er wordt aanbevolen om FMIS modules aan te schaffen. De werkplekondersteunende afdelingen integraal aan te sturen. Alle producten en diensten toegankelijk middels '**One Stop Shopping**' concept.

In de bijlagen: organogrammen, 'topic lijsten' en verantwoording van de onderzoeksresultaten.

Indexreferaat

Facility Management, verzekering, Helpdesk ICT, werkplekondersteuning, 'One Stop Shopping', frontoffice, ICT, integratie, FMIS, Intranet, professionalisering, transparantie, facilitair, Corporate Infrastructure Resource Management, CIRM.

SAMENVATTING

Aanleiding

De Helpdesk ICT van de afdeling Informatievoorziening (IV) van Univé BU Zorg scoort matig in de klanttevredenheid onderzoeken van de afgelopen jaren (rapport klanttevredenheid onderzoek, 2005). Als gevolg hiervan moeten verbeteringen in de werkprocessen worden gerealiseerd, om de klanttevredenheid weer op peil te brengen en te waarborgen. Door de hoge werkdruk op de afdeling Informatievoorziening was er geen tijd om naast de reguliere werkzaamheden, een kwaliteitsverbetering te realiseren voor de Helpdesk ICT.

Naast bovenstaand gegeven moet de interne klant van Univé Zorg op dit moment voor de geïntegreerde eindproducten en -diensten van Helpdesk ICT en Facilitaire Zaken (FZ), contact onderhouden met het frontoffice van zowel FZ als IV. Bij deze geïntegreerde eindproducten wordt niet efficiënt samengewerkt, wat onnodig tijd- en geldverlies met zich mee brengt. Om tot een oplossing te komen voor bovenstaande complicaties, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kunnen de service processen van Facilitaire Zaken en Informatie Voorziening samengevoegd worden, zodat op efficiënte en adequate wijze aan de (interne) klant 'One Stop Shopping' kan worden aangeboden?

Opzet

Ter beantwoording van de probleemstelling zijn diverse onderzoeken uitgevoerd. In het theoretisch kader is er onderzoek gedaan naar de begrippen: Corporate Infrastructure Resource Management, frontoffice en Facilitair Management Informatie Systeem. Meegenomen in het empirisch onderzoek, zijn: klantenonderzoek, externe organisaties, specialisten en arbeidsstudies.

Conclusies

In het kader van bovenstaande onderzoeken is informatie verkregen betreffende de integratie van de Helpdesk ICT binnen de facilitaire organisatie. De voornaamste uitkomsten van deze onderzoeken zijn:

- Corporate Infrastructure Resource Management biedt organisatorisch inzicht in de integratie van de Helpdesk ICT binnen FZ.
- Frontoffice moet worden afgestemd op het 'One Stop Shopping' distributiekanaal.
- Werkplekondersteunende FMIS modules: melding, zaalreservering, ruimtegebruik.
- Klanten geven aan onvoldoende tevreden te zijn met de huidige werkwijze.
- Overgrote deel van de organisaties wil de Helpdesk ICT niet integreren binnen de facilitaire organisatie, omdat zij de verschillen te groot vinden tussen deze afdelingen.
- Vanuit FMIS-specialisten is geopperd om de innovatieve Front-End meldingsmodule toe te passen (melding initiëren bij de klant).
- Bij de geïntegreerde eindproducten ligt het probleem bij de onderlinge afstemming van Operationele Huisvesting en de functie Telefoonie/LAN/Internet.

Adviezen

De onderzoeksresultaten zijn geprojecteerd op de probleemstelling en projectdoelstellingen en hebben op deze wijze diverse adviezen voortgebracht, deze zijn:

1. Vorm één team van alle werkplekondersteunende diensten en laat deze centraal aansturen door de manager van de Helpdesk ICT.
2. Creëer op intranet, onder één knop, toegang tot de producten en diensten catalogus, met daaraan gekoppeld de SLA's en Front-End meldingsmodule.
3. Reorganiseer de geïntegreerde producten en diensten van de Helpdesk ICT en FZ.
4. Schaf de FMIS componenten aan, die noodzakelijk zijn om transparante en adequate werkplekondersteuning te kunnen bieden aan de klant.
5. Vorm één frontoffice, afgestemd op het kunnen bieden van facilitaire ondersteuning.

VOORWOORD

Na voltooiing van mijn studie aan de Haagse Hogeschool wil ik gaan studeren aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Ik heb daarom voor mezelf een aantal doelen gesteld om met een goede 'mindset' deze nieuwe opleiding in te gaan. Ik heb ernaar gestreefd met deze afstudeeropdracht een hoogwaardig product af te leveren. Daarnaast is het mijn intentie geweest om werk te leveren dat als bruikbaar voorbeeld dienst kan doen voor toekomstige afstudeerders. Waarbij ik hoop dat dit kan stimuleren om hun "persoonlijke lat" zo hoog mogelijk te leggen.

Deze boeiende en multidisciplinaire opdracht heeft het voor mij mogelijk gemaakt om met een enthousiaste houding bovenstaande doelstellingen na te streven. Daarbij heb ik hulp gekregen van diverse mensen, waarbij mijn dank in het bijzonder uitgaat naar Richard Helmus, de opdrachtgever, voor het mogelijk maken van deze afstudeeropdracht. En ik wil mijn docentbegeleider, Geeske Tellegen, bedanken voor haar kritische, stimulerende en meedenkende opstelling.

Floris Rijke
Alkmaar, mei 2006

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1 UNIVÉ VERZEKERINGEN.....	5
1.1 Organisatie Univé Verzekeringen.....	5
1.2 Organisatie Business Unit Zorg.....	6
1.3 Univé Zorg, hoofd- en ondersteunende processen	6
HOOFDSTUK 2 UITGANGSSITUATIE	9
2.1 Projectomgeving.....	9
2.2 Organisatie Facilitaire Zaken en Helpdesk ICT.....	10
2.3 Werkprocessen.....	11
2.3.1 Raakvlakken Serviceafdelingen	11
2.3.2 Knelpunten serviceafdelingen	13
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH ONDERZOEK	15
3.1 Corporate Infrastructure Resource Management.....	15
3.1.1 CIRM concept.....	15
3.1.2 Potentieel CIRM	16
3.1.3 CIRM informatie toegepast op project.....	17
3.2 Frontoffice	18
3.2.1 Organisatievorm Frontoffice.....	18
3.2.2 Ondersteuningsniveau.....	23
3.2.3 Kennisniveau.....	23
3.2.4 Frontoffice informatie toegepast op project	25
3.3 Facilitair Management Informatie Systeem.....	25
3.3.1 Definitie.....	26
3.3.2 FMIS werkplekondersteuning.....	28
3.3.4 FMIS informatie toegepast op project.....	29
HOOFDSTUK 4 EMPIRISCH ONDERZOEK.....	30
4.1 Klantonderzoek.....	30
4.1.1 Onderzoeksopzet	30
4.1.2 Uitkomsten onderzoek	31
4.2 Extern onderzoek.....	32
4.2.1 Onderzoeksopzet	32
4.2.2 Uitkomsten onderzoek	33
4.3 Specialisten	34
4.3.1 Onderzoeksopzet	34
4.3.2 Uitkomsten onderzoek	34
HOOFDSTUK 5 ADVISERING.....	35
5.1 Adviezen	35
5.1.1 Werkwijze.....	35
5.1.2 Adviezen	36
5.2 Implementatieplan	42
5.3 Projectrealisatie	43
5.3.1 Indicatoren	43
5.3.2 Draagvlak.....	43
BRONOPGAVE.....	44

Bijlagen zijn separaat bijgevoegd.

OVERZICHT FIGUREN

figuur 1 Waardeketen (Porter, 2000)	8
figuur 2 Projectomgeving uitgelicht	9
figuur 3 Raakvlakken serviceafdelingen	12
figuur 4 Management model CIRM	16
figuur 5 Distributiekanaal Accountmanagement	18
figuur 6 Distributiekanaal One Stop Shopping	19
figuur 7 Basisstructuur 1	20
figuur 8 Basisstructuur 2	20
figuur 9 Basisstructuur 3	20
figuur 10 Basisstructuur 4	21
figuur 11 Mate van detaillering	27
figuur 12 FMIS datapool	27
figuur 13 Onderzoeksmethode ICT klanten	31

OVERZICHT TABELLEN

tabel 1 Hoofdprocessen Univé BU Zorg	7
tabel 2 Ondersteunende processen Univé BU Zorg	7
tabel 3 werkproces raakvlakken	12
tabel 4 Knelpunten serviceafdelingen FZ	13
tabel 5 Knelpunten serviceafdelingen IV	14
tabel 6 Potentieel CIRM	16
tabel 7 Onderzoeksresultaten CIRM	17
tabel 8 Onderzoeksresultaten frontoffice	25
tabel 9 Onderzoeksresultaten FMIS	29
tabel 10 Onderzoeksresultaten klantenonderzoek organisatorisch	31
tabel 11 Onderzoeksresultaten FMIS	32
tabel 12 Onderzoeksresultaten extern onderzoek	33
tabel 13 Onderzoeksresultaten specialisten onderzoek	34
tabel 14 Onderbouwing adviezen en projectdoelen	36
tabel 15 Implementatieplan	42

INLEIDING

Ter afsluiting van de studie Facility Management wordt in het vierde studiejaar, de opleiding afgesloten met een afstudeeropdracht. Uitgangspunt van deze afstudeeropdracht is het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie.

De afdeling Facilitaire Zaken van Univé Verzekeringen Business Unit Zorg in Alkmaar, is de opdrachtgever voor deze afstudeeropdracht.

In de periode van oktober 2005 tot en met mei 2006 is gewerkt aan deze opdracht, waarbij ten doel stond totale werkplekondersteuning te bieden aan de klant.

Aanleiding opdracht

De Helpdesk ICT van de afdeling Informatievoorziening (IV) scoort matig in de klanttevredenheid onderzoeken van de afgelopen jaren (rapport klanttevredenheid onderzoek, 2005). Als gevolg hiervan moeten verbeteringen in de werkprocessen worden gerealiseerd, om de klanttevredenheid weer op peil te brengen en te waarborgen. Door de hoge werkdruk op de afdeling Informatievoorziening was er geen tijd om naast de reguliere werkzaamheden, een kwaliteitsverbetering te realiseren voor de Helpdesk ICT.

Naast bovenstaand gegeven moet de interne klant van Univé Zorg op dit moment voor de geïntegreerde eindproducten en -diensten van Helpdesk ICT en Facilitaire Zaken (FZ), contact onderhouden met het frontoffice van zowel FZ als IV. Bij deze geïntegreerde eindproducten wordt niet efficiënt samengewerkt, wat onnodig tijd- en geldverlies met zich mee brengt.

Verantwoording

Middels een rapport vanuit Facilitaire Zaken (Helmus, 2005) is aangetoond dat de kwaliteit van de werkplekondersteuning, geproduceerd door de Helpdesk ICT en FZ, mogelijk kan worden verbeterd door de Helpdesk ICT te integreren binnen FZ. Transparantie, kwaliteitsverbetering en efficiëntere werkwijze zijn het doel van de nieuw te realiseren werkwijze van de Helpdesk ICT en FZ.

Naar aanleiding van dit rapport is op 3 oktober 2005 de Helpdesk ICT overgedragen aan de afdeling Facilitaire Zaken. Formeel gezien heeft de integratie reeds plaatsgevonden. De weg van formeel naar concreet is in een projectvorm gegoten en beschikbaar gemaakt als afstudeeropdracht. De probleemstelling hiervoor luidt:

Op welke wijze kunnen de service processen van Facilitaire Zaken en Informatie Voorziening samengevoegd worden, zodat op efficiënte en adequate wijze aan de (interne) klant 'One Stop Shopping' kan worden aangeboden?

Met als effect:

- één aanspreekpunt voor alle ondersteunende processen van IV en FZ voor de klant (One Stop Shopping), wat zorgt voor meer transparantie;
- efficiëntere werkwijze van geïntegreerde eindproducten van FZ en IV, ter verbetering van de kwaliteit;
- één FMIS systeem, ter verbetering van de kwaliteit;
- complete werkplekondersteuning voor de facilitaire klant, ter verbetering van de kwaliteit.

Deelproblemen

Ter beantwoording van de probleemstelling en ter realisatie van de projectdoelstellingen zijn de volgende deelproblemen geformuleerd:

1. Wat is de huidige situatie van Facilitaire Zaken en Helpdesk ICT?
2. Wat zijn de knelpunten in de werkwijzen van Facilitaire Zaken en Helpdesk ICT?
3. Wat zijn de raakvlakken tussen Facilitaire Zaken en Helpdesk ICT, op het gebied van werkprocessen?
4. Hoe wordt bij andere organisaties invulling gegeven aan deze probleemstelling?
5. Wat zijn de wensen en eisen van de klanten, ten aanzien van de Helpdesk ICT?

6. Welke mogelijkheden zijn er voor de integratie van de Helpdesk ICT binnen Facility Management, innovatief gezien?
7. Welke literatuur is er voor handen met betrekking tot het onderwerp ' Integratie Helpdesk ICT binnen Facility Management'?
8. Welke adviezen kunnen worden gegeven ter realisatie van de projectdoelstellingen?
9. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties voor de in te voeren adviezen?
10. Wanneer is er sprake van projectrealisatie en welke invloedsfactoren zijn hierop?
11. Op welke wijze kunnen de adviezen worden geïmplementeerd?

Onderzoeksplan

In dit onderzoeksplan zal aan de hand van de 11 deelproblemen inzichtelijk worden op welke wijze de hoofdprobleemstelling kan worden beantwoord. Er zal kort en bondig uitleg worden gegeven over welke onderzoeksvormen zullen worden toegepast, ter beantwoording van een bepaald deelprobleem. In de verschillende hoofdstukken en paragrafen van dit rapport, zal vervolgens uitleg en verantwoording worden gegeven, over de concreet uitgevoerde onderzoeken.

In onderstaande tabel geeft de nummering het betreffende deelprobleem weer. Vervolgens wordt de doelstelling van dat deelprobleem weergegeven en tot slot is de onderzoeksmethode aangegeven.

Probleem	Doel	Methode
1	Omschrijving huidige situatie	- Arbeidsstudie - Literatuurstudie
2	Overzicht van knelpunten service afdelingen	- Arbeidsstudie - Literatuurstudie
3	Overzicht raakvlakken service afdelingen	- Arbeidsstudie - Literatuurstudie
4	Oplossing bij andere organisaties	- Benchmarking - Interviews
5	Overzicht van aandachtspunten	- Interviews - Literatuurstudie
6	Inzicht op innovatieve mogelijkheden ICT binnen FZ	- Interviews - Literatuurstudie
7	Overzicht informatie om projectdoelstellingen te halen	- Arbeidsstudie - Literatuurstudie
8	Adviezen overzicht	Alle voorgaande onderzoeksresultaten
9	Overzicht consequenties: organisatorisch, personeel, financieel.	- Alle voorgaande onderzoeken - Interviews
10	Draagvlak creëren	- Interviews - Literatuurstudie
11	Implementatieplan	- Interviews - Literatuurstudie

Bovenstaande tabel geeft aan dat er diverse onderzoeken zullen worden verricht, in theoretische en empirische vorm. De verschillende onderzoeksmethoden zullen worden beschreven op de manier van uitvoering, waarbij een tweedeling wordt gemaakt tussen theoretisch en empirisch onderzoek.

Theoretisch onderzoek

Bij het theoretisch onderzoek worden gegevens verkregen door gebruik te maken van bestaande informatie (Bouter, 2005). Deze gegevens kunnen worden gehaald uit literatuurbronnen. Voor dit project zullen gegevens worden gehaald uit:

• Intranet • Internet • jaarplannen • boeken	• functieomschrijvingen • afstudeerscripties • rapporten • werkhandleidingen
--	--

Empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verkregen, middels zelf uitgevoerd onderzoek aan de hand van vragen en observaties (Bouter, 2005). Voor dit onderzoek is een beroep gedaan op de organisatie Univé BU Zorg en externe organisaties.

Arbeidsstudies:	- Observering methode om inzicht te krijgen in de aard en omvang van de besteding van: tijd, mensen en machines. - Bieden inzicht in mogelijkheden tot verbetering van werkmethodes en omstandigheden
Benchmarking:	- Methode om de prestatie van verschillende systemen, apparaten of organisaties met elkaar te kunnen vergelijken.
Interviews:	- Open gesprekken, waar aan de hand van vragen opgesteld in een 'Topic lijst' gegevens worden verworven.
<i>(Bron: Genet, 2003)</i>	

Doelgroep

Dit rapport is geschreven voor de afdeling Facilitaire Zaken van Univé BU Zorg en de opleiding Facility Management, van de Haagse Hogeschool. De doelgroep voor dit rapport zijn alle mensen van bovengenoemde partijen, die: invloed hebben op, of de invloeden zullen merken van dit rapport. De volgende groepen vallen onder deze formulering:

Univé BU Zorg:	Haagse Hogeschool:
• opdrachtgever • mentor	• docent begeleider • medebeoordelaar

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 is een beschrijving van Univé Verzekeringen, met in het bijzonder Business Unit Zorg. Tevens zijn in dit hoofdstuk de hoofd en ondersteunende processen beschreven. In hoofdstuk 2 wordt de uitgangssituatie van het project nader onder de loep genomen en worden de huidige knelpunten en raakvlakken beschreven van de werkplekondersteunende service processen. Het theoretisch kader rondom het project wordt geschetst in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 gaat in op het empirisch onderzoek dat is verricht voor het project. Tot slot is in hoofdstuk 5 de advisering beschreven waarin tevens het implementatie traject is opgenomen.

Afkortingen

ADSL	→	Asymmetric Digital Subscriber Line
BO	→	Backoffice
BHV	→	Bedrijfshulpverlening
BU	→	Business Unit
C&FS	→	Cabling and Facilities
CDM	→	Centraal Dienstverlenings Meldpunt
CMDB	→	Configuratie Management Database
CRE	→	Corporate Real Estate
CZ	→	Commercie Zorg
DVZ	→	Declaratie Verwerking Zorg
FIBO	→	Facilitaire Inkoop Beheer & Ontwikkeling
FIN	→	Financiën
FM	→	Facility Management
FMIS	→	Facilitair Management Informatie Systeem
FO	→	Frontoffice
FTE	→	Full Time Equivalent
FZ	→	Facilitaire Zaken
HRM	→	Human Resource Management
ICT	→	Informatie en Communicatie Technologie
ISDN	→	Integrated Services Digital Network
IV	→	Informatievoorziening (afdeling)
KWIS	→	Klachten, Wensen, Informatie en Storingen
LAN	→	Local Area Network
MT	→	Management Team
MTFZ	→	Management Team Facilitaire Zaken
MZI	→	Medische Zaken Zorginkoop & Innovatie
OH	→	Operationele Huisvesting
P&O	→	Personeel & Organisatie
SLA	→	Service Level Agreements
TM	→	Team Manager
VAZ	→	Verzekerden Administratie Zorg
VNG	→	Vereniging Nederlandse Gemeente

HOOFDSTUK 1 UNIVÉ VERZEKERINGEN

In dit hoofdstuk wordt algemene informatie gegeven over Univé Verzekeringen. Daarbij wordt ingegaan op: de organisatie Univé Verzekeringen, Business Unit Zorg, hoofdprocessen BU Zorg, ondersteunende processen BU Zorg. Met behulp van deze informatie kan een beeld worden gevormd van het werkveld, waarin de totstandkoming van dit project plaatsvindt.

Dit hoofdstuk is geschreven met behulp van informatie van het intranet en de internetsite van Univé. Door middel van literatuur onderzoek zijn diverse managementmodellen verkregen, waarmee de organisatiestructuur en bedrijfscultuur zijn geanalyseerd. In de bijlagen zijn organogrammen opgenomen van de gehele organisatie Univé Verzekeringen en van de BU Zorg.

1.1 Organisatie Univé Verzekeringen

Univé Verzekeringen heeft 1.3 miljoen klanten, die circa 3.5 miljoen verzekeringen voor personen of objecten bij Univé hebben afgesloten. Univé heeft brand-, leven-, schade- en zorgverzekeringen en hypotheekproducten voor de particuliere en zakelijke markt. Met name in de brand-, motorrijtuigen- en zorgbranche heeft Univé een sterke marktpositie.

In totaal telt Univé circa 3.100 medewerkers. De coöperatie heeft vier centrale vestigingen met in totaal circa 1.600 medewerkers in Alkmaar, Assen, Heerlen en Zwolle. In Zwolle is het bestuurlijk centrum gevestigd (bijlage 1, organogram). Daarnaast heeft Univé 35 zelfstandige, onderlinge verzekeraars die onder de naam Univé opereren en Univé- producten verkopen. Hier werken circa 1.500 mensen. De vestiging Univé Business Unit Zorg Alkmaar telt 650 medewerkers.

Univé had in 2004 een brutopremie- inkomen van ongeveer € 1,5 miljard euro. Op basis van de coöperatieve doelstelling heeft Univé in 2004 een bedrag beschikbaar van circa € 16,8 miljoen (2003: € 15,7 miljoen) voor diverse vormen van winstuitkeringen en premierestitutie voor ledenverzekerden.

Visie en Missie

Univé Verzekeringen heeft geformuleerd waar zij als organisatie in de nabije toekomst voor moet staan en met welke kenmerken zij zich wil onderscheiden in de markt, deze ambitie luidt als volgt:

Visie: Univé Verzekeringen wil de meest gewilde totaalaanbieder zijn voor de burger in Nederland.

Missie van Univé Verzekeringen (hoe komt de visie tot uitdrukking):

- Univé is een verzekeringsorganisatie die werkt als een vereniging, zonder winstoogmerk.
- Verzekerden zijn daar lid van en dat levert hen zó aantrekkelijke voordelen op dat zij graag bij Univé aangesloten worden én blijven.
- Univé helpt haar leden 'met liefde en plezier' met schade-, zorg- en levensverzekeringen, met financiële diensten en hypotheek, met adviezen op maat en snelle, betrouwbare en deskundige service.
- Daarbij kan altijd het best passende pakket worden gekozen uit een compleet aanbod.
- Univé wil met al haar informatie en adviezen uitblinken in duidelijkheid en begrijpelijkheid.
- Univé onderhoudt met haar leden een persoonlijke band en zorgt ervoor altijd en overal goed bereikbaar te zijn.
- Univé ontplooit en ondersteunt bovendien activiteiten die voor leden, medewerkers én hun omgeving leven en werken aangenamer en veiliger maken.
- Lid zijn van Univé is zijn geld méér dan waard

1.2 Organisatie Business Unit Zorg

De Business Unit Zorg is één van de organisatieonderdelen van Univé Verzekeringen en is gespecialiseerd in ziektekostenverzekeringen. Zowel de particulier- als de ziekenfonds-verzekerde kon voor deze diensten terecht bij BU Zorg. Dit verschil is inmiddels weggefallen door de introductie van het nieuwe zorgstelsel, dat begin 2006 zijn intrede heeft gedaan.

De resultaten van dit project zullen invloed hebben op de gehele organisatie van BU Zorg (650 medewerkers). In deze paragraaf zal daarom worden ingegaan op de organisatie van deze business unit. Op deze wijze kunnen de adviezen adequaat worden afgestemd en worden zij makkelijker geabsorbeerd in de gehele organisatie.

Organisatiestructuur

Aan het hoofd van BU Zorg staat de directeur, die wordt ondersteund door: Communicatie Zorg, Juridische Zaken, Directiesecretariaat en de adjunct directeur. De directeur geeft leiding aan de volgende primaire clusters: Commercie Zorg, Verzekerden Administratie, Medische Zaken, Zorginkoop & Innovatie, Declaratie Verwerking en de afdeling Financiën. Verder wordt er leiding gegeven aan de ondersteunende clusters: Informatievoorziening, Facilitaire Zaken en Personeel & Organisatie (bijlage 2, organogram).

Organisatietype

De literatuur geeft een belangrijk overzicht van veel voorkomende structuren. Er kan onderscheid gemaakt worden in zeven organisatietypen (Mintzberg, 2004), die onderling verschillen in coördinatiemechanismen en structuurelementen. Univé BU Zorg is te typeren als een machinebureaucratie. De organisatie wordt gekenmerkt door een groot aantal staforganen die beleidsvoorbereidend werk verrichten. Efficiëntie van de grote schaal staat centraal. De staforganen binnen Univé BU Zorg hebben relatief veel macht door de grote mate van specialisatie in de organisatie. Bij Univé BU Zorg zijn veel regels en procedures noodzakelijk, die moeten leiden tot diensten van gegarandeerde kwaliteit. Machinebureaucratieën zijn log en traag en kunnen daardoor moeilijk veranderen. De manier waarop de interne communicatie bij een machinebureaucratie verloopt is voornamelijk top-down.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vormgeeft (Keuning en Eppink, 2004).

Een cultuur binnen een organisatie is niet altijd als één type te omschrijven (bijlage 3, cultuurmodel Harrison), vaak is het een combinatie van twee of drie typen. Bij BU Zorg is dit ook het geval waarbij de organisatiecultuur te typeren is als de 'Rolcultuur' en de 'Persoonscultuur' (Harrison, 2004). Procedures, regels, hiërarchie en correcte omgangsvormen vormen een belangrijke factor bij de afdelingswerkprocessen. De functie bepaalt de mate van invloed en macht binnen de organisatie en in combinatie met bovengescreven organisatie-eigenschappen, maakt dat het bedrijf weinig flexibel. BU Zorg vertoont ook kenmerken van de 'Persoonscultuur', doordat men waarde hecht aan de gesteldheid van de individuele medewerker en hem/haar ook de mogelijkheid biedt om zich te ontwikkelen. Deze persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd, omdat op deze wijze een van de belangrijkste organisatiemiddelen, het personeel, wordt versterkt. Zelfmotivatie en eigen verantwoordelijkheid zijn eigenschappen, die zijn terug te vinden bij de werknemers binnen de BU Zorg.

1.3 Univé Zorg, hoofd- en ondersteunende processen

Bij elke organisatie kan onderscheid worden gemaakt tussen het hoofdproces en het ondersteunende proces. Aan het hoofdproces ontleent de organisatie haar bestaansrecht en bij Univé Zorg gaat het hierbij om het verstrekken van ziektekostenverzekeringen (Krimpen, 2003). Inzicht in deze verschillende processen is van belang voor dit project, omdat de positie van Facilitaire Zaken hierin duidelijk moet zijn. De advisering naar aanleiding van de probleemstelling dient rekening te houden met de wisselwerking van FZ met de overige

afdelingen. Hieronder zal dan ook kort beschreven worden wat de afdelingen inhouden (intranet Univé, 2005).

Commercie Zorg (CZ):	Zorgt voor de uitvoering van het commercieel beleid, als bijdrage aan de BU-doelstellingen en de BU-strategie.
Verzekerden Administratie (VAZ):	Verantwoordelijk voor: het accepteren van aanmeldingen van zorgverzekeringen, het beheren van polissen en uitvoering van wettelijke controles.
Medische Zaken Zorginkoop & Innovatie (MZI):	Verantwoordelijk voor de inhoudelijke advisering aan het management m.b.t. de ontwikkelingen in het zorgveld, de zorginkoop, zorginnovatieprojecten en medische advisering.
Declaratie Verwerking (DVZ):	Verwerken van aanvragen en declaraties van zorgaanbieders en alle buitenlandnota's. Ook behandelt Declaratie Verwerking de machtigingsaanvragen en terugvorderingen die met deze declaraties in verband staan.
Financiën (FIN):	Voorziet het management van managementinformatie en zet het interne controlesysteem op waaronder ook de wettelijke controles, inclusief fraude. Tevens bewaakt zij het interne controlesysteem.

Tabel 1 Hoofdprocessen Univé BU Zorg

De organisatie van Univé Zorg, die de primaire bedrijfsdoeleinden ten uitvoer brengt, wordt ondersteund door diverse afdelingen. Hieronder wordt beknopt weergegeven wat de ondersteunende afdelingen inhouden (intranet Univé, 2005):

Personeel & Organisatie (P&O):	P&O -advies; direct aanspreekpunt voor de directie en het management voor alle zaken op het gebied van personeelsmanagement. P&O -servicedesk; eerste aanspreekpunt bij P&O voor de medewerker.
Informatievoorziening (IV):	Team Analyse & Advies; analyse- en adviesopdrachten uitvoeren en beleid ontwikkelen voor de informatiehuishouding van de Business Unit Zorg. Team Projecten; wensen van gebruikers, ontwikkelingen zorggebied, wettelijke maatregelen e.d. verwerken in informatiesystemen. Team Beheer & Onderhoud; beheer en onderhoud van alle informatiesystemen. Dit beheer en onderhoud vertaalt zich naar hardware en software.
Facilitaire Zaken (FZ):	Receptie/Telefonie/CDM; opvang van interne en externe klanten en schakel tussen klant en backoffice. Documentaire Dienstverlening; reproductie, voorraadbeheer, beheer interne en externe Archief, in- en extern transport, post en couverteren. Facilitaire Inkoop Beheer & Ontwikkeling (FIBO); draagt het beheer van uitbestede schoonmaak en catering. Verrichten van diverse projecten, achtergrond en beleidsmatige taken. Operationele Huisvestingszaken; afhandelen van storingen en reparaties aan installaties. Tevens verrichten van interne verhuizingen.

Tabel 2 Ondersteunende processen Univé BU Zorg

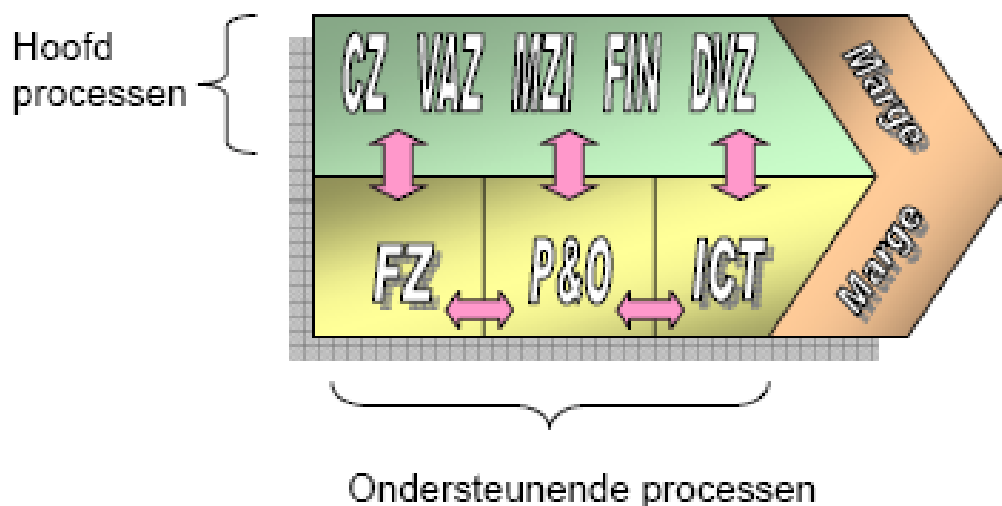
Facilitaire Zaken en de Helpdesk ICT zijn ondersteunende afdelingen van BU Zorg en vormen het werkteerein voor dit project. Deze afdelingen zullen dan ook nader onder de loep worden genomen in 2.3, omdat het van belang is om een overzichtelijk beeld te hebben van het werkteerein waarin het project plaatsvindt. FZ en Helpdesk ICT bieden beiden ondersteuning aan de primaire processen van de organisatie, ook P&O dient ter ondersteuning.

Concurrentievoordeel

Aan de hand van de synergie tussen de ondersteunende processen en primaire processen van een bedrijf, kan met behulp van het Waardeketen- model (Porter, 2000) het concurrentievoordeel (marge) worden geanalyseerd.

Concurrentievoordeel kan niet worden begrepen door het bedrijf te zien als één geheel. Het is noodzakelijk om op een systematische manier alle activiteiten, die een organisatie uitvoert, te onderzoeken om de bronnen van concurrentievoordeel te analyseren. De organisatie verwerft concurrentievoordeel door strategisch belangrijke activiteiten goedkoper of beter uit te voeren dan zijn concurrenten. Terugkomend op het project is er dus mogelijkwerwijs een groter concurrentievoordeel te behalen middels optimalisatie van de facilitair- en ICT ondersteuningsprocessen.

In onderstaande waardeketen wordt een en ander nog eens gevisualiseerd. De verticale pijlen duiden op de individuele transacties met de core business, de horizontale pijlen duiden op de onderlinge afstemmingen.



figuur 1 Waardeketen (Porter, 2000)

HOOFDSTUK 2 UITGANGSSITUATIE

In het eerste hoofdstuk is informatie gegeven over de achtergrond van de projectomgeving. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de feitelijke projectomgeving (2.1), die bestaat uit de afdelingen Facilitaire Zaken en Informatievoorziening. Vervolgens zullen de betrokken werkplekondersteunende afdelingen worden geanalyseerd aan de hand van diverse managementmodellen (2.2). Tot slot zullen de werkprocessen van de betrokken serviceafdelingen in kaart worden gebracht middels arbeidsstudies en literatuurstudies (2.3).

Het doel van hoofdstuk 2 is om een duidelijk beeld te krijgen van de uitgangssituatie van het project, waarbij de huidige knelpunten en raakvlakken van de betrokken serviceafdelingen worden beschreven. Met deze informatie wordt antwoord gegeven op de deelproblemen 1, 2 en 3 van het onderzoek, waarin de vraag is, wat de huidige situatie is van de projectomgeving en welke knelpunten en raakvlakken er worden ondervonden bij de werkplekondersteunende afdelingen van FZ en IV.

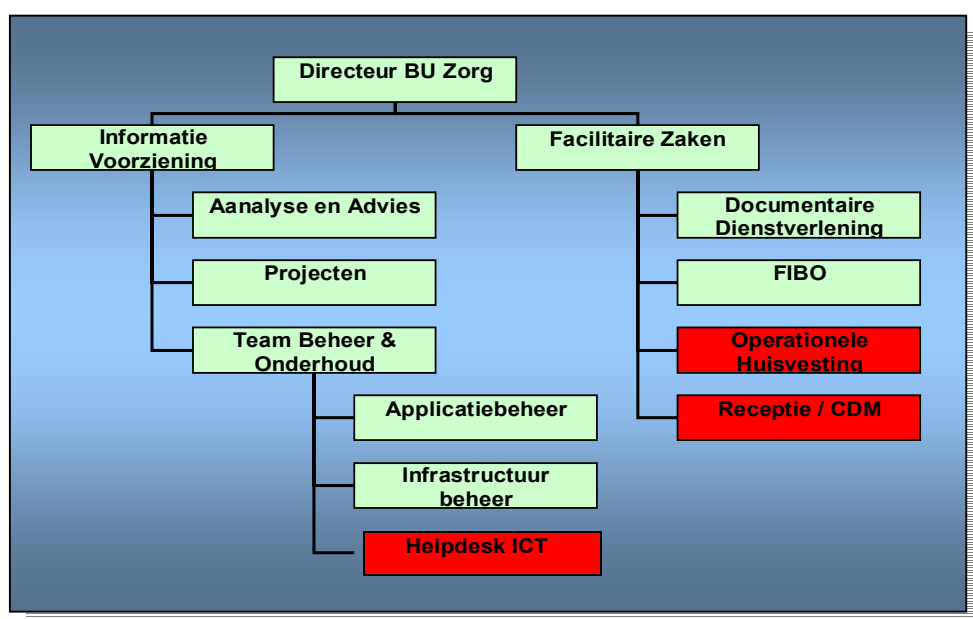
2.1 Projectomgeving

In de inleiding van dit hoofdstuk werd al vermeld dat de projectomgeving (bijlage 4, organogram) zich bevindt binnen de afdelingen Informatievoorziening en Facilitaire Zaken. Elk van deze afdelingen kent diverse sectoren, die met behulp van eigen specialismen (Tabel 2) ondersteuning bieden aan het primaire proces van de Business Unit Zorg.

Projectomgeving uitgelicht

De projectomgeving nader bekeken, kan men zien dat het 'Team beheer en onderhoud' van de afdeling Informatievoorziening bestaat uit de volgende clusters: Applicatiebeheer, Infrastructuurbeheer en Helpdesk ICT. De Helpdesk ICT wordt als gevolg van de projectdoelstellingen geïntegreerd binnen de afdeling Facilitaire Zaken.

De Helpdesk ICT kent weliswaar raakvlakken met alle onderafdelingen van Facilitaire Zaken, maar hieruit kan niet automatisch worden afgeleid dat het project ook al deze onderafdelingen beslaat. Gekozen is om het project te beperken tot de onderafdelingen: Huisvestingszaken, Receptie/CDM en de Helpdesk ICT. De te integreren serviceafdelingen hebben voor de klant een *werkplekondersteunend* karakter. Dit in tegenstelling tot de onderafdelingen Documentaire Dienstverlening en FIBO, waarbij de werkprocessen *werkondersteunend* van karakter zijn. In figuur 2 is de projectomgeving uitgelicht en is te zien (middels rode vlakken) dat de facilitaire en ICT werkplekondersteunende afdelingen worden geïntegreerd.



figuur 2 Projectomgeving uitgelicht

2.2 Organisatie Facilitaire Zaken en Helpdesk ICT

Facilitaire Zaken en de Helpdesk ICT zijn een integraal onderdeel van de motoriek van de BU Zorg. Zij vormen de katalysator voor ontwikkel- en verbeterprocessen in de organisatie. Facilitaire Zaken en de Helpdesk bevinden zich dan ook in een dynamische werkomgeving midden in de organisatie en hebben regelmatig contact met alle afdelingen van BU Zorg. In deze paragraaf zal aan de hand van diverse management modellen worden ingegaan op de organisatie van Facilitaire Zaken en de Helpdesk ICT. Hierdoor kunnen de adviezen nog adequater worden afgestemd op de organisatie van deze afdelingen.

Organisatiestructuur

Aan het hoofd van de afdeling Facilitaire Zaken staat de facilitair manager, die wordt ondersteund door een secretaresse en de receptie/CDM. Facilitaire Zaken omvat de volgende afdelingen: Documentaire Dienstverlening, Huisvestingszaken en Facilitaire Inkoop Beleid & Ontwikkeling. Elke onderafdeling heeft zijn eigen werkprocessen en functies (bijlage 5, organigram).

Aan het hoofd van de afdeling Informatievoorziening staat de afdelingsmanager, die wordt ondersteund door een secretariaat. De afdelingsmanager geeft leiding aan een drietal clusters: Analyse & Advies, Projecten en Beheer & Onderhoud. Elk van deze clusters biedt ondersteuning aan het primaire proces, met behulp van eigen specialismen. De Helpdesk ICT is, zoals aangegeven in figuur 2, een onderdeel van het cluster Beheer & Onderhoud.

Missies

Een missie definieert de bestaansgrond van een organisatie en geeft antwoord op de vraag: Waarom doen we wat we doen? Door inzicht te geven in de missies, krijgt men een beeld van de organisatie. De volgende missies zijn geformuleerd voor de afdelingen: Facilitaire Zaken en Informatievoorziening.

“BU Zorg optimaal faciliteren met een inzichtelijk dienstenaanbod op maat, waarin kostenbeheersing, doelmatigheid, kwaliteit, productiviteit en continuïteit gewaarborgd is”

Missie Facilitaire Zaken

“In opdracht ontwikkelen en beheren van systemen die de BU Zorg in staat stellen aan haar wettelijke verplichtingen te voldoen en haar bedrijfsmissie te verwezenlijken tegen optimale: kosten, tijd en kwaliteit prestaties, door optimaal gebruik te maken van markt conforme procedures, methodologen en technologieën naar de laatste stand der techniek.”

Missie Informatie Voorziening (Helpdesk ICT)

Waardedisciplines

Aan de hand van de twee afdelingsmissies, analyseren Facilitaire Zaken en Informatievoorziening met regelmaat de toegevoegde waarde van de ondersteunende diensten voor het primaire proces van BU Zorg. Er wordt dan gesproken over het maken van de juiste strategische keuzes om het facilitaire en informatievoorzieningsbeleid af te stemmen op de strategie van BU Zorg. Er zijn in theorie drie handvatten voor het maken c.q. vertalen van zulke strategische keuzes. Dit zijn de volgende drie waardedisciplines voor een toegevoegde waarde (Treacy & Wiersema 1995):

- Product Leadership, het beste, meest innovatieve product;
- Customer Intimacy, de beste, op maat gesneden, totale oplossing;
- Operational Excellence, basisservice tegen de laagste totale kosten.

Bovenstaande is een waardepropositie: de wijze waarop Facilitaire Zaken en de Helpdesk ICT zich in de markt manifesteren en de wijze waarop zij hun producten en diensten aanbieden, ontwerpen, produceren en leveren. Samengevat: de wijze waarop zij toegevoegde waarde leveren. De centrale organisatie van Univé heeft voor Operational Excellence gekozen en kiest er hiermee voor om producten en diensten te leveren, tegen een optimale prijs-/prestatieverhouding.

Type Organisatie

De Facilitaire organisatie en de Helpdesk ICT van Univé Business Unit Zorg zijn te typeren als 'Serviceorganisatie' (Ytsma, 2002). Door de groeiende organisatie en de toenemende belangstelling voor de dienstverlening, is er een professionalisering van de functies ontstaan. De aandacht vanuit de organisatie voor efficiency en kosten is een belangrijk punt. Er is oog voor de primaire organisatie en de inbreng van de primaire organisatie, reden om de organisatie van Facilitaire Zaken en de Helpdesk te typeren als serviceorganisatie. De belangrijkste kenmerken van de serviceorganisatie zijn de volgende:

- de klant bepaalt serviceniveaus;
- het stimuleren van kostenbewustzijn;
- de communicatie met de klant.

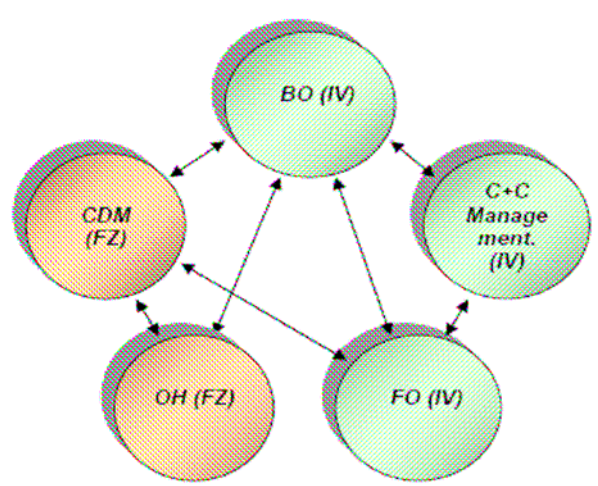
Bij de serviceorganisatie worden interne klantrelaties aangegaan en de facilitaire organisatie en de Helpdesk ICT treden hierbij op als interne leverancier van facilitaire en ICT dienstverlening. De relatie tussen Facilitaire Zaken/Helpdesk ICT en de interne klanten kent een aantal facetten. Afspraken zijn gemaakt over de kwantitatieve, kwalitatieve en financiële aspecten. De kwantitatieve en kwalitatieve afspraken vormen de serviceniveaus die worden geleverd. De financiële consequenties die hierbij horen zijn ook inzichtelijk gemaakt door Facilitaire Zaken. Bovenstaande afspraken zijn vastgelegd in de Service Level Agreements (SLA) (Krimpen, 2003). De kosten van de te leveren producten en diensten zijn inzichtelijk, evenals het verband met de geleverde prestaties. De kosten hiervan worden op dit moment niet doorberekend, maar worden wel per afdeling inzichtelijk gemaakt, zodat het afnemingsvolume per afdeling inzichtelijk is. Bij dit type facilitaire organisatie wordt er van de interne klant ook meer gevraagd: men dient zich als adequate tegenpartij van de facilitaire organisatie op te stellen.

2.3 Werkprocessen

De werkprocessen van de betrokken serviceafdelingen (2.1) zijn geïnventariseerd, en vervolgens geanalyseerd op de mate van efficiëntie en effectiviteit. Een duidelijk overzicht van de werkprocessen van Facilitaire Zaken en de Helpdesk ICT, zijn middels theoretisch en empirisch onderzoek verkregen. Dit informatie verzamelen vond plaats met behulp van: arbeidsstudies, handboeken, werkprocedures en Intranet (bijlage 6, werkproces onderzoek). Aan de hand van het aldus verkregen overzicht van de werkprocessen, is zicht ontstaan in de raakvlakken tussen de verschillende serviceafdelingen. Het inzicht in deze raakvlakken is van belang om de afstemming tussen deze serviceafdelingen te kunnen optimaliseren. Daarnaast zijn de aanwezige knelpunten per serviceafdeling geïnventariseerd. Hierdoor kunnen deze knelpunten worden verholpen en mede hierdoor kan optimale werkplekondersteuning worden geboden aan de facilitaire klant.

2.3.1 Raakvlakken Serviceafdelingen

In deze paragraaf is in schematische weergave een totaal overzicht gemaakt van de raakvlakken en knelpunten. Raakvlakken tussen de serviceafdelingen zijn er op het moment dat er vanuit een afdeling zakelijke communicatie plaats vindt met een andere serviceafdeling. Deze communicatie kan inhouden dat er informatieoverdracht plaatsvindt in één richting, maar kan ook inhouden dat er bij het betreffende werkproces wederkerige communicatie plaats vindt tussen de serviceafdelingen. Onderstaand vindt men de schematische weergave (figuur 5) van de raakvlakken tussen de serviceafdelingen, waarbij de raakvlakken worden aangeduid met de pijlen.



figuur 3 Raakvlakken serviceafdelingen

Er is nu inzicht gekregen, middels bovenstaand overzicht, welke serviceafdelingen raakvlakken met elkaar hebben. Onderstaande tabel geeft weer tijdens welke werkprocessen de afdeling raakvlakken heeft met andere serviceafdelingen.

Afdeling	Raakvlak met afdeling	Bij het werkproces
Frontoffice (IV):	• CDM (FZ) • Backoffice (IV) • C+C Management(IV)	• Het aannemen van binnenkomende calls • Intake en registratie van calls
Configuratiemanagement (IV):	• Backoffice (IV) • Frontoffice (IV)	• Identificatie en registratie • Rapportage
Change Management (IV):	• Backoffice (IV) • Frontoffice (IV)	• Coördinatie software installatie • Bestelling mobiele telefoon/token
Backoffice (IV):	• Operationele Huisvesting (FZ)	• Interne Verhuizingen
Operationele Huisvestingszaken (FZ):	• Backoffice (IV) • CDM (FZ)	• Interne verhuizingen • Technische meldingen
Centraal Dienstverleningsmeldpunt (FZ):	• Backoffice (IV) • Operationele Huisvesting (FZ)	• Filteren aanvragen/verzoeken • Sleutelbeheer en Toegangscontrole • Reservering vergaderruimte en randapparatuur • Registreren van binnengekomen klachten

tabel 3 werkproces raakvlakken

De in de tabel weergegeven raakvlakken, die zowel de eenzijdige als de wederkerende informatieoverdracht aantoont, bestonden voor het merendeel uit eenzijdige informatieoverdracht. Bij dit soort informatieoverdracht kunnen mogelijk verbeteringen worden gebracht in de informatie die aan elkaar wordt geleverd. Zodanig dat de informatie beter aansluit bij het betreffende werkproces.

Nog belangrijker is dat vanuit de probleemstelling naar voren is gekomen dat de geïntegreerde werkprocessen, door samenvoeging van de betreffende afdelingen, geoptimaliseerd worden. De werkprocessen waarbij een geïntegreerd eindproduct wordt geleverd van FZ en de Helpdesk ICT zijn: interne verhuizingen en werkplekinrichting. Op deze werkprocessen zal dan ook nadruk worden gelegd bij de advisering ten behoeve van het behalen van de project doelen.

2.3.2 Knelpunten serviceafdelingen

Naast de benoemde raakvlakken tussen de serviceafdelingen van IV en FZ zijn er ook per afdeling knelpunten naar voren gekomen bij de gehanteerde werkwijzen. Goed functionerende en op elkaar afgestemde serviceafdelingen zijn van belang, voor een optimale werkplekondersteuning. Hierbij is het noodzaak om de aanwezige knelpunten in de werkprocessen weg te nemen, zodat de betreffende afdeling optimaal kan functioneren. Onderstaande tabellen geven voor de serviceafdelingen van FZ en IV aan in welke werkprocessen zich momenteel knelpunten bevinden.

Afdeling	Knelpunt
Operationele Huisvesting:	- Interne verhuizingen; communicatie tussen klant en uitvoerders is niet efficiënt. - Interne verhuizingen; communicatie tussen de afdelingen Telefoon/LAN/Internet en Operationele Huisvesting is niet efficiënt. - Interne Verhuizingen; afstemming van de afdeling Telefoon/LAN/Internet en Operationele Huisvesting is niet efficiënt door interventie van ad-hoc taken en andere planningsobstructies. - Er is een scheve werkverdeling ontstaan in de verdeling van de theoretische en praktische werkzaamheden van de Operationele Huisvesting.
Centraal Dienstverleningsmeldpunt:	- De werkzaamheden rond het plannen van de vergaderingen nemen op dit moment 75% van de tijd in beslag (5 á 6 uur per dag). - De combipas werkzaamheden zijn inefficiënt. Dit vertaalt zich naar: geen overzicht over uit diensttrekkende werknemers, saldo uitbetalingen en omslachtige werkwijze van in- en uitschrijvingen. - Op dit moment zijn er twee klantgingen vereist voor een interne verhuizing. Dit zorgt voor onnodig veel communicatiestromen en afstemmingen.

tabel 4 Knelpunten serviceafdelingen FZ

Afdeling	Knelpunt
Frontoffice:	• Frontoffice wordt niet geïnformeerd over het definitieve verhuisplan. • Frontoffice kan hierdoor geen KWIS vragen behandelen betreffende interne verhuizingen.
Configuratiemanagement:	• CMDB niet 'up to date' door onvolledige informatie vanuit Backoffice en Frontoffice • Men verplaatst zelf werkplekken, gevolg is dat CMDB niet representatief is.
Change management:	• Afdelingen bestellen buiten Change Management ICT middelen, met als gevolg dat deze niet in de database terecht komen en er geen financieel overzicht is van de ICT middelen aanschaf.
Backoffice ICT Helpdesk:	• Kennis van Telefonie/LAN/Internet ligt bij één medewerker. • Veel ad hoc werkzaamheden, bemoeilijkt interne verhuizingen. • Afstemming tussen Telefonie/LAN/Internet en Operationele Huisvesting niet optimaal.

tabel 5 Knelpunten serviceafdelingen IV

HOOFDSTUK 3 THEORETISCH ONDERZOEK

In hoofdstuk 2 is de uitgangssituatie beschreven van het project. Door middel van literatuuronderzoek is in dit hoofdstuk onderzocht welke aandachtsgebieden moeten worden meegenomen in de te formuleren adviezen. De adviezen dienen er voor te zorgen dat de projectdoelstellingen worden behaald.

In de eerste paragraaf is gekeken naar de organisatorische aspecten rondom de integratie van meerdere serviceafdelingen, aan de hand van het concept: Corporate Infrastructure Resource Management. Vervolgens is in de tweede paragraaf ingegaan op de inrichting van het frontoffice. Tot slot zijn de aspecten van het Facilitair Management Informatie Systeem nader onder de loep genomen. Deze drie punten geven te samen inzicht in de aandachtsgebieden, die van belang zijn voor de realisatie van de projectdoelstellingen. Aan de hand van het uitgevoerde literatuuronderzoek is antwoord verkregen op deelprobleem 7. Hierin was de vraag welke literatuur er voor handen was, betreffende de onderwerpen voortkomend uit de probleemstelling.

3.1 Corporate Infrastructure Resource Management

De projectopdracht vraagt om een geïntegreerd aanbod van werkplekondersteunende serviceprocessen. Het gegeven om verschillende ondersteunende diensten samen te voegen binnen een organisatie, is onderzocht op beschikbare literatuur. Hierbij zijn diverse begrippen bestudeerd op overeenkomsten met deze opdracht en uiteindelijk kent het begrip 'Corporate Infrastructure Resource Management' (CIRM) de grootste overeenkomsten met de projectopdracht. Met behulp van deze informatie is inzicht verkregen in de wijze waarop de volgende projectdoelstellingen kunnen worden behaald:

- efficiëntere werkwijze van geïntegreerde werkprocessen van FZ en IV, ter verbetering van de kwaliteit.
- complete werkplekondersteuning voor de facilitaire klant, ter verbetering van de kwaliteit.

Aan de hand van deze informatie is besloten, welke aspecten mee moeten worden genomen bij het integreren van de Helpdesk ICT binnen Facilitaire Zaken.

3.1.1 CIRM concept

Het concept Corporate Infrastructure Resource Management is ontwikkeld door de International Development Research Council Foundation (IDRC) in 1998 en beschrijft het integraal management van alle infrastructurele en ondersteunende middelen, die een organisatie nodig heeft om haar doelstellingen te realiseren (Materna & Parker, 1998). CIRM combineert de fysieke werkomgeving met technologie, human resources en financiële administratie tot één integraal concept van organisatieondersteuning.

IDRC hanteert de volgende definitie voor Corporate Infrastructure Resource Management: 'The result of bringing together and delivering physical and electronic systems to enable the creation of value for the organization'. De term infrastructureel betekent echter niet voor iedereen hetzelfde. Het IDRC beschrijft CIRM daarom in termen wat het wel en niet is.

Wat is het wel:

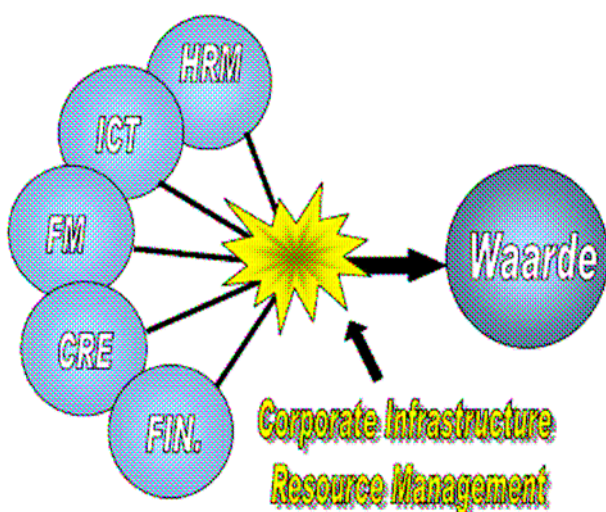
- het geïntegreerd management van niet-kern functies, zoals HR, IT, CRE en andere dienstverlening, om daarmee te komen tot kostenreductie en het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie;
- een nieuwe manier van denken over het ontwikkelen en behouden van competenties voor het uitvoeren van het ondernemingsplan;
- een nieuw proces en organisatiemodel voor het afstemmen en integreren van alle aspecten van werkplek management ter verhoging van de productiviteit en winst.

Wat is het niet:

- wegen, bruggen, pijpleidingen en andere elementen van de traditionele infrastructuur;
- IT infrastructuur welke los staat van de andere bedrijfsondersteunende infrastructurele componenten.

Corporate Infrastructure Resource Management is een besturingsconcept waarmee alle bedrijfsondersteunende functies op elkaar afgestemd worden en doelgericht ingezet ten behoeve van het bereiken van de organisatiedoelstellingen (Kurstjens, Elverding en Haring, 2002). In het boek 'Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie' (Maas & Pleunis, 2001) wordt gesproken over CIRM als 'het integrale management van ondersteunende diensten, waaronder Human Resource Management, Informatie en Communicatie Technologie, Corporate Real Estate, Facility Management en Financiën'.

Een en ander wordt hieronder geïllustreerd (figuur 4), waarin we zien hoe de integratie van de ondersteunende diensten een grote toegevoegde waarde heeft voor de primaire bedrijfsvoering.



figuur 4 Management model CIRM

3.1.2 Potentieel CIRM

De toegevoegde waarde voor de organisatie laat zich naar diverse niveaus vertalen en zal in deze paragraaf verder worden toegelicht. De meerwaarde ligt vooral op het gebied van het afstemmingsvraagstuk tussen de verschillende deelgebieden. De verwachte meerwaarde is vooral van praktische aard en herkenbaar voor diverse stakeholders. Hieronder staat per organisatieniveau beschreven wat de resultaten zijn bij invoering van het CIRM concept.

Strategisch	• Binding medewerkers aan organisatie door adequate ondersteuning • Toegevoegde waarde door flexibiliteit en afstemming
Tactisch	• Transparantie voor de klant (één loket) • Mogelijkheden voor synergie, nieuwe producten en diensten • Voorbeelden: digitalisering post en e-procurement (besparing overhead) • Interessante werkpakketten voor medewerkers
Operationeel	• Gecombineerde helpdesk • Eén SLA en één accountmanager

tabel 6 Potentieel CIRM

De waarde van het concept wordt duidelijk bij het ontwikkelen van een inrichtingsniveau tussen de separate ondersteunende functies en het primair proces. Dit ten behoeve van het op één lijn brengen van de doelstellingen van deze afzonderlijke functies met de organisatie strategie. Specialistische functies of afdelingen zullen altijd blijven bestaan maar het gaat erom dat door middel van de inrichting de verschillende doelstellingen en prioriteiten op elkaar afgestemd worden in hetzelfde strategische kader (Kurstjens, Elverding en Haring, 2004).

3.1.3 CIRM informatie toegepast op project Univé

Zoals te zien is in deze paragraaf, kent het principe CIRM vele overeenkomsten met het vraagstuk om de Helpdesk ICT onder te brengen bij FZ. Kort gezegd is er immers de vraag om verschillende ondersteunende services onder één noemer te brengen en aan te sturen en hiervoor één helpdesk te creëren. Echter, het gaat bij CIRM om een puur strategische overweging vanuit de core business om alle non productieve onderdelen (HRM, CRE, FM, ICT en Fin.) samen te voegen en integraal aan te sturen. Bij BU Zorg is het vraagstuk meer tactisch en operationeel van aard (zie Inleiding), dit betekent inherent dat de advisering op dit niveau zal gaan worden afgestemd.

Hieronder zal dan ook worden weergegeven welke vertaalslag is gemaakt vanuit CIRM naar deze case (tabel 7). Op deze wijze komen de aandachtspunten, voortkomend uit het CIRM concept, naar voren die van belang zijn bij de inrichting van de werkplekondersteunende serviceafdelingen.

Aandachtspunten inrichting werkplekondersteunende organisatie

- Door alle werkplekondersteunende services onder één noemer te plaatsen en aan te sturen is er de mogelijkheid om deze integraal aan te sturen.
- Mogelijk kosten reducering en efficiëntie verbetering door elimineren van dubbele werkzaamheden van de verschillende serviceafdelingen.
- De integratie moet leiden tot een kwalitatief betere werkplekondersteuning voor de primaire bedrijfsvoering.
- Er moet worden gekeken naar de verschillende gehanteerde werkzaamheden van de serviceafdelingen en de meest effectieve en efficiënte manier worden gehanteerd voor de nieuw te vormen organisatie.
- Er kan transparantie voor de klant ontstaan door vorming van één loket.
- Er is synergievoordeel te behalen door samenvoeging van autonoom opererende werkprocessen.
- Er is de mogelijkheid om nieuwe aantrekkelijke takenpakketten te creëren voor medewerkers.
- Er kan één SLA en één accountmanager worden gevormd voor de werkplek -en werkondersteunende services.
- De verschillende doelstellingen en prioriteiten kunnen worden afgestemd op de strategische organisatie van BU Zorg.
- De bundeling van ondersteunende functies biedt nieuwe mogelijkheden voor procesoptimalisatie en innovatie.
- De communicatie en afstemming met het primaire proces wordt vereenvoudigd door integratie van de werkplek- en werkondersteunende services.
- Voor afnemers zit de waarde in het feit dat een flexibele en innovatieve organisatie hen sneller kan voorzien van nieuwe producten/diensten afgestemd op de veranderende behoefte.
- De moderne medewerker vraagt om meer flexibiliteit in zijn werkomstandigheden. Moderne werkplekconcepten voorzien daarin, maar vragen een integrale aanpak van betrokken functies (FM, ICT, HRM).
- Doormiddel van geïntegreerde inrichting worden de verschillende prioriteiten en doelstellingen op elkaar afgestemd in het zelfde strategische kader.
- De organisatie verwerft concurrentievoordeel door strategisch belangrijke activiteiten goedkoper of beter uit te voeren dan zijn concurrenten.

tabel 7 Onderzoeksresultaten CIRM

3.2 Frontoffice

Uit de probleemstelling en het CIRM concept komt naar voren dat de vorming van één klantengang gewenst is voor een effectieve en efficiënte werkplekondersteuning. De verschillende invalshoeken van de organisatorische inrichting van het frontoffice worden beschreven, om inzicht te krijgen in de aandachtsgebieden bij het ontwerpen van een frontoffice. Met behulp van deze informatie is inzicht verkregen op welke wijze de volgende projectdoelstellingen kunnen worden behaald:

- complete werkplekondersteuning voor de facilitaire klant.
- één aanspreekpunt voor alle ondersteunende processen van IV en FZ voor de klant, ter verbetering van de transparantie.

Aan de hand van deze informatie wordt aangetoond op welke wijze de frontoffices op dit moment zijn ingericht en op welke aspecten gelet dient te worden bij het ontwerp van het nieuwe frontoffice. Door middel van literatuuronderzoek en informatie uit de arbeidsstudies (2.3), is een zo compleet mogelijk beeld verkregen van bovenstaande aspecten.

3.2.1 Organisatievorm Frontoffice

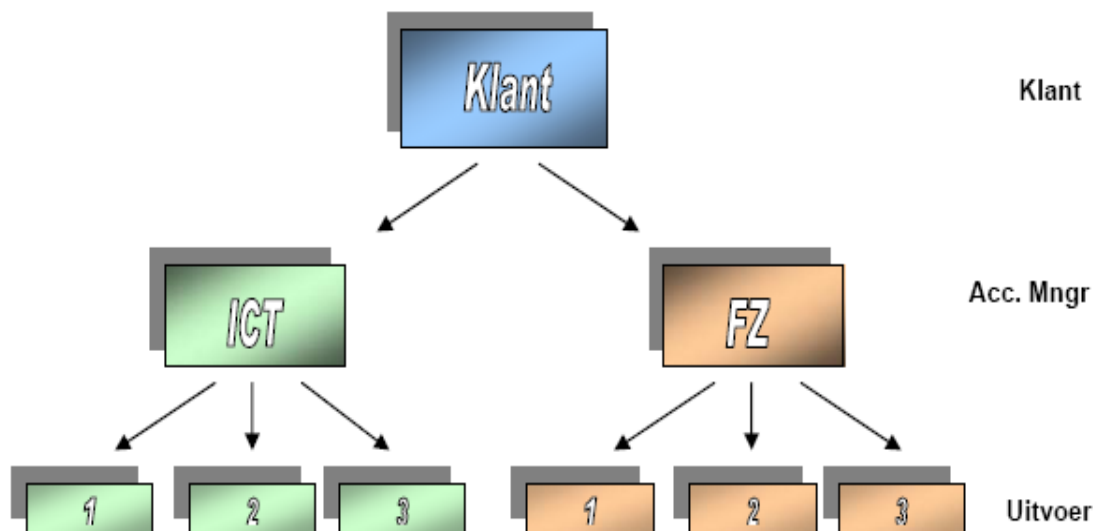
Alvorens er kan worden ingegaan op het soort frontoffice binnen een organisatie, zal er eerst moeten worden gekeken op welke plaats deze zit binnen een distributiekanaal. Het distributiekanaal behandelt de weg die een verzoek tot dienstverlening aflegt vanaf de initiëring tot en met de daadwerkelijke uitvoering van de dienst. Initiëring van een dienstverleningsproces gebeurt op een viertal wijzen:

- Vanuit de facilitaire dienstverlener;
- Vanuit de klant;
- Vanuit een contract;
- Vanuit een situatie of gebeurtenis.

Er zijn diverse soorten distributiekanaalen, er zal hier echter alleen worden ingegaan op de huidige gehanteerde distributiekanaalen en het gewenste distributiekanaal.

Accountmanagement model

De huidige distributiekanaalen van de Helpdesk ICT en Facilitaire Zaken, is gevormd naar het Accountmanagement distributiekanaal. In dit distributiekanaal model komen alle meldingen terecht bij een accountmanager (figuur 5). De accountmanager fungeert daarbij als zaakwaarnemer, voor een bepaalde afdeling. Per specialisme kunnen de klanten terecht bij de betreffende accountmanager, met hun verzoeken tot dienstverlening (Kok, 1997). De accountmanagers voor de Helpdesk ICT en Facilitaire Zaken zijn er in de vorm van de Helpdesk en het CDM.

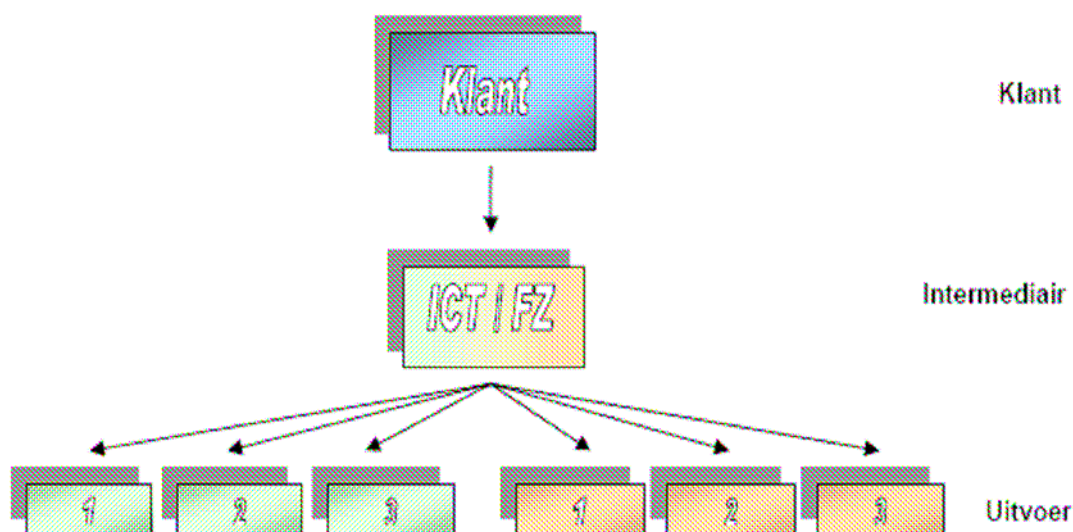


figuur 5 Distributiekanaal Accountmanagement

De accountmanagers zorgen er voor dat de verzoeken gestructureerd bij de diverse uitvoerende medewerkers komen. Als klant krijg je dus gedurende de aanvraag van services te maken met slechts één aanspreekpunt, dat voor de verdere afwikkeling zorgt. Dit in tegenstelling tot het Conventionele distributiekanaal, waarbij de klant met alle betrokken uitvoerende partijen dient te communiceren (Kok, 1997).

One Stop Shopping model

Uit de probleemstelling komt naar voren dat er behoefte is aan een 'One Stop Shopping' omgeving voor de klant op het gebied van werkplekondersteuning. In figuur 7 is te zien dat de klant op het gebied van werk- en werkplekondersteuning contact dient op te nemen met 2 verschillende afdelingen. Het 'One Stop Shopping' concept op facilitair gebied, houdt in dat er voor een bepaalde groep dienstverleningservices, één aanspreekpunt wordt gevormd (Kok, 1997). Alle meldingen komen in dit model terecht bij een meldpunt, dat vervolgens zorgt voor de gestructureerde behandeling en delegering van de individuele verzoeken (figuur 6).



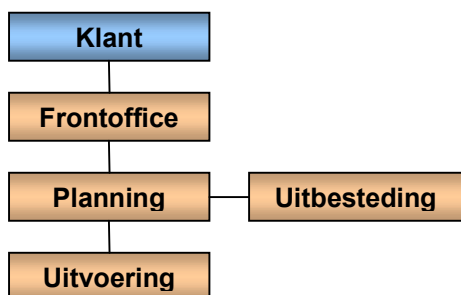
figuur 6 Distributiekanaal One Stop Shopping

De intermediair zorgt er in deze vorm voor dat de verzoeken tot dienstverlening op gestructureerde wijze worden toegedeeld aan de juiste uitvoerende partij. Het hebben van één aanspreekpunt zorgt er voor dat de klant bij een geïntegreerde dienst/product van ICT en FZ (b.v. Interne verhuizing), met maar één punt contact hoeft op te nemen. Ook de verdere afwikkeling en communicatiestromen van de betreffende aanvraag, zal maar via één punt verlopen.

Organisatiestructuur

Er is inzichtelijk geworden wat de positionering in het distributiekanaal is van de frontoffices van ICT en FZ. Aan de hand van dit gegeven kan dieper worden ingegaan op de organisatiestructuur van de twee frontoffices.

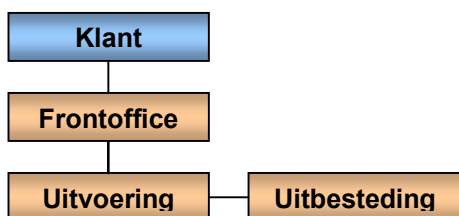
Er zijn vier basisstructuren te onderscheiden voor de vormgeving van het frontoffice (Keusters, 1996). De basisstructuren die zijn gebruikt voor de inrichting van de frontoffices van ICT en FZ, zullen worden beschreven in tekst en schematische weergave. Op deze wijze ontstaat een duidelijk beeld van de organisatie van de frontoffices en wordt duidelijk in welke mate dit mogelijkheden biedt voor een 'One Stop Shopping' omgeving. Naast de typering van de organisatie van de frontoffices, zullen ook de overige basisstructuren worden uiteengezet, om te kunnen kijken welke organisatiestructuur van het frontoffice geschikt is voor dit project.



figuur 7 Basisstructuur 1

Basisstructuur 1 (figuur 7)

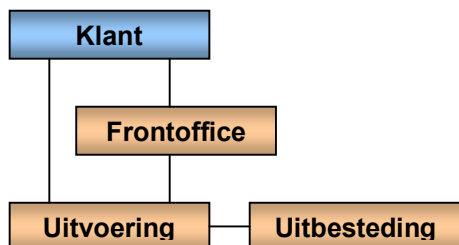
In deze structuur zorgt het Frontoffice voor de initiëring van de dienstverlening door contact op te nemen met de afdeling 'Planning'. De afdeling Planning zet de melding door aan een interne of externe uitvoerder. Deze vorm wordt veelal gebruikt in omvangrijke organisaties om de bedrijfs ondersteuning zo efficiënt mogelijk te kunnen: plannen, uitvoeren en beheersen. De bevoegdheid om de uitvoerende partij (intern en extern) aan te sturen ligt buiten het Frontoffice.



figuur 8 Basisstructuur 2

Basisstructuur 2 (figuur 8)

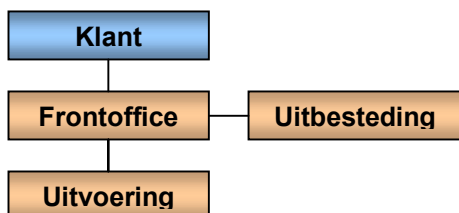
In deze structuur is de afdeling planning verwijderd. Het frontoffice is in deze situatie wel bevoegd om de uitvoerende partij in te schakelen. Indien nodig regelt de uitvoerende partij de inschakeling van een externe oplospartij. **Deze structuur wordt zowel bij de Helpdesk ICT als bij FZ gehanteerd.** In vergelijking met de eerste structuur kent de aanvraag een kortere doorlooptijd, vanwege het weglaten van een extra schakel.



figuur 9 Basisstructuur 3

Basisstructuur 3 (figuur 9)

Voor sommige producten en diensten kan het voor de klant handig zijn om direct contact te kunnen opnemen met de betreffende uitvoerende partij en daarbij het frontoffice passeren. Het is van belang om hier een duidelijke regel op te stellen omdat mogelijk anders bij alle producten en diensten het frontoffice wordt gepasseerd. Door gebruik te maken van een producten- en diensten- catalogus, kan duidelijkheid worden gecreëerd over de aanvraag procedures en voorkomt men dat het frontoffice clandestien wordt gepasseerd.



Basisstructuur 4 (figuur 10)

In deze structuur is het frontoffice gemachtigd om zowel de interne als de externe uitvoerende partij in te schakelen. Deze inrichtingsvorm wordt gekozen als er vanuit de desbetreffende serviceafdeling meer controle gewenst is op de uitbestedingskosten. Op deze wijze kent het frontoffice een controlerende functie op de kosten. Het zelfstandig inschakelen van derden betekent echter niet dat het frontoffice bepaalt wanneer er een opdracht wordt uitbesteed. Bij welke producten en diensten er een externe partij wordt ingeschakeld is van te voren vastgelegd.

figuur 10 Basisstructuur 4

Helpdesk en Servicedesk

Het frontoffice van zowel de facilitaire als de ICT afdeling zijn beide gevormd naar basisstructuur 2. Echter, de frontoffices zijn niet geheel identiek aan elkaar, als gevolg van de verschillende geschiedenissen en achtergronden.

In de jaren '80 ontstond er bij de opkomst van de PC behoefte aan ondersteuning van het gebruik. De ondersteuning voor de PC gebruiker lag veelal in handen van een administratief medewerker of een technisch beheerder. De groei van de computer maakte dat steeds meer personeel kwam te werken met PC's en halverwege de jaren '90 ontstond dan ook de behoefte en noodzaak om de ondersteuning meer procesmatig in te richten. Vanaf dat moment kreeg de Helpdesk meer vorm. Dit kwam doordat de Helpdesk als eerste contactpunt dienst deed van de ondersteunende afdeling en de ondersteuning daarop moest worden afgestemd (Alofs, 2000).

Het frontoffice van de facilitaire afdeling is van oudsher altijd het punt geweest waarbij de medewerker terecht kon met facilitaire meldingen en gaat dus ook van oudsher servicegericht te werk. De verschillende achtergronden van de twee frontoffices maken dat er op dit moment nog bepaalde inrichtingskenmerken naar boven komen, die vanuit de geschiedenis zo gegroeid zijn. Onderstaande tabel geeft deze kenmerken aan voor de Helpdesk en de Servicedesk.

<i>Helpdesk</i>	<i>Servicedesk</i>
• opgezet vanuit de organisatie, niet vanuit de klant: met goede ICT voorzieningen (database / meldingsmodule) • de ondersteuning is ad hoc georganiseerd en vaak onvoldoende professioneel • de ondersteuning is reactief: een gebruiker vraagt om hulp bij een probleem, vervolgens wordt het probleem opgelost • er is geen duidelijk dienstenaanbod en dat wordt nog bemoeilijkt door groter wordend dienstenpakket	• de klant staat centraal: het dienstenaanbod is afgestemd op de specifieke situatie en eisen van de klant • de ondersteuning is procesmatig en procedureel, waardoor een professionele werkwijze ontstaat • de ondersteuning is proactief: de klant wordt niet alleen geholpen bij problemen, maar ontvangt ook informatie, zodat problemen in de toekomst kunnen worden voorkomen • er is een overzichtelijk producten/diensten aanbod
<i>Bron: Alofs, 2000</i>	

Bovenstaande kenmerken van de verschillende soorten frontoffice zijn op te merken in de huidige organisatievormen van de Helpdesk ICT en Facilitaire Zaken. Beide vormen hebben hun eigen sterke kanten en bij het vormen van één klantengang is het dan ook noodzakelijk om een frontoffice te creëren, dat is opgebouwd uit de sterkste punten van beide partijen. Vanuit de facilitaire kant is het van belang dat het servicegericht en procedureel werken wordt meegenomen in het ontwerp en daarnaast dient het overzichtelijke dienstenaanbod te worden behouden en uitgebreid. Hier staat tegenover dat de Helpdesk een goede meldingsmodule kent en een georganiseerde database van Hard- en Software tot zijn beschikking heeft. Door gebruik te maken van deze sterke kanten, kan men bij samenwerking tot een kwalitatief beter frontoffice komen.

3.2.2 Ondersteuningsniveau

Een frontoffice kan op diverse manieren worden opgezet en hierbij zal gekeken moeten worden naar het gewenste ondersteuningsniveau. Het ondersteuningsniveau geeft aan wanneer een medewerker wordt ingezet voor het afhandelen van een incident. Het maakt escalatie mogelijk, wat wil zeggen: het inzetten van een hoger kennisniveau. Voor alle betrokken medewerkers moet het duidelijk zijn wat de verschillende niveaus van ondersteuning inhouden en binnen welk niveau de medewerkers worden geplaatst. De te onderscheiden ondersteuningsniveaus zijn:

Meldpost:	- Registratie + verwijzing
1^{ste} lijn:	- Generalisten
2^{de} lijn:	- Senior medewerkers
Specialist:	- Specialisme

Bron: Alofs, 2000

Bij de meldpost of nuldelijns ondersteuning is weinig kennis aanwezig en worden de meldingen uitsluitend geregistreerd en vervolgens doorverwezen naar de eerstelijns ondersteuning. Organisaties met veel meldingen of waar veel producten en diensten moeten worden ondersteund maken gebruik van een nuldelijns ondersteuningsniveau. Wordt de melding echter direct beantwoord dan wordt er gesproken over een ondersteuningsniveau op eerste lijn.

Eerstelijns ondersteuning wordt voornamelijk uitgevoerd door generalisten. Dit zijn medewerkers die een brede basiskennis hebben van de producten/diensten, maar die geen specialist zijn. Bij dit ondersteuningsniveau dienen de meldingen binnen een kort tijdsbestek opgelost te zijn. Afhankelijk van het kennisniveau van de frontoffice medewerker: skilled of unskilled (4.3.3), wordt een bepaald percentage van de meldingen direct opgelost. Bij de Helpdesk ICT en FZ wordt er momenteel gebruik gemaakt van een eerstelijns frontoffice. De frontoffice medewerkers schakelen, indien nodig, op hun beurt de gewenste oplosgroep in, ofwel de tweedelijns ondersteuning.

Bij de tweedelijns ondersteuning wordt er gebruik gemaakt van medewerkers met uitgebreide kennis en ervaring en is meer tijd vereist om de melding op te lossen. Bij relatief kleine organisaties wordt er op dit ondersteuningsniveau gebruik gemaakt van specialisten.

Specialisten zijn ondersteuners die slechts zelden worden ingezet voor het oplossen van meldingen. Alleen bij zeer gecompliceerde incidenten kan hun inzet gevraagd worden.

Aan elk ondersteuningsniveau binnen de organisatie wordt een tijd gekoppeld waarbinnen een melding verwerkt moet worden. De oplostijden zijn van invloed op de inrichting van de eerstelijns en tweedelijns ondersteuning. Een korte oplostijd vraagt om een gedegen kennisniveau en maakt dat er aandacht moet worden geschonken aan opleidingen en kennissystemen. Om de oplostijden zo kort mogelijk te houden moet er een goede verbinding zijn met de tweedelijns ondersteuning. Voor problemen die directe oplossing vereisen, zullen dus concrete afspraken moeten worden gemaakt, betreffende de inzetbaarheid van de tweedelijns ondersteuning.

3.2.3 Kennisniveau

Zoals gebleken is in voorgaande paragraaf moet de eerstelijns ondersteuning worden ingevuld met een bepaald kennisniveau. De vraag voor het ontwerpen van een frontoffice is hoeveel kennis er noodzakelijk is bij het eerste klantcontact. Bij de inrichting van het frontoffice moet bepaald worden op welk niveau de parate kennis aanwezig moet zijn.

De twee kennisniveaus zullen hieronder worden uitgelicht, met als doel om inzicht te krijgen in welk kennisniveau nu uiteindelijk gewenst is voor een 'One Stop Shopping' omgeving.

Unskilled

Bij een 'unskilled' frontoffice is geen of weinig kennis van de te ondersteunen services aanwezig bij de medewerkers. In deze vorm registreert de medewerker de melding en gaat vervolgens binnen de organisatie op zoek naar de oplossing.

Het afhandelen van een melding, direct bij het eerste contact, kost tijd. Een afhandeling van een dergelijke melding neemt al gauw 5 minuten in beslag. Dit gegeven in combinatie met een groot

aantal meldingen, kan er voor zorgen dat er een lange wachtrij ontstaat bij de telefooncentrale. Ter voorkoming hiervan is het inrichten van een unskilled frontoffice een oplossing. Meldingen worden direct geregistreerd, de wachttijd blijft beperkt en de klant wordt snel teruggebeld of doorverbonden met de juiste uitvoerende oplosgroep.

Van een unskilled frontoffice mag worden verwacht dat de wachttijd voor de klant nagenoeg nul is. Aan de hand van korte bondige vragen moet de medewerker vast kunnen stellen welke oplosgroep de klant kan helpen. Om te voorkomen dat de klant vervolgens verkeerd wordt doorverbonden, kunnen de volgende maatregelen genomen worden:

- zorg voor een duidelijk overzicht van producten/diensten, gekoppeld aan de oplosgroep en hun telefoonnummers;
- zorg voor een registratiesysteem dat de mogelijkheid biedt om bepaalde standaardvragen vast te leggen, zodat de medewerker een script heeft dat bij elke registratie kan worden gehanteerd;
- laat de oplosgroepen duidelijk aangeven wat tot hun werkzaamheden behoort;
- laat medewerkers leren van hetgeen is vastgelegd in het registratiesysteem.

Een andere voorwaarde voor het goed laten functioneren van een unskilled frontoffice is dat er goede afspraken worden gemaakt met de oplosgroepen over de bereikbaarheid. De bereikbaarheid moet groot zijn omdat de klant verwacht, na te zijn doorverbonden, direct geholpen te kunnen worden. In het geval dat de klant later wordt teruggebeld, dan dient dit duidelijk te worden gecommuniceerd in de richting van de klant en de oplosgroep.

Een unskilled frontoffice wordt gebruikt als:

- de te ondersteunen producten/diensten complex zijn;
- het aantal te ondersteunen producten/diensten groot is;
- het aantal meldingen groot is.

Bron: Alofs, 2000

Skilled

Indien een klant direct antwoord op zijn vraag wil zonder inschakeling van andere partijen, dan is het gebruik van een skilled frontoffice hiervoor een oplossing.

Een skilled frontoffice wordt bemand door medewerkers die kennis hebben van de producten/diensten die worden ondersteund. De medewerker aan de telefoon heeft hiermee de juiste kennis in huis om de melding direct op te kunnen lossen.

Vanuit de klant kan de skilled frontoffice expliciet worden geëist, met als gevolg dat de kosten toenemen voor het frontoffice omdat er meer kennis is vereist. Bij gebruik van een skilled frontoffice moet er veel aandacht aan opleidingen worden besteed en moet de aanwezige kennis doorlopend worden bijgeschaafd. Dit brengt met zich mee dat medewerkers de tijd en financiële mogelijkheid krijgen om te kunnen studeren op nieuwe procedures en producten/diensten. Tevens dienen zij bij de ontwikkeling van nieuwe producten/diensten te worden betrokken, zodat zij in een vroeg stadium kennis hierover opdoen. Dit alles kost extra tijd en daaraan inherent geld. Hier staat tegenover staat dat er minder specialisten elders in de organisatie nodig zijn.

Dit kennisniveau maakt dat er relatief meer medewerkers nodig zijn bij een skilled frontoffice dan bij een unskilled frontoffice, ter voorkoming van lange wachtrijen. Door gebruik te maken van telefoonsoftware en een goed registratiesysteem kan er een bijdrage worden geleverd aan het snel en efficiënt oplossen van meldingen.

Een skilled frontoffice wordt gebruikt als:

- er een klein aantal producten/diensten is;
- er een klein aantal meldingen is;
- er eenvoudig te ondersteunen producten/diensten zijn.

Bron: Alofs, 2000

Momenteel wordt bij zowel de Helpdesk ICT, als bij FZ gebruik gemaakt van een unskilled medewerker. Wel hebben zij beiden een gedegen basiskennis van de te ondersteunen producten/diensten en zij kunnen de kleinere meldingen “oppakken”.

3.2.4 Frontoffice informatie toegepast op project

Zoals in deze paragraaf te zien is, neemt het frontoffice een belangrijke positie in bij het creëren van werkplekondersteuning op zowel ICT als facilitair gebied. Het begrip frontoffice is aan de hand van diverse invalshoeken onderzocht en de nadruk lag hierbij op het organisatorisch ontwerp hiervan. Hieronder zal dan ook worden weergegeven welke vertaalslag is gemaakt vanuit het begrip Frontoffice naar de situatie bij Univé BU Zorg (tabel 8). Op deze wijze komen de aandachtspunten, voortkomend uit het begrip frontoffice, naar voren die van belang zijn bij de inrichting van de werkplekondersteunende serviceafdelingen.

Aandachtspunten inrichting frontoffice

- De distributiekkanalen van de frontoffices ICT en FZ (Accountmanagement model) moeten worden omgevormd tot één frontoffice, naar het model van ‘One Stop Shopping’.
- Gekeken zal moeten worden naar welke basisstructuur zal worden gehanteerd voor het nieuw te ontwerpen frontoffice.
- In het ontwerp moeten de sterke kanten van de twee frontoffices worden meegenomen.
- Vanuit de Helpdesk ICT kan de goede meldingsmodule en georganiseerde database van Hard- en Software mogelijkwerijs worden meegenomen in het ontwerp.
- De verschillende ondersteuningsniveaus moeten worden vastgelegd.
- Het juiste kennisniveau moet worden vastgesteld voor het frontoffice ontwerp.
- Voortkomend uit de vaststelling van het ondersteunings- en kennisniveau komt de noodzakelijke bezetting naar voren.
- Gekeken dient te worden op welke wijze de kennisoverdracht zal plaatsvinden van de frontoffices van de Helpdesk ICT en FZ.
- Er zal moeten worden gekeken naar de afstemmingswijze van de eerste- en tweedelijns ondersteuning.
- De afdeling Functioneel Beheer heeft geen frontoffice.

tabel 8 Onderzoekresultaten frontoffice

De theoretische bevindingen ten aanzien van het frontoffice zullen in het empirisch onderzoek nader onderzocht worden. Hierbij zal gekeken worden naar de verschillen tussen de facilitaire frontoffice en ICT frontoffice. Hieruit zal moeten blijken of het mogelijk is, om deze verschillende processen onder te kunnen brengen binnen één frontoffice.

3.3 Facilitair Management Informatie Systeem

Tot slot wordt er naar aanleiding van de projectdoelstellingen de nadruk gelegd op het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). Hiervoor zal informatie worden gegeven over de mogelijkheden van een FMIS, met betrekking tot de integratie van de Helpdesk ICT binnen FZ. Het FMIS is een essentieel onderdeel voor het behalen van de volgende projectdoelstellingen:

- één aanspreekpunt voor alle ondersteunende processen van IV en FZ voor de klant, ter verbetering van de transparantie.
- een betere prijs-kwaliteitverhouding ter bevordering van kostenbeheersing.
- efficiëntere werkwijze van geïntegreerde werkprocessen van FZ en IV.
- één FMIS systeem.
- complete werkplekondersteuning voor de facilitaire klant.

Aan de hand van literatuur is inzicht verkregen in de aspecten rondom bovenstaande punten. Naast de informatie die is gegeven over de aspecten rondom het behalen van de projectdoelstellingen, is tevens uiteengezet op welke wijze de betreffende FMIS onderdelen op dit moment zijn ingericht.

3.3.1 Definitie

Er worden binnen het facilitaire werkveld verschillende definities gehanteerd voor het FMIS. Eén van deze definities is de volgende (de Jong, Niesten, 2004):

‘Een Facility Management Informatie Systeem is een geïntegreerd mens - machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie’

Zo'n systeem maakt gebruik van:

- computerapparatuur en -programmatuur;
- procedures die met de hand worden uitgevoerd;
- modellen voor analyse, planning, besluitvorming en beheersing;
- een gegevensbank.

In de definitie wordt gesproken over een geïntegreerd mens - machinesysteem. Dit geeft aan dat een FMIS pakket voor meer staat dan uitsluitend een softwarepakket. Het gaat om een systeem van mensen en middelen, die volgens bepaalde afspraken aan elkaar gekoppeld zijn.

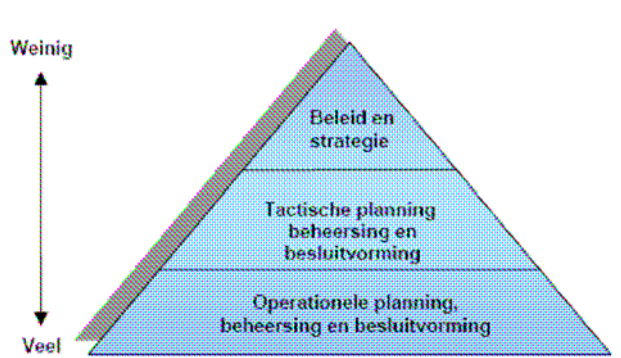
In principe kan een FMIS bestaan zonder dat hiervoor een softwarepakket is aangeschaft. In de praktijk, ook bij BU Zorg, komt het vaak voor dat de facilitaire afdeling zelf een FMIS heeft verwezenlijkt. Elke facilitaire organisatie heeft wel een samenstel van mensen en procedures dat gericht is op het voorzien in de informatiebehoefte met betrekking tot de faciliteiten. Maar niet iedere facilitaire organisatie maakt binnen dit systeem gebruik van geautomatiseerde hulpmiddelen.

FMIS'en zijn ook nog op een andere wijze geïntegreerd. In een FMIS worden gegevens en informatie beheerd over veel verschillende disciplines en vakgebieden. De reden voor integratie is dat de verschillende servicedisciplines vaak gebruik maken van dezelfde gegevens. Het moet dan ook eenvoudig zijn om deze gegevens snel bij elkaar te voegen. De beste manier om dit te bewerkstelligen is door gegevens éénmaal eenduidig op een vaste plaats in een FMIS vast te leggen. Op deze manier wordt gezorgd dat op efficiënte wijze de gegevens kunnen worden bijgehouden en dat de gegevens betrouwbaar zijn.

Informatiebehoeften

De definitie van een FMIS geeft aan dat een FMIS gericht is op de voorziening in de informatiebehoeften van het operationeel, tactisch en strategisch managementniveau. Naarmate men hoger komt in de hiërarchie van de organisatie zal het beschouwinggebied van de gebruiker zich verbreden, maar zal de mate van detail van de informatiebehoefte minder diep worden. In onderstaand figuur (figuur 11) is het een en ander nogmaals gevisualiseerd.

Het is van belang om te kijken in hoever de geautomatiseerde hulpmiddelen in staat zijn de informatiebehoeften op de verschillende niveaus te dekken. Een geautomatiseerd FMIS geeft een abstract model weer van alleen die delen van de werkelijkheid, die voor de doelstelling van het FMIS van belang zijn. Het model wordt opgebouwd uit gegevens, die passen binnen de doelstelling van het informatiesysteem.



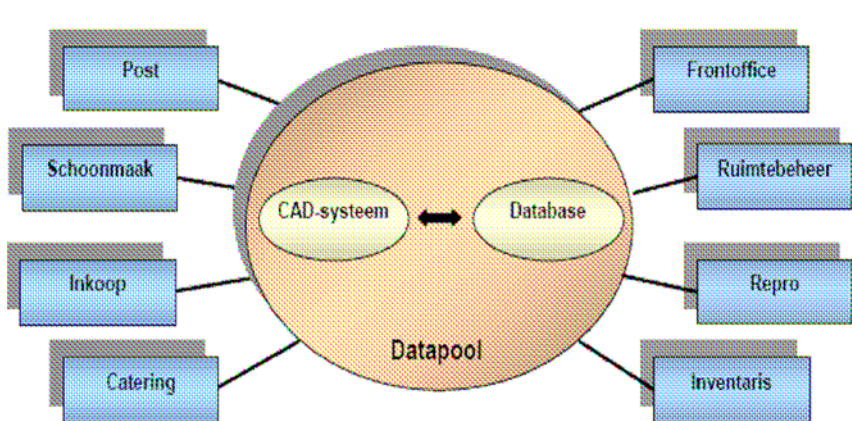
figuur 11 Mate van detaillering

Met name op operationeel niveau wordt gebruik gemaakt van de informatie voortkomend uit het FMIS systeem. Op tactisch en strategisch niveau zullen naast de informatie uit het FMIS, ook informatiebronnen moeten worden aangesproken om vraagstukken op dit niveau te kunnen oplossen.

Datapool

Er is verschil in informatiebehoefte naar gelang het organisatie niveau. Beschreven zal worden op welke wijze de verschillende serviceafdelingen in hun informatiebehoefte voorzien. Inzicht hierin is van belang omdat de Helpdesk ICT en FZ verschillende methoden toepassen om hier in te voorzien. Mogelijkerwijs zijn hier dan ook bevindingen uit te halen, ter formulering van de adviezen. Bovenstaande modules maken gebruik van de gegevens die verschijnen in alfanumerieke en tekening vorm en worden gehaald uit een centrale gezamenlijke gegevensopslag, anders genaamd 'datapool'. Elk onderdeel binnen een serviceafdeling haalt hier de benodigde gegevens uit, ter volbrenging van een bepaald werkproces. Op dit moment is het zo dat de Helpdesk ICT en Facilitaire Zaken hun eigen datapool beheren en daarvoor ook verschillende methodes hanteren. Hieronder staat schematisch het datapool principe beschreven (figuur 12). Hierbij is te zien hoe de verschillende servicecomponenten hun benodigde gegevens halen uit de datapool.

Deze gegevensverzamelingen bestaan uit een combinatie van alfanumerieke en grafische gegevens. Bij het merendeel van facilitaire organisaties wordt gewerkt met tekeningen, die worden gegenereerd uit een CAD (Computer Aided Design) -applicatie. Dit komt doordat een tekening informatie over en inzicht in de werkelijkheid verschaft, die met behulp van uitsluitend alfanumerieke gegevens niet, of minder duidelijk, kan worden verkregen.



figuur 12 FMIS datapool

3.3.2 FMIS werkplekondersteuning

In 3.3.1 staat beschreven waar een FMIS voor dient en op welke wijze de afdelingen voorzien in hun informatiebehoefte. Verdere uitwerking van het begrip FMIS zal gebeuren middels toespitsing op het project. Dit betekent dat aan de hand van de werkplekondersteunende service afdelingen, gekeken zal worden naar de behoefte op FMIS gebied. De FMIS aspecten die van belang zijn voor werkplekondersteuning zijn:

- meldingsmodule;
- inventarislijsten;
- ruimtegebruik overzichten;
- database personeelsleden;
- zaalreservering module.

Deze modules zijn nodig bevonden naar aanleiding van: gesprekken met de facilitair manager en FMIS leverancier 'Prequest' en de arbeidsstudies. Aan de hand van deze modules kunnen de volgende punten worden bewerkstelligd: analyses, planningen, het onderbouwen van de besluitvorming en het beheersen van lopende processen.

Meldingsmodule

Eén van de FMIS aspecten, dat van belang is bij het vormen van één klantengang is de meldingsmodule. De meldingsmodule maakt het mogelijk om een melding te initiëren op een viertal manieren (3.2.1). Daarnaast biedt een meldingsmodule ook de mogelijkheid om de status (voortgang) van een melding te monitoren.

Bij het CDM wordt geen gebruik gemaakt van een geautomatiseerde meldingsmodule en verwerkt men de meldingen via de mail. Dit is een arbeidsintensieve handeling, waarbij vele handmatige acties en communicatiestromen moeten plaats vinden, om de melding te kunnen verwerken.

Bij de Helpdesk ICT maakt men gebruik van een zelf ontworpen meldingsmodule, waarmee de binnenkomende meldingen, per mail, worden verwerkt. Deze geautomatiseerde meldingsmodule maakt het tevens mogelijk om de voortgang van de meldingen te bewaken. De verwerking van meldingen verloopt in deze situatie efficiënter dan bij FZ, vanwege de lagere arbeidsintensiteit en hogere inzichtelijkheid.

Inventarislijsten

De Helpdesk ICT houdt nauwgezet bij welke Hard- en Software middelen er op welke plek en bij welke medewerkers in gebruik zijn. Deze gegevens worden bijgehouden in een configuratie database.

Bij FZ wordt ook een database bijgehouden met daarin opgenomen de complete in omloop zijnde inventaris, waardoor er overzicht is in de omvang en gebruikscapaciteit van de facilitaire middelen. Op deze wijze is het inzichtelijk wanneer er middelen zijn vrijgekomen (b.v. door uitdienst treden werknemer) en kunnen deze opnieuw worden ingezet voor een andere medewerker.

Inzicht in de inventaris zorgt voor een passende omvang van de middelen, afgestemd op de organisatiebehoefte.

Overige FMIS werkplekondersteuning aspecten

Bovenstaande punten zijn modules die reeds in geautomatiseerde vorm aanwezig zijn binnen de BU Zorg. Er zal nu dieper worden ingegaan op de modules die nog niet aanwezig zijn in geautomatiseerde vorm binnen de BU Zorg, maar die noodzakelijk zijn om totale werkplekondersteuning te kunnen bieden aan de klant.

De '*ruimtegebruik overzichten*' uitgewerkt in CAD -vorm zijn van belang bij de volgende punten: interne verhuizingen, werkplekinrichting en inventarisoverzicht. Bij deze processen is een overzicht vereist van het ruimtegebruik. De vorm waarin dit het meest efficiënt in kaart wordt gebracht is middels digitale tekeningen. De tekeningen bieden inzicht in o.a.: kamer afmetingen, aanwezige middelen en infrastructuur.

Bij het CDM neemt de organisatie rondom het plannen van vergaderzalen 75% van de tijd in beslag (2.4.2). Het systeem om vergaderingen in te plannen bestaat uit 'Outlook' en 'Word'. In deze programma's worden de reserveringsaanvragen verwerkt en de omslachtige werkwijze hiervan, maken dat het een arbeidsintensieve en tijdrovende handeling is. Een geautomatiseerde '*zaalreservering module*' is daarentegen een programma waarin

vergaderingen worden gepland en die met relatief kleine acties zijn te bewerken en dus minder arbeidsintensief en tijdrovend zijn.

Tot slot is het voor zowel de Helpdesk ICT als FZ van belang om inzicht te hebben in de personeelsomvang. Met name in- en uitdienst tredende medewerkers brengen een stroom werkzaamheden met zich mee voor de serviceafdelingen. Bij een indienst tredende werknemer betekent dit bijvoorbeeld voor de Helpdesk ICT dat er een gebruikersaccount moet worden aangemaakt en voor de facilitaire organisatie betekent dit dat er een toegangspas moet worden verstrekt. Inzicht op de stroom van in- en uitdienst tredende werknemers is dus noodzaak om grip te krijgen op de omvang van de te leveren producten en diensten. Een actuele en geautomatiseerde *'database van personeelsleden'* biedt hier inzicht in. Momenteel krijgen beide serviceafdelingen personeelsinformatie aangereikt van de verschillende afdelingen. Dit betekent dat men op de serviceafdelingen afhankelijk is van de bereidheid van de afdelingen om deze wijzigingen door te geven.

Hoewel er FMIS'en bestaan zonder geautomatiseerde hulpmiddelen, wordt het door de toenemende noodzaak om te professionaliseren steeds minder eenvoudig op deze wijze een goede informatievoorziening in te richten. Geautomatiseerde hulpmiddelen maken het mogelijk om snel in informatiebehoefte te voorzien, waar het op de markt zonder deze hulpmiddelen vaak niet lukt.

Op de markt zijn diverse leveranciers die complete FMIS pakketten kunnen leveren aan facilitaire organisaties. Een andere en tevens veel toegepaste optie is om eigen ICT specialisten modules en databases te laten ontwikkelen voor de benodigde FMIS doelstellingen.

3.3.4 FMIS informatie toegepast op project

Deze beschouwing geeft aan dat een FMIS een belangrijke positie inneemt bij het creëren van werkplekondersteuning op zowel ICT als facilitair gebied. Het begrip FMIS is uiteengezet en vervolgens is het FMIS benaderd vanuit de projectdoelstelling om complete werkplekondersteuning te bieden aan de klant van BU Zorg. Hieronder zal dan ook worden weergegeven op welke wijze de FMIS informatie is vertaald naar deze case (tabel 9). Op deze wijze komen de aandachtspunten, voortkomend uit het begrip FMIS, naar voren die van belang zijn bij de inrichting van de werkplekondersteunende serviceafdelingen.

Aandachtspunten FMIS

- Bepaald moet worden welke informatie uit het FMIS gewenst is op de verschillende organisatie niveaus.
- De Helpdesk ICT en FZ hebben beiden hun eigen datapool.
- De Helpdesk ICT en FZ hanteren eigen manier van melding verwerking.
- Bij de Helpdesk ICT en FZ wordt een database bijgehouden van de inventaris.
- Binnen de BU Zorg zijn nog niet alle modules en databases beschikbaar, die nodig zijn voor werkplekondersteuning.
- Er zijn geen ruimtegebruik overzichten in CAD -vorm.
- Er is geen geautomatiseerde zaalreservering module.
- Er is geen overzicht op de in- en uitdiensttredende werknemers.
- Afgewogen dient te worden of de modules en databases door eigen ICT specialisten worden gemaakt of dat deze worden aangeschaft bij FMIS leveranciers.
- Er is geen programma voor het sleutel- of toegangbeheer.
- Er is door geautomatiseerde meldingsmodules de mogelijkheid ontstaan om meldingen en zaalreserveringen te laten initiëren bij de klant.
- Er zijn op dit moment drie verschillende postbussen (CDM, Helpdesk ICT en OH) voor de externe klanten.

tabel 9 Onderzoekresultaten FMIS

HOOFDSTUK 4 EMPIRISCH ONDERZOEK

Hoofdstuk 3 beschrijft het theoretische kader van het onderzoek en heeft aandachtspunten opgeleverd omtrent de organisatorische aspecten van dit project. In dit hoofdstuk zal mede aan de hand van deze aandachtspunten empirisch onderzoek worden gedaan bij: klanten BU Zorg, externe organisaties en specialisten. Met deze onderzoeken wordt antwoord geleverd op de deelproblemen: 4, 5 en 6.

In de eerste paragraaf is de vraag behandeld welke wensen en eisen de klanten hebben op het gebied van ICT werkplekondersteuning (deelprobleem 5). De tweede paragraaf geeft antwoord op de vraag op welke wijze er invulling aan deze probleemstelling is gegeven bij externe organisaties (deelprobleem 4) en tot slot zijn de bevindingen van specialisten op dit gebied onderzocht (deelprobleem 6) in de laatste paragraaf van hoofdstuk 4.

4.1 Klantonderzoek

De integratie van de serviceafdelingen heeft onder andere ten doel het kwaliteitsniveau van de werkplekondersteuning te verbeteren. Uit de cijfers van het klanttevredenheid rapport (KTVH, 2005) is gebleken dat de ICT werkplekondersteuning matig scoort. Naar aanleiding van dit gegeven dient uitgezocht te worden welke zaken tot deze matige score hebben geleid, zodat hierop kwaliteitsverbeterende acties kunnen worden ondernomen. Een onderzoek naar de bevindingen van de klant op ICT gebied, heeft inzicht geboden in deze bevindingen.

4.1.1 Onderzoeksopzet

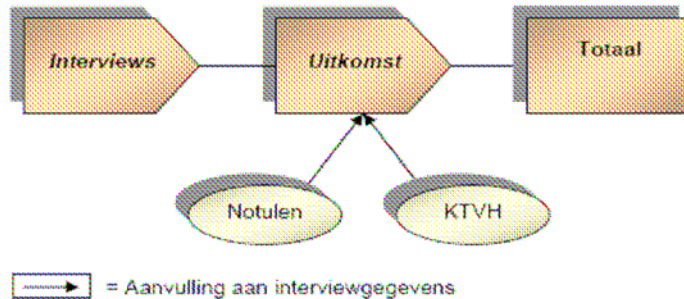
Een selectie uit de 650 medewerkers van BU Zorg is gemaakt om de benodigde informatie te verkrijgen. Deze informatie is vergaard middels het afnemen van interviews, bij de ICT-aanspreekpunten op alle afdelingen. Een ICT-aanspreekpunt is een medewerker die verantwoordelijk is voor de communicatie tussen een afdeling en de Helpdesk ICT. Deze persoon geeft ICT meldingen van de afdeling door, aan het Frontoffice van de Helpdesk ICT en ontvangt de terugkoppeling hierop. De ICT-aanspreekpunten hebben dan ook een duidelijk beeld van de ICT behoefte en vormen een klankbord voor de gehele organisatie op dit gebied. Zij waren voor dit onderzoek dan ook de aangewezen personen, om een beeld te krijgen van de huidige en gewenste situatie op ICT terrein. In totaal zijn er 14 ICT –aanspreekpunten geïnterviewd en op deze wijze is een compleet overzicht verkregen van de ICT werkplekondersteuning behoefte van de medewerkers van BU Zorg (bijlage 7). Aan de hand van een ‘topic lijst’ zijn de interviews afgenomen en zijn er vragen gesteld over de huidige en de gewenste situatie aangaande ICT werkplekondersteuning.

Ter aanvulling van de gegevens van het klantonderzoek, is gebruik gemaakt van notulen (ICT-aanspreekpunten notulen, 2005), die voortkwamen uit de vergaderingen van de Helpdesk ICT en de ICT-aanspreekpunten. In de tweemaal per jaar gehouden vergaderingen, worden de ontwikkelingen van de Helpdesk ICT uiteengezet en vindt evaluatie plaats van de ervaren dienstverlening. Ter vastlegging van deze bijeenkomsten worden er notulen gemaakt, waarin de hoofdpunten uit de vergadering worden beschreven en wat de vervolg acties hierop zijn. Uit deze notulen komen diverse complicatiepunten naar voren, waar de verschillende afdelingen tegen aan lopen.

Tot slot is het klantonderzoek aangevuld met gegevens uit het klanttevredenheid rapport (KTVH, 2005). Het klanttevredenheid onderzoek wordt jaarlijks afgenomen binnen de BU Zorg en biedt per serviceafdeling van Facilitaire Zaken, inzicht in de beoordeling van de bijbehorende werkprocessen. Per werkproces is naast het geven van een rapportcijfer, de ruimte gegeven om eventueel opmerkingen te plaatsen. Doordat de Helpdesk ICT een werkplekondersteunend karakter heeft, is er voor gekozen om dit item ook op te nemen in het klanttevredenheid onderzoek van Facilitaire Zaken. Op deze wijze is er een compleet beeld ontstaan, van hoe de werk- en werkplekondersteuning door de klant wordt ervaren. De onderzoeksresultaten uit het klanttevredenheid onderzoek, uitgedrukt in cijfers en

opmerkingen, zijn meegenomen in dit onderzoek. Het criterium om een werkproces mee te nemen in het onderzoek, was wanneer er geconstateerd werd dat een bepaald werkproces veel onvoldoendes toegekend kreeg van de klant.

Aan de hand van de bovenstaande onderzoeksmethode is een beeld gevormd van de ICT aandachtsgebieden, waarbij complicaties voor de klant optreden (figuur 13):



figuur 13 Onderzoeksmethode ICT klanten

4.1.2 Uitkomsten onderzoek

De gehanteerde onderzoeksmethode bracht een omvangrijke gegevensstroom met zich mee en deze gegevens moesten worden verwerkt tot bruikbare informatie. Met name de uitkomsten van de interviews vereisten een gedegen aanpak om de gegevens te kunnen verwerken naar informatie. Om een overzicht te krijgen van de aandachtsgebieden is er voor gekozen om de uitkomsten uit de interviews, die complicaties gaven voor de afdelingswerkprocessen, te categoriseren. Vervolgens zijn de uitkomsten uit de interviews aangevuld met informatie uit de notulen en het klanttevredenheid onderzoek van 2005.

Onderstaand vindt men een totaal overzicht van de aandachtsgebieden van de Helpdesk ICT. Deze aandachtsgebieden zijn verdeeld in organisatorische en SLA punten. Hierbij geven de organisatorische punten (tabel 10), de knelpunten weer die worden ondervonden bij de werkprocedures en de werkomgeving op intranet. De SLA punten (tabel 11) geven weer op welke vlakken er door de klant knelpunten worden ervaren, wegens het ontbreken van producten en diensten overzichten en daarbij horende prijs en levertijd informatie.

Organisatorisch:

- Wijzigingen op meldingen worden onvoldoende gecommuniceerd binnen de Helpdesk ICT en hierdoor worden deze meldingen niet juist uitgevoerd.
- De indienprocedure van de aanvraagformulieren voor producten en diensten is niet gebruiksvriendelijk.
- De aanvraagformulieren van producten en diensten zijn niet gebruiksvriendelijk.
- Het Frontoffice van de Helpdesk ICT is onvoldoende klantvriendelijk.
- Afstemming tussen FZ en Telefoonie/LAN/Internet tijdens interne verhuizingen is niet efficiënt en zorgt voor lange doorlooptijd.
- Communicatie naar de klant rondom werkplek (ver)plaatsingen en telefonie is niet efficiënt.
- Er is onvoldoende duidelijk welk document aangeleverd moet worden voor een bepaalde dienst of product.
- De verantwoordelijkheid van Telefoonie/LAN/Internet ligt bij één persoon, wat zorgt voor lange doorlooptijden van meldingen.
- Er wordt door het Frontoffice onvoldoende meegedacht naar andere oplossingsrichtingen, bij zaken die buiten de Helpdesk ICT vallen, maar wel ICT gerelateerd zijn.
- De organisatie rondom interne verhuizingen verloopt niet efficiënt.
- Er is geen duidelijk overzicht van de producten en diensten van de Helpdesk ICT.

tabel 10 Onderzoeksresultaten klantenonderzoek organisatorisch

SLA punten:

- Er is geen office pakket ondersteuning.
- Bij de producten staat geen prijsweergave en productuitleg.
- Er wordt geen duidelijke voortgangsinformatie verstrekt.
- De telefoonbezetting is onvoldoende.
- Er wordt verschillende informatie geleverd over de gehanteerde werkprocedures.
- Er is onvoldoende informatie over de levertijden van de producten en diensten.
- Levertijden van producten en diensten sluiten onvoldoende aan op de behoefte van de klant.
- Er is geen duidelijk overzicht van de producten en diensten van de Helpdesk ICT.
- Er zijn lange wachttijden voor interne verhuizingen.
- Sommige afdelingen hebben behoefte aan openingstijden van de Helpdesk ICT vóór 8 uur 's ochtends.
- De wijzigingen bij de Helpdesk ICT, die van invloed zijn op de ICT – aanspreekpunten, worden onvoldoende gecommuniceerd aan deze groep.
- Bij het Frontoffice is niet altijd duidelijk wat er wel en niet ondersteund wordt aan producten en diensten op ICT gebied.

tabel 11 Onderzoeksresultaten klantenonderzoek SLA

4.2 Extern onderzoek

Naar aanleiding van het theoretisch onderzoek en het klanten onderzoek, is inzichtelijk geworden wat de noodzakelijke aspecten zijn, rondom de integratie van de Helpdesk ICT binnen FZ. Aan de hand van deze aspecten zijn diverse oplosrichtingen naar boven gekomen. Om deze oplosrichtingen te beoordelen is er gekeken naar externe organisaties, die met vergelijkbare processen te maken hebben gehad. Op deze manier is een antwoord gekomen op deelprobleem 4, waarbij de vraag was op welke wijze er invulling wordt gegeven aan de probleemstelling bij andere organisaties.

4.2.1 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is een drietal organisaties benaderd, waarmee interviews zijn gehouden. Middels 'topic lijsten' zijn deze interviews afgenomen. Deze lijsten bevatten gespreksonderwerpen, die zijn voortgekomen uit de voorgaande onderzoeken (bijlage 8). De adressen zijn middels vooraanstaande FMIS leveranciers op de markt (Planon en Nordined-Prequest) verkregen.

Gekozen is om drie organisaties te kiezen, die elk in een ander stadium verkeren, rondom de integratie van de Helpdesk ICT binnen een facilitaire organisatie, deze stadia zijn:

- integratie in het verleden;
- integratie momenteel;
- integratie in de toekomst.

In de organisatie waar de Helpdesk ICT in het verleden was geïntegreerd binnen de facilitaire organisatie, maar waar deze geïntegreerde werkwijze later is beëindigd, zullen vooral de nadelige aspecten van integratie naar boven komen. De organisatie die aan dit criterium voldoet is de Vereniging Nederlandse gemeente (VNG) (bijlage 9). Deze vormde het werkveld voor dit deel van het onderzoek.

Bij een organisatie die tot integratie is overgegaan en als gevolg van goed functioneren, nog steeds op die manier werkt, zullen vooral de voordelen van deze organisatie naar voren komen. Waterschap Veluwe (bijlage 10) voldoet aan dit criterium en is werkveld voor dit deel van het onderzoek.

Bij organisaties die in de nabije toekomst de Helpdesk ICT willen onderbrengen bij de facilitaire organisatie, zijn mogelijkerwijs overeenkomsten te zien in de bevindingen over de organisatie hiervan. Een organisatie die ook in het aanloop traject zit, is de organisatie

van IJsselmeer Ziekenhuizen en is benaderd voor het externe onderzoek. Met deze organisatie is een benchmarking georganiseerd, om de wederzijdse bevindingen met elkaar te delen.

4.2.2 Uitkomsten onderzoek

Zoals reeds vermeld vond het onderzoek plaats middels het afnemen van interviews en benchmarking. Deze onderzoeken werden aan de hand van 'topic lijsten' uitgevoerd. Zowel open als gesloten vragen maakten onderdeel uit van de topic lijst. De onderwerpen van deze vragen zijn voortgekomen uit het theoretisch onderzoek en omvatten alle aandachtsgebieden rondom de integratie van de Helpdesk ICT binnen FZ. De onderwerpen hiervan zijn:

- Aantal FTE's;
- Openingstijden frontoffice;
- Benaming van het frontoffice;
- Organisatorische aandachtspunten;
- Welke serviceafdelingen;
- Front-End meldingen;
- FMIS programma.

De interviews en benchmarking hebben aan de hand van bovenstaande onderwerpen de benodigde gegevens voortgebracht. Weergegeven zal worden welke aandachtspunten uit het onderzoek naar voren zijn gekomen (tabel 12).

Aandachtspunten uit extern onderzoek
• De noodzakelijk geachte modules en database (3.3.2), worden ook door de drie externe organisaties noodzakelijk geacht. • Gemiddeld is de verdeling tussen meldingen die binnenkomen per mail en telefoon: 60/40 (berekend met cijfers van de drie externe organisaties). • In de praktijk blijkt de klant nog vaak telefonisch meldingen aan te maken, in plaats van gebruik te maken van email (bron: de drie organisaties). • Een frontoffice met eerstelijns ondersteuningsniveau is de vorm die wordt gehanteerd, of wordt geambieerd (IJsselmeer ziekenhuizen en Waterschap Veluwe). • Een frontoffice met een non-skilled medewerker werd of wordt gehanteerd bij alle drie de organisaties. Na verloop van tijd worden de medewerkers meer 'skilled' (bron: VNG en Waterschap Veluwe). • Interne verhuizing is een geïntegreerd eindproduct van Facility Management en ICT . Voor dit werkproces worden bij de organisaties verhuiscoördinatoren aangesteld (bron: alle drie de externe organisaties). • Bij de organisatie, die de situatie heeft teruggedraaid naar gescheiden frontoffices voor ICT en FZ, was de Helpdesk ICT niet ondergebracht binnen de facilitaire afdeling. Dit zorgde ervoor dat afstemming van de doelstellingen bemoeilijkt werd (bron: VNG). • De hoofdreden om over te gaan op één frontoffice is verbetering van de transparantie voor de klant (bron: alle drie de externe organisaties). • Het is soms moeilijk de klant te overtuigen van de meerwaarde van een geïntegreerd frontoffice (bron: Waterschap Veluwe). • Bij andere organisaties wordt overwogen om ook als frontoffice te functioneren voor het applicatiebeheer (bron: Waterschap Veluwe en IJsselmeer ziekenhuizen). • Front-End meldingen worden gestuurd naar het frontoffice en niet direct door naar het backoffice (bron: alle drie de externe organisaties). • Voor een effectieve integratie van ICT binnen FZ, moeten alle betrokken partijen in een vroeg stadium worden benaderd om mee te denken. Op deze wijze wordt draagvlak gecreëerd (bron: Waterschap Veluwe). • Bij de organisaties is per 150 werknemers 1 FTE frontoffice (berekend met cijfers van de drie externe organisaties).

tabel 12 Onderzoekresultaten extern onderzoek

4.3 Specialisten

Het advies moet ook in de toekomst een adequate oplossing zijn voor de werkplekondersteuning. Als gevolg hiervan dient het advies dan ook daarop afgestemd te zijn. De voorgaande onderzoeken geven met name aan wat de organisatorische mogelijkheden zijn ter integratie van de ICT binnen een facilitaire organisatie. In deze paragraaf is onderzocht wat de organisatorische en innovatieve bevindingen zijn vanuit het oogpunt van specialisten op dit terrein. Aan de hand van dit onderzoek is antwoord gekregen op deelprobleem 6, waarbij de vraag was welke innovatieve mogelijkheden er zijn voor de integratie van ICT binnen FM.

4.3.1 Onderzoeksopzet

Voor deelprobleem 6 zijn interviews en gesprekken gehouden met FMIS leveranciers (Planon, Facilitator en Nordined-Prequest) en een organisatieontwikkeling adviesbureau (Palladio). Er is gekozen om FMIS leveranciers te benaderen, omdat deze partijen als eerste op de hoogte zijn van de meest recente ontwikkelingen binnen FM. FMIS leveranciers weten door ervaring van hun klanten welke mogelijkheden er zijn om een dergelijke integratie te ondersteunen met automatisering. Het adviesbureau Palladio is benaderd vanwege de kennis betreffende de organisatorische invulling van een dergelijk project. Met alle vier de partijen zijn gesprekken gevoerd middels een 'topic lijst' (bijlage 11), waarin diverse onderwerpen aan bod kwamen. Met deze onderwerpen is een open gesprek aangegaan met de aangetrokken specialisten. Daarbij is informatie verzameld omtrent de organisatorische invulling en automatiseringsmogelijkheden en de innovatieve mogelijkheden die zij zien voor de integratie van ICT binnen FM.

4.3.2 Uitkomsten onderzoek

Onderstaand overzicht geeft weer welke informatie voort is gekomen uit de gevoerde gesprekken, middels de topclijsten. De onderwerpen van de topic lijst waren:

- operationeel en tactisch;
- inrichting frontoffice;
- toevoeging FMIS;
- ervaringen en visie.

De informatie die is gegenereerd uit de gesprekken met de specialisten kenden veel dubblures met de reeds gegenereerde informatie uit het theoretisch en empirisch onderzoek. Onderstaande tabel geeft dan ook alleen de aanvullende informatie hierop weer.

Aandachtspunten uit specialisten onderzoek
• Tactisch: essentieel is de hiërarchische aansturing; de Helpdesk ICT moet worden ondergebracht bij FZ. • Operationeel: eenduidige bereikbaarheid frontoffice, tijdige en volledige feedback. • Het instellen van een frontoffice (en dus ook een backoffice) is een procesmatige werkwijze. Dit bewijst zijn dienst wanneer er grote groepen klanten zijn te bedienen met uniforme en gestandaardiseerde diensten. • De 1^e lijns support behandelt calls zo goed mogelijk en indien nodig escaleert ze de call naar de 2^e lijns. Bij deze optie doen generalisten de 1^e lijns en specialisten de 2^e lijns. • Valkuil: ICT en FZ als twee gescheiden specialismen willen zien en niet willen samenwerken. • Uitbesteding ICT Helpdesk; voor Univé geen kerntaak en kan daarom worden uitbesteed. • Ervaringen; ICT en FZ willen/durven niet te mengen. Integratie is geen probleem, als je maar zorgt dat de functionele en hiërarchische aansturing goed zijn belegd. • De nodig geachte modules uit het theoretisch onderzoek, worden ook geadviseerd door de diverse FMIS leveranciers. • Mogelijkheid tot initiëring van melding bij klant door nieuwe meldingsmodule Front-End.

tabel 13 Onderzoekresultaten specialisten onderzoek

HOOFDSTUK 5 ADVISERING

De probleemstelling vormde het uitgangspunt voor de deelproblemen en de daaruit voortkomende onderzoeken. De onderzoeken hebben plaatsgevonden en in dit hoofdstuk kan er antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Deze luidde:

Op welke wijze kunnen de service processen van Facilitaire Zaken en Informatie Voorziening samengevoegd worden, zodat op efficiënte en adequate wijze aan de (interne) klant ‘One Stop Shopping’ kan worden aangeboden?

Aan de hand van informatie uit de diverse uitgevoerde onderzoeken is antwoord verkregen op deze probleemstelling. In de eerste paragraaf worden de adviezen gepresenteerd. Vervolgens is in paragraaf 5.2 het implementatietraject beschreven voor de adviezen. Tot slot is in de laatste paragraaf dieper ingegaan op de projectrealisatie. Met deze informatie is antwoord gegeven op de deelproblemen: 8, 9, 10 en 11. Hierin was de vraag welke adviezen er konden worden aangedragen voor de probleemstelling en welke consequenties deze hebben. Tevens was de vraag op welke wijze de adviezen geïmplementeerd konden worden en welke factoren nodig zijn om het project te laten slagen.

5.1 Adviezen

De uitgevoerde onderzoeken hebben de onderzoeksresultaten voortgebracht die nodig waren om tot een antwoord te komen op de probleemstelling. Beantwoording van de probleemstelling is mogelijk door advisering op een vijftal onderwerpen (5.1.2). De adviezen zijn vervolgens onderbouwd met de: organisatorische personele en financiële consequenties.

5.1.1 Werkwijze

De onderzoeksuitkomsten van het theoretisch en empirisch onderzoek, zijn afgezet tegen de projectdoelstellingen. Dit heeft er toe geleid dat er per projectdoel oplossingen zijn gegenereerd uit de onderzoeksresultaten. Deze oplossingen zijn vervolgens omschreven naar adviespunten. Vervolgens zijn de adviezen onderbouwd op bovenstaande consequenties. Voor de organisatorische consequenties, is beschreven op welke wijze het advies moet worden uitgevoerd en welke acties daarvoor moeten worden uitgevoerd. Vervolgens is bij de personele consequenties beschreven wat de invloed van het advies is op de werkplekondersteunende werknemers. Tot slot zijn alle financiële bewegingen beschreven die voortkomen uit het advies, met als onderdeel de kosten-baten analyse. Voor de kosten-baten analyse zijn de kosten per advies beschreven, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de eenmalige kosten en de jaarlijks terugkomende kosten. De baten zijn beschreven in tekstvorm en op deze manier zijn de kosten per advies verantwoord. De financiële cijfers zijn voortgekomen uit gesprekken met: ict- specialisten en facilitair manager.

Zoals reeds beschreven is elk advies onderbouwd door onderzoeksresultaten van de diverse onderzoeken, deze onderzoeksresultaten zijn:

- Informatie uit de onderzoeksuitkomsten van de arbeidsstudies (2.3.2);
- Informatie uit het ‘Corporate Infrastructure Resource Management’ onderzoek (3.1.3) ;
- Informatie uit het Frontoffice onderzoek (3.2.4);
- Informatie uit het FMIS onderzoek (3.3.4);
- Informatie uit de onderzoeksuitkomsten van het klantenonderzoek (4.1.2);
- Informatie uit de onderzoeksuitkomsten van het externe onderzoek (4.2.2);
- Informatie uit specialisten onderzoek (4.3.2).

Daarnaast is weergegeven aan welke projectdoelstellingen het betreffende advies tegemoetkomt. De projectdoelstellingen zijn:

1. één aanspreekpunt voor alle ondersteunende processen van IV en FZ voor de klant (One Stop Shopping), wat zorgt voor meer transparantie;
2. efficiëntere werkwijze van geïntegreerde eindproducten van FZ en IV, ter verbetering van de kwaliteit;
3. één FMIS systeem, ter verbetering van de kwaliteit;
4. complete werkplekondersteuning voor de facilitaire klant, ter verbetering van de kwaliteit.

De adviezen betreffen een vijftal onderwerpen:

1. Organisatie werkplekondersteuning;
2. Intranet;
3. Geïntegreerde eindproducten;
4. FMIS.
5. Frontoffice

Onderstaande tabel geeft per adviespunt de bijhorende onderbouwing aan en geeft tevens weer aan welke projectdoel het advies tegemoet komt.

Advies	Onderbouwd							Projectdoelen			
	Arbeidsstudie	CIRM	Frontoffice	FMIS	Klanten	Externe org.	Specialisten	Doel 1	Doel 2	Doel 3	Doel 4
1. Organisatie werkplekondersteuning		X				X	X	X	X		X
2. Intranet		X			X		X	X	X		X
3. Geïntegreerde eindproducten	X	X			X	X		X	X		X
4. FMIS	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
5. Frontoffice	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 14 Onderbouwing adviezen en projectdoelen

5.1.2 Adviezen

In deze paragraaf zullen de adviezen worden weergegeven die volgens de beschreven werkwijze zijn geformuleerd.

Per advies is inzicht gegeven in de verschillende consequenties die daaruit voortkomen. Door deze opzet van advisering wordt de implementatie vergemakkelijkt doordat de facilitaire organisatie per advies overzicht heeft over de consequenties en voordelen van het betreffende advies.

Advies 1. Vorm één team van alle werkplekondersteunende diensten en laat deze centraal aansturen door de manager van de Helpdesk ICT.

Organisatorische consequenties:

- De werkplekondersteunende afdelingen: OH, Helpdesk ICT en CDM/Receptie onderbrengen in één team en de Helpdesk ICT manager aanstellen als manager daarvan.
- Communiceren naar klanten dat deze manager de accountmanager is op het gebied van werkplekondersteuning.
- Er moet een projectleider voor het implementatietraject worden aangesteld.
- Opbouw met gebruik van wederzijdse sterke punten zoals: servicegerichtheid en procedureel werken van FZ en automatiseringsmogelijkheden van ICT.
- Nieuwe takenpakketten ontwikkelen voor het frontoffice en uitvoerende partijen van geïntegreerde eindproducten.
- Afstemming werkplekondersteuning op de strategie van BU Zorg.
- Ontwerp een communicatieplan om de klanten en medewerkers van team werkplekondersteuning te informeren over de veranderende werkwijze betreffende werkplekondersteuning.
- Motivatie door middel van taakverbreding voor manager Helpdesk ICT.

Personele consequenties:

- Verschuiving van personeel binnen functies.

Financiële consequenties:

- Budget overheveling van IV naar FZ voor de personeels- en functionele kosten.
- Bevriezen van de salarissen van de Helpdesk ICT medewerkers, op basis van rechtvaardigheidstheorie (Heuvel, 2006).
- Door accountmanagement beleid ontstaat er financiële controle over de werkplekondersteunende producten en diensten.

Kosten	Baten
<i>Eenmalige kosten:</i> • Geen <i>Exploitatiekosten:</i> • Geen	• Integraal leiding geven. • Eén accountmanager gevormd voor de werkplekondersteuning. • Werkplekondersteuning beter afgestemd op de strategie en primaire processen van BU Zorg. • Moderne werkplekconcepten ontwerpen, die inspringen op de vraag van flexibiliteit in de werkomstandigheden voor de werknemer. • Sterkste punten van beide partijen. • Er wordt draagvlak gecreëerd bij alle betrokken partijen door het communicatieplan.

Advies 2. Creëer op intranet, onder één knop, toegang tot de producten en diensten catalogus, met daaraan gekoppeld de SLA's en Front-End meldingsmodule.

Organisatorische consequenties:

- Automatiseringsspecialisten binnen Univé aantrekken om de benodigde intranet aanpassingen te realiseren.
- Vorm één SLA voor de zowel de facilitaire als de ICT producten en diensten.
- Verwijder overige ingangen en informatie over producten en diensten, zodat er maar één werkwijze overblijft voor het aanvragen van producten en diensten.
- Neem de wijzigingen die van invloed zijn op de ICT-aanspreekpunten op in het communicatieplan. Informeer de klanten over de nieuwe werkwijze omtrent het aanvragen van producten en diensten.

Personele consequenties:

- Geen personele consequenties.

Financiële consequenties:

- Doorbelasting ontwerp intranet + maandelijks onderhoud.
- Het hanteren van één klantingang levert kostenbesparing op, doordat aan de vraag en aanbod kant (aanvrager+uitvoerder) een tijdsbesparing wordt gerealiseerd. Uitgedrukt in geld zal dit een aanzienlijk bedrag zijn.
- Tijdsbesparing bij frontoffice.

Kosten	Baten
<i>Eenmalige kosten:</i> • Herontwerp intranet 5000,- (bron: ICT specialist Zwolle). <i>Exploitatiekosten:</i> • 1000,- per jaar onderhoud aan intranet (bron: ICT specialist Zwolle).	• Eén overzicht voor de ICT aanspreekpunten, van de ICT producten en diensten. In plaats van de 3 ingangen tot de ICT producten en diensten (Unidesk, 'appeltje peertje' en @web). • Eén overzicht van de SLA's van de Facilitaire en ICT producten en diensten. • De intranet omgeving draagt hiermee de 'One Stop Shopping' gedachte uit naar de klant. • Duidelijkheid voor de ICT-specialisten omtrent aanbod en procedures van producten en diensten.

Advies 3. Reorganiseer de geïntegreerde producten en diensten van de Helpdesk ICT en FZ.

Organisatorische consequenties:

- Interne verhuizingen en werkplekinrichting zijn de geïntegreerde eindproducten van FZ en de Helpdesk ICT en moeten opnieuw worden georganiseerd.
- Stel een verhuiscoördinator aan.
- Er moet een “boven- en een ondergrondse” komen voor de geïntegreerde eindproducten, waarbij de ‘Bovengrondse’ de kamers kan inrichten met de ICT en facilitaire componenten en de ‘Ondergrondse’ de patch- en systeemaanpassingen verricht.
- OH moet kennis worden bijgebracht over de ICT werkzaamheden omtrent verplaatsingen.
- Gedurende verplaatsingen moeten de ad hoc taken worden overgedragen aan collega’s.
- Draag kennis van ‘Telefonie/LAN/Internet’ over aan OH, of organiseer infrastructuur dusdanig dat patchen overbodig wordt.
- Communiceer de ontwikkelingen gedurende verplaatsingen aan alle betrokken partijen.
- Neem dit onderwerp op in het communicatieplan.
- Motivatie door middel van taakverbreding voor medewerkers OH en door wegvallen van de functie ‘Telefonie/LAN/Internet’ ontstaat er geen verschil in salariering voor het zelfde werk (rechtvaardigheidstheorie).

Personele consequenties:

- Verschuivingen van personeel binnen functies.

Financiële consequenties:

- Salarisschalen FZ liggen doorgaans lager t.o.v. ICT salarisschalen.
- Kosten voor herinrichting van infrastructuur.
- Telefonie/LAN/Internet blijft over.

Kosten	Baten
<i>Eenmalige kosten:</i> • Inrichting infrastructuur á 50.000,- (bron: Facilitair Manager). <i>Exploitatiekosten:</i> • Eén FTE besparing á 40.000 per jaar (bron: Facilitair Manager).	• Procesoptimalisatie van de geïntegreerde eindproducten van Helpdesk ICT en FZ. • Efficiënte communicatie tussen klant en uitvoerders, door vorming van één aanspreekpunt bij interne verhuizingen. • Geen onnodige lange doorlooptijden meer door afstemmingsproblemen OH en ‘Telefonie/LAN/Internet’ en interventie van ad hoc taken. • Synergievoordeel door verwijdering van autonoom opererende werkprocessen. • Sneller kunnen inspringen op veranderende werkplekondersteuning behoefte.

Advies 4. Schaf de FMIS componenten aan, die noodzakelijk zijn om transparante en adequate werkplekondersteuning te kunnen bieden aan de klant.

Organisatorische consequenties:

- De noodzakelijke FMIS modules: Front-End meldingsmodule, ruimtegebruik overzichten en de module zaalreservering moeten worden aangeschaft.
- De module zaalreservering is reeds ontworpen bij een andere organisatie en kan worden overgenomen.
- In de toekomst kan de toegang- en sleutelmodule worden aangeschaft.
- Maak gebruik van één datapool met gegevens van de ICT en facilitaire middelen en houdt deze actueel.
- Bepaal voor het ontwerp van de modules welke management informatie er uit voort moet komen.
- Bekijk de mogelijkheden om de personeelsdatabase van FZ, te koppelen aan de database van P&O.
- Neem het onderwerp FMIS mee in het communicatieplan en stimuleer gebruik van Front-End meldingen.

Personele consequenties:

- Geen

Financiële consequenties:

- Aanschaf kosten van module zaalreservering.
- Doorbelasten van kosten voor ontwerp van de modules: Front-End melding en ruimtegebruik.
- Onderhoud kosten voor de modules.
- De beheerskosten van de datapool gaan omlaag.

Kosten	Baten
<i>Enmalige investeringskosten:</i> • Module zaalreservering en Meldingsmodule 15.000,- (bron: ICT specialist Zwolle). <i>Exploitatiekosten:</i> • Onderhoud modules 1000,- per jaar (bron: ICT specialist Zwolle).	• Reduceren van tijd op de CDM werkzaamheden van 50 tot 60 procent. • Klanten, frontoffice en uitvoerende partijen zijn te allen tijde op de hoogte van de voortgang van een melding. • De indienprocedure van producten en diensten aanvragen, is gebruiksvriendelijk. • Efficiëntie verbetering door eliminatie van dubbele werkzaamheden rondom de hantering van twee datapools. • Er wordt meer management informatie verkregen. • Overzicht op ruimtegebruik zorgt voor snellere doorlooptijden van werkplekverplaatsingen. • ICT en facilitaire middelen kennen een optimale bezettingsgraad. • Er zijn geen onrechtmatige toegangspassen meer in omloop.

Advies 5. Vorm één frontoffice, afgestemd op het kunnen bieden van facilitaire ondersteuning.

Organisatorische consequenties:

- Over gaan op 'One Stop Shopping' distributiekanaal met basisstructuur 2, non-skilled, eerste lijns ondersteuningsniveau en één FTE bezetting van het CDM.
- Frontoffice opbouwen met de sterke punten van de frontoffices van de Helpdesk ICT en FZ, servicegerichtheid van FZ en de automatiseringsmogelijkheden van Helpdesk ICT.
- Het CDM moet de kaartlezer hebben en kunnen bedienen.
- De frontoffice medewerkers moeten basiskennis hebben van zowel de ICT, als de facilitaire producten en diensten.
- De frontoffice medewerkers moeten geïnformeerd worden over de nieuw te hanteren werkwijzen, omtrent het hanteren van de nieuwe modules.
- Er moet een draaiboek worden samengesteld voor de standaard ICT meldingen door de senior medewerker van de Helpdesk ICT.
- Er dient een adequate afstemming te komen tussen de eerste- en tweedelijns ondersteuning.
- De drie postbussen voor de externe klanten (CDM, Helpdesk ICT en OH), moeten worden gevormd tot één postbus.
- Vorm ook voor het de Afdeling Functioneel Beheer, minimaal als nulde lijns frontoffice.
- Opnemen in communicatieplan dat alle werkplekondersteuning voortaan over één nummer gaat.
- Motivatie door middel van het behouden van salaris (extrinsieke beloning) en taakverbreding voor CDM medewerkers. Motivatie bij de senior medewerker van de Helpdesk ICT vindt plaats door middel van een taakverbreding.

Personele consequenties:

- Eén FTE besparing.
- Verschuivingen van personeel binnen functies.

Financiële consequenties:

- Verschillend financieel gewaardeerd werk van de functies van FZ en ICT.
- Training voor meldingsmodule en module zaalreservering.
- Doorbelasten facilitaire kosten aan de afdeling Functioneel Beheer.

Kosten	Baten
<i>Enmalige investeringskosten:</i> • Geen	• Eén klantengang voor alle werkplek- en werkondersteunende producten en diensten. • Klantvriendelijke en meedenkende frontoffice. • Frontoffice opgebouwd met de sterke punten van de Helpdesk ICT en FZ.
<i>Exploitatiekosten:</i> • Eén FTE besparing á 40.000 per jaar (bron: Facilitair Manager).	• Adequate telefoonbezetting. • Het frontoffice draagt de 'One Stop Shopping' gedachte uit aan zowel de interne als de externe klant. • Met het frontoffice van Functioneel Beheer erbij is er pas echt sprake van complete werkplekondersteuning. Op dit moment komen er veel meldingen voor deze afdeling binnen bij de Helpdesk ICT, maar krijgen zij er nog niet de waardering voor vanuit BU Zorg. • Frontoffice dient als filter voor het back office, waardoor het backoffice complete werkorders krijgt.

5.2 Implementatieplan

Facilitaire Zaken zal een aantal activiteiten, die zijn voortgekomen uit de adviezen, moeten ondernemen om de projectdoelstellingen te halen. Om deze acties in te kunnen plannen in de huidige takenpakketten van de betrokken medewerkers, is een georganiseerde aanpak vereist. Hierin wordt per actie het tijdspad in kaart gebracht en wordt beschreven welke medewerkers de betreffende actie dienen uit te voeren. Onderstaande tabel biedt inzicht in deze punten en geeft de implementatie van de adviezen weer over de periode van juni 2006 tot en met april 2007.

Actie	Tijdspad	Betrokkenen
Helpdesk ICT onderbrengen bij FZ.	Voltooid	Manager FZ, Manager Helpdesk ICT.
Nieuwe SLA's vormen	Voltooid	Team manager werkplekondersteuning
Communicatieplan schrijven	Juni 2006	Team manager werkplekondersteuning
Overleg met Functioneel Beheer	Juni 2006	Manager FZ
Geïntegreerde eindproducten reorganiseren	Juni / Juli 2006	Team manager werkplekondersteuning
Intranet aanpassen en implementeren	Juni / augustus 2006	ICT specialist Univé Zwolle
Eén datapool vormen	Juni / augustus 2006	OH en Configuratie management.
FMIS-modules aanschaffen en implementeren	Juni / november 2006	Manager FZ
Frontoffice medewerkers opleiden met ICT- kennis	Augustus / november 2006	Senior Helpdesk ICT
Klanten en ICT-aanspreekpunten informeren middels communicatieplan	Augustus 2006 / maart 2007	Team manager werkplekondersteuning.
Medewerkers opleiden voor FMIS modules	November 2006	ICT specialist Univé Zwolle
Koppelen van P&O database aan FZ database	November 2006	ICT specialist Univé Zwolle
Frontoffice herinrichten	December 2006 / februari 2007	Manager FZ en Team manager werkplekondersteuning.
Infrastructuur herinrichten	Januari / april 2007	Specialisten data-infrastructuur

Tabel 15 Implementatieplan

5.3 Projectrealisatie

Nu duidelijk is welke adviezen er zijn aangedragen ter oplossing van de probleemstelling en duidelijk is op welke wijze dit geïmplementeerd kan worden, komt men tot de laatste vraag. Wanneer is er sprake van projectrealisatie en welke factoren zijn hierop van invloed? Deze paragraaf beschrijft de indicatoren die moeten zijn behaald om tot de conclusie te komen dat het project is gerealiseerd. Tot slot is weergegeven welke partijen invloed hebben op het behalen van de projectrealisatie. Dus ook, welke partijen moeten worden betrokken om een inherent draagvlak te creëren.

5.3.1 Indicatoren

De probleemstelling geeft een brede weergave van de projectdoelstelling, die vraagt om efficiënte en adequate werkplekondersteuning. Naar aanleiding van de projectdoelstellingen en de gegeven adviezen kan er nu concreet worden gesteld wanneer er sprake is van de projectrealisatie. Onderstaande punten zijn indicatoren die beoordeling mogelijk maken of er sprake is van adequate en efficiënte werkplekondersteuning. Deze indicatoren zijn:

- Cijfer voor werkplekondersteuning in 2007 vanuit de klant beoordeelt met een 7 of hoger
- Module zaalreservering en Front-End
- Eén FTE bezetting frontoffice
- Twee FTE besparing bij Helpdesk ICT
- Producten en diensten via één ingang toegankelijk (intranet, telefonisch en Front-End).
- Eén datapool voor facilitaire en ICT- middelen.
- Kortere doorlooptijden geïntegreerde eindproducten
- Frontoffice voor Functioneel Beheer voor complete werkplekondersteuning.
- Externe klanten kennen één ingang voor ondersteunende zaken (niet apart: OH, CDM en Helpdesk ICT).
- Geen onrechtmatige toegangspassen meer in omloop.
- Eén SLA voor zowel de ICT, als de facilitaire middelen.
- ICT- aanspreekpunten geven aan dat ze tevreden zijn over de nieuwe werkwijze

5.3.2 Draagvlak

De projectdoelstellingen zijn niet te behalen zonder medewerking van alle betrokken partijen rondom dit project. Draagvlak zal daarom moeten worden gecreëerd bij de klanten van FZ, door middel van het communicatieplan. Door dit plan kunnen zij de voordelen zien van de nieuwe werkwijze en nemen zij dit gemakkelijk op in hun arbeidsroutine. De ICT- aanspreekpunten hebben hun medewerking toegezegd en hun optimisme over dit project reeds geuit. Deze interesse komt voort uit het feit dat zij veelvuldig betrokken zijn geweest bij het onderzoek en invloed hebben gehad op de projectresultaten.

Het draagvlak bij de klanten is momenteel gewaarborgd. Een andere belangrijke partij voor het slagen van dit project zijn de betrokken medewerkers, die het project moeten realiseren. Vanuit de Helpdesk ICT is men optimistisch over de integratie van hun afdeling binnen FZ. Nog werkend bij de afdeling IV waren zij het “ondergeschoven kindje” en kregen zij niet de input die vereist was om goede service te kunnen bieden aan de klant. Na te zijn ondergebracht bij FZ krijgen zij deze aandacht wel en heeft men vertrouwen in de nieuwe ontwikkelingen voor hun vakgebied. Vanuit OH en het CDM is ook instemmend gereageerd op de integratie, omdat zij ook werden meegetrokken in de relatief slechte beoordeling van de werkplekondersteuning. Met name de geïntegreerde eindproducten zorgden voor deze beoordeling en men verwacht dan ook dat door dit project weer een positiever resultaat wordt behaald. OH en het CDM hebben hun begrip geuit voor de ontstane financiële verschillen tussen hen en de functies van de Helpdesk ICT en weten dat de facilitair manager dit in de loop der tijd zal rechtekken.

Tot slot zal binnen het MT door de facilitair manager uiteen worden gezet wat de meerwaarde is van de gereorganiseerde werkplekondersteuning voor de organisatie van BU Zorg.

Bij het merendeel van de betrokken partijen is al draagvlak verkregen en voor de overige partijen staat de draagvlak creatie al op de planning. Er kan dus worden gesproken van een optimale omgeving om de adviezen te implementeren.

BRONOPGAVE

Boeken

- Alofs, T.: *Van helpdesk naar servicedesk : de klant centraal*. 2^{de} druk. Den Haag: ten Hagen & Stam, 2000. ISBN 9044001515
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006*. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2005. ISBN 9073077095
- Helmus, R.: *Handboek FZ*. Alkmaar: Facilitaire Zaken BU Zorg, 2005.
- Jong, B. en Niesten, H.: *De besturing van facilitaire organisaties : hoe speel je het spel?*. Alphen a/d Rijn: Twynstra Gudde Management Consultants, 2004. ISBN 901300959
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: *Management en organisatie*. 8^{ste} druk. Groningen: Stenfort Kroese, 2004. ISBN 902073265
- Keusters, P.J.: *Handboek voor het samenstellen van een dienstverlening- activiteiten gids*. Bussum: FMH Facility Management, 1995. ISBN 9075382014
- Kok, H.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie, concurreren op een interne markt*. Alphen a/d Rijn: Samsom, 1997. ISBN 9014056575
- Krimpen, J.: *Facility management in perspectief*. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen a/d Rijn: Samsom, 2001. ISBN 9014077947
- Materna, R. en Parker J. R.: *Corporate Infrastructure Resource Management, an emerging source of competitive advantage*. Georgia U.S.A.: The IDRC foundation, 1998.
- Mintzberg, H.: *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service, 1992. ISBN 9052610509
- Porter, E.: *Analysemethoden voor bedrijfstakken en industriële concurrenten*. 9^{de} druk. Amsterdam: Business contact, 2004. ISBN 9025404650
- Treacy, M. & Wiersma, F.: *De discipline van marktleiders, kies uw klanten, verklein uw focus en domineer de markt*. 3^{de} druk. Schiedam: Scriptum Management, 1998. ISBN 0201407191
- Ytsma, W.: *De vele gezichten van facility management*. 2^{de} druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 9014092725

Artikelen

- Bruijn, G. en Konings, M.: *ICT en FM: vloek of zegen?*. In: Facility Management Magazine. Editie 115, november 2003
- Kurstjens, M. en Elverding R.: *CIRM ter discussie*. In : Facility Management Magazine. Editie 118, maart 2004

Syllabi

- Genet, C.: *Methode van onderzoek en de markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Facility Management, 2003. Nr. 2384
- Mante, Y.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Facility Management, 2003. Nr. 2318

Rapporten

- Helmus, R.: *Integratie ICT; noodzaak of rage?*. Alkmaar: Univé BU Zorg, 2005.
- Helmus, R.: *Klanttevredenheid onderzoek 2005 FZ*. Alkmaar: Univé BU Zorg, 2005.
- Kurstjens, M. en Elverding, G.: *Corporate Infrastructure Resource Management*. Groningen: Schiphol, 2001.

Internet

- <http://www.unive.nl>
- <http://www.zbc.nu>

PROFESSIONALISERING FACILITAIRE ZAKEN

Adequate en Transparante Werkplekondersteuning

Bijlagen



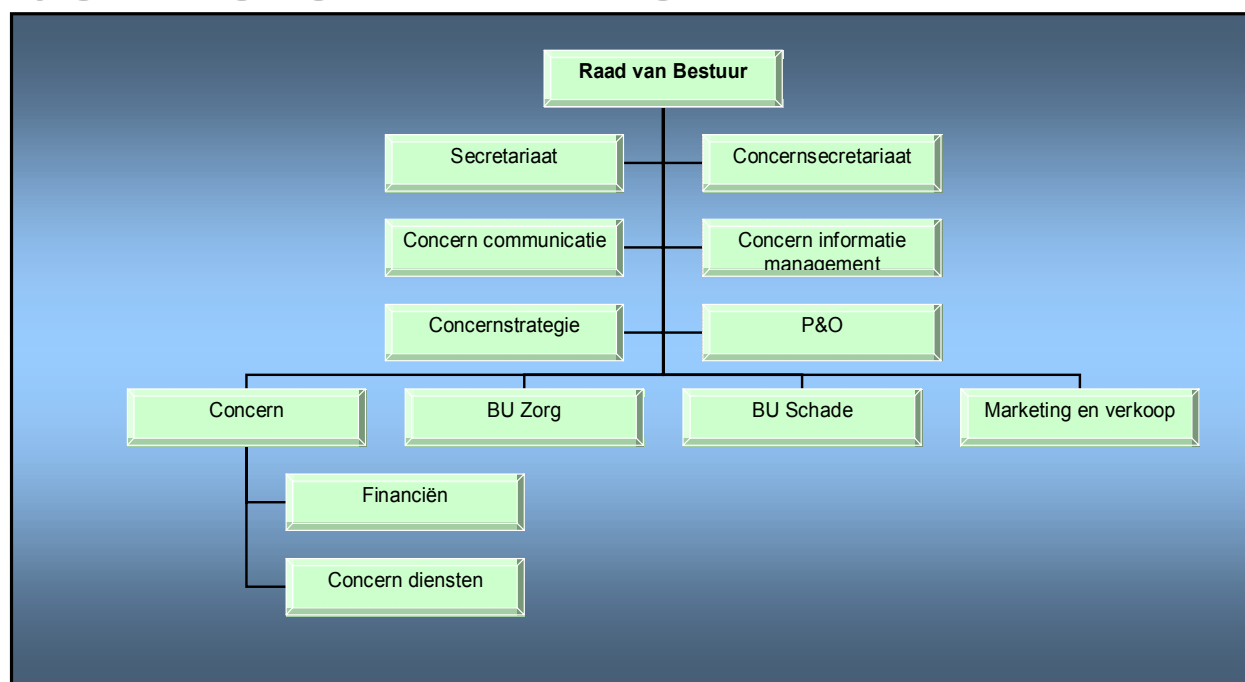
Auteur: Floris Rijke

Opleiding: Facility Management

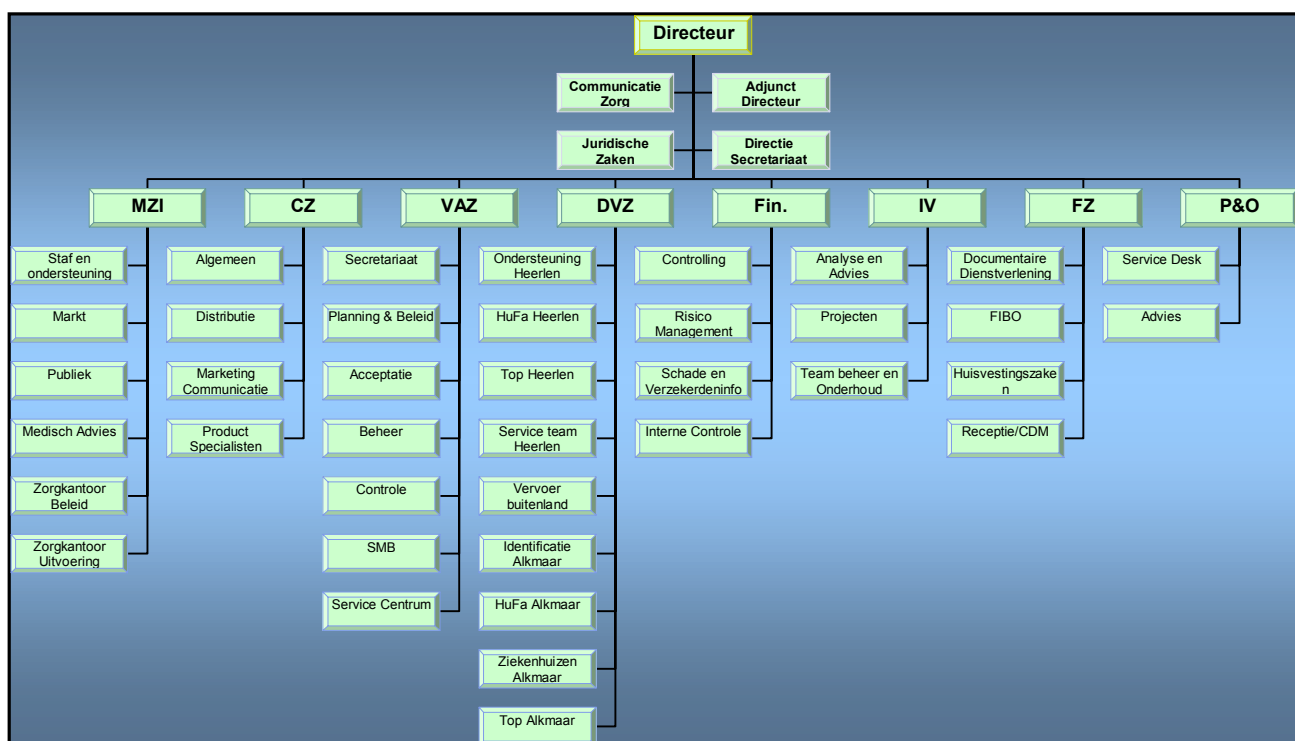
INHOUDSOPGAVE

Bijlage 1	Organogram Univé Verzekeringen	48
Bijlage 2	Organogram Univé Verzekeringen	48
Bijlage 3	Cultuurmodel Harrison	49
Bijlage 4	Projectomgeving	49
Bijlage 5	Organogram Facilitaire Zaken	50
Bijlage 6	Werkproces onderzoek.....	51
Bijlage 7	Onderzoeksresultaten ICT- aanspreekpunten	57
Bijlage 8	Topiclijst.....	61
Bijlage 8	Topiclijst.....	61
Bijlage 9	Interview VNG	62
Bijlage 9	Interview VNG	62
Bijlage 10	Interview Waterschap Veluwe	63
Bijlage 11	Topic lijst specialisten.....	64
Bijlage 12	Bouwstenen Frontoffice	65

Bijlage 1 Organogram Univé Verzekeringen



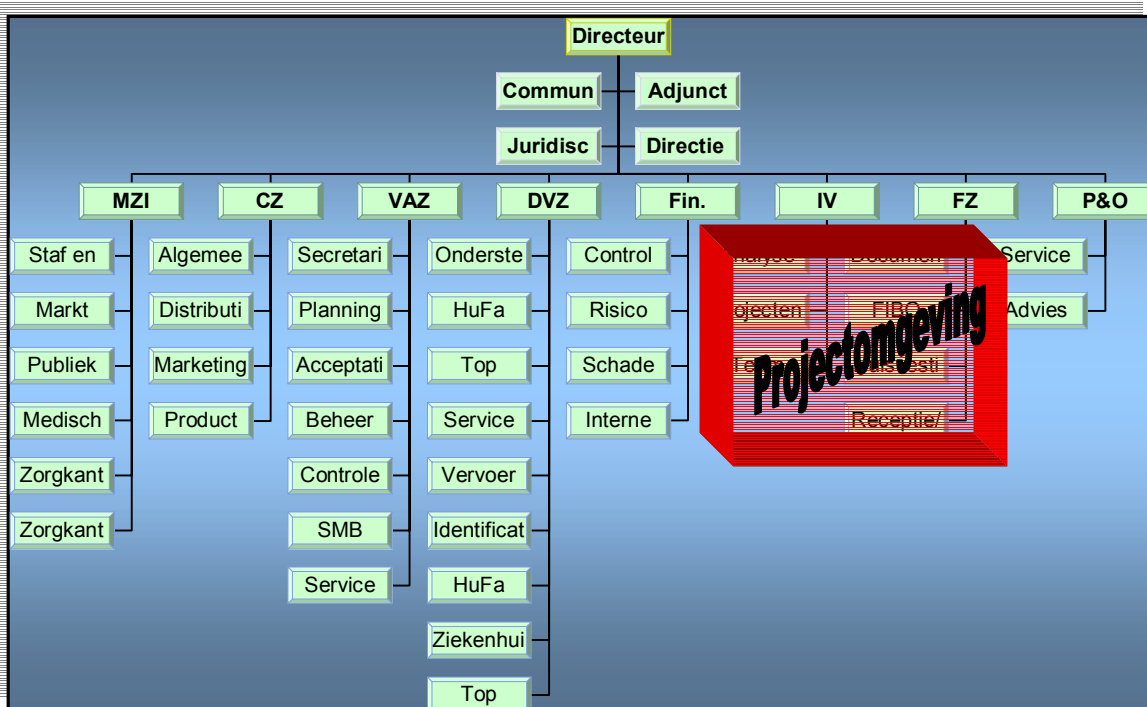
Bijlage 2 Organogram Univé Verzekeringen



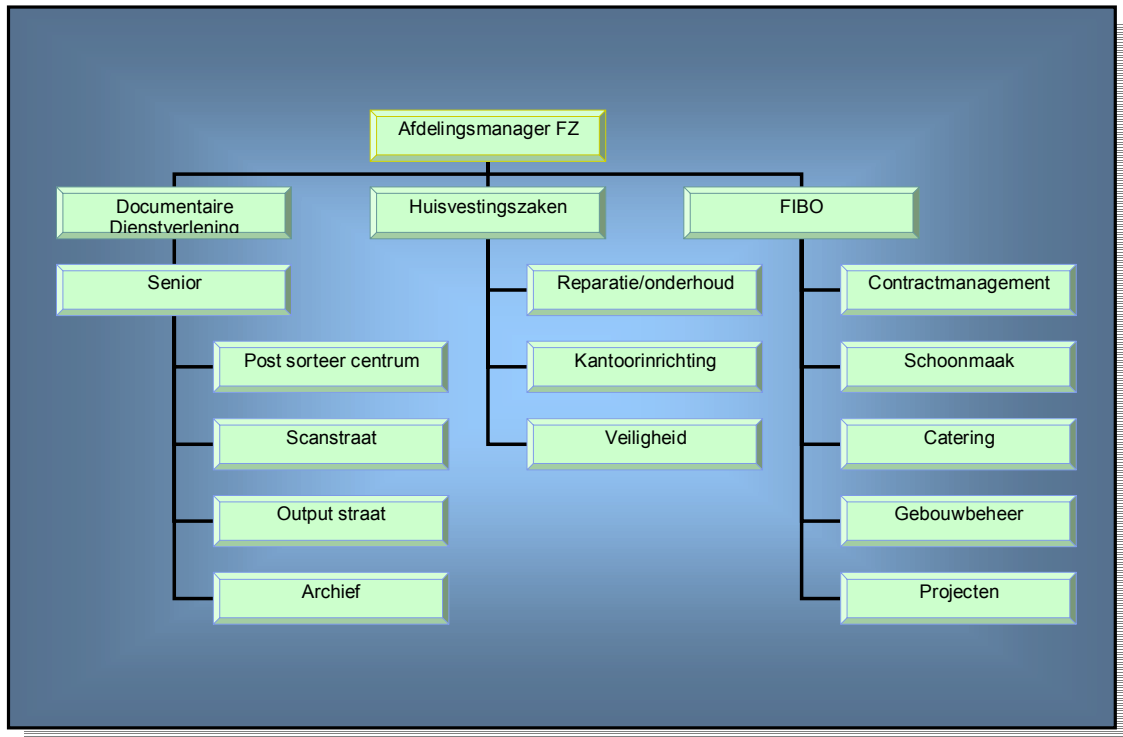
Bijlage 3 Cultuurmodel Harrison

Machtscultuur:	Spinnenweb, waar alle draden samenkomen. Zonder de spin worden geen beslissingen genomen, en regels of procedures kunnen alleen met diens goedvinden worden genegeerd. Dit soort organisaties probeert zowel de omgeving als de eigen medewerkers te beheersen. Macht en invloed heb je op basis van je functie.
Rolcultuur:	Wordt gesymboliseerd door een Griekse tempel, waar de verschillende zuilen, rollen en functies bovenaan samenkomen en gecoördineerd worden. Procedures en regels zijn een belangrijk houvast, evenals de hiërarchie en de correcte omgangsvormen. Macht en invloed zijn met name afhankelijk van je positie in de tempel. Erg flexibel zijn dit soort organisaties niet.
Taakcultuur:	Wordt gesymboliseerd door een netwerk en stelt het bereiken van resultaten voorop. Het doel heiligt al gauw de middelen, procedures moeten nuttig zijn. Macht en invloed krijg je door deskundigheid, toewijding en succes.
Persoonscultuur:	Behoeften van medewerkers staan centraal. De organisatie is een middel om de eigen doelen te bereiken. Hiërarchie is weinig aanwezig of gewenst. Macht en invloed krijg je hooguit door persoonlijkheid, expertise en uitzonderlijke prestaties. Zelfmotivatie en eigen verantwoordelijkheid zijn belangrijke kenmerken.

Bijlage 4 Projectomgeving



Bijlage 5 Organogram Facilitaire Zaken



Bijlage 6 Werkproces onderzoek

Per serviceafdeling is een schematische weergave gegeven van de verantwoordelijkheden en werkprocessen van de desbetreffende afdeling. De verantwoordelijkheden van een serviceafdelingen, die raakvlakken hebben met andere serviceafdelingen zijn onderlijnt. Op deze wijze is inzichtelijk welke werkprocessen raakvlakken hebben met andere serviceafdelingen.

Tot slot zullen per serviceafdeling puntsgewijs de raakvlakken met andere serviceafdelingen en de knelpunten per serviceafdeling in kaart worden gebracht.

Frontoffice IV (Procedures Frontoffice, 2004)

Werkproces	Acties
<u>Het aannemen van binnenkomende calls:</u>	• Mail • Telefonisch • Aan de balie
<u>Intake en registratie van calls:</u>	• Intake • Registratie • Toewijzing van calls • Zelf afhandelen van calls
<u>Voortgangsbewaking 'toewijzing':</u>	• Checken lijst met calls • Checken van status van calls • Indien niet in behandeling; escaleren naar seniormedewerker
<u>Voortgangsbewaking 'gereed meldingen':</u>	• Controleren of meldingen, wijzigingen of acties gereed zijn gemeld • Melder terugbellen en vragen naar tevredenheid • Vervolgens call afsluiten of opnieuw toewijzen
<u>Uitleveren van ICT goederen:</u>	• Informeren klant • Goederen afgeven bij balie

Raakvlak:

- Aanvraag van interne verhuizingen van CDM

Knelpunten:

- Frontoffice wordt niet geïnformeerd over het definitieve verhuisplan.
- Frontoffice kan hierdoor geen KWIS vragen behandelen betreffende interne verhuizingen.

Configuratiemanagement IV (Unidesk, 2005)

<i>Werkproces</i>	<i>Acties</i>
<u>Identificatie en registratie:</u>	• Omschrijven van alle componenten in de IT-infrastructuur. • Registreren van alle componenten in de IT-infrastructuur.
<u>Statusbewaking:</u>	• Opslag van actuele en historische gegevens over de status van een Configuratie item. • Wijzigingen in de status traceren.
<u>Beheer:</u>	• Actueel houden van CMDB • Controle Configuratie Item wijzigingen en toevoegingen op basis van juiste aanwezige toestemming documentatie.
<u>Verificatie en audit:</u>	• Controleren van de CMDB gegevens. • Uitvoeren van audits op de IT- infrastructuur. • Bestaan van de Configuratie Items aantonen. • Juistheid van de vastgelegde gegevens controleren.
<u>Rapportage:</u>	• Andere werkprocessen en organisatie voorzien van informatie. • Rapporteren van trends en ontwikkelingen rond het gebruik van Configuratie Items.

Raakvlakken:

- Leveren van gegevens uit CMDB aan Frontoffice Helpdesk ICT
- Wijzigingen in infrastructuur verwerken vanuit het Backoffice

Knelpunten:

- CMDB niet 'up to date' door onvolledige informatie vanuit Backoffice en Frontoffice
- Men verplaatst zelf werkplekken, gevolg is dat CMDB niet representatief is.

Change Management IV (Unidesk, 2005)

<i>Werkproces</i>	<i>Acties</i>
Maandrapportage:	• Verzamelen en verwerken van de nodige gegevens • Versturen aan Teammanager Services FZ
Cabling & Facilities (C&FS):	• Bijwerken netwerkadministratiesysteem
Bestelling ICT –middelen:	• Bestellen • Stickeren • Uitzetten van plaatsingsactie naar B.O.
Licentiebeheer:	• Bestellen softwarelicentie • Bijwerken licentiedatabase na binnenkomst
<u>Coördinatie software installatie:</u>	• Uitzetten van installatieactie naar BO dan wel Centric • Licenties regelen
Coördinatie Univé brede uitrol van software:	• Akkoord verlenen op verzoek vanuit Zwolle • Helpdesk op de hoogte brengen
Verwerken verzoeken Unit:	• Doorzetten van acties naar verschillende partijen
Unidesk updaten:	• Up-to-date houden van de informatie op Unidesk t.a.v. Change
<u>Bestelling mobiele telefoon/token:</u>	• Volgens procedure

Raakvlakken:

- Acties doorwijzen aan Backoffice Helpdesk ICT
- Bericht doorgeven van goederen afhaal aan Frontoffice

Knelpunt:

- Afdelingen bestellen buiten Change Management ICT middelen, met als gevolg dat deze niet in de database terecht komen en er geen financieel overzicht is van de ICT middelen aanschaf.

Werkproces	Acties
Usermanagement:	• Melding ontvangen in Unit • Users aanmaken/wijzigen/verwijderen en toevoegen • Users lid maken/aamelden voor Documentum/IOW
Software:	• Software uitrollen op werkplek • Updates van Software monitoren • Ondersteuning Software op werkplek • Pilots Software uittesten op de afdeling
Telefonie:	• Verzoek uit Unit onderzoeken op mogelijkheden • Communiceren naar FO/CC/Klant • Melding uit Unit opvragen en uitzetten/inplannen • Werkzaamheden voorbereiden • Hardware bestellen en communiceren aan Klant/FO/CC • Melding uitvoeren • Gereed melden van de actie, nazorg inplannen • Database C&fs administreren
Internet:	• Verzoek uit Unit onderzoeken op mogelijkheden • Communiceren naar FO/CC/Klant • Telefoon lijn bestellen en DSL verbinding aanvragen • Terugkoppelen aan Klant/FO levering datum • Werkzaamheden voorbereiden • Oplevering van bestelde Lijn communiceren met Klant/FO • Gereed melden van melding, nazorg inplannen • Database C&fs administreren • Hardware plaatsen in equipment room en monitoren
LAN:	• Incidenten uit Unit oplossen • Werkplek beheer Infra • Hardware beheren/opslaan • Inventariseren zuilen/aansluitpotten • Beheer en bestellen kabel/connector/snoertjes • Switch en HUB ondersteuning • ISDN/ADSL bekabeling/hardware ondersteuning
<u>Verhuizingen:</u>	• Verzoek uit Unit onderzoeken op mogelijkheden • Tekening in kaart brengen en opties uitstippelen • Planning maken uitvoeren infra • Opties kenbaar maken bij Verhuis Coördinator • Wijzigingen implementeren • Datum plannen • Uitvoeren • Terugkoppeling

Backoffice IV (Unidesk, 2005)

Raakvlakken:

- Interne verhuizingen; Operationele Huisvesting.

Knelpunten:

- Kennis van Telefonie/LAN/Internet ligt bij één medewerker.

- Veel Ad-Hoc werkzaamheden, bemoeilijkt interne verhuizingen.
- Afstemming tussen Telefonie/LAN/Internet en Operationele Huisvesting niet optimaal.

Werkprocessen Operationele Huisvestingszaken FZ (Handboek FZ, 2003)

Werkprocessen	Acties
Beheren van leveranciers gegevens:	• Leveranciers informatie beheren • Wijzigingen aanbrengen in bestand • Juiste leverancier inschakelen
Beveiliging:	• Openen van gebouw • Autorisatie alarm • Camera surveillance • 24 uren dienst
Meubilair:	• Plaatsen • Instellen
<u>Interne verhuizingen:</u>	• Afstemming aanvraag • Opdrachtbon uitdraaien • Uitvoering opdracht plannen • Opdracht uitvoeren • Opdrachtbon invullen • Opdrachtbon mailen naar Uitgevoerde opdrachten
<u>Technische meldingen:</u>	• Storingen en reparaties uitvoeren • Extern bedrijf inschakelen en controleren en begeleiden • Intern doorverwijzen van storing • Audiovisuele middelen leveren
Brandpreventie:	• Rondes lopen • Aanpassingen verrichten • Aanspreekpunt voor brandweer

Raakvlakken:

- Interne verhuizingen met afdeling Telefonie/LAN/Internet van de Helpdesk ICT
- Ontvangen van Operationele Huisvesting KWIS-en van het CDM
- Combipas werkzaamheden vanuit het CDM

Knelpunten:

- Interne verhuizingen; communicatie tussen klant en uitvoerders is niet efficiënt.
- Interne verhuizingen; communicatie tussen de afdelingen Telefonie/LAN/Internet en Operationele Huisvesting is niet efficiënt.
- Interne Verhuizingen; afstemming van de afdeling Telefonie/LAN/Internet en Operationele Huisvesting, is niet efficiënt door interventie van ad-hoc taken en andere planningsobstructies.

- Er is een scheve werkverdeling ontstaan in de verdeling van de theoretische en praktische werkzaamheden van de Operationele Huisvesting.

Werkprocessen Centraal Dienstverleningsmeldpunt FZ (Handboek FZ, 2003)

Werkproces	Acties
<i>Eerstelijns opvang klanten van Facilitaire Zaken:</i>	• Telefonisch contact • Fysiek contact • Per email
<i><u>Filteren aanvragen/verzoeken:</u></i>	• Onderscheid maken tussen: SHOP, FIBO, OH en Catering opdrachten. • Feedback geven met SLA. • Coderen van aanvraag.
<i><u>Registreren van binnengekomen klachten:</u></i>	• Boordelen van klacht op noodzaak • Klacht sturen naar uitvoerder • Coderen van klacht • Feedback geven aan klant • Klacht meenemen in MTFZ vergadering
<i><u>Reservering vergaderruimte en randapparatuur:</u></i>	• Verwerken van actielijst • Inplannen vergaderruimtes • Inlichten van betrokken partijen • Wijzigingen verwerken
<i><u>Sleutelbeheer en Toegangscontrole:</u></i>	• Pas aanvraag • Controleren of chipknip werkt • Toegang tot camera toezichtstelsysteem • Retour Combipas
<i>Registreren van binnengekomen mail:</i>	• Beoordelen en coderen van aanvraag • Aanvraag als bevestiging mail naar betrokken partijen • In de juiste map plaatsen
<i>Eerstelijns communicatie klant:</i>	• Opvangen facilitaire klant • Het soort vraag of klacht interpreteren • Kanaliseren naar de juiste uitvoerder
<i>Oproepcentrale Bedrijfshulpverlening:</i>	• Beheren van oproepcentrale • Testberichten versturen naar BHV-ers
<i>Reserveringen na werktijd voor overwerk:</i>	• Actielijst verwerken • De alarmcentrale en bewaking inlichten • Apparatuur inventarisatie

Raakvlakken:

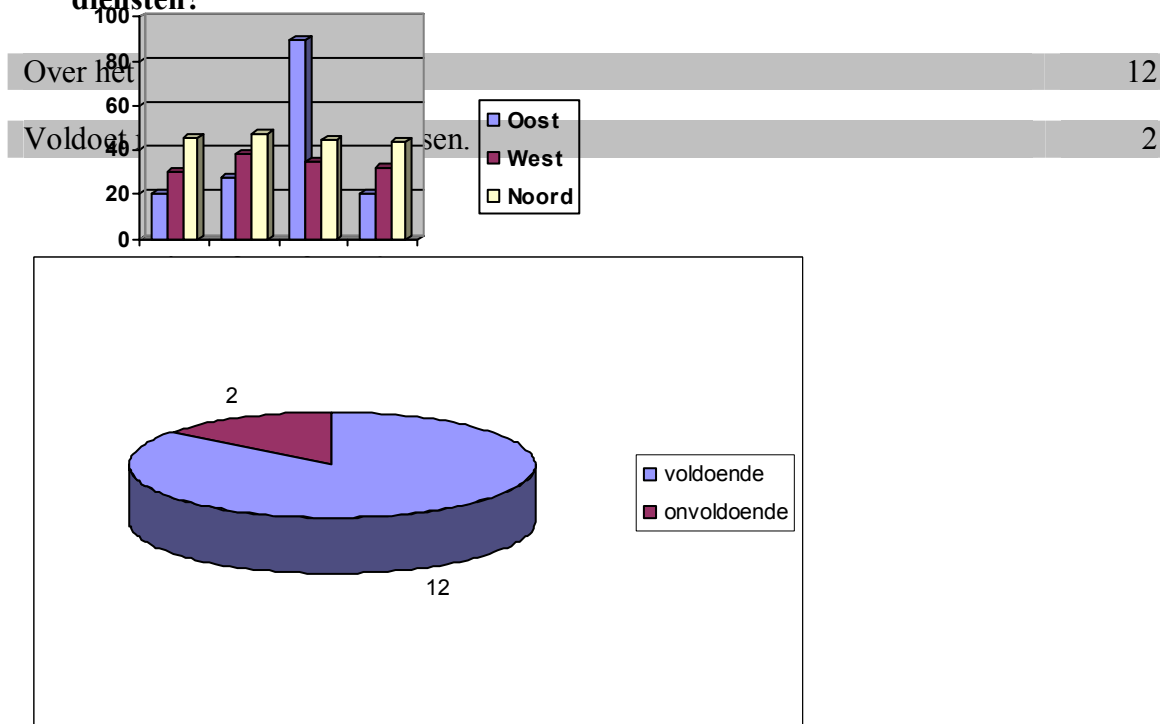
- Rond interne verhuizingen met Helpdesk ICT
- Rond interne verhuizingen met Operationele Huisvesting
- Combipas werkzaamheden met Operationele Huisvesting
- Regelen van vergaderapparatuur met Operationele Huisvesting
- Alle klachten, wensen, informatie en storing (KWIS) meldingen toedelen aan Helpdesk ICT (incidenteel) en Operationele Huisvesting.

Knelpunten:

- De werkzaamheden rond het plannen van de vergaderingen nemen op dit moment 75% van de tijd in beslag.
- De combipas werkzaamheden zijn inefficiënt. Dit vertaalt zich naar: geen overzicht over uit diensttrekkende werknemers, saldo uitbetalingen en omslachtige werkwijze van in –en uitschrijvingen.

Bijlage 7 Onderzoeksresultaten ICT- aanspreekpunten

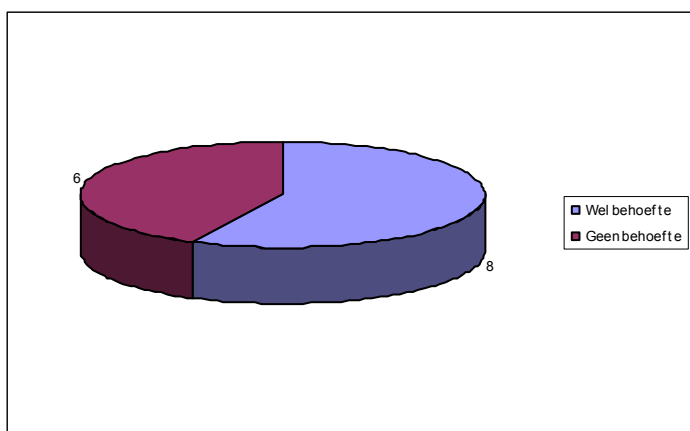
1. Wat vind je van het *huidige aanbod* van ICT gerelateerde producten en diensten?



2. Aan welke ICT gerelateerde producten en diensten heb je op dit moment *nog behoefte*?

Geen behoefte aan andere producten en diensten	6
Wel behoefte aan andere producten en diensten	8
Office pakket ondersteuning.	4
Specifiek product.	3
Arbo apparatuur	1

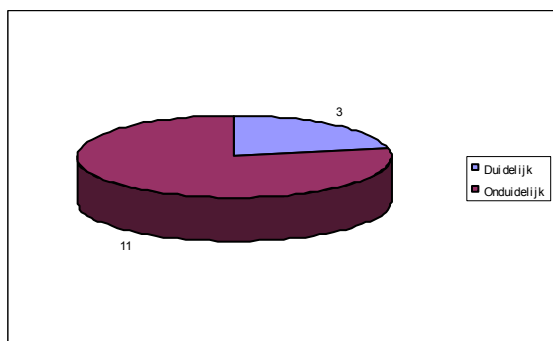
Ondersteuning bij: invoering nieuwe applicaties en werkplekinrichting.	1
Schoonmaak computer apparatuur.	1



3. Vind je dat op Unidesk een duidelijk overzicht is van de diensten en producten van ICT-Zorg, waarom wel/niet?

Er is geen duidelijk overzicht van de producten en diensten van ict.	11
Onder één knop producten en diensten catalogus	11

De producten en diensten van ict zijn goed te vinden.	3
---	---



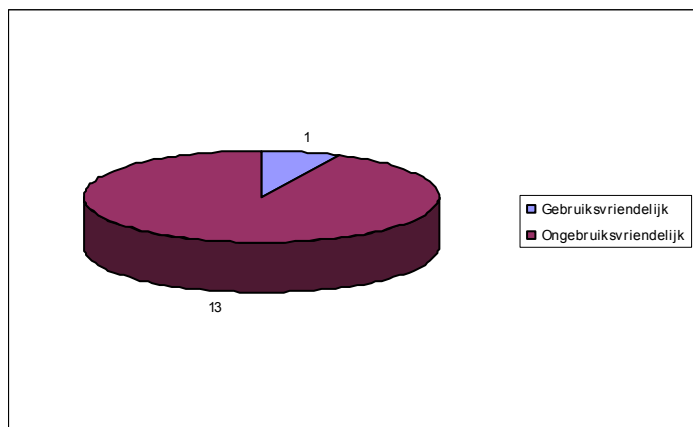
4. Zijn de aanvraag procedures van ICT gerelateerde producten en diensten op dit moment gebruiksvriendelijk?

Ja de aanvraag procedures van ICT gerelateerde producten en diensten zijn op dit moment gebruiksvriendelijk?	1
--	---

Nee de aanvraag procedures van ICT gerelateerde producten en diensten zijn op dit moment niet gebruiksvriendelijk?	13
--	----

Formulier zelf is ongebruiksvriendelijk.	9
Indien procedure formulieren is niet efficiënt.	6

Per proces moet het betreffende formulier worden weergegeven.	5
Nee plaatsing van de formulieren is niet duidelijk.	2
Geen prijsweergave en uitleg van ict -producten.	2

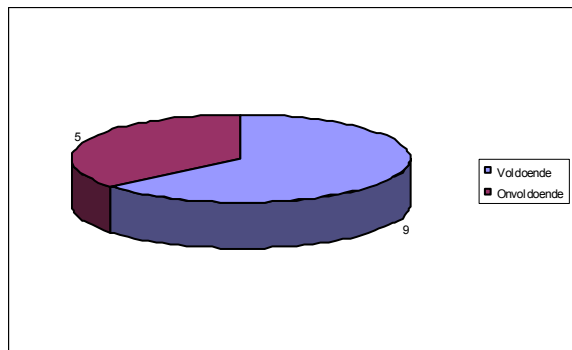


5. Krijg je c.q. is er voldoende informatie om de *voortgang* van de aangevraagde diensten of producten te monitoren?

Functioneert voldoende.	9
-------------------------	---

Functioneert onvoldoende.	5
---------------------------	---

Bij omvangrijkere producten of diensten moet ik zelf aan de bel trekken om duidelijkheid te krijgen over de voortgang.	5
Snelheid van afhandeling verschilt per functie.	1



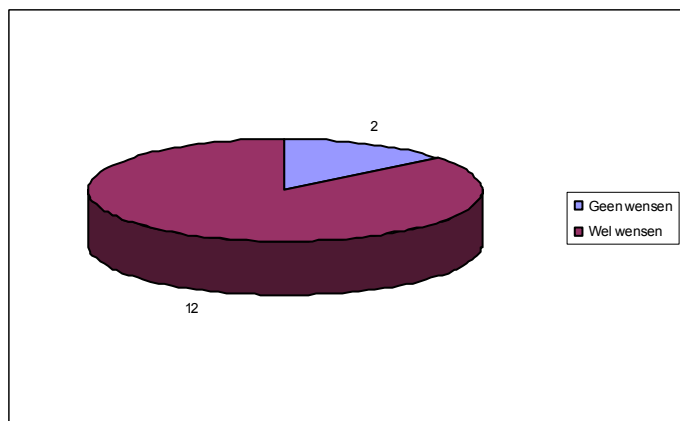
6. Welke *wensen of verbeteringen* heb je ten aanzien van de ondersteunende diensten en service van de Helpdesk ICT-Zorg?

Geen wensen / verbeterpunten ten aanzien van de ondersteunende diensten en service van de Helpdesk ICT-Zorg.	2
--	---

Wel wensen / verbeterpunten ten aanzien van de ondersteunende diensten en service van de Helpdesk ICT-Zorg.	12
---	----

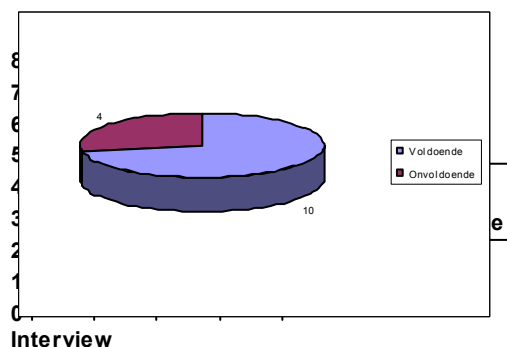
F.O. medewerker moet meer servicegericht zijn.	6
Onvoldoende kennis van de werkzaamheden van de andere werknemers.	4
Telefoonbezetting onvoldoende.	3
Verzoek om rechtlijnigheid qua informatie en procedure verstrekking.	3
SLA's dienen naar behoefte van de klant worden afgesteld.	2

Bij interne verhuizingen en grotere projecten graag een gesprek met de betrokken partijen.	2
Inzicht in de wachttijden bij omvangrijke bestellingen	1



7. Sluiten de *openingstijden* van de helpdesk ICT-Zorg aan bij jullie behoefte?

Tijden sluiten voldoende aan.	10
Andere openingstijden gewenst.	4
Graag mensen aanwezig vanaf 7.30 uur.	3
Graag mensen aanwezig vanaf 7.00 uur.	1



8. Overige opmerkingen.

Meer veranderingen doorgeven aan de ict-aanspreekpunten i.p.v. alleen op Uninet.
 Spoedgevallen komen er snel doorheen.
 Formulier van netwerkgebruik wordt snel afgehandeld.

Bijlage 8 Topiclijst

TOPICLIJST	
<i>Soort</i>	<i>Vraag</i>
<i>Cijfers:</i>	1. Hoeveel FTE's telt de organisatie waaraan de facilitaire afdeling service biedt? 2. Hoeveel werkplekken telt de organisatie waaraan de facilitaire afdeling service biedt? 3. Hoeveel FTE's telt de facilitaire afdeling? 4. Hoeveel FTE's telt het frontoffice? 5. Op welke tijd is het Frontoffice bereikbaar?
<i>Open vragen:</i>	6. Welke benaming wordt gebruikt voor het Frontoffice van de facilitaire afdeling? 7. Wat was de aanleiding voor deze vorm van het Frontoffice? 8. Op welke wijze is het Frontoffice ingericht? 9. Welke serviceafdelingen representeert het Frontoffice? 10. Welke verantwoordelijkheden kent het Frontoffice? 11. Wordt er gebruik gemaakt van Front-end meldingen? 12. Zo ja; gaan deze door naar het Backoffice of naar het Frontoffice? 13. Wordt het Frontoffice bemand met een skilled of non-skilled medewerker op ICT gebied? 14. Op welke wijze worden interne verhuizingen georganiseerd? 15. Wat is de meerwaarde van het FMIS programma Nordined -Prequest voor de (facilitaire) bedrijfsvoering? 16. Welke componenten van een FMIS programma zijn vereist om een geïntegreerd aanbod te kunnen leveren op ICT en FZ gebied. 17. Op welke wijze blijft de facilitaire afdeling op de hoogte van in -en uitdienst tredende werknemers? 18. Welke oploswijze draagt u aan voor de Case van Univé?

Bijlage 9 Interview VNG

Interview VNG met de heer P. Beijersbergen van Henegouwen

1. Hoeveel FTE's telt de organisatie waaraan de facilitaire afdeling service biedt?

Ongeveer 300 medewerkers

2. Hoeveel werkplekken telt de organisatie waaraan de facilitaire afdeling service biedt?

300 werkplekken, 80 % zit werkplekken en 20% sta werkplekken.

3. Hoeveel FTE's telt de facilitaire afdeling?

60 FTE's

4. Hoeveel FTE's telt het frontoffice?

2.5 FTE's

5. Op welke tijd is het Frontoffice bereikbaar?

7.00 tot 17.30

6. Welke benaming wordt gebruikt voor het Frontoffice van de facilitaire afdeling?

Facilitair Meldpunt

7. Wat was de aanleiding voor deze vorm van het Frontoffice?

Aanschaf van FMIS programma

8. Welke serviceafdelingen representeert het Frontoffice?

technische dienst/post/catering/repro/chauffeurs/vergaderingen

9. Wordt er gebruik gemaakt van Front-end meldingen?

In principe is er de mogelijkheid voor klanten om middels intranet een melding aan te maken op ICT en FZ gebied. De werkelijkheid is dat men toch vaak gebruik maakt van de telefoon en email.

10. Zo ja; gaan deze door naar het Backoffice of naar het Frontoffice?

De meldingen komen binnen bij het Frontoffice, die vervolgens de meldingen controleert op volledigheid en eventueel aanvult en tot slot worden de meldingen middels het FMIS programma gestuurd naar de desbetreffende Backoffice.

11. Wordt het Frontoffice bemand met een skilled of non-skilled medewerker op ICT gebied?

Momenteel komen de ICT vragen niet meer terecht bij het Facilitair Meldpunt. In het verleden kwamen deze vragen wel terecht bij het Facilitair Meldpunt, echter door onkunde op het gebied van ICT, werd er voor de ICT meldingen een aparte Frontoffice gecreëerd.

12. Op welke wijze worden interne verhuizingen georganiseerd?

Middels een aanvraagformulier naar het FM en deze meldt het bij de coördinator Huisvesting, die voor uitvoering zorgdraagt. Het Facilitair Bedrijf zorgt voor de verhuizing van het meubilair en de ICT medewerkers zorgen voor de verhuizing van alle ICT componenten.

13. Wat is de meerwaarde van een commercieel FMIS programma voor de (facilitaire) bedrijfsvoering?

De invoering van meldingen is minder arbeidsintensief dan het zelf aanmaken van meldingen. Een hele belangrijke factor is het tekenprogramma waarin het gebouw is beschreven. Hierbij zijn alle gebouwcomponenten opgenomen inclusief de inboedel. Tevens zorgt de vergadermodule voor de perfecte uitvoering rondom de vergaderingen.

14. Welke componenten van een FMIS programma zijn vereist om een geïntegreerd aanbod te kunnen leveren op ICT en FZ gebied.

Het tekenprogramma voor bij interne verhuizingen of verbouwingen en het opnemen van de ICT componenten. Het meldingsprogramma op intranet is ook van belang bij de invoering van ICT en Facilitaire meldingen.

15. Op welke wijze blijft de facilitaire afdeling op de hoogte van in -en uitdienst tredende werknemers?

Door vertreklijsten van de verschillende sectoren.

Bijlage 10 Interview Waterschap Veluwe

1. Hoeveel FTE's telt de organisatie waaraan de facilitaire afdeling service biedt? **Ca. 220 FTE**
2. Hoeveel werkplekken telt de organisatie waaraan de facilitaire afdeling service biedt? **Ca. 220 FTE**
3. Hoeveel FTE's telt de facilitaire afdeling? **Facilitair 12 + automatisering 10.**
4. Hoeveel FTE's telt het frontoffice? **3 personen (2 FTE)**
5. Op welke tijd is het Frontoffice bereikbaar? **8:00 – 17:00 uur**
6. Welke benaming wordt gebruikt voor het Frontoffice? **Servicedesk**
7. Wat was de aanleiding voor een geïntegreerd Frontoffice (F.M. en ICT)? **Samengaan afdelingen Fac.zaken en Automatisering tot een nieuwe afdeling en het feit dat gebruikers voor iedere vraag zich moeten afvragen welke helpdesk ze moeten raadplegen (nu maar 1). Efficiency.**
8. Wat zijn de valkuilen bij het willen integreren van de Helpdesk ICT binnen FZ? **Klanten moeten opvoeden en inlichten over de meerwaarde van een geïntegreerde servicedesk.**
9. Wat zijn de absolute randvoorwaarden voor een effectieve integratie van de Helpdesk ICT binnen FZ? **Zowel automatiseerders als facilitaire mensen betrekken bij de inrichting van een systeem.**
10. Welke aandachtspunten zijn er voor deze integratie op tactisch en operationeel gebied? **Pak als je een systeem gaat inrichten niet te veel dingen tegelijk op, maar module voor module en betrek zoveel mogelijk de mensen erbij, zodat je bij hen ook draagvlak creëert.**
11. Welke serviceafdelingen representeert het Frontoffice? **Facilitaire zaken (huisvesting, reprografie, vergaderservice) en automatisering (netwerkbeheer, databasebeheer, systeembeheer, etc). Tegenwoordig draaien ook applicatiebeheerders mee in het systeem. Deze applicatiebeheerders vallen nog niet onder onze afdeling, maar als medewerkers uit de organisatie vragen/klachten hebben over een bepaalde applicatie, dan kunnen ze die ook melden bij de servicedesk.**
12. Wordt er gebruik gemaakt van Front-end (aanmaken van meldingen door klant) meldingen?
Ja middels e-mail. Mensen kunnen mailen, bellen en formulieren invullen op intranet. Deze mails, telefoontjes en formulieren komen binnen bij de servicedesk
. Daar registreren ze de meldingen in Planon. Mensen vullen niet rechtstreeks meldingen in via Planon.
13. Zo ja; gaan deze door naar het Backoffice of naar het Frontoffice?
Naar het frontoffice.
14. Wat is de verdeling van meldingen die binnen komen bij het frontoffice, per telefoon en via de mail, uitgedrukt in procenten?
70 % komt binnen via mail en formulieren en 30% per telefoon. We promoten te mailen i.p.v. te bellen
15. Wordt het Frontoffice bemand met een skilled of non-skilled medewerker op ICT gebied? **Non-skilled, al kunnen ze simpele vragen over automatisering inmiddels wel beantwoorden.**
16. Kent het frontoffice een nulde- of eerstelijns ondersteuningsniveau? **Geen idee wat je hiermee bedoelt.**
17. Op welke wijze blijft de facilitaire afdeling op de hoogte van in -en uitdienst tredende werknemers?
18. Wat is de meerwaarde van het FMIS programma Planon voor de geïntegreerde werkwijze van het frontoffice? **Wij hadden Planon al in huis voor meldingen op facilitaire gebied en dat beviel goed. Automatisering werkte met Topdesk en dat beviel niet goed. Daarnaast waren automatiseringsmeldingen wel in Planon in te voeren, maar facilitaire meldingen niet in Topdesk.**
19. Welke componenten (databases en modules) van een FMIS programma zijn vereist om een geïntegreerd aanbod te kunnen leveren op ICT en Facilitair gebied. **Bij ons zijn dat meldpunt, werkorders en inventarisbeheer.**

Bijlage 11 Topic lijst specialisten

Integratie Helpdesk ICT binnen de afdeling Facilitaire Zaken (FZ) voor complete werkplekondersteuning.

Vragenlijst:

1. Welke aandachtspunten zijn er voor deze integratie op tactisch en operationeel gebied?
2. Op welke wijze moet het Frontoffice worden georganiseerd?
3. Moet het frontoffice worden georganiseerd met een eerste –en tweede lijns support of alleen met een eerste lijns support?
4. Welke componenten van een FMIS programma zijn vereist om een geïntegreerd aanbod te kunnen leveren op ICT en FZ gebied?
5. Wat zijn de absolute randvoorwaarden voor een effectieve integratie van de Helpdesk ICT binnen FZ?
6. Wat zijn de valkuilen bij het willen integreren van de Helpdesk ICT binnen FZ?
7. Wat is uw visie en ervaring, betreft het uitbesteden van de ICT backoffice taken?
8. Wat is uw visie en ervaring, betreft het integreren van de Helpdesk ICT binnen de facilitaire organisatie?
9. Heeft u referenties van organisaties, die reeds de Helpdesk ICT hebben geïntegreerd binnen hun facilitaire organisatie?
10. Een van mijn competenties is om professioneel advies te geven aan organisaties. Kunt u mij een adviesrapport (mag ook fictief zijn) geven, zodat ik kan zien op welke wijze er op professioneel niveau advies wordt gegeven?

Bijlage 12 Bouwstenen Frontoffice

	Distributiekanaal:	Basisstructuur:	Ondersteuningsniveau:	Skilled level:	Aantal FTE:	Bezetting:
Opties:	-Account management model - <u>One Stop Shopping model</u>	-Basisstr. 1 - <u>Basisstr. 2</u>	-Ondersteuningsniv. 0 - <u>Ondersteuningsniv. 1</u> - <u>Ondersteuningsniv. 2</u>	-Skilled - <u>Unskilled</u>	-1 FTE -2 FTE	-Marco -Imma -Elly -Rina
Reden:	-Projectdoelstelling -Transparantie	-Afdeling planning alleen bij grote organisaties. -Planning reguleert ook uitbesteding. -Onnodig extra FTE	-Basiskennis van alle producten/diensten. -Korte wachtrijen telefoon. -Nuldelijns bij externe was valkuil.	-Korte wachtrijen telefoon. -Veel producten/diensten. -Veel meldingen	-Tijdsbesparing CDM van 60%. -Door hanteren van unskilled en ondersteuningsniv. 1 tijdsbesparing frontoffice ICT.	- Altijd bezetting. - Klantvriendelijk.