

De inrichting van de servicedesk binnen het **CAOP**

Centrum Arbeidsverhoudingen en Overheidspersonen



Dhr. M. Metselaar
Dhr. A.N. van Geest

Haagse Hogeschool

26-05-2009
Den Haag

De inrichting van de servicedesk binnen het CAOP

Centrum Arbeidsverhoudingen en Overheidspersonen

Annelies van Rooden

Mei 2009

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider:

Dhr. M. Metselaar

Medebeoordelaar:

Dhr. A.N. van Geest

Opdrachtgever:

CAOP, Centrum voor Arbeidsverhoudingen en Overheidspersonen
Lange Voorhout 9
2514 EA Den Haag

Mentor:

Mevr. P. Scott

Periode onderzoek:

februari 2009 – mei 2009

Bijlagen

De inrichting van de servicedesk binnen het CAOP

Centrum Arbeidsverhoudingen en Overheidspersonen

Annelies van Rooden

Mei 2009

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider:

Dhr. M. Metselaar

Medebeoordelaar:

Dhr. A.N. van Geest

Opdrachtgever:

CAOP, Centrum voor Arbeidsverhoudingen en Overheidspersonen
Lange Voorhout 9
2514 EA Den Haag

Mentor:

Mevr. P. Scott

Periode onderzoek:

februari 2009 – mei 2009

Auteursreferaat

Onderzoek naar de inrichting van de servicedesk binnen de overheidsinstelling CAOP om tot een optimalisatieslag te komen. Onderzoeksvraag is op welke wijze de servicedesk binnen het CAOP transparant en efficiënt kan worden ingericht, zodat de klantverwachting en aangeboden dienstverlening ten behoeve van de klant optimaal en duidelijk wordt. Achterliggende doelstelling is zorg te dragen voor een goed functionerende servicedesk, aansluitend op de klantverwachting en de kwaliteit van de dienstverlening. Dit zal worden verbeterd door betere afgestemde samenwerking. Belangrijkste conclusies zijn het ontbreken van een eenduidige communicatiestructuur en een kader waarin de klantverwachtingen transparant worden gemaakt. Als belangrijkste aanbevelingen worden gegeven een afbakening te maken in het kader van de klantverwachting. Hierop aansluitend een Producten- en Dienstencatalogus te maken en afspraken vast te leggen in Service Level Agreements. Ten slotte moet er een werkprocesbeschrijving komen waardoor de servicedesk in staat is een nauwkeurige planning en afstemming te maken met de rest van de facilitaire diensten.

Indexreferaat

FM, scriptie, overheid, servicedesk, klant, klantverwachting, strategie, cultuur, structuur, informatiestromen, communicatie, verandermanagement.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Begin 2009 is binnen het FB (Facilitair Bedrijf) de frontdesk samengevoegd met de ICT helpdesk wat resulteerde in een servicedesk. De samenvoeging ging moeizaam en er ontbraken aspecten binnen de inrichting van de servicedesk, waardoor de volgende probleemstelling is ontstaan:

Op welke wijze kan de servicedesk binnen het CAOP transparant en efficiënt worden ingericht, zodat de klantverwachting en aangeboden dienstverlening ten behoeve van de klant optimaal en duidelijk wordt.

Na het onderzoek is gebleken dat de belangrijkste punten die ontbraken als volgt benoemd kunnen worden:

- Geen duidelijke communicatiestructuur, waardoor klanten en afdelingen elkaar ongeorganiseerd gaan bellen
- Geen inzicht in de klantverwachting op dit moment
- Geen duidelijk kader aanwezig waarin de makkelijke-, standaard- en moeilijke vragen beantwoord kunnen worden
- Het FB zit nog niet op het toppunt van Customer Intimacy

De belangrijkste aanbevelingen zijn gericht op de inrichting van de servicedesk, zodat deze wordt geoptimaliseerd in haar werkzaamheden. De rest van de aanbevelingen zijn terug te vinden in het rapport.

- Er moet een kader worden opgezet waarin duidelijk wordt welke verwachtingen de servicedesk waar kan maken
- Aan de hand van dit kader kan het FB een Producten- en Dienstencatalogus opzetten, waardoor de klantverwachting transparant wordt gemaakt
- Door middel van Service Leven Agreements kunnen er afspraken op papier worden gezet, waardoor er terug kan worden verwezen naar deze gemaakte overeenstemming
- Er moet via een eenduidige structuur worden gecommuniceerd, dit zowel binnen de facilitaire diensten als de facilitaire diensten met de klant
- Er moeten werkprocesbeschrijvingen worden gemaakt, waardoor de servicedesk in staat is een nauwkeurige planning en afstemming te maken met de rest van de facilitaire diensten
- Er moet (h)erkenbaarheid van de servicedesk komen, waardoor de communicatielijnen eenduidig worden gemaakt
- De cultuur moet omgevormd worden van personencultuur naar taakcultuur

Het aanpakken van bovenstaande punten zal de servicedesk binnen het CAOP de mogelijkheid geven om de inrichting van de servicedesk te optimaliseren en een kwaliteits- en efficiëncyslag te maken die er uiteindelijk voor moet zorgen dat de FB dienstverlening professioneler wordt. Dit heeft tot gevolg dat er kostenbewustzijn ontstaat, strakker ingepland en afgestemd gewerkt kan worden tussen de uitvoerende facilitaire afdelingen. Samen werken aan de facilitaire dienstverlening aangestuurd via de servicedesk.

VOORWOORD

Dit rapport is geschreven in het kader van het afstuderen bij het CAOP, als onderdeel van het vierde studiejaar van de opleiding Facility Management, aan de Haagse Hoge School.

De opdracht die ik voor mijn afstuderen dien uit te voeren is, te kijken naar de mogelijkheden om de frontdesk van het FB te combineren met de ICT helpdesk en deze te optimaliseren in één servicedesk. De huidige servicedesk is in gebruik genomen door het FB, maar is nog niet volledig ingericht. Ik zal voor verschillende problemen, die zich voordoen bij de inrichting van de servicedesk, een oplossing moeten bieden, om zo de functionaliteit van deze gecombineerde desk te optimaliseren.

Het rapport behandelt de theorie die voor het onderzoek is gekozen. Daarnaast zijn de huidige- en gewenste situatie voor het CAOP beschreven. Alle relevante informatie die naar voren is gekomen tijdens het onderzoek is verwerkt in dit rapport. De opdracht is uitgevoerd aan de hand van de eisen van school met daarbij de wensen vanuit de opdrachtgever meegenomen. Het onderzoek bestaat uit diverse stappen, waarmee overzichtelijk naar een eindconcept wordt gewerkt.

Het rapport is bestemd voor de medewerkers van het FB binnen het CAOP, die deze informatie kunnen gebruiken bij het optimaliseren van de servicedesk. Ook is het rapport bestemd voor de afstudeerbegeleider, bedrijfsmentor en gecommitteerde, die het rapport zullen doornemen en beoordelen.

Via deze weg wil ik een aantal mensen bedanken voor de tijd en inzet die zij in deze opdracht hebben gestoken. Beginnend bij het hoofd FB, Patty Scott die mij de mogelijkheid heeft geboden om binnen het CAOP af te studeren en daarnaast voor het geven van de benodigde informatie en opbouwende kritiek tijdens het uitvoeren van de opdracht. Daarnaast wil ik alle medewerkers binnen het CAOP bedanken, waaraan ik alles heb kunnen vragen tijdens het uitvoeren van de opdracht. Tevens bedank ik iedereen die ervoor heeft gezorgd het afstuderen tot een goed einde te brengen. Ten slotte wil ik in het bijzonder Martijn van Rooden bedanken voor zijn steun en toeverlaat in deze afstudeerperiode.

Annelies van Rooden

Den Haag, mei 2009

AFSTUDEEROPDRACHT



De afstudeeropdracht zal worden uitgevoerd binnen het CAOP, Centrum Arbeidsverhoudingen en Overheidspersoneel.

CAOP, Centrum voor Arbeidsverhoudingen en Overheidspersoneel

Het CAOP is het kennis- en dienstencentrum op het terrein van de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein. Het CAOP adviseert en ondersteunt meer dan 200 opdrachtgevers in verschillende sectoren, waaronder de rijksoverheid en de sectoren onderwijs en zorg.

De arbeidsmarkt is sterk in ontwikkeling en de arbeidsverhoudingen zijn niet meer te vergelijken met die van tien jaar geleden. Deze veranderingen vragen om het voortdurend inzichtelijk maken van trends en ontwikkelingen in arbeidszaken, het entameren van discussies over arbeidsvraagstukken, het delen van kennis en het implementeren van kennis in de vorm van best practises en andere oplossingen.

Het huidige CAOP is een centrum waar men gebruik maakt van de kennis en expertise van meer dan 240 professionals. Samen werkt het CAOP aan de oplossingen voor problemen van morgen, brengt de arbeidsmarkttrends in kaart adviseert en ondersteunt bij de uitvoer van dagelijkse werkzaamheden. Het CAOP doet dit niet alleen; in de loop der jaren heeft het een omvangrijk netwerk opgebouwd van wetenschappelijke en politiek-bestuurlijke relaties.¹

Opdracht

De opdracht die de opdrachtnemer zal uitvoeren heeft betrekking op de inrichting van de servicedesk. De opdrachtnemer zal door middel van onderzoek erachter zien te komen wat de huidige en gewenste situatie is voor de servicedesk. Daarnaast zal de opdrachtnemer aanbevelingen geven met daarbij een implementatieplan waaruit blijkt op welke manier de optimalisatie van de servicedesk binnen het CAOP eruit moet zien, om zo aan de verwachtingen van de klant te voldoen.

¹ <http://caop-corporate.ddg46.tamtam.nl/over-caop/Pages/default.aspx>

INHOUDSOPGAVE

Auteursreferaat

Samenvatting

Voorwoord

Afstudeeropdracht

1	Inleiding	10
1.1	Aanleiding en verantwoording van de opdracht	10
1.2	Probleemstelling en subprobleemstellingen	10
1.3	Doelstelling	11
1.4	Methode van onderzoek	11
1.5	Leeswijzer	11
2	Het CAOP, de organisatie	13
2.1	Algemeen	13
2.2	Het CAOP beschreven aan de hand van Mintzberg	14
2.3	Conclusie	16
3	Het Facilitair Bedrijf, de huidige situatie	18
3.1	Klant	18
3.2	Klantverwachting	19
3.3	Strategie	19
3.4	Cultuur	20
3.5	Structuur	21
3.6	Informatiestromen	22
3.7	Communicatie	22
3.8	Conclusie	22
4	Resultaten theoretisch kader	24
4.1	Randvoorwaarden en kritische succesfactoren voor de opzet van een servicedesk	24
4.2	Klantverwachting	27
4.3	Verandermanagement	29
4.4	Conclusie	32
5	Resultaten vanuit het onderzoek	33
5.1	Enquêtes	33
5.2	Interviews	37
5.3	Conclusie	39
6	Het FB, de gewenste situatie	41
6.1	Klant	41
6.2	Klantverwachting	41
6.3	Strategie	41
6.4	Cultuur	42
6.5	Structuur	42
6.6	Communicatie	43
7	Conclusies	44
8	Aanbevelingen	46
8.1	Structuur	46

8.2	Klantverwachting – klantrelatie.....	47
8.3	Cultuur	47
8.4	Informatiestromen.....	48
8.5	Communicatiestromen.....	48
8.6	Kennis	49
8.7	Planning.....	49
8.8	Invoering van verschillende aspecten	49
8.9	Leiderschap	51
9	Implementatieplan	52
10	Financiële consequenties	55
11	Literatuurlijst.....	57

1 INLEIDING

In de inleiding komen verschillende punten aan bod waardoor er een algemeen beeld tot stand komt. Ten eerste zal de aanleiding van de opdracht worden beschreven, met de probleem- en doelstelling. Daarna, zal worden gekeken naar de aanpak van de student en als laatste zal kort worden beschreven hoe het rapport is opgebouwd.

1.1 Aanleiding en verantwoording van de opdracht

De aanleiding voor het onderzoek wat bij het CAOP is opgezet heeft alles te maken met de servicedesk. Binnen deze organisatie liep het FB tegen problemen aan bij de opzet van een servicedesk. Begin 2009 is de ICT samengevoegd met het FB, hierdoor is de helpdesk van de ICT samengevoegd met de frontdesk van het FB wat resulteert in een shared servicedesk, dit om een kwaliteitsslag te maken in de samenwerking op het gebied van de dienstverlening. Er wordt gekeken naar de onderwerpen die eventueel nog toegevoegd moeten worden of welke onderwerpen er anders moeten worden ingericht om de servicedesk optimaal te laten werken.

Tijdens het traject zijn er onderzoeken gedaan naar de verschillende theorieën van een servicedesk. Tevens is hierbij gekeken naar de organisatie, wat voor type organisatie is het en hoe past een servicedesk binnen deze vorm en eventuele cultuur. Deze theorieën zijn aan het eind van het onderzoek toegepast op het CAOP.

1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

*Op welke wijze kan de servicedesk binnen het CAOP **transparant** en **efficiënt** worden ingericht, zodat de **klantverwachting** en aangeboden **dienstverlening** ten behoeve van de klant **optimaal** en duidelijk wordt.*

Om de probleemstelling te verduidelijken is het noodzakelijk de dik gedrukte begrippen verder uit te werken.² Dit om aan te geven vanuit welke definities wordt gewerkt. Daarnaast zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld om uiteindelijk tot het antwoord voor de probleemstelling te komen:

1. Hoe is de situatie op dit moment binnen het CAOP?
2. Wat zijn de belangrijkste knelpunten binnen deze situatie?
3. Wat heeft men reeds aan deze situatie gedaan?
4. Hoe ziet een facilitaire servicedesk eruit in de meest ideale situatie?
5. Wat is de meest gewenste situatie binnen het CAOP?
6. Welke punten moeten veranderd, inzichtelijk of aangepast worden zodat de gewenste situatie binnen de servicedesk wordt bereikt?

² Zie uitwerking bijlage 1

7. Hoe kan deze nieuwe vorm van de servicedesk geïmplementeerd worden bij het CAOP?
8. Hoe ziet het implementatietraject eruit van deze vorm van de servicedesk zodat de cirkel sluit op het gebied van de klantverwachting?

1.3 Doelstelling

Het doel van de opdracht is, zorg te dragen voor een goed functionerende servicedesk, aansluitend op de klantverwachting en de kwaliteit van de dienstverlening. Dit zal worden verbeterd door betere afgestemde samenwerking.

1.4 Methode van onderzoek

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksvormen die antwoord moeten geven op de diverse subprobleemstellingen. Hieronder zijn de vormen van onderzoek weergegeven

- *Deskresearch*
- *Fieldresearch*
- *Interviews*
- *Kwantitatief onderzoek*
- *Enquête*
- *Observatie*
- *Kwalitatief onderzoek*³

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de organisatie, het CAOP, geanalyseerd. Er wordt ingegaan op de visie en karakteristieken van het CAOP en welke rol het FB binnen deze organisatie heeft. Vervolgens wordt het CAOP besproken aan de hand van het model van Mintzberg. Hierbij gaat het om de organisatiedelen, coördinatiemechanismen, ontwerpparameters en contingentiefactoren.

In hoofdstuk 3 wordt het FB apart geanalyseerd van de organisatie. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van diverse modellen die de huidige situatie van het FB weergeven. Er is een indeling gemaakt naar klant, klantverwachting, strategie, cultuur, structuur, informatiestromen en communicatie.

In hoofdstuk 4 wordt een theoretisch kader aan het onderzoek gegeven. Hierin wordt de theorie weergegeven die nodig is geweest om tot de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen te komen.

In hoofdstuk 5 zijn alle resultaten te vinden die ervoor hebben gezorgd een duidelijk beeld te kunnen geven van de manier waarop het FB nu binnen de organisatie werkzaam is.

In hoofdstuk 6 is de gewenste situatie beschreven, dit aan de hand van de indeling van hoofdstuk 3. Er wordt een terugkoppeling gemaakt naar de huidige situatie en vervolgens wordt er aan de hand van de resultaten de gewenste situatie beschreven.

³ Zie uitwerking bijlage 2

Hoofdstuk 7 zal in het teken van de conclusies staan. Hierbij worden de bevonden resultaten op een rijtje gezet.

Vervolgens worden er in hoofdstuk 8 de aanbevelingen beschreven die aan de hand van de conclusies zijn gemaakt.

In hoofdstuk 9 is het implementatieplan te vinden die aan de hand van de aanbevelingen is geschreven en uitgewerkt.

In hoofdstuk 10 wordt ten slotte het financiële kosten in kaart gebracht, waarbij er wordt ingegaan op de totaal kosten die het FB zal hebben aan de hand van het implementatieplan wat uitgewerkt zal moeten worden.

2 HET CAOP, DE ORGANISATIE

Als eerste punt zal er een algemeen stuk over het CAOP worden beschreven, hierin staan de doelen, karakteristieken en visie van de organisatie. Vervolgens zal het FB worden beschreven, waarin wordt uitgelegd hoe zij te werk gaan en op welke plek zij in de organisatie staan.

Als volgt zal de organisatie van het CAOP worden beschreven aan de hand van het model van Mintzberg. Hierin kan onderscheidt worden gemaakt in organisatiedelen, coördinatiemechanismen, ontwerpparameters en contingentiefactoren.

2.1 Algemeen

Het CAOP is een overheidsinstelling met een onafhankelijke, dienstverlenende en gespecialiseerde organisatie op het terrein van arbeidsrechtverhoudingen en arbeidsmarktbeleid in de publieke en semipublieke sector. Het CAOP is verzelfstandigd in 2005 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en is een reorganisatieproces gestart om de organisatie om te vormen van een taakgerichte uitvoeringsorganisatie naar een klantgerichte organisatie, waarbij de diensten worden aangeboden vanuit het specialisme van totaaldienstverlener.

Het CAOP is het kennis- en dienstencentrum op het terrein van de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein. Het CAOP adviseert en ondersteunt meer dan 200 opdrachtgevers in verschillende sectoren, waaronder de rijksoverheid en de sectoren onderwijs en zorg.

De arbeidsmarkt is sterk in ontwikkeling en de arbeidsverhoudingen zijn niet meer te vergelijken met die van tien jaar geleden. Deze veranderingen vragen om voortdurend inzichtelijk maken van trends en ontwikkelingen in arbeidszaken, het entameren van discussies over arbeidsvraagstukken, het delen van kennis en het implementeren van kennis in de vorm van best practises en andere oplossingen. Het huidige CAOP is een centrum waarbij gebruik gemaakt wordt van de kennis en expertise van meer dan 240 professionals.

Karakteristieken CAOP:

- Het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarktbeleid en arbeidsverhoudingen in het publieke domein
- Veel kennis, ervaring en specialisten op hun vakgebied
- Groot netwerk binnen en buiten Den Haag
- Unieke locatie aan de Lange Voorhout, in het hart van Den Haag
- Totaal dienstverlener met eigen medewerkers in huis.⁴

⁴ Jaarverslag CAOP 2008/2009

Centraal in de visie van het CAOP staat een klantgerichte, professionele en dienstverlenende organisatie, die hoogwaardige beleid- proces- en juridische ondersteuning biedt.

Het CAOP streeft naar doelen om meer expertise over te dragen naar klanten. Daarnaast een verdere ontwikkeling ondergaan op het gebied van het kennis- en dienstencentrum en als organisatie op de hoogte blijven van marktontwikkelingen. Daarbij is het CAOP druk bezig met de ontwikkelingen binnen het FB.

Het FB is een ondersteunende afdeling ten behoeve van het CAOP, deze diensten zijn in eigen beheer van de organisatie. De ondersteuning vindt plaats op het gebied van postkamer/repro, ICT, receptie, catering, interieurverzorging, gebouwbeheer en het beheer van het zalencentrum Lange Voorhout.

Het FB is sterke ontwikkelingen aan het doormaken in de verhuur van haar vergaderruimten. Ondanks de terugloop van regulier overleg, stijgt de omzet als volgt van meer incidentele bijeenkomsten en vergaderingen met externe partijen. Zo heeft het FB begin 2009 een aanbesteding gewonnen, met betrekking tot het bieden van externe vergaderaccommodaties ten behoeve van alle ministeries. Het zalencentrum ontwikkelt zich als een profitcentre in een meer eigenstandige positie binnen het CAOP. Enerzijds heeft het – als onderdeel van het fullserviceconcept – een toegevoegde en ondersteunende waarde voor het dienstencentrum. Anderzijds ontwikkelt het zich tot een selling point met eigen activiteiten en klanten.

2.2 Het CAOP beschreven aan de hand van Mintzberg

Een organisatiestructuur komt volgens Mintzberg tot stand door het met elkaar in overeenstemming brengen van een aantal eigenschappen van organisaties. Het gaat hierbij om de in figuur 1 getoonde organisatiedelen, coördinatiemechanismen, ontwerpparameters en contingentiefactoren.

Binnen een organisatie is er sprake van een uitvoerende kern en het operationele personeel. De strategische top, de directie en het middenniveau, het management wat wordt aangestuurd door de directie. Daarnaast kan het voorkomen dat een organisatie een technische staf in dienst heeft. Deze medewerkers doen voorbereidend werk voor de uitvoerende kern van het bedrijf. Hierbij moet gedacht worden aan controleurs, planners en werkvoorbereiders. Ten slotte zorgt de ondersteunende staf voor bijvoorbeeld de salarisadministratie, public relations, research en development.

Het CAOP bestaat uit een strategische top, met daarbij een middenmanagement en de uitvoerende kern. Daarnaast wordt de organisatie ondersteund door centrale diensten, waaronder het FB, communicatie sales en marketing, Personeel en Organisatie (P&O) en Finance en Control (F&C). Daarnaast zijn er de coördinatiemechanismen, dit is de manier waarop de werkzaamheden worden gecoördineerd binnen de organisatie.

Er zijn een vijftal vormen die Mintzberg hanteert. De onderlinge afstemming en aanpassing, het rechtstreeks toezicht hebben, standaardisatie van werkzaamheden en -processen, standaardisatie van resultaten, standaardisatie van bekwaamheden en normen.⁵

Binnen het CAOP is er een mix van de onderlinge afstemming en het rechtstreekse toezicht vanuit de leidinggevende, zie figuur 2. Er is sprake van communicatie tussen de medewerkers. Hierbij kan gedacht worden aan het periodiek overleg tussen de medewerkers, evaluatiegesprekken, het combineren van de vergaderfaciliteiten en informele contacten. Daarnaast is er ook sprake van een leidinggevende die opdrachten en aanwijzingen geeft aan de medewerkers over de uitvoerende werkzaamheden.⁶

Bij de ontwerpparameters is de arbeidsverdeling van een organisatie bepalend. De functiespecificatie ligt binnen het CAOP hoog. De medewerkers hebben een veelzijdig takenpakket, waarin het personeel toekenning heeft van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

De omvang van de afdelingen zijn relatief klein. Binnen het CAOP is er sprake van meerdere kleine afdelingen. Daarnaast zijn er huurders in het pand die verschillen van een klein aantal personen tot tientallen. Deze mogen wel organisatiebreed bij het pand behoren, maar daarnaast hebben zij minder met de organisatie CAOP te maken. Deze huurders maken vaak alleen gebruik van de facilitaire diensten die in de organisatie worden aangeboden. Sommige huurders nemen ook P&O en F&C ondersteuning af van het CAOP. Het CAOP heeft een organisatiestructuur waarbij de communicatie beslissings- en verantwoordelijkheidslijnen kort en duidelijk zijn.

Binnen het CAOP is er geen sprake van formalisering van het gedrag. Alleen bij het FB wordt er door middel van onder meer regels, procedures en functiebeschrijvingen de uitvoering van werkzaamheden steeds verder gestandaardiseerd. De FB medewerkers hebben een functiebeschrijving dat breed is in te vullen, waardoor er een flexibel team tot stand komt dat inzetbaar is op meerdere disciplines. Dit is echter nog wel in ontwikkeling. Hierbij willen zij een slag maken naar een ondernemende en commerciële organisatie. Organisaties kunnen aan de hand van zeven basisconfiguraties beschreven worden:

1. De eenvoudige structuur
2. De machine bureaucratie
3. De professionele bureaucratie
4. De divisiestructuur
5. De adhocratie
6. De missionaire structuur
7. De politieke arena.⁷

⁵ Van Dam, N., Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. 5^e druk. Houten: Wolters- Noordhoff Groningen, 2005. ISBN 9001210279

⁶ http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations.html

⁷ <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?ch=def&id=1266>

Binnen het CAOP heerst er een divisiestructuur, zie figuur 3, het kenmerk van een divisiestructuur is de gelaagdheid. Het bepalende structuurelement in deze structuurvorm is dan ook het lijnmanagement. Coördinatie in een divisiestructuur vindt plaats door standaardisatie van output. De kenmerken van deze structuur ligt op de marktgerichte structuur, een grote zelfstandigheid, een sturing op basis van divisieresultaten en weinig afhankelijkheid tussen divisies.

Als laatst zijn er de contingentiefactoren ofwel de situationele factoren. Deze beïnvloeden de keuze van de organisatiedelen, de coördinatiemechanismen en ontwerpparameters. De organisatiestructuur is volgens Mintzberg afhankelijk van de volgende situationele factoren:

- Het technisch systeem van de organisatie. Binnen het CAOP is er weinig sprake van instrumentarium, de afdelingen die met machines te maken hebben is de postkamer/repro en ICT. De rest van het CAOP voert de werkzaamheden uit zonder machines.
- De omgevingskenmerken van de organisatie spelen een rol bij de keuze voor centralisatie of decentralisatie. Het CAOP heeft een dynamische organisatiestructuur, dit kan worden gezegd doordat er centralisatie binnen het CAOP heerst. Als er namelijk sprake zou zijn van een complexe organisatiestructuur, zou men sneller kiezen voor decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- De leeftijd en omvang van de organisatie. Het CAOP is opgericht onder begeleiding van het Ministerie van BZK. In 2005 is het CAOP verzelfstandigd waarbij de organisatie een slag op de markt heeft gemaakt. Hierdoor is het CAOP nog in ontwikkeling, richting de vorming van een commerciële organisatie.⁸

2.3 Conclusie

Als er wordt gekeken naar de hele organisatie van het CAOP, kan er worden gezegd dat het binnen het model van Mintzberg er als volgt uit ziet:

- De organisatiedelen van het CAOP zijn: een strategische top, een middenmanagement en de uitvoerende kern. Tevens heeft het CAOP ondersteunende afdelingen.
- De coördinatiemechanismen binnen het CAOP kunnen als een mix worden gezien van de onderlinge afstemming en het rechtstreekse toezicht vanuit de leidinggevende.
- Er heerst een divisiestructuur waar dit gekenmerkt wordt door:
 - o Een vooral marktgerichte structuur
 - o Grote zelfstandigheid binnen de divisies
 - o Sturing op basis van resultaten uit de divisies
 - o Weinig afhankelijkheden tussen divisies

⁸ Van Dam, N., Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. 5^e druk. Houten: Wolters- Noordhoff Groningen, 2005. ISBN 9001210279

- De ontwerpparameters bestaan uit:
 - o Functiespecificatie ligt hoog binnen het CAOP
 - o Omvang van afdelingen zijn relatief laag
 - o Centralisatie of decentralisatie: centralisatie door de dynamische organisatiestructuur
 - o Formalisering van het gedrag van een ambtelijke organisatie groeien door naar een ondernemende en commerciële organisatie.
- De technische contingentiefactoren binnen het CAOP zijn laag. De organisatiestructuur is dynamische, waardoor er centralisatie ontstaat binnen het CAOP. De leeftijd en omvang van het CAOP speelt mee met de formaliteit van het CAOP. Naarmate een organisatie ouder is, en/of groter wordt, zal zij ook formeler van aard zijn.

3 HET FACILITAIR BEDRIJF, DE HUIDIGE SITUATIE

Aan de hand van verschillende modellen is de huidige situatie van het FB beschreven. Hierbij is er gekeken naar de klant en klantverwachting. Vervolgens wordt de strategie, structuur, cultuur en informatiestromen beschreven. Ten slotte wordt er gekeken naar de huidige communicatie binnen het FB.

3.1 Klant

Het FB binnen het CAOP heeft drie soorten disciplines waarvoor zij staan en werken:

1. De interne klant, dit zijn alle medewerkers die een functie vervullen binnen het CAOP.
2. De externe klant, hieronder wordt verstaan de huurders die binnen het CAOP zijn gehuisvest.
3. De gasten van het zalencentrum, de derden.

Het FB moet buiten haar standaardpakket van ondersteunende diensten wat het aanbiedt aan het CAOP ook haar eigen hoofd boven water zien te houden. Hierdoor is het zalencentrum Lange Voorhout ontstaan. Dit is een los onderdeel van het FB, waarbij zij een fullservice-concept aanbieden voor vergaderingen, bijeenkomsten en congressen voor de bovengenoemde klantgroepen.

De manier waarop het FB nu opereert, kan efficiënter, rekening houdend met de soorten klantgroepen, hierbij de interne en externe klant apart genomen.

In figuur 4 worden de communicatielijnen binnen het FB van het CAOP aangegeven. In dit model is te zien dat de klant van buitenaf, de gasten, de faciliteiten van het zalencentrum via de servicedesk boeken. Dit is de manier waarop elke klant met het FB zou moeten communiceren. Daarnaast zijn er de interne en externe klanten die binnen het gebouw van het CAOP werkzaam zijn. Als deze klanten iets nodig hebben van het FB belt de klant niet naar de servicedesk, hetgeen wat zou moeten. De klant belt gelijk de dienst op, die op dat moment nodig is. Op deze manier is er te weinig structuur binnen het FB. Iedere dienst werkt voor zichzelf zonder dat hierbij de servicedesk is betrokken.

3.2 Klantverwachting

Als er wordt gekeken naar de klantverwachting van het FB op dit moment is dit een onduidelijk stuk binnen de organisatie. Er is namelijk geen vastgestelde regel waaraan het FB wil voldoen. In figuur 5 op de linker pagina wordt de vraagbaak van het FB afgebeeld. Er komen drie soorten vragen binnen te weten, makkelijke-, standaard- en moeilijke vragen. Het FB maakt geen onderscheidt in deze drie categorieën en probeert op elke vraag een passend antwoord te geven. De makkelijke vragen zijn zo simpel dat ze eigenlijk niet gesteld hoeven te worden. De standaardvragen hebben betrekking op de dagelijkse werkzaamheden van het FB en de moeilijke vragen kunnen niet door de servicedesk worden beantwoord. Deze vragen worden hoger in de organisatie gelegd bij teamleiders of het hoofd FB. Het FB biedt geen duidelijkheid wat het aan kan bieden aan de klant, het 'U roept wij draaien' principe. De klantverwachting is onduidelijk en men vraagt maar in de hoop dat het gerealiseerd kan worden. Er komen allemaal vragen binnen vanuit de klant en het FB wringt zich in alle bochten om deze vraag daadwerkelijk te kunnen beantwoorden, er is geen afbakening in het antwoordaanbod. Er is geen duidelijkheid wat het FB voor de standaardprijs aan kan bieden en wat buiten dit standaardpakket valt waar extra voor betaald moet worden. Er is geen duidelijk kader met betrekking tot de vraagafhandeling over de huidige situatie.

3.3 Strategie

Het FB is een ondersteunende afdeling ten behoeve van de organisatie CAOP. De ondersteuning vindt plaats op het gebied van postkamer/repro, receptie, catering, interieurverzorging, gebouwbeheer, ICT en beheer van het zalencentrum. Al deze diensten zijn in eigen beheer van het CAOP onder begeleiding van het FB.

Als er wordt gekeken naar de Value Disciplines van Treacy en Wiersema, zie figuur 6, kan er worden gezegd dat het FB van het CAOP binnen de tak van Customer Intimacy haar werkzaamheden vervult. Ieder bedrijf kiest uit één van de drie waardedisciplines en handelt constant en krachtig om deze discipline waar te maken. In de huidige situatie van het FB is er wel Customer Intimacy aanwezig alleen zit deze discipline nog niet op het niveau waar het behoort te zitten. Customer Intimacy wil zeggen dat het FB zich onderscheidt door het belang wat wordt gehecht aan de relatie met de klant. Daarnaast door het feit dat het FB in staat is op basis daarvan oplossingen te bieden die zeer nauw aansluiten op de klantbehoeften.⁹

⁹ http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines.html

Er zijn twee belangrijke redenen om klanten goed te behandelen:

1. Een goede ervaring stimuleert de klant om nog meer diensten af te nemen (slechte service leidt er juist toe dat klanten weglopen en slechte interactie zorgt voor verloren kansen)
2. Klanten behouden is goedkoper dan klanten aantrekken. Medewerkers moeten ook verantwoordelijkheid nemen in de klantervaring. Naar de klant luisteren en de dienstverlening hierop aanpassen om op die manier strategieën voor klantbehoud te waarborgen.¹⁰

Als er wordt gekeken naar de werkzaamheden die het FB uitvoert, kan er worden gezegd dat zij de ervaringen voor de klant niet altijd optimaliseren. Dit komt doordat de communicatie binnen de diensten niet altijd even goed loopt, waardoor klanten mogelijk een verkeerde indruk kunnen krijgen. Het FB komt dan niet altijd professioneel uit de hoek, waardoor dit rommelig kan tonen voor de klant. Het personeel moet verantwoordelijk zijn om naar de klant te blijven luisteren en dit afstemmen met het kader waarbinnen zij hun opdrachten dienen uit te voeren (zie figuur 5: Klantverwachting binnen het FB)

De missie van het CAOP is hét kennis- en dienstencentrum te zijn op het terrein van de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein. Centraal hierin staat de visie van een markt- en klantgerichte organisatie, waarbij de resultaten centraal staan. Het FB opereert al enige tijd als een dienstverlenende en klantgerichte afdeling naar het CAOP en externen partijen toe.

3.4 Cultuur

De kerngedachte van het FB speelt mee bij de cultuur die er heerst. Het FB is verantwoordelijk voor het verhuurbeheer van het zalencentrum Lange Voorhout. Ondanks de terugloop van regulier overleg, stijgt de omzet als volgt van meer incidentele bijeenkomsten en vergaderingen. Het zalencentrum ontwikkelt hierdoor een eigenstandige positie binnen het CAOP. Enerzijds heet het – als onderdeel van het fullserviceconcept – een toegevoegde waarde voor het dienstencentrum. Anderzijds ontwikkelt het zicht tot een selling point met eigen activiteiten en klanten.

Wenselijk is om deze kerngedachte na te streven. Het zalencentrum ontwikkelt een eigenstandige positie, maar om op deze positie te blijven zal het zich moeten ontwikkelen. Binnen de huidige situatie van het FB heerst een personencultuur, getypeerd uit het model van Handy.

De samenwerkingsgraad binnen het FB is laag, daarentegen is de machtsspreiding hoog, hier wordt onder verstaan: de mate waarin beslissingsbevoegdheid aan iedereen is of aan een specifiek persoon is gegeven. Door deze twee punten samen te brengen komt het bedrijf uit bij een personencultuur. Hierbij wordt er prioriteit gegeven aan het individu. De manager is een gelijke van de medewerkers, zie figuur 7.

¹⁰ <http://www.perfectview-crm-software.nl/algemeen/waarom-je-klanten-goed-moet-behandelen/>

3.5 Structuur

Het FB is een stafafdeling die samen met de afdeling Finance en Control, Personeel en Organisatie en Communicatie Sales en Marketing, het CAOP, de directie en de in pandige huurderpartijen ondersteunen. De organisatiestructuur¹¹ van het FB bestaat uit:

- Hoofd FB
- Drie teamleiders
- Facilitaire uitvoerende medewerkers

Om deze situatie te verduidelijken wordt er gebruik gemaakt van het model van Greiner, zie figuur 8, waarbij de laatste twee fasen van Keuning worden toegevoegd. Het model onderkent zeven fasen waarbij iedere fase een evolutie is en na iedere fase zich een crisissituatie voordoet.

Als er wordt gekeken naar de huidige situatie van het FB, kan er worden gezegd dat zij in verschillende fasen van het model zitten. Het FB is bezig met verschillende projecten die binnen twee fasen zijn terug te zien. Zij zijn bezig om met behulp van coördinatiemechanismen de communicatie- en informatiestroom te optimaliseren. Deze invloeden worden vervolgens aan regels en procedures gekoppeld. Dit is nodig, omdat het FB niet duidelijk en transparant op papier heeft staan wat de klant van hen kan verwachten. Daarnaast is er een project gaande om de slag in samenwerking te bereiken. Er moet flexibiliteit ontstaan tussen de samenwerking van de diensten om als doel de effectiviteit te verhogen. Het FB zit met de vorderingen tussen fase vier en vijf, de fasen van groei door coördinatie en van groei door samenwerking.

Naast de beschreven fasen, kan ook de machtsrelatie worden beschreven die van toepassing is op het FB. Er zijn drie soorten basisvormen van een machtsrelatie, waarbij de hoog versus midden versus laag, binnen het CAOP aanwezig is.

Er is sprake van een driedeling in functies, zie figuur 9. De bovenste laag is het hoofd FB die macht uitoefent over de teamleiders, het middenkader van de facilitaire diensten. Als onderste laag is het uitvoerend personeel aan te schrijven, waarvoor de teamleiders verantwoordelijk zijn.

Het kan voorkomen dat het middenkader van het model in een spanningsveld zit, waarbij hij beklag krijgt van zowel boven als onder, de bottom-up en topdownbenadering. Door de communicatie te verbeteren en functies duidelijk te omschrijven moet deze spanning worden verminderd.

¹¹ De organisatiestructuur is te vinden in bijlage 3 en 4

3.6 Informatiestromen

Er zijn verschillende informatiestromen waar het FB gebruik van maakt om haar diensten te laten functioneren. Zij maken gebruik van een speciaal op maatgemaakt FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) in een webbased applicatie. Dit hebben zij laten doen, omdat het CAOP gebruik maakt van salesforce, waarin zij speciale applicaties hebben laten bouwen waarvan het hele CAOP gebruik maakt. Salesforce wordt het relatie besturingssysteem van het CAOP. Hierin is een vergaderboekingsysteem voor de servicedesk gebouwd, dat op het moment van oplevering van dit rapport nog niet opgeleverd was. De servicedesk maakt op dit moment tevens gebruik van een callafhandelingssysteem, waarin alle klachten, wensen en aanvragen binnenkomen.

3.7 Communicatie

Aan het begin van dit hoofdstuk zijn de huidige klanten van het FB aangegeven en op welke wijze deze klanten de servicedesk en andere diensten benaderen. Figuur 10 toont de huidige communicatiewijze tussen de verschillende diensten. Het figuur laat zien dat de verschillende diensten onderling met elkaar communiceren, zonder dat de servicedesk hierbij als hart van het FB fungeert wat wel zou moeten. Het is immers de bedoeling alles overzichtelijk te houden, waarbij alle communicatie verloopt via de servicedesk en het niet de bedoeling is dat diensten onderling opdrachten opgeven.

3.8 Conclusie

Aan de hand van klant, klantverwachtingen, strategie, cultuur, structuur, informatiestromen en communicatie is de huidige situatie voor het FB ontwikkeld. De huidige situatie van de klant is in beeld gebracht door middel van een model. In dit model wordt beschreven op welke manier de servicedesk op dit moment fungeert binnen de organisatie. Daarbij wordt er duidelijk gemaakt dat de interne en externe klant de desbetreffende dienst opbellen die op dat moment nodig zijn. De klant belt dus niet de servicedesk op zoals deze lijnen zouden moeten lopen. Het enige wat volgens dit concept loopt zijn de gasten die voor het zalencentrum bellen. Dit zijn klanten die via de servicedesk een zaal boeken met daarbij alle service die daarvoor nodig is.

Van de klantverwachtingen binnen het FB is geen duidelijk beeld. Er is tevens ook nog geen meting of onderzoek naar gedaan. Het FB heeft namelijk te maken met makkelijke-, standaard- en moeilijke vragen. De klant vraagt maar raak in de hoop dat het FB voor hen een passende oplossing biedt.

De strategie wordt beschreven aan de hand van het model van Treacy en Wiersema. Het FB handelt namelijk naar de manier van Customer Intimacy, maar nog niet optimaal. Het uitvoerende personeel handelt naar de werkzaamheden die wordt opgedragen. Er moet gecontroleerd worden om daadwerkelijk te voldoen aan de Customer Intimacy. Doordat deze aspecten binnen de diensten van het FB speelt heeft dit invloed op de klantervaringen.

De cultuur is aan de hand van de Typologie van Handy weergegeven. Hieruit komt voort dat het FB handelt binnen een personencultuur. De machtsspreiding ligt hoog en de samenwerking ligt laag. De structuur wordt beschreven aan de hand van het fasenmodel van Greiner. Het FB zit nu tussen fasen vier en vijf in de groei van coördinatiemechanismen en door middel van samenwerking. Daarnaast bestaat de machtsspreiding van het FB uit drie lagen, hoog versus midden versus laag.

Het FB gebruikt verschillende informatiestromen om de zaak draaiende te houden. Het FB gebruikt een op maat gemaakt systeem, waarbij gebruik wordt gemaakt van modules. Het kan worden vergeleken als een gelijkwaardig systeem als Planon.

De communicatie die nu binnen het FB heerst is niet overzichtelijk. De servicedesk zou als een 'hart' binnen het FB moeten fungeren, maar zoals te zien is in het model komt er naar voren dat alle communicatielijnen door elkaar heen lopen. Er is te weinig structuur in de communicatie die de diensten met elkaar voeren. De medewerkers bellen net zoals de klant, diegene die zij op dat moment nodig hebben.

4 RESULTATEN THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk, zal de theorie die van toepassing is op de probleemstelling van dit onderzoek worden uitgewerkt. Er wordt gebruik gemaakt van de randvoorwaarden en kritische succesfactoren die nodig zijn bij het opzetten van een servicedesk. Daarnaast wordt er gekeken naar de theorie die bij de klantverwachtingen hoort, op welke manier ontstaat dit en wat kan een organisatie eraan doen om zich hierin verder te ontwikkelen. Als laatste wordt het verandermanagement beschreven, hierin wordt onderzoek gedaan naar de aspecten die veranderd moeten worden in de organisatie en wat voor effecten dit met zich kan meebrengen.

4.1 Randvoorwaarden en kritische succesfactoren voor de opzet van een servicedesk

Om een servicedesk te laten slagen is het van belang dat aan de beschreven randvoorwaarden wordt voldaan. Als het concept nog niet voldoet aan deze voorwaarden, zal het niet van start kunnen gaan om ingevoerd te worden. Het project zal dan maar een geringe slagingskans hebben:

- Commitment van de leidinggevenden: leidinggevenden moeten vanaf het begin betrokken zijn bij het project. Het is belangrijk dat de leidinggevenden inzien waarvoor de servicedesk noodzakelijk is en daarnaast vooral geloven in de slagingskans van het project. Het is de taak aan deze mensen om de rest van de organisatie erbij te betrekken en de positiviteit over te dragen. Er moet draagvlak worden gecreëerd en het is belangrijk dat het veranderingsproces goed wordt gemanaged.
- Aanvullende sponsors, om meer draagvlak te creëren: het is van belang de medewerkers tijdig te informeren. Deze mensen te laten wennen aan de verandering die de organisatie zal ondergaan. Het is belangrijk dat medewerkers steun krijgen van iemand vanuit de organisatie die gezag en bekendheid uitstraalt. Op het moment dat medewerkers het nut inzien van het proces wordt er volledig voor gegaan om mee te willen veranderen met de organisatie.
- Hoge prioriteit: als het dan eenmaal zover is moet er aan dit project ook de volle aandacht worden besteedt in relatie tot andere projecten die lopen of andere werkzaamheden. Wel dient dit project afgestemd te zijn op de normale continuering van de operatie.
- Informatiesystemen: er moet gebruik worden gemaakt van één informatiesysteem, dit om de werkzaamheden uniform te houden en de werkzaamheden beter op elkaar aan te passen.
- Inrichting van de servicedesk: hierbij moet rekening worden gehouden met het ontwerpproces die gericht moet zijn op het kunnen realiseren van de doelen.
- Manier van aansturing: medewerkers moeten bewust worden van de verandering in de machtsbalans als gevolg van de inrichting van de servicedesk.
- Focussen op de te bieden service en de manier waarop deze kennis wordt benut: medewerkers van de servicedesk moeten worden opgeleid in het optimaal verrichten van hun taken; het leveren van producten en diensten uit het portfolio. Middels een servicedesk kunnen productiemiddelen efficiënter worden ingezet

- Customer Intimacy: de klant staat centraal bij het leveren van het product of de dienst. De producten en diensten voldoen zo precies mogelijk aan de klantverwachtingen.¹²

Binnen de opzet van een servicedesk moeten er kritische succesfactoren worden opgesteld voor het slagen van de desk. De weging van de factoren zal per bedrijf verschillend zijn. De factoren waarmee een servicedesk te maken heeft zijn:

1. Veranderingsbereidheid
2. Commitment
3. Producten- en Dienstencatalogus (PDC)
4. Homogene cultuur
5. Communicatie
6. Administratie

1. Veranderingsbereidheid

Het welslagen van een servicedesk staat in verhouding met de bereidheid voor verandering vanuit de medewerkers. Veranderingsbereidheid is: *de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de omgeving van een organisatie aan de organisatie stelt.*¹³

Er zijn verschillende manieren waarop deze factor een hoge kans heeft van slagen. Als er aan deze regels wordt gehouden, zullen er op dit punt van de kritische succesfactoren geen problemen zijn. Het is in ieder geval noodzakelijk dat de medewerker vertrouwen heeft in de zaak. Er moet een gewenningstijd worden vastgesteld voor de medewerker waarin er voldoende aandacht wordt besteedt aan de communicatie en informatie. Tevens is het van belang dat er goede contacten zijn tussen beleidsmatig, tactisch en operationeel niveau. Tijdens het hele traject moet er één verandering per keer worden gedaan, daarbij is het wel van belang dat er eventuele bijsturingmogelijkheden zijn. Daarnaast is het belangrijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over de werkgelegenheid en er sprake moet zijn van goede ondernemingsstrategieën. Er moeten organisatiedoelstellingen worden vastgesteld en een homogene en herkenbare aanwezig ondernemingscultuur zijn. Voor het doorvoeren van bovenstaande punten zullen zowel de organisatie als de medewerkers mee moeten werken.

¹² Buijs, J.A., Van Doorn, V., Noordam, P.: De inrichting van Shared Service Centers. 1^e druk. Kluwer, 2004. ISBN 9013015484

¹³ Artikel: Centraal Dienstverlenings Meldpunt

2. Commitment

Commitment is het tweede punt wat van belang is bij de doorvoer van een servicedesk. Het is belangrijk dat de medewerkers bij het veranderingsproces worden betrokken. De facilitaire organisatie moet volledig achter het product of dienst staan en dit op een goede manier overbrengen op de medewerker. De processen moeten goed op elkaar worden afgestemd, waardoor de medewerker het nut ervan in gaat zien. Als het FB niet goed georganiseerd zou zijn, is de kans van slagen van de beoogde doelstellingen klein.

3. Producten- en Dienstencatalogus (PDC)

Om de klant op de hoogte te stellen van de aangeboden producten en diensten die er binnen het bedrijf aanwezig zijn, wordt er gebruik gemaakt van een catalogus. Dit aanbod dient afgestemd te zijn op de klantverwachting. In deze catalogus zijn op alfabetische rangorde alle producten en diensten onderverdeeld. In deze volgorde wordt per activiteit een omschrijving gegeven, inclusief voorwaarden, richtprijzen, bestelwijze en leveringscondities. Door middel van deze catalogus moet er duidelijkheid ontstaan omtrent de producten en diensten die het bedrijf aanbiedt. Via een PDC neemt de klant kennis van de dienstverlening en de daaraan gekoppelde randvoorwaarden. Het geeft duidelijke informatie die voor de klant als leidraad binnen de organisatie kan worden gebruikt.

4. Homogene cultuur

Bij een verandering kan er sprake zijn van onwil van de medewerker. Deze onwil zal niet te maken hebben met het feit dat er een servicedesk wordt geïmplementeerd, maar om het feit dat er veranderingen plaats gaan vinden. Een van de aspecten om de veranderingsbereidheid te bevorderen, is de cultuur zo homogeen mogelijk te houden. Wanneer er een duidelijke en herkenbare cultuur is, waarmee het personeel zich kan vergelijken, zal er meer bereidheid binnen het bedrijf zijn om de veranderingen te accepteren.

5. Communicatie

De communicatie binnen het veranderingstraject is een van de belangrijkste factoren. Door middel van communicatie wordt de boodschap overgebracht naar de rest van de organisatie. Het is meer dan alleen het schriftelijk overbrengen van de informatie, het gaat ook om de informatieve bijeenkomsten die gegeven moeten worden.

De communicatie van het wie, wat, waar, hoe en waarom van de invoering van een servicedesk moet duidelijk en helder zijn. Er moet worden gezorgd dat er een tweerichtingsverkeer ontstaat tussen het management en het uitvoerende personeel.

Dit kan door verschillende maatregelen te realiseren:

- Terugkoppelingen van ervaringen uit het operationele niveau
- (Afdekkings) inbreng in de (gehele) servicedesk-procedure, meedenken binnen het veranderingstraject
- Inspraak (in een bepaalde mate/afhankelijk van de organisatie)
- Medezeggenschap (in een bepaalde mate/afhankelijk van de organisatie)¹⁴

6. Administratie

Door middel van de administratie kan men een organisatie goed laten draaien. Als de binnenkomende verzoeken en meldingen goed worden afgehandeld, zullen er minder klachten komen vanuit de klant. Als de servicedesk in staat is op elke vraag een antwoord te geven zullen zij vertrouwen winnen bij de klant. Dit zal een bijdrage leveren aan de effectiviteit en efficiency van de servicedesk. Tevens kan er door efficiënte administratie eenvoudig managementinformatie worden gegenereerd.

4.2 Klantverwachting

De kern van de servicedesk bestaat uit mensen die resultaat- en servicegericht processen uitvoeren met behulp van geavanceerde systemen, zoals FMIS ten behoeve van klanten. Als er wordt gekeken vanuit het (eind)product van een servicedesk, de dienstverlening aan de klant, zijn drie verbonden elementen te onderscheiden:

- Processen: welke processen worden gehanteerd om de dienstverlening te kunnen leveren?
- Medewerkers: welke medewerkers werken binnen de servicedesk en over welke vaardigheden beschikken deze medewerkers?
- Systemen: welke systemen en ICT-componenten vormen de technische basis voor de dienstverlening?

Dit alles samen leidt tot de dienstverlening die de servicedesk aan de klant levert. De dienstverlening moet aangehaakt zijn aan het klantsysteem: wat is de vraagverwachting van de klant, hoe wordt die vertaald in de juiste producten en/of diensten en hoe wordt een goede verbinding gelegd met de processen die de klant uitvoert. Hierbij kan er worden gekeken naar de klantgerichtheid van de organisatie. Onder klantgericht werken wordt verstaan: *De houding van dienstverleners ten opzichte van hun afnemers, waarbij wordt uitgegaan van de wensen en behoeften van de afnemers en een bereidheid om binnen de mogelijkheden en beperkingen van de organisatiedoelen, met volle inzet en conform afspraken aan die wensen en behoeften van afnemers te voldoen.*¹⁵

¹⁴ Artikel: Centraal Dienstverlenings Meldpunt

¹⁵ Besamusca-Janssen, M.: Klantgericht management in non-profitorganisaties. 1^e druk. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V. 1997. ISBN 9024413567

Er wordt hier uitgegaan van het leveren van diensten en niet van producten. De organisatie heeft te maken met werkzaamheden dan wel handelingen die door een instelling voor een publieksgroep worden verricht. Daarnaast staan de behoeften en wensen van de klant centraal. Niet de dienstverlener bepaalt wat goed is voor zijn klant, maar de klant geeft aan wat hij of zij nodig heeft. De dienstverlener kan aan de klant vertellen wat de mogelijkheden zijn, het kader, om aan de verwachtingen te voldoen. De dienstverlener moet hierin grenzen hebben gesteld. Deze zijn terug te vinden in de organisatiedoelstelling, de randvoorwaarden, middelen die de instelling tot haar beschikking heeft en door de vakkennis van de dienstverlener.

Dienstverleners zijn geen tovenaars die op elke vraag of wens een antwoord kunnen of hoeven geven. Klantgericht werken is niet hetzelfde als 'u-vraagt-wij-draaien'. Wel dient de organisatie op de hoogte te zijn van de behoeften en wensen van zijn afnemers, de gebruikers en klanten. Door het instellingsbeleid moet getracht worden, zoveel mogelijk hieraan tegemoet te komen. Van dienstverleners vraagt dit een duidelijke houding, zij moeten aangeven wat de mogelijkheden zijn en vooral geen valse beloften doen die achteraf niet waargemaakt kunnen worden¹⁶.

Wanneer een dienstverlener en afnemer het erover eens zijn dat ze elkaar iets te bieden hebben, wordt dit vastgelegd in een afspraak die moet worden nagekomen. Dit wil zeggen dat er een schriftelijke overeenkomst is, waaraan beide partijen zich moeten houden, het Service Level Agreement (SLA). Dit impliceert dat de dienstverleners goed moeten weten:

- Wat de afnemer van hen vraagt
- Of zij in staat zijn aan die vraag te voldoen
- Of dit past binnen het instellingsbeleid.

De definitie voor een klantgerichte organisatie wordt als volgt gedefinieerd:

Een klantgerichte organisatie is een organisatie die op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoering geeft aan het nakomen van afspraken met klanten.

Dit houdt in dat de organisatie weet wie of welke groepen haar klanten zijn, welke behoeften diverse klantengroepen hebben en welke subsidiënt of opdrachtgever bereid is voor deze dienstverlening te betalen. Daarnaast dient een organisatie te weten aan welke behoeften van klanten men tegemoet kan komen en aan welke nog niet. Weten welke diensten er in huis zijn en of daar ook echt behoefte aan is. Dan moeten er heldere afspraken worden gemaakt en geen valse beloftes worden gedaan. Als laatste moet er worden gekeken of de afspraken zijn nagekomen en de tevredenheid van afnemers over geleverde diensten geëvalueerd worden.

¹⁶ Besamusca-Janssen, M.: Klantgericht management in non-profitorganisaties. 1^e druk. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V. 1997. ISBN 9024413567

De organisatie moet eraan bijdragen om een klantgerichte cultuur te creëren. Alle medewerkers moeten binnen een gelijk kader de te scheppen klantgerichtheid tot absoluut uitgangspunt verheffen. Maar ook moet de organisatie een klimaat en randvoorwaarden scheppen, waarin medewerkers in staat worden gesteld om de klant maximaal te bedienen.¹⁷

De aanleiding om klantgericht te gaan werken komt voort uit ontevredenheid over de bestaande situatie. Bedrijven hebben te maken met bezuinigingen, waardoor er reorganisaties ontstaan. Op deze manier zal het bedrijf met minder mankracht en middelen wel de dienstverlening op hetzelfde niveau moeten houden. Er zal een oplossing moeten worden gevonden om de effectiviteit van dienstverlening te vergroten en zoeken naar mogelijkheden om de interne efficiency te verbeteren.

Het gevolg van de afname van beschikbare middelen is dat instellingen die zich op hetzelfde terrein bewegen steeds vaker elkaar als concurrenten tegenkomen. Klanten kunnen kiezen naar welke organisatie zij gaan om de beste dienstverlening te krijgen. De organisaties worden hierdoor gedwongen om niet alleen meer vanuit hun professionaliteit te bepalen wat zij denken wat goed is voor de klant, maar dit daadwerkelijk gaan onderzoeken hoe zij aan de behoeften en wensen van de afnemer kunnen voldoen. Door middel van imagoverbetering kan de organisatie zich sterker positioneren op de concurrentenmarkt. De organisatie moeten aan kunnen tonen wat hun meerwaarde is vergeleken met de rest van de organisaties, zie figuur 11.

Een bedrijfscultuur maakt een organisatie sterk of zwak. Het is meer dan alleen de sfeer die binnen een organisatie aanwezig is. Het gaat hierbij om een gezamenlijk gevoel dat voortkomt uit een visie, waarden en normen die mensen met elkaar delen en naar buiten uitdragen.

Over het algemeen zijn de leidinggevenden de personen die de bedrijfscultuur het meest ondersteunen en in leven houden. Deze mensen vervullen een voorbeeldfunctie en motiveren de medewerkers om zich betrokken te voelen bij het bedrijf. Dit heeft te maken met het gedrag, de normen en waarden, de spelregels, het gevoelsklimaat en de bedrijfsfilosofie van de organisatie.

4.3 Verandermanagement

Bij de invoering van een servicedesk zullen er zaken binnen de organisatie veranderen. Hierop moet zorgvuldig worden ingespeeld door de leidinggevenden van het bedrijf. Er wordt een optimalisatie doorgevoerd van een ondersteunend proces. Bij de vorming van een servicedesk veranderen of vervallen er zelfs functies, er ontstaan nieuwe werkwijzen en er wijzigen taken. Daarnaast kunnen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden ook veranderen.

¹⁷ Van Ments, S., Boomsma, S.: Van Klaagmuur tot klaagcultuur, focus op klanttevredenheid en kwaliteitsverbetering. 1^e druk. Kluwer B.V. 2003 ISBN 9014072067

Door de genoemde veranderingen is het niet verwonderlijk dat er weerstand ontstaat. Het is belangrijk om deze weerstand niet te ontkennen of te verwachten dat iedereen spontaan overtuigd raakt van de voorgespiegelde voordelen. In een vroegtijdig stadium is het belangrijk om op zoek te gaan naar mogelijke bronnen van de weerstand en te proberen commitment van het management en de medewerkers te verkrijgen. Laat bijvoorbeeld de medewerkers van de organisatie meedenken en invulling geven aan de uitvoering en doorvoering van een servicedesk.

Om veranderingen in de organisatie door te voeren, zal het personeel op de hoogte gebracht moeten worden van de verdere zaken wat betreft de verandering. Er zullen maatregelen genomen moeten worden die de veranderingsbereidheid vanuit het personeel verhoogt.

1. De voorgenomen verandering moet volledig gesteund worden door de top. De relatie tussen directie en medewerkers kenmerkt zich door wederzijds vertrouwen en een goede samenwerking. De directie laat weten dat de verandering voordeel oplevert voor alle partijen binnen de organisatie. De doelstelling in relatie tot het bedrijfsbelang is duidelijk, alsmede het persoonlijke belang voor medewerkers.
2. De directie moet veel aandacht besteden aan het middenkader. Van de directie mag pas een ander type aansturing worden verwacht nadat zij voldoende advies en/of training gehad hebben om de vaardigheden te leren, die nodig zijn om klantgericht te werken. Daarna moet de medewerker ook tijd krijgen om het eigen te maken in de gewenningstijd.
3. Er moet commitment vanuit de medewerker komen. Het personeel, zal betrokken moeten worden bij de voorgenomen veranderingen en de betekenis van deze verandering voor de medewerkers zelf. Wanneer de plannen in grote lijnen bekend zijn, geeft dit mogelijkheden aan afdelingshoofden om de uitwerking op afdelingsniveau in te vullen. Dit verhoogt de betrokkenheid bij de medewerkers. Alles moet stap voor stap worden doorgevoerd, waarbij er bij elke stap duidelijk wordt wat de meerwaarde is voor de betrokkenen en welke gevolgen dit zal hebben voor de organisatie.
4. Om medewerkers te stimuleren, krijgen zij bij de start van het nieuwe beleid voorbeelden aangereikt over geslaagde projecten elders.
5. Er moet maar één grote verandering tegelijk worden doorgevoerd. Wanneer meer processen tegelijk worden veranderd leidt dit eerder tot chaos en verwarring dan tot steun bij de op te lossen problemen.¹⁸
6. Het managen van de verandering. Het is belangrijk dat leidinggevenden samen achter de verandering staan. Deze mensen moeten de verandering overbrengen op de medewerkers en moeten duidelijk communiceren, de medewerkers de tijd geven om aan het idee te wennen en commitment te tonen.

¹⁸ Besamusca-Janssen, M.: Klantgericht management in non-profitorganisaties. 1^e druk. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V. 1997. ISBN 9024413567

7. Tonen van leiderschap. Het creëren van draagvlak voor het veranderingsproject begint bij het formuleren van de visie op de ontwikkeling van de ondersteunende processen. Het gaat erom de visie krachtig en helder over te brengen, op een manier waardoor de medewerkers er vertrouwen in krijgen. Het is de rol van de leiding om sympathie voor het project te wekken en betrokkenheid te creëren. De visie moet kort en bondig worden geformuleerd en de nadelige gevolgen moeten eerlijk worden vermeld.¹⁹

Niet iedereen zal tevreden zijn over de veranderingen die plaats zullen vinden. Er zullen altijd voor- en tegenstanders zijn. De kunst is om weerstand om te zetten in een positieve bron voor vernieuwing.

De vier bekendste bronnen van weerstand zijn:

1. De angst van mensen dat zij door de waargenomen verandering iets zullen verliezen dat voor hen waardevol is.
2. Onvoldoende, verkeerd gegeven of verkeerd gekregen informatie. Organisatieverandering vraagt van het management de bereidheid open en duidelijk over de voorgenomen verandering te communiceren.
3. De overtuiging van medewerkers dat de voorgenomen verandering niet de juiste is voor de problemen waarin het bedrijf verkeerd.
4. Gebrek aan persoonlijke veranderingskracht van het management. Indien de top van de organisatie erg gesteld is op vastigheid en routine, zal er weinig bereidheid zijn om welke verandering dan ook aan te pakken of te ondersteunen.²⁰

De medewerker moet de persoonlijke voordelen van de servicedesk inzien. Een open en eerlijke communicatie kan veel weerstand voorkomen.

¹⁹ Centaal Dienstverlenings Meldpunt

²⁰ Besamusca-Janssen, M.: Klantgericht management in non-profitorganisaties. 1^e druk. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V. 1997. ISBN 9024413567

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is gekeken naar de theorie die aansluit bij de probleemstelling van dit rapport. In eerste instantie wordt er een achttal randvoorwaarden genoemd waaraan een servicedesk zou moeten voldoen, denkende hierbij aan de manier van aansturing, de gebruikte informatiestromen en de hoge prioriteit die aan het project moet worden gesteld om de slagingskansen te verhogen. Daarnaast worden de zes kritische succesfactoren beschreven die invloed hebben op de inrichting van een servicedesk. Bij de inrichting of optimalisering van een servicedesk moet er rekening worden gehouden met de volgende zes kritische succesfactoren:

1. Veranderingsbereidheid
2. Commitment
3. Producten- en Dienstencatalogus
4. Homogene cultuur
5. Communicatie
6. Administratie

Als tweede punt wordt de klantverwachting beschreven. Op welke manier moet een organisatie te werk gaan om klantgericht te gaan werken en zo de verwachtingen en ervaringen van de klant waar te maken. Hierbij worden er een viertal doelstellingen genoemd die kunnen helpen om klantgerichter te werk te gaan en daarbij het personeel tevreden te houden.

Als laatste punt wordt verandermanagement beschreven. Bij de invoering van nieuwe projecten moet er rekening worden gehouden met het personeel die deze verandering waar moeten gaan maken. Zonder commitment vanuit het personeel zal er een lage slagingskans zijn voor de optimalisatie van de servicedesk. Bij de verandering worden er punten genoemd waar de organisatie, de leidinggevendenden rekening mee moet houden.

5 RESULTATEN VANUIT HET ONDERZOEK

Om de klantverwachtingen binnen het CAOP te toetsen is er gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden, namelijk de enquête en het interview. De enquête is gebruikt om een breed publiek binnen het CAOP te bereiken. Het interview is afgenomen met de stakeholders van het FB. Door middel van deze resultaten naast elkaar te leggen kan er worden gekeken in hoeverre het FB voldoet aan de verwachting van de klant in relatie tot de facilitaire dienstverlening. Van deze twee onderzoeken kan er een duidelijke analyse worden gemaakt wat de sterke en zwakke punten van het FB zijn. Door middel van deze resultaten is de *ist* en *soll* situatie beschreven. Aan de hand van deze analyse kunnen er aanbevelingen worden gedaan om de servicedesk op de juiste wijze te optimaliseren.

5.1 Enquêtes

Om de servicedesk binnen het FB te optimaliseren, is het van belang dat er klantverwachtingen worden geïnventariseerd. Wat vindt zowel de interne als externe klant van de dienstverlening binnen het FB. De meningen van de interne en externe klant zullen apart worden beoordeeld in het onderzoek. Dit omdat beide zeer belangrijk zijn voor het FB, maar er vanuit wordt gegaan dat de interne klant sneller een 'nee' accepteert dan de externe klant. Natuurlijk mag er geen onderscheidt worden gemaakt in de behandeling van zowel de interne als externe klant, maar de externe klant betaald voor de dienstverlening, dit doet de interne klant niet. Daarnaast mag er geen onderscheidt worden gemaakt in de aangeboden dienstverlening die de klant mag verwachten. Dit dient voor zowel de interne als externe klant op gelijkwaardig niveau te liggen. Daarna zijn de resultaten bij elkaar gevoegd om te kijken wat het totaalbeeld is voor het FB. Is de algemene klant binnen het FB juist wel of niet tevreden?

De enquête bestaat uit veertien gesloten vragen waarbij er voor elk thema twee vragen worden gesteld. In de huidige situatie wordt er met de schaal: *Ja / Nee / N.V.T., Weet niet*, gewerkt. De verwachtingen voor de toekomst worden in een 4-puntsschaal gesteld waarbij de antwoordmogelijkheden zijn: *Helemaal niet belangrijk / Niet belangrijk / Belangrijk / Zeer belangrijk*.

Er is gekozen voor gesloten vragen omdat de klant duidelijke en heldere antwoordmogelijkheden moet hebben. De resultaten die uit de enquête zullen komen moeten ook zo worden verwerkt dat het duidelijk wordt waar de zwakke punten van het FB liggen. Op deze manier kan er concreet wat aan gedaan worden. Als er bijvoorbeeld bij de eerste, huidige situatie vragen worden gesteld waarbij het geen ja, geen nee, maar het antwoord er tussen inzit, zal het moeilijk zijn om op die situatie te reageren omdat je niet weet in hoeverre de klant nu echt tevreden is. Daarnaast is het altijd "makkelijk" om juist er middenin te gaan zitten, omdat je eigenlijk geen mening kan of wilt geven.²¹

²¹ Zie verdere uitwerking bijlage 7

Er zijn een 35-tal enquêtes de organisatie ingestuurd, dit aantal is door hogerhand gekozen omdat zij dachten dat deze 35 klanten het beste zicht hebben op de huidige bedrijfsvoering. Er is een response geweest van 21 enquêtes. Dit aantal kan dus als betrouwbaar worden gezien, omdat het de meerderheid is van het totaal aantal enquêtes.

Negen stuks vanuit de externe klant en twaalf stuks vanuit de interne klant. Er is niet specifiek voor dit aantal gekozen maar er was vanuit het bedrijf niet meer response. Als er wordt gekeken naar de uitkomsten en hoeveelheden van de enquête kan er een beeld worden geschetst van de tevredenheid vanuit de klant.

Bij het uitwerken van de enquêtes is er bij de externe klant uitgegaan van een vijf stuks, waarbij het positief of juist negatief gezien moet worden. Als dit van toepassing is wordt dit thema als goed of slecht ervaren. Er is hiervoor gekozen omdat het een kleinschalige enquête van negen stuks is geweest. Als vijf klanten al niet tevreden zijn over een thema van een dienst is dit 55% van de medewerkers wat niet tevreden is. Dit is zeer hoog voor ontevredenheid, er wordt gekeken naar de meerderheid van de stemmen wat geldt. Daarnaast wordt een aantal van vier, 45% als twijfel gezien. Het is niet merendeels van de stemmen maar het wordt wel een twijfelgeval door het hoge aantal procenten.

Bij de response van de interne klant zijn er twaalf enquêtes teruggekomen. Bij deze resultaten wordt er uitgegaan van zes stuks wat als positief of juist negatief gezien kan worden. Hierbij is 50% van de klant tevreden of juist niet. Er is voor deze theorie gekozen omdat de meerderheid van de stem geldt. Hierbij wordt een vijf-tal, 42% als twijfel gezien.

Bij de laatste uitwerking in procenten wordt er gekeken naar het eindresultaat van zowel de interne als externe klant die bij elkaar zijn gevoegd. Hierbij geldt een totaal van 21 stuks. Bij tien wordt het een twijfelgeval en bij elf wordt het als positief/negatief berekend.

Interne klant in procenten

Catering

Als er wordt gekeken naar figuur 12 kunnen er verschillende aspecten uit worden gehaald. Zo kan er worden gezegd dat er over de catering geen duidelijk beeld is binnen het CAOP. De catering scoort veel gele vlakken waaruit kan worden opgemerkt dat de klanten geen duidelijk beeld hebben. De ene keer is de dienstverlening wel goed en de andere keer niet. Er moet een continue dienstverlening zijn, en het kan niet zo zijn dat de ene dag de dienstverlening goed is en de volgende dag de catering als slecht wordt ervaren. Alleen op het gebied van transparantie en kennis scoort de catering positief.

Receptie

De receptie scoort redelijk, maar op het gebied van flexibiliteit scoren zij fiftyfifty. Uit de enquête kwam naar voren dat dit ligt aan de medewerkers die aan het werk zijn. Er wordt geen rechte lijn getrokken binnen deze dienst wat de medewerkers wel en niet moeten doen. Daarnaast is de ene medewerker vanuit zichzelf al flexibeler dan de andere medewerker. Er moet voor worden gezorgd dat er één cultuur heerst en deze mensen niet allen verschillend te werk gaan. Daarnaast is de communicatie twijfelachtig, maar het valt op dat dit bij meerdere diensten twijfelachtig is. Dit is zeer zeker een punt wat verbeterd moet worden binnen het CAOP.

Officemanagement

Het officemanagement scoort positief op elk aspect. Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze dienst goed loopt. De medewerkers zijn van goede wil en deze dienst loopt goed, men weet wat men moet doen en staat hierin haar mannetje klaar.

ICT

De ICT scoort relatief laag vergeleken met de rest van de diensten. Hierbij moet wel worden gezegd dat de ICT met projecten bezig is en deze dienst met de laaggescoorde aspecten druk bezig zijn om verbetering door te voeren. Dit zorgt er mede voor dat deze dienst op het moment minder flexibel is en dit overkomt op de klant alsof zij lang moeten wachten op antwoord. De transparantie kan daarbij ook duidelijker. Op de rest van de vlakken scoren zij redelijk.

Servicedesk

Ondanks dat de servicedesk nog niet volledig in gebruik is zoals zou moeten, scoort de servicedesk wel hoog bij deze enquête. Er kan worden gezegd dat de klanten tevreden zijn over de relatie die er is met de servicedesk. Op dit punt kan er worden geconcludeerd dat dit alleen maar beter wordt als de servicedesk de aanbevelingen van dit onderzoek doorvoeren binnen deze dienst en de rest van het FB.

Postkamer/Repro

Net zoals de catering is de postkamer/repro een dienst waarvan de klant geen goed beeld kan vormen. Aan de ene kant scoort deze dienst niet heel slecht, maar aan de andere kant kan er ook niet worden gezegd dat zij optimaal werkt. Er zal binnen deze dienst duidelijkheid moeten komen, zowel onder de medewerkers als naar de klant toe. Deze dienst is met een document bezig die de organisatie in wordt gestuurd met procedures van de postkamer. Op deze manier zal deze dienst op alle getoetste aspecten beter gaan scoren.

Interne klantverwachting ten aanzien van de facilitaire diensten

Als laatst wordt er gekeken naar de verwachtingen die de klant heeft op het toekomstbeeld voor het hele FB. Hierbij kan er worden geconcludeerd dat de klanten verwachten dat de FB diensten hen faciliteren, waarbij de klant ervan uit mag gaan dat de dienstverlening gewoon goed is. Op het punt van bereikbaarheid verwacht de klant een hoger dienstverleningsniveau. Dit is een aspect wat de klant zeer belangrijk vindt. Om de klant tevreden te stellen zal het FB aan deze klantbehoefte moeten voldoen.

Externe klant in procenten

Catering

Als er wordt gekeken naar de externe klant die de enquête heeft ingevuld kan er worden geconcludeerd dat deze klanten meer tevreden zijn over de dienst catering. Waar het geen duidelijk beeld kon scheppen bij de interne klant beoordeeld de externe klant alleen de transparantie en communicatie twijfelachtig. Daarnaast scoorden de transparantie bij de interne klant juist hoog. Hierdoor komt het beeld al naar voren dat de externe klant heel anders naar de dienstverlening kijkt dan hoe de interne klant dat doet. Waar er eerst vanuit is gegaan dat de interne klant eerder een 'nee' zou accepteren kan er nu misschien wel worden gezegd dat dit een foute beredening zou zijn.

Receptie

Als er wordt gekeken naar de receptie kan er worden geconcludeerd dat deze dienst in de ogen van de externe klant het werk wel goed doet en de dienst op elk aspect positief scoort. Hierbij kan wel worden gezegd dat de communicatie bij elke dienst als twijfelachtig wordt gezien.

Officemanagement

Het officemanagement scoort net zoals de receptie goed. Ondanks de communicatie is dit een dienst wat ook volgens de externe klant goed presteert binnen de organisatie.

ICT

De ICT daarentegen scoort weer relatief laag. Dit punt kwam ook al naar voren bij de interne klanten die twijfelachtig over deze dienst zijn. Dit wordt bevestigd door de vele gele vlakken die door de externe klant zijn veroorzaakt. Ondanks dat deze dienst bezig is met haar projecten moeten er wel maatregelen worden genomen om deze dienst weer goed te laten scoren binnen de organisatie. Iedereen in de organisatie heeft te maken met ICT. Als deze dienst binnen een kort termijn niet beter gaat presteren zal er meer ontevredenheid komen over deze dienst en zal er voor de kleinste klachten al grote irritatie zijn bij de klanten.

Servicedesk

Zoals er in naaststaand tabel is te zien scoort de servicedesk hoog, alleen weer de communicatie die negatief uit de hoek komt. De communicatie zal door de gehele organisatie verbeterd moeten worden. Dit is een punt die nog nergens positief heeft gescoord.

Postkamer/Repro

De postkamer/repro scoort bij de externe klant hoger dan bij de interne klant. Hierbij zijn er maar twee aspecten die twijfelachtig zijn maar tevens komt de communicatie daarbij weer naar voren.

Externe klantverwachting ten aanzien van de facilitaire diensten

Als laatst wordt er gekeken naar de verwachtingen die de klanten hebben van het FB in toekomstbeeld. Waar de interne klant alleen vindt dat de bereikbaarheid goed moet zijn binnen het FB, vindt de externe klant dat kwaliteit, transparantie en response optimaal moet zijn. Over de rest van de aspecten vindt de externe klant dat het gewoon goed moet zijn.

Totale klant in procenten

Als laatst wordt er gekeken naar de totale beoordeling van zowel de interne als externe klant bij elkaar gevoegd. Hierbij wordt aangetoond dat de resultaten al een stuk positiever zijn. Alhoewel er nog wel veel twijfelachtige aspecten tussen zitten. De diensten worden niet als slecht ervaren maar omdat de dienstverlening niet constant is heeft de klant ook geen duidelijk beeld van de dienstverlening die het FB kan aanbieden. Op het ene moment is alles wel goed geregeld en hoeft de klant niet achter de feiten aan te lopen, maar blijkbaar komt het nog te vaak voor dat er dingen niet goed zijn geregeld waardoor de klant weer een minpuntje ervaart bij de dienst. Er moet eenduidigheid en transparantie in de dienstverlening komen, waarbij dit vervolgens duidelijk gecommuniceerd moet worden naar de klant toe.

5.2 Interviews

In figuur 15, 16, 17 en 18 zijn de resultaten te vinden die uit de interviews geconcludeerd kunnen worden. Hierbij is uitgegaan van tien belangrijke klanten, de stakeholders die veelvuldig contact hebben, samenwerken met het FB en die hun ervaringen met betrekking tot de dienstverlening toe willen lichten.²² Als deze partij tevreden is over de werkzaamheden van het FB zullen de kleinere partijen die in de organisatie zitten, sneller volgen.

²² Zie uitwerking interviews bijlage 8

Hierbij wordt er aandacht besteedt aan:

1. De positieve punten voor het FB
2. De negatieve punten voor het FB
3. De afname van diensten
4. Suggesties en op- en aanmerkingen voor een betere samenwerking vice-versa.

Er wordt hierbij niet naar de specifieke aparte diensten gevraagd, maar het functioneren van het FB in zijn algemeen. Er is hiervoor gekozen omdat deze geïnterviewden een goed beeld hebben van de algemene dienstverlening van het FB, en niet het aparte beeld per dienst.

Als eerste punt wordt er gekeken naar de positieve punten van het FB. Hierbij kwamen een 16-tal verschillende antwoorden naar voren, zie figuur 15.

De punten die zeer positief zijn voor het FB zijn:

- Klantvriendelijkheid
- Het personeel wat erg behulpzaam is
- De responsetijden
- De aangeboden dienstverlening
- Het meedenkend vermogen vanuit het personeel.

Ten tweede zijn er een 19-tal antwoorden gekomen op de punten waar het FB zich nog op kan verbeteren.

De uitschieters die zijn af te lezen in figuur 16 zijn:

- De afspraken die niet worden nageleefd; (bijvoorbeeld het schenken van koffie en thee)
- De onduidelijkheid die heerst binnen de organisatie
- De communicatie
- Het feit dat er niet van elke medewerker betrokkenheid wordt getoond
- De onprofessionaliteit vanuit het FB
- Geen terugkoppeling nadat een vraag, wens of klacht is gemeld.

Als derde vraag kwam er naar voren van welke specifieke diensten de geïnterviewden gebruik maakt. Het interview ging over het FB in zijn algemeen. Bij deze vraag moest er duidelijk worden van welke diensten de geïnterviewden wel en geen gebruik maken.

In figuur 17 is te zien dat niet elke klant gebruik maakt van elke dienst die er binnen het FB wordt aangeboden. Aan de ene kant kan dit verwonderlijk zijn, want er zou verwacht worden dat iedereen wel met elke dienst in contact zou moeten komen. Het blijkt uit de interviews dat dit niet waar hoeft te zijn.

Als laatst en vierde punt werd er gevraagd naar de manier waarop de geïnterviewden en het FB nog beter samen kunnen werken, vice-versa. Deze vraag is gesteld omdat de 'schuld' altijd makkelijk is af te schuiven op het FB. Het FB is een ondersteunende dienst en de geïnterviewden denken dat zij weten wat zich hier afspeelt. Bij deze vraag kwam er naar voren wat de geïnterviewde kon doen om deze samenwerking van beide kanten te optimaliseren, zie figuur 18.

Er werd duidelijk uit de interviews dat men inderdaad snel de schuld afschuift op het FB. Als de klant problemen heeft met het FB wordt dit niet altijd gemeld. Op deze manier weet het FB ook niet altijd waar zij de fout in gaan. De communicatie moet van beide kanten, vice-versa beter worden. Daarnaast moeten de klanten hun verwachtingen duidelijker maken. Er wordt snel aangenomen dat het FB wel snapt wat de klant wil, wat niet altijd waar is. De geïnterviewden geven toe dat de communicatie niet altijd even helder is waardoor het FB fouten begaat die niet altijd aan hun te wijden zijn.

5.3 Conclusie

Als er wordt gekeken naar bovenstaande resultaten kunnen er verschillende onderwerpen worden geconcludeerd. Ten eerste zal de communicatie verbeterd moeten worden, dit zowel vanuit het FB naar de klant toe als de klant die duidelijker moet communiceren wat zij precies van het FB verwachten.

Daarnaast zal de catering zich moeten professionaliseren waarbij zij een continue dienstverlening nastreven, het komt namelijk te vaak voor dat de dienstverlening gewoonweg niet goed is en de klant dit als negatief ervaart.

De medewerkers van de receptie zullen naar zichzelf moeten kijken of zij allen een eenzijdige aanpak hebben van de werkzaamheden. Tevens moet er worden gekeken of zij uniform te werk gaan en de extra werkzaamheden op dezelfde manier uitvoeren.

Het officemanagement is een dienst wat goed draait binnen de organisatie. De klanten zijn erg positief over het personeel van deze dienst en zorgen er altijd voor dat de dienst een continue dienstverlening geeft. Het officemanagement mag een voorbeeld zijn voor de rest van het FB.

Ondanks dat de ICT bezig is met haar projecten is het geduld bij de medewerkers langzaamaan op te raken. De ICT zal duidelijker moeten communiceren waar zij mee bezig zijn en wat dit allen betekent voor de rest van de organisatie. Vanuit de klant wordt er gezegd dat het personeel van deze dienst van goede wil is maar doordat er zoveel onduidelijkheid heerst raakt de klant onbewust geïrriteerd op de medewerkers. Het nieuwe systeem wat de ICT implementeert binnen de organisatie deugt niet, en logischerwijs worden de medewerkers hierop aangekeken. De ICT zal de klant tevreden moeten stellen door middel van snelle terugkoppeling en dit op een flexibele manier waardoor zij zichzelf positiever in het daglicht zullen zetten.

De servicedesk, hier draait het allemaal om, de frontdesk is samengevoegd met de ICT waardoor het nu een servicedesk is geworden. Ondanks dat het concept nog niet geheel is doorgevoerd is de klant tot nu toe al positief over deze vorm. Dit is zeer belangrijk voor de servicedesk want dit betekent dat zij al op de goede weg zitten.

De postkamer/repro wordt positief door de externe klant ervaren en twijfelachtig door de interne klant. Hierbij komt dat deze dienst ook bezig is met een project om duidelijkheid te scheppen naar de klant toe.

Als er wordt gekeken naar de interviews kan er worden geconcludeerd dat het personeel van het FB van goede wil is, alleen zij niet altijd in de gelegenheid worden gesteld hun werkzaamheden naar wens uit te voeren. Er zijn binnen het FB geen klimaat en randvoorwaarden aanwezig waarin medewerkers in staat worden gesteld om de klant maximaal te bedienen. De positieve punten die hoog scoren zijn: klantvriendelijkheid, behulpzaam, snelle responsetijden en een goede dienstverlening. Aan de andere kant worden er als verbeterpunten genoemd: afspraken moeten worden nageleefd, er heerst veel onduidelijkheid (ontbreken van een PDC), bij de dienst zelf is er vaak onduidelijkheid over het wel of niet schenken van koffie en thee waardoor er onduidelijkheid ontstaat bij de klant. De communicatie kan verhelderd worden, zowel tussen het FB en de klant als de onderlinge relaties bij de diensten. Er moet meer betrokkenheid worden getoond, het personeel staat er wel, maar alleen voor zichzelf. Het FB moet professioneler overkomen, hierbij komt het punt van de continue dienstverlening weer naar voren waar hard aan gewerkt moet worden. Het FB heeft namelijk wel de facilitaire kennis en specialisatie in huis maar dit moet meer tot uiting komen. Als laatste punt wordt de terugkoppeling genoemd, dit mag sneller en efficiënter volgens de klant.

Daarnaast komt er uit de vraag waarbij de klant en het FB hun samenwerking kunnen optimaliseren de volgende antwoorden: de communicatie vice-versa moet verbeterd worden, de klant moet duidelijk aan het FB aangeven wat hun verwachtingen zijn, zij moeten dit transparant maken en er niet zomaar van uitgaan dat er afspraken vanzelfsprekend zijn.

De beredening dat de interne klant eerder een 'nee' zou accepteren dan een externe klant klopt niet. Er mag verwacht worden doordat de externe klant voor de aangeboden dienstverlening betaald, zij ook hogere eisen aan het FB stelt dan de interne klant dit. Uit bovenstaande resultaten blijkt dat dit onwaar is. Waaruit dit voorkomt kan verder niet uit de resultaten worden gehaald, hiervoor zou een apart onderzoek opgesteld moeten worden waarbij op dit onderwerp dieper wordt ingegaan.

6 HET FB, DE GEWENSTE SITUATIE

In dit hoofdstuk zal de gewenste situatie voor het FB binnen het CAOP worden omschreven. In dit hoofdstuk wordt er gebruik gemaakt van de modellen uit hoofdstuk 3 waarin de huidige situatie is beschreven. De modellen die hierin zijn gebruikt zullen in dit hoofdstuk worden aangepast zodat zij voldoen aan de gewenste situatie. Hierbij zal er duidelijk worden naar welke situatie het FB zal streven.

6.1 Klant

Als er wordt gekeken naar de huidige situatie van de klant wat betreft het FB kon er worden gezegd dat er geen duidelijke structuur aanwezig is, waardoor zij optimaal te werk kunnen gaan.

Hiernaast is een model te zien die de gewenste situatie voor het FB aangeeft. Het is namelijk de bedoeling dat de servicedesk als 'hart' gaat fungeren binnen het FB. Elke melding die binnenkomt bij de servicedesk zal gefilterd worden naar de goede afdeling. Het is belangrijk dat de servicedesk het overzicht van de organisatie kan behouden. De servicedesk is het aanspreekpunt binnen het FB voor elke klacht, wens, informatie en storing die zich zal voordoen.

6.2 Klantverwachting

Bij de huidige situatie is er besproken hoe op dit moment wordt omgegaan met alle vragen vanuit de klant. Er kan worden gezegd dat er geen afbakening is tussen de drie categorieën vragen. Het FB probeert voor elke vraag een passende oplossing te bieden. Het FB maakt het zichzelf namelijk moeilijk als er geen afbakening is gemaakt in de verwachting naar de klant toe. Als er geen duidelijke verwachting wordt geschept door het CAOP, maakt de klant zijn eigen regeltjes en moet het CAOP er maar voor zorgen dat het wordt uitgevoerd. Daarom is het belangrijk dat er een afbakening wordt gemaakt in wat de klant mag verwachten van het FB, zie figuur 20.

Het FB moet het standaardpakket van dienste transparant maken naar de klant toe. Op deze manier kan de klant zien wat zij kunnen verwachten voor de standaardprijs. Alles wat de klant op dat moment vraagt en wat buiten het standaardpakket valt, zal in overleg met de servicedesk moeten gaan. Het FB zal voor zichzelf eerst moeten kijken welke consequenties er aan deze vraag zitten en in hoeverre zij zichzelf in de bochten moeten wringen. Daarbij komt natuurlijk de vraag of het voor eenmalig is en welke specifieke klant dit vraagt.

6.3 Strategie

Het FB is bij de strategie besproken met het model van Value Disciplines van Treacy en Wiersema. Er is sprake van de Customer Intimacy alleen de vorm die zich aanneemt binnen het FB is niet optimaal.

De gewenste situatie zou zijn om deze discipline te verhogen naar de continue slag van verbetering. Het FB moet uitblinken in de klantaandacht en klantenservice. Zij moet haar producten en diensten aanpassen ten behoeve aan de veranderende klantverwachtingen. Er is sprake van een grote variatie in het productassortiment, het FB zal moeten kijken of dit wenselijk blijft. De focus van het FB ligt op het leveren van producten en diensten, op tijd en boven de klantverwachtingen. Betrouwbaar en dicht bij de klant zijn, de medewerkers moeten zich betrokken voelen bij de klant. Het is de taak om een totaaloplossing te bieden, gelieerd aan datgene dat het CAOP als totaaldienstverlener nastreeft.

Het FB wil zich bekend maken onder de overheidsinstellingen. Zij willen zich in deze branche beter positioneren om in deze omgeving een marktleider te worden. De hele organisatie van het FB zal een ommekeer moeten maken om klantgerichter te werk te gaan. Het heeft impact op de organisatiestructuur, beslissingsbevoegdheden moeten bij het personeel worden gelegd die dicht bij de klant staan. Het managementsysteem, dat zich richt op geselecteerde en met zorg gekozen klantenkring. Als laatste zal deze ommekeer impact hebben op de bedrijfscultuur, zij moeten zich instellen op de specifieke in plaats van algemene maatregelen met daarbij op lange termijn de klantrelaties onderhouden.²³

6.4 Cultuur

Binnen de bedrijfscultuur van het CAOP heerst nu sterk een personencultuur. Men denkt teveel in het 'ik-vermogen' en de manager staat gelijk aan één van de medewerkers.

In de gewenste situatie moet het FB een slag maken naar een taakcultuur. De machtsspreiding blijft hoog, dit moet ook wel om de slag te kunnen maken naar de gewenste strategie wat hierboven is beschreven. Om de klantgerichtheid te behalen die is gewenst moeten de beslissingsbevoegdheden worden neergelegd bij het personeel wat sterk betrokken is bij de klant.

Daarnaast moet de samenwerkingsgraad omhoog worden gebracht. Het Bedrijf moet taakgericht en professioneel te werk gaan. Het behalen van resultaat is het centrale vraagstuk, zie figuur 21.

6.5 Structuur

In de huidige situatie zit het FB in de groeifasen door coördinatie en samenwerking. De gewenste situatie is om uiteindelijk door te groeien naar de laatste fase en te komen tot een geïntegreerd mens- en omgevingsgericht beleid, zie figuur 22.

Zij zullen hierdoor de fasen waarin zij nu zitten moeten doorlopen. Daarna komen zij nog in de fase van groei door verzakelijking en deregulering. Hierbij zullen zij de nadruk moeten leggen op het overleggen, om daardoor tot een betere afstemming tussen activiteiten te komen. Het resultaatgericht denken zal op de achtergrond raken. In eerste instantie zullen de overbodige procedures en overlegstructuren verdwijnen. Ten tweede moeten zij zich richten op het intern ondernemerschap. Afdelingen moeten zelfstandiger te werk gaan waarbij de samenwerking tussen de keten wel doorgaat. Het FB moet niet de doelstelling uit het oog verliezen waarbij er wordt gestreefd naar de samenwerking van de verschillende afdelingen. Het 'wij-denken' moet centraal komen te staan in plaats van het 'ik-denken'.

6.6 Communicatie

In de huidige situatie was het model uitgewerkt waarop de klanten nu met het FB communiceren. Hiernaast is de gewenste situatie uitgewerkt, waarin de cirkel voor het FB rond moet zijn en blijven.

De melding komt binnen bij de servicedesk waarbij deze wordt geregistreerd en wordt doorgekoppeld aan de verantwoordelijke afdeling. De verzoeken tot dienstverlening worden geregistreerd op systematische wijze. Hierbij wordt er eenduidigheid bereikt. Het is belangrijk bij de registratie dat de eenduidigheid wordt doorgevoerd. Hiermee wordt er inzicht gecreëerd en de kwantificeerbaarheid van de dienstverlening wordt gewaarborgd. Vervolgens wordt de dienstverlening geïnitieerd. Dit houdt in dat de uitvoerende diensten worden geïnformeerd omtrent de activiteiten die uitgevoerd moeten worden. Hiermee wordt de dienstverlening naar de klant op gang gebracht.

De uitvoering van de werkzaamheden wordt door het operationele personeel gedaan. De bewaking van de werkzaamheden wordt geregeld door de servicedesk. De servicedesk moet op de hoogte blijven omtrent de voortgang van de werkzaamheden en alle relevante zaken daaromheen. Dit proces is van belang om met de klant afspraken door te spreken en na te komen. De relevante informatie is noodzakelijk voor de bewaking van de kwaliteit.

Als laatste punt wordt de gereedmelding en nazorg afgehandeld door de servicedesk. De werkzaamheden die klaar zijn worden door het uitvoerende personeel afgemeld bij de servicedesk. Daarbij moet de servicedesk de klant op de hoogte brengen van de afgeronde call. Als er eventuele klachten zijn vanuit de klant moet dit worden geregistreerd en teruggekoppeld naar de desbetreffende dienst. De registratie van klachten is zeer belangrijk voor de managementinformatie. Op haar beurt kunnen er weer maatregelen genomen worden om deze klacht niet meer voor te laten komen.

7 CONCLUSIES

De conclusies die vanuit het onderzoek geconcludeerd kunnen worden zien er als volgt uit: Binnen het FB is er geen duidelijke structuur aanwezig waarmee zij te werk gaan. Dit komt uit de communicatielijnen die nu aanwezig zijn binnen het FB. De communicatie loopt dwars door de organisatie naar elke dienst en niet alleen via de servicedesk, zoals het zou moeten zijn. Er is een informele communicatie waardoor klanten al snel hun beklag doen in de wandelgangen. Voor de klant van het FB is er geen transparantie op welke manier de servicedesk te werk gaat, de taak van deze dienst is onduidelijk.

Daarnaast heeft het FB geen idee hoe zij op het gebied van de klantverwachting scoren. Er is geen meetsysteem waarmee zij op een simpele wijze haar klantverwachting kan inventariseren. Tevens is het FB nog niet op haar punt waar zij willen komen. Zij zitten namelijk tussen fase vier en vijf in van het groeimodel van Greiner. Dit betekent dat zij aan het groeien zijn door middel van delegatie en coördinatie maar er daarentegen wel tegenslagen bevinden op het gebied van het beheer.

Op het gebied van de klantverwachting en klantrelatie kan er worden geconcludeerd dat er een PDC gemist wordt binnen het FB. Door middel van een PDC kan het FB op een duidelijke en snelle manier aangeven welke producten en diensten zij aan kunnen bieden. Er is geen transparantie aanwezig om de klant haar verwachtingen te laten creëren. Daarnaast zegt het FB snel 'ja' tegen elk verzoek wat binnenkomt. Zij willen namelijk elke behoefte en wens van de klant verzorgen waardoor het voorkomt dat zij zelf op haar tenen moet lopen om deze gevallen voor elkaar te krijgen.

Er is binnen het CAOP nu een vergaderboekingssysteem aanwezig waarin alle dienstverlening ten behoeve van de vergaderzalen gemeld kan worden. Het CAOP is momenteel vernieuwingen aan het doorbrengen op het gebied van een heel nieuw op maat gemaakt vergaderboekingssysteem in webbased applicatie salesforce. Deze module is nog niet in gebruik genomen bij de oplevering van dit rapport.

Binnen het FB is er sprake van een personencultuur, dit wil zeggen dat er een hoge machtsspreiding is en de medewerkers individueel te werk gaan. Er is beperkte mate van samenwerkingsverband aanwezig waardoor er snel misverstanden ontstaan omdat er niet voldoende en via de verkeerde lijnen wordt gecommuniceerd.

Het is belangrijk om managementinformatie te genereren en te bespreken in de organisatie. Dit wordt binnen het FB alleen gegenereerd uit het oude vergaderboekingssysteem, wat niet alle FB managementinformatie afdekt. Op deze manier is er geen relevante informatie voor de directie, managers en overig personeel.

Er zijn geen SLA's opgesteld met de verschillende afdelingen en huurders over de af te nemen diensten van het FB. Op deze manier neemt het FB elk verzoek in behandeling terwijl zij bij specifieke gevallen niet de kennis en bevoegdheid hebben om deze handelingen uit te voeren.

De aanwezige processen binnen het FB zijn niet beschreven waardoor de servicedesk niet optimaal haar werk kan doen. Om een goede en efficiënte planning te maken moet er ook sprake zijn van overzicht van de werkzaamheden bij alle uitvoerende FB afdelingen, wat de servicedesk op dit moment niet heeft, door het ontbreken van de werkprocesbeschrijving.

Er worden geen periodieke evaluaties gehouden en er wordt geen gebruik gemaakt van prestatie-indicatoren. Het is moeilijk voor het FB om in kaart te brengen waar haar sterke en zwakke punten liggen, om zo de gewenste klantverwachting en dienstverlening te bereiken.

Het is belangrijk dat het FB een overzicht heeft op welke manier zij nu te werk gaan en waar de ontbrekende punten zich bevinden om een optimalisatieproces van de servicedesk te ondergaan.

8 AANBEVELINGEN

Om aanbevelingen te doen voor het FB van het CAOP is er gekeken naar de theorie die hier toepassing op heeft. Bij de gewenste situatie is er al naar voren gekomen dat een zevental onderwerpen veranderd moeten worden binnen het FB.

De aanbevelingen worden onderverdeeld in acht kaders om zo duidelijkheid te scheppen welke veranderingen er in welk kader plaats moeten vinden om zo tot een geoptimaliseerde servicedesk te komen. Hierbij wordt er een onderverdeling gemaakt in structuur, klantverwachting en klantrelatie, cultuur, informatiestromen, communicatiestromen, kennis, planning, invoering van verschillende aspecten en ten slotte leiderschap.

8.1 Structuur

- Op het gebied van de klant moet het FB ervoor zorgen dat er een duidelijke structuur ontstaat en iedereen via de servicedesk zijn meldingen en calls doorgeeft. Op deze manier zal het FB betere communicatielijnen krijgen waardoor de cirkel rond wordt. Op deze manier zal er altijd terugkoppeling ontstaan bij de klant waardoor de klantverwachting op schrift komt te staan. Nu is er binnen het CAOP geen duidelijkheid in de klantverwachting omdat er tot dusver geen onderzoek naar is verricht.
- De structuur, die aan de hand van het model van Greiner is besproken moet van fase vier en vijf uiteindelijk bij fase zeven komen. Dit is een groei wat het FB nog moet ondergaan. Als zij bezig zijn met het optimaliseringproces en alle fasen doorloopt zal zij uiteindelijk bij fase zeven komen, waarbij zij gezien kunnen worden als een goedlopend facilitair bedrijf en er aandacht wordt besteedt aan milieuvraagstukken, effectieve organisatiecultuur, imago en identiteit van de organisatie en de samenhang tussen bevrediging van medewerkers en de kwaliteit, efficiency en productiviteit van de organisatie. Om hier te komen zullen zij fase zes nog moeten doorlopen, hierbij zullen zij alle overbodige procedures, overlegstructuren enz. moeten laten verdwijnen. Er moet sprake zijn van deregulering, vermindering van officiële regelingen en bemoeienissen. Daarnaast moet er meer nadruk worden gelegd op het intern ondernemerschap. Er moeten business-units worden ingesteld die beschikken over een grote mate van zelfstandigheid. Daardoor zal intern een situatie ontstaan waarbij sociale identiteitscrisis de boventoon gaat voeren, maar uiteindelijk zullen zij in fase zeven komen waarbij het CAOP zichzelf mag zien als een professioneel, ondernemend bedrijf die de zaken op de markt op orde heeft.

8.2 Klantverwachting – klantrelatie

- Het FB moet zich richten op haar klant, de klant is namelijk het belangrijkste van hun bestaan. Het FB moet zich onderscheiden door het belang dat wordt gehecht aan de relatie met de klant, en door het feit dat een organisatie in staat is om de klant op basis daarvan oplossingen te bieden die zeer nauw aansluiten op zijn behoeften. Er kan door middel van vragenlijsten worden bekeken in hoeverre de klant tevreden is over de vergadering die zij hebben bijgewoond of hebben geboekt. Aan de hand van een korte enquête aan het eind van de vergadering rond te laten gaan kan er per vergadering worden bekeken of de klant tevreden was, ja of nee. Er kan worden gekeken waar er eventueel iets fout is gegaan en hoe dit de volgende keer kan worden voorkomen.
- Het FB moet door middel van haar producten en diensten te omschrijven, duidelijkheid creëren in de te verwachte dienstverlening. Als de klant meer verwacht dan het FB standaard aan kan bieden moet er in overleg worden gekeken wat de mogelijkheden zijn om elkaar hierin tegemoet te komen.
- De behoefte en wensen van de klant moeten centraal staan binnen het FB. Het FB wil nu nog voor elke verwachting van de klant een passende oplossing hebben. Door middel van een PDC op te zetten zullen zij al een deel van deze verwachting duidelijk hebben gemaakt. Daarnaast kan de klant altijd nog aangeven wat hij of zij nodig heeft. Uiteindelijk zal het FB aangeven wat de mogelijkheden zijn om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de klant. Het FB moet hierin wel voor zichzelf grenzen stellen. Wat kan wel voor de standaardprijs geregeld worden en wat kan voor extra kosten gerealiseerd worden. Klantgericht werken is niet hetzelfde als 'u-vraagt-wij-draaien'. Wel dient het FB op de hoogte te zijn van de behoeften en wensen van de afnemers. Van het FB vraagt dit om een duidelijke houding aan te nemen en eerlijk aan te kunnen geven wat de mogelijkheden zijn.
- Klantgerichte aanpak, de medewerkers van de servicedesk moeten ervoor zorgen dat de calls waarmee de klant komt op een goede wijze worden afgehandeld. Er dient voor gezorgd te worden dat er feedback naar de klant wordt gemaakt. De servicedesk medewerkers zijn de contactpersoon tussen klant en organisatie. Zij moeten ervoor zorgen dat de klant tevreden blijft. Hierbij geldt ook dat er goede afspraken worden gemaakt met de klant. Er moet worden gedacht aan alles wat er bijvoorbeeld geleverd moet worden per call, welke voorwaarden hieraan zitten en tegen welke prijs dit wordt aangeboden.
- Het FB moet de (h)erkenbaarheid van de servicedesk verbeteren. Binnen de organisatie moet er bekend worden gemaakt waar zij terecht kunnen met al hun vragen, klachten, incidenten en aanvragen.

8.3 Cultuur

- De cultuur van de medewerkers moet om worden gevormd van een personencultuur naar een taakcultuur. Dit houdt in dat de machtsspreiding hoog blijft, zoals het nu al in de huidige situatie staat beschreven alleen zal het samenwerkingsverband ook hoger moeten worden waardoor zij uitkomen bij een taakcultuur.

8.4 Informatiestromen

- De informatiestromen die het FB gebruikt moeten eenduidig worden. Zij moeten een systeem implementeren waarbij elke taak van de servicedesk staat beschreven. Het moet een makkelijk dienbaar programma zijn. Het FB is bezig met een FMIS systeem wat speciaal voor het CAOP op maat wordt gemaakt. Het is nu alleen nog de taak om dit programma zo snel mogelijk door te voeren, maar wel de medewerkers de tijd geven om aan dit nieuwe systeem te wennen. Vaak worden zulke veranderingen te snel doorgevoerd en krijgt het personeel geen tijd om het systeem onder de knie te krijgen. Er wordt dan teveel van hen verwacht.
- Als eenmaal het maatwerksysteem voor het FB werkt, moet er gelijk een hoge prioriteit aan worden gegeven. Dit systeem is namelijk het begin van het optimaliseringsproces. Dan is het belangrijk dat het 'project de servicedesk' ook volle aandacht krijgt. Op deze manier weet iedereen waar zij aan toe zijn en heeft dit project een hoge slagingskans.
- Door middel van een eenduidige administratie kan men een organisatie goed laten draaien. Door systematisch afhandelen van de (ad hoc) verzoeken tot dienstverlening voert de servicedesk controle uit over de binnengekomen calls en de afhandeling ervan. Zij hebben als desk een controlerende rol waarbij miscommunicatie nog zelfden zal voorkomen. Als de binnenkomende verzoeken en meldingen goed worden afgehandeld zullen er minder klachten komen vanuit de klant. Als de servicedesk in staat is op elke vraag een antwoord te hebben zullen zij vertrouwen winnen bij de klant. Dit zal een bijdrage zijn aan de effectiviteit en efficiency van de servicedesk. Het FB professionaliseert op deze manier haar processen.
- Genereren van managementinformatie. Het is belangrijk als bedrijf te weten wat de zwakke punten, knelpunten en aandachtspunten van de organisatie zijn. Op basis van de registratie, moeten er overzichten worden gemaakt waaruit deze relevante informatie is af te lezen. In het nieuwe systeem waar het CAOP mee gaat werken, zal dit onderdeel ook al aanwezig zijn. Deze informatie gaat het hele FB aan, er moet open worden gecommuniceerd over de sterke en zwakke punten van het FB.

8.5 Communicatiestromen

- De communicatie binnen het CAOP moet alleen via de servicedesk lopen. Het is belangrijk dat er een formele lijn is die fungeert als aanspreeklijn. Mensen kunnen via deze lijn een wens, vraag of klacht doorgeven. Het moet niet zo zijn dat mensen in de wandelgangen hun beklag kunnen doen, op deze manier is het niet in te plannen en te prioriteren. Op deze manier zou de structuur vervagen wat juist zo belangrijk is voor de servicedesk. Al het onderlinge contact met klant en FB moet worden geminimaliseerd. De klant moet leren om voor facilitaire zaken altijd de servicedesk te bellen. Dit moet vanuit het FB ook officieel het CAOP in. Nu noemt men zichzelf namelijk al een servicedesk terwijl de klanten nog de dienst bellen die zij nodig hebben. Er moet aan de hand van een brief of een email duidelijk worden uitgelegd welk proces de servicedesk nu ondergaat. Daar wordt ook commitment vanuit de klant mee bereikt. Op deze manier hebben zij een grote veranderingsbereidheid. Het is een taak om mensen bij het proces te betrekken zodat zij snappen waarom zij deze verandering moeten ondergaan. Tevens is het daarbij de taak om het personeel van het FB voor te bereiden op het feit dat zij zelf geen telefoontjes en mailtjes meer aan moeten nemen. Het personeel van het FB is van goede wil en wil dan ook iedereen ad hoc te hulp

staan. Men kan dit blijven doen maar dan wel binnen het concept van een servicedesk. Klanten die de diensten van het FB rechtstreeks bellen moeten worden doorverwezen naar de servicedesk in plaats van dat zij zelf de melding aannemen.

- Zoals al eerder is gezegd moet de communicatie zowel binnen het FB als het gehele CAOP worden geoptimaliseerd. De communicatielijnen moeten gekanaliseerd worden, er zit namelijk een extra schakel tussen die ervoor moet zorgen dat het verzoek van dienstverlening binnen het FB op gang wordt gebracht. De boodschap van verandering moet zowel binnen het FB als het CAOP duidelijk worden gemaakt. Zij kunnen hierin een keuze maken of zij alleen een brief of mail door het hele CAOP sturen, of zelfs een informatieve bijeenkomst houden. De informatieve bijeenkomst zal geschikt zijn voor het personeel van het FB. Op deze manier zijn zij namelijk gelijk helemaal bijgepraat. Het onduidelijke van een brief of mail kan zijn dat niet iedereen hem leest en de boodschap alsnog vaker herhaald moet worden omdat ze de brief/email hebben weggegooid.

- Bij de informatieve bijeenkomst kan gelijk terugkoppeling worden gegeven vanuit het personeel van het FB. Op deze manier kunnen zij hun ervaringen delen met iedereen. Op deze manier hebben de medewerkers een inbreng in de servicedesk-procedure. Nu wordt er een verandering doorgevoerd waarbij het uitvoerende personeel tot nu toe geen inbreng heeft gehad. Zij moeten ook een bepaalde inspraak en medezeggenschap hebben in een bepaalde mate.

8.6 Kennis

- Er moet gefocust worden op de te bieden service en de manier waarop deze kennis wordt benut. De medewerker van de servicedesk moet worden opgeleid in het optimaal verrichten van haar taken. Het leveren van informatie over de producten en diensten uit het portfolio. Middels een servicedesk kunnen productiemiddelen efficiënter worden ingezet. Belangrijk is dat alle soorten klantvragen uitgewerkt moeten worden in werkprocessen voor de servicedesk.

8.7 Planning

- Het FB heeft in haar doelstellingen staan dat zij van taakgerichte werkzaamheden naar klantgericht werken wil gaan. Het hele FB moet hieraan bijdragen, alle medewerkers moeten binnen een gelijk kader de te scheppen klantgerichtheid tot absoluut uitgangspunt verheffen. Maar ook moet het FB een klimaat en randvoorwaarden scheppen waarin medewerkers in staat worden gesteld om de klant maximaal te bedienen.

8.8 Invoering van verschillende aspecten

- Daardoor is het noodzakelijk dat het FB zijn producten en diensten duidelijk beschrijft. De taak van de servicedesk moet duidelijk worden en daarnaast eventueel gepromoot binnen het CAOP om ervoor te zorgen dat zij weten waarvoor zij bij de servicedesk terecht kunnen. Dit kunnen zij doen door middel van een PDC op intranet te plaatsen en hardcopy aan alle secretariaten en huurders uit te geven. Dit doordat de secretariaten en huurders de klanten zijn die het meest met het FB hebben te maken. Klanten die niet of nauwelijks met de servicedesk hebben te maken kunnen alle informatie terugvinden op het intranet.

Doordat er duidelijkheid zal ontstaan wat men van de servicedesk kan verwachten zal er een verbetering ontstaan van de kwaliteit.

- Om de diensten transparant te maken is het nodig om SLA's op te stellen. Het is de bedoeling dat er wordt vastgelegd wat de verantwoordelijkheden zijn van de diensten ten opzichte van de klant. Er kan hierdoor namelijk altijd worden terugverwezen naar de SLA die duidelijkheid schept over de te verwachte klantverwachtingen. Onderdelen van een SLA zijn :

- o Doelstelling van de servicedesk
- o Taken en verantwoordelijkheden van de opdrachtgever, de klant en de servicedesk
- o Producten en diensten benoemen of hierbij verwijzen naar de PDC
- o Kwaliteitseisen ten aanzien van input en output van de servicedesk
- o Tarieven
- o Communicatiestructuur tussen de servicedesk en de klant
- o Inhoud en frequentie van de SLA
- o Klachten- en geschillenregeling, met name als een servicedesk voor meerdere klanten werkt
- o Eventuele bijzonderheden, bijvoorbeeld de gevolgen van proces- of systeemwijzigingen.

- Er moet voor elk proces een schema worden gemaakt, een werkproces. Hierin moet worden beschreven hoe het proces loopt van aanvraag tot uitvoering tot terugkoppeling. Dit is noodzakelijk voor duidelijkheid bij de servicedesk te maken. Zij moeten weten wat elke dienst doet en daarbij op welke manier zij dit uitvoeren. Op deze manier zal de servicedesk meer zicht hebben op de tijd die werkzaamheden in beslag nemen. Hierdoor zal de planning vanuit de servicedesk beter worden afgestemd op de diensten die de deze werkzaamheden uit zullen voeren. Op deze manier zal er een kwaliteitsverbetering ontstaan en een betere nauwkeurigheid van de informatievoorziening. Dit omdat de invoering van een servicedesk gepaard gaat met een verdergaande uniformering en standaardisatie van de administratieve processen. Doordat de processen in kaart worden gebracht en er vast wordt gelegd aan welke verwachtingen het CAOP kan voldoen ontstaat er een betere waarborging van de continuïteit.

- Er moeten periodiek evaluaties worden afgenomen van de aangeboden dienstverlening waardoor het CAOP constant de kwaliteit in kaart heeft. Op deze manier kan er worden gekeken welke punten verbeterd moeten worden.

- Daarnaast moeten de werkprocessen als vervolgactie aan elkaar worden gekoppeld. De activiteiten van verschillende diensten moeten bij elkaar worden gevoegd, dit wil zeggen dat de processen op elkaar aansluiten waardoor er een kettingreactie ontstaat. De werkprocessen worden op deze manier intern aangepast waardoor zij beter op elkaar worden afgestemd.

- Het FB moet prestatie-indicatoren aan haar diensten gaan hangen. Op deze manier kan er makkelijk een kwaliteitsmeting gedaan worden en kan er zo worden gezien op welk niveau zij zitten. Aan de hand van deze prestatie-indicatoren kunnen er eisen worden gesteld aan de diensten die naar een hoger niveau gebracht moeten worden.

- Het FB moet inzichtelijk maken wat voor hen de gewenste dienstverlening is vanuit het primaire proces. Door een goede centrale registratie wordt het mogelijk de aard en omvang van de ad hoc dienstverlening

inzichtelijk te maken. Dit kunnen zij doen door gebruik te maken van de resultaten die uit de enquête zijn gebleken.

- De servicedesk beslist zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt. Het is niet zo dat de klant alles bepaalt. Variatie in service en kwaliteit is mogelijk als het buiten het kader van de standaard dienstverlening valt. Hierover moeten wel aanvullende afspraken worden gemaakt.

8.9 Leiderschap

- Om een servicedesk op te zetten zal er een goede vorm van leiderschap aanwezig moeten zijn. Iemand die het overzicht bewaart, medewerkers op hun goede en foute werkzaamheden wijzen en hierop verder sturen. Zonder een leidinggevende die het overzicht niet heeft en niet durft op te treden zal de inrichting van een servicedesk niet optimaal worden. Tevens is deze leidinggevende verantwoordelijk voor een efficiënte klachtafhandeling en het bijhouden van de veranderende klantverwachting.

- Commitment van de leidinggevend. Leidinggevend moeten vanaf het begin betrokken zijn bij het project. Het is belangrijk dat zij inzien waarvoor de servicedesk noodzakelijk is en daarnaast vooral geloven in de slagingskans van het project. Het is de taak aan hen om de rest van de organisatie erbij te betrekken en de positiviteit over te dragen. Er moet draagvlak gecreëerd worden en het is belangrijk dat het veranderingsproces goed wordt gemanaged. De servicedesk is toegevoegde waarde voor het CAOP als totaaldienstverlener.

- Er moet een bedrijfscultuur binnen het FB worden gecreëerd waarbij er een gezamenlijk gevoel ontstaat. Dit gevoel moet voortkomen uit een gezamenlijke visie, gezamenlijke waarden en normen die mensen met elkaar delen en naar buiten uitdragen, waarbij de leidinggevende van het FB dit moet ondersteunen en dit in leven moet houden. Zij moet een voorbeeldfunctie innemen en medewerkers motiveren om zich betrokken te voelen bij het bedrijf. Dit heeft allen te maken met het gedrag, de normen en waarden, de spelregels en het gevoelsklimaat.

9 IMPLEMENTATIEPLAN

Stap	Aantal manuren / tijd	Bijbehorende activiteiten	Verantwoordelijkheden
Bepalen wat het FB waar kan maken voor de klant, kader opstellen.	20	Bepalen wat het FB wel kan realiseren en wat zij niet voor de standaardprijs aan kunnen bieden.	Hoof FB en teamleiders.
<i>Communicatie: In overleg met teamleiders een lijst opstellen en ervoor te zorgen volledig te krijgen.</i>			
Nieuw systeem implementeren binnen de servicedesk.	Gedurende de zomer in juli en augustus.	De werknemers zullen allen aan het nieuwe systeem moeten wennen, zij moeten niet worden overhaast.	Teamleider- en medewerkers servicedesk
<i>Controlemoment: Werkt het systeem op de juiste wijze en snapt iedereen hoe hier mee te werken?</i>			
<i>Communicatie: Eventuele onduidelijkheden bij personeel wegnemen.</i>			
Administratie op orde brengen en houden.	Gedurende de zomer in juli en augustus.	Binnenkomende meldingen op systematische wijze afhandelen. om controle uit te kunnen oefenen = professionaliseren.	Medewerkers servicedesk
<i>Controlemoment: Hoe ver is de servicedesk met het op orde brengen van de administratie, en welke deadline wordt hieraan gegeven?</i>			
<i>Communicatie: In overleg met teamleider servicedesk een CONCRETE deadline stellen.</i>			
Klantverwachting transparant maken.	40	Een producten- en diensten catalogus opstellen waarbij alles is te vinden in een map.	Alle teamleiders.
<i>Controlemoment: PDC door alle teamleiders door laten lezen en eventuele nog ontbrekende producten en diensten toevoegen.</i>			
Verwachting terugkoppelen naar de klant toe om zo de nodige feedback terug te krijgen	20	Er moet terugkoppeling gevraagd vanuit de klant. Op deze manier kan de PDC zo compleet mogelijk worden gemaakt.	Teamleider servicedesk
PDC definitief maken.	8	De producten- en diensten catalogus zal op intranet geplaatst moeten worden en uitgedeeld worden in hardcopy aan de secretariaten van het CAOP = verbetering van kwaliteit.	Hoofd FB en Afdeling Communicatie.
Werkprocessen opstellen.	80	Elke dienst zal op papier gezet moeten worden om duidelijkheid voor de servicedesk te krijgen en kwaliteitsverbetering te bereiken = waarborging van de continuïteit.	Hoofd FB en alle teamleiders.
<i>Communicatie: Een heldere eenduidige structuur opzetten waarin alle teamleiders zijn of haar werkprocessen in kan voegen.</i>			

Werkprocessen op elkaar aan laten sluiten.	40	Als een vervolgactie op elkaar aan laten sluiten om ketting-reactie te laten ontstaan.	Hoofd FB en alle teamleiders.
<i>Controlemoment: Hoofd FB moet in samenwerking met teamleiders processen op elkaar aan laten sluiten.</i>			
Samenwerkingsverband tussen diensten optimaliseren.	Gedurende de zomer in juli en augustus.	Samenwerking beter laten verlopen, werkzaamheden op elkaar afstemmen en vooral de communicatie binnen de diensten beter laten verlopen.	Hoofd FB en alle teamleiders.
<i>Communicatie: Op welke wijze wordt dit aangepakt binnen het FB? Samen in overleg met teamleiders bepalen op welke manier dit kan worden doorgevoerd. Bv: Teambuilding, individuele krachten gebruiken.</i>			
SLA's opstellen.	60	Er moet voor elke dienst worden vastgelegd wat zij wel en wat zij niet aan kunnen bieden, zie aanbevelingen voor verdere benodigde informatie.	Hoofd FB en alle teamleiders.
<i>Communicatie: Eenduidige structuur afspreken waarin teamleiders de SLA's vast moeten leggen.</i>			
Personeel FB op de hoogte houden van veranderingen binnen de servicedesk.	4	Door middel van een bijeenkomst zal iedereen op de hoogte moeten worden gebracht van de veranderingen. Alle meldingen doorverwijzen naar de servicedesk en zelf niets meer aannemen.	Al het personeel van het FB.
Structuur duidelijk communiceren naar de klant toe, de (h)erkenbaarheid van de servicedesk verbeteren.	2	Brief-mail opstellen met de gewenste structuur die doorgevoerd moet worden binnen het CAOP, de formele lijn aangeven die als aanspreekpunt zal fungeren.	Teamleider servicedesk.
Overzicht bewaren bij de invoering van projecten.	Gedurende de zomer in juli en augustus	Er moet goede leiding worden gegeven om de invoering in goede banen te laten verlopen. Commitment creëren bij het personeel waardoor de veranderingsbereidheid toe zal nemen.	Hoofd FB.
<i>Controlemoment: Hoofd FB moet regelmatig langs medewerkers gaan om interesse te tonen.</i>			
Medewerkers van het FB verfrissen in het optimaal verrichten van hun werkzaamheden.	40	De te bieden service binnen het FB moet hoger komen te liggen door middel van eventuele medewerkers te wijzen op klantgerichtheid.	Hoofd FB en alle teamleiders.
<i>Communicatie: Medewerkers betrekken bij alle veranderingen en vooral deze mensen niet vergeten.</i>			
Medewerkers op de hoogte brengen van de geschepte kaders voor de klantverwachtingen.	4	Iedereen binnen het FB moet weten wat zij wel en wat zij niet aan kunnen bieden, duidelijkheid	Hoofd FB.

Aan de hand van prestatie-indicatoren verbetering zit in de uitgevoerde werkzaamheden.	Eind 2009	Aan de hand van de gewenste dienstverlening kan er worden en waar zij uiteindelijk moeten komen.	Hoofd FB en alle teamleiders.
<i>Controlemoment:</i> Teamleiders moeten meting uitvoeren. <i>Communicatie:</i> Resultaten met al het personeel van FB bespreken.			
Klantrelaties onderhouden, interesse tonen om zo de kwaliteit in kaart te kunnen brengen.	Periodiek voor de komende periode.	Aan de hand van vragenlijsten kijken of de klanten die een vergadering hebben geboekt ook daadwerkelijk tevreden waren over de geleverde dienstverlening.	Teamleider servicedesk.
<i>Controlemoment:</i> Hoe ver staan wij met de tevredenheid en wat moeten wij er nog aan doen om bij de gewenste situatie te komen.			
Genereren van managementinformatie om zo de zwakke en sterke punten van het FB onder ogen zien te komen.	Periodiek voor de komende periode.	Verzamelen van gegevens en dit vervolgens te communiceren naar de rest van de diensten om zo betrokkenheid te blijven houden.	Hoofd Facilitair Bedrijf en teamleiders naar uitvoerend personeel
<i>Communicatie:</i> Open en eerlijk communiceren waar de zwakke punten liggen en hoe hier nu verder mee om te gaan.			

10 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Aan het optimaliseringproces van de servicedesk zit een kostenplaatje verbonden. In dit hoofdstuk zal er aandacht worden gegeven aan de uitgaven die het FB voor zijn rekening zal moeten nemen. De inkomsten wat het FB met haar servicedesk uiteindelijk op zal leveren worden niet behandeld. Daar het gestelde implementatieplan nog doorgevoerd dient te worden en dit rapport slechts adviezen geeft.

Aan de hand van het implementatieplan is de kostenplaats opgesteld. Er is gekeken naar hoeveel Fte in de inrichting zal worden geïnvesteerd, buiten de dagelijkse werkzaamheden om. Dit zullen eenmalige kosten zijn die het FB voor zijn rekening zal nemen. Deze investeringen zullen over een langere tijd pas zichtbaar zijn uitgedrukt in een kwaliteitsslag en efficiencyverbetering.

Voor deze post is er namelijk geen overzicht wat de servicedesk het FB uiteindelijk op zal leveren. Het gaat hierbij om een kwaliteitsslag en efficiency verbetering wat op dit moment niet in geld is uit te drukken.

De medewerkers die er voor zullen zorgen dat de inrichting van de servicedesk in goede banen loopt zijn:

Medewerkers servicedesk:	Schaal 5	€ 1692,- / € 2417,-
Medewerkers ICT:	Schaal 7	€ 1929,- / € 2756,-
Teamleiders	Schaal 8	€ 2105,- / € 3007,-
Teamleider servicedesk/ICT	Schaal 10	€ 2608,- / € 3726,-
Hoofd FB	schaal 12	€ 3494,- / € 4951,-

In de berekening voor de kosten die de medewerkers met zich meebrengen is er een gemiddeld genomen van de bovengenoemde schalen.

Medewerkers servicedesk:	Schaal 5	€ 2055,-
Medewerkers ICT:	Schaal 7	€ 2343,-
Teamleiders	Schaal 8	€ 2556,-
Teamleiders ICT	Schaal 10	€ 3167,-
Hoofd FB	schaal 12	€ 4223,-

Stap	Aantal manuren	Aantal Fte en schaal	Kosten*
Kader opstellen	20	0,4 Fte in schaal 8 0,1 Fte in schaal 12	€ 959 € 527
Systeem implementeren (systeem bouwen is buiten beschouwing gelaten)	40	0,8 Fte in schaal 7 0,2 Fte in schaal 10	€ 1.875 € 633
Administratie ordenen	32	0,8 Fte in schaal 5	€ 1.644
Klantverwachting transparant maken	40	0,8 Fte in schaal 8 0,2 Fte in schaal 10	€ 2.045 € 633
Terugkoppelen van klantverwachting	20	0,5 Fte in schaal 10	€ 1.584
PDC definitief maken	8	0,1 Fte in schaal 12	€ 845
Werkprocessen opstellen	80	1,2 Fte in schaal 8 0,4 Fte in schaal 10 0,4 Fte in schaal 12	€ 3.067 € 1.267 € 1.689
Werkprocessen op elkaar aan laten sluiten	40	0,8 Fte in schaal 8 0,1 Fte in schaal 10 0,1 Fte in schaal 12	€ 2.045 € 317 € 422
SLA's opstellen.	60	1,6 Fte in schaal 8 0,2 Fte in schaal 10 0,2 Fte in schaal 12	€ 4.090 € 634 € 845
Werkzaamheden optimaliseren	40	1,0 Fte in schaal 8	€ 2.558

Totaal € 27.679

* Afgeronde brutobedragen

Het FB zal een bedrag van € 27.679 in het optimaliseringsproces van de servicedesk moeten steken. Dit budget is nodig om de inrichting van de servicedesk te optimaliseren en een kwaliteits- en efficiëncyslag te maken die er uiteindelijk voor moet zorgen dat de FB dienstverlening professioneler wordt. Dit heeft tot gevolg dat er kostenbewustzijn ontstaat, strakker ingepland en afgestemd gewerkt kan worden tussen de uitvoerende FB afdelingen. Samen werken aan de FB dienstverlening aangestuurd via de servicedesk.

11 LITERATUURLIJST

Boeken:

- Van Dam, N., Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. 5^e druk. Houten: Wolters- Noordhoff Groningen, 2005. ISBN 9001210279
- Buijs, J.A., Van Doorn, V., Noordam, P.: De inrichting van Shared Service Centers. 1^e druk. Kluwer, 2004. ISBN 9013015484
- Besamusca-Janssen, M.: Klantgericht management in non-profitorganisaties. 1^e druk. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V. 1997. ISBN 9024413567
- Van Ments, S., Boomsma, S.: Van Klaagmuur tot klaagcultuur, focus op klanttevredenheid en kwaliteitsverbetering. 1^e druk. Kluwer B.V. 2003 ISBN 9014072067
- Bij, H.v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2^e herziende druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M.: Basisboek methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 3^e druk. Noordhoff Uitgevers B.V., 2001. ISBN 9020730304
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009 Academie voor Facility Management. 14^{de} herziende druk. Leiden: Drukkerij MicrowebEdu 2008. ISBN 9073077095

Syllabi

- Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2001/2002. Nr. 2318

Artikelen:

Van de site van <http://www.factomediabase.nl/factomediabase/index.asp>:

- Centraal Dienstverlenings Meldpunt
- Shared Service Centers, Control Finance

Sheets:

Bedrijfsorganisatie 2 week 5

Internet:

- www.caop.nl
- www.twynstragudde.nl
- www.perfectview-crm-software.nl
- www.educatie-en-school.infonu.nl
- www.vandale.nl
- www.encyclo.nl
- www.allesovermarktonderzoek.nl
- www.os.amsterdam.nl
- www.carrieretijger.nl
- <http://nl.wikipedia.org>

- <http://www.12manage.com/>

Overige

- Jaarverslag CAOP 2008/2009

BIJLAGE 1 UITWERKING VAN KERNBEGRIPPEN	2
BIJLAGE 2 METHODE VAN ONDERZOEK	4
BIJLAGE 3 UITWERKING ORGANISATIESTRUCTUUR CAOP	6
BIJLAGE 4 UITWERKING ORGANISATIESTRUCTUUR FB.....	7
BIJLAGE 5 THEORIE SERVICEDESK	8
BIJLAGE 6 UITWERKING KEUZE EN RESULTATEN VAN ENQUETE	19
BIJLAGE 7 RESULTATEN VAN DE ENQUETE IN TABELVORM	22
BIJLAGE 8 UITWERKING VAN INTERVIEWS	27
BIJLAGE 9 BENCHMARKING VAN MINISTERIE VAN FINANCIEN EN UNIVERSITEIT LEIDEN	41
BIJLAGE 10 WELKOM BIJ HET CAOP	47

BIJLAGE 1 UITWERKING VAN KERNBEGRIPPEN

Om de probleemstelling te verduidelijken is het belangrijk de kernbegrippen vanuit de probleemstelling toe te lichten. Hieronder zijn alle kernbegrippen met uitleg weergegeven

Transparant: inzichtelijk, duidelijk, open. Dit begrip wordt binnen dit onderzoek gebruikt als het duidelijk maken van de middelen die nodig zijn om een goedlopende servicedesk op te zetten. Het is de bedoeling dat aan de hand van het opzetten van onder andere: Service Level Agreements, werkprocessen en een Producten- en Diensten Catalogus de servicedesk transparant wordt voor de klanten. Aan de hand van transparantie kan er worden voldoen aan de klantverwachtingen.

Efficiënt: staat omschreven in het woordenboek als: Dat het de minste middelen, inspanning enz. kost; doelmatig.¹ Daarbij komt dat dit begrip een brede betekenis kent. Het wordt namelijk in de boeken gedefinieerd als: De verhouding tussen bereikte en beoogde offers, uitgedrukt in geld. In een andere definitie wordt het omschreven als: De meetbare en onmeetbare inspanningen die geleverd moeten worden om een bepaald resultaat te bereiken.² Binnen het CAOP moet er voor worden gezorgd dat de servicedesk zo efficiënt mogelijk gaat werken. Het is de bedoeling dat men binnen de servicedesk met zo min mogelijk middelen en inspanning de uiterste resultaten behaalt.

Klantverwachting: klantverwachtingen vormen het vertrekpunt voor het probleem. Er kan onderscheidt worden gemaakt in het adequate niveau en het gewenste niveau. Het adequate niveau is wat de klant (nog net) als voldoende ervaart. Hierbij verwacht hij dat dit niveau in ieder geval zal worden behaald. Het gewenste niveau is wat de klant graag zou willen en wat hij hoopt te krijgen. Er is daarbij sprake van een mengeling van wat het niveau zou moeten en zou kunnen. Verwachtingen worden daarnaast ook beïnvloedt door de (eerdere) ervaringen die men op heeft gedaan. Op deze manier is er al een beeld ontstaan van de dienst of het product wat wordt aangeboden.³

Dienstverlening: het soort dienst wat je aanbiedt en op welke manier je dit overbrengt naar de klant. In dit onderzoek wordt er van de aangeboden diensten van het FB uitgegaan. Het primaire proces van het FB is de verzorging van de ondersteunende diensten en het beheren en uitvoeren van de dienstverlening inzake het zalencentrum. Denk hierbij aan de diensten, postkamer/repro, receptie, catering, interieurverzorging, gebouwenbeheer en ICT. Op welke manier wordt dit aangeboden en op welke manier komt dit over op de klant.

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

² Bij, H.v.d., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891

³ Van Ments, S., Boomsma, S.: Van Klaagmuur tot klaagcultuur, focus op klanttevredenheid en kwaliteitsverbetering. 1^e druk. Kluwer B.V. 2003 ISBN 9014072067

⁴ <http://www.encyclo.nl/begrip/optimaal>

Optimaal: bij optimaal gaat men uit van het hoogste, het beste wat er is.⁴ Aan dit begrip kan men verschillende eisen hangen. Wat noemt men optimaal? 100%, 80% of 70%. Het bedrijf zal eerst bij zichzelf na moeten gaan wat optimaal voor hen betekent. Betekent dit dat de dienstverlening voor 80% minder klachten moet krijgen? Of wil men 40% extra tevreden klanten erbij? Bij dit begrip kunnen verschillende eisen worden vastgesteld. In dit rapport wordt er uitgegaan van de 80%-20% regel. Deze regel beschrijft dat 80% van de uitkomsten door 20% wordt veroorzaakt. Deze regel gaat ervan uit dat 20% van hetgeen 80% veroorzaakt. Hierbij moet er worden gedacht aan de 20% klanten die ervoor zorgen dat de klachten op 80% zitten.

BIJLAGE 2 METHODE VAN ONDERZOEK

In de inleiding van dit rapport zijn de verschillende methoden beschreven die gebruikt zijn om dit onderzoek tot een goed eind te helpen. Hieronder zijn de verschillende onderzoeksvormen uitgewerkt.

Methode van onderzoek

- *Deskresearch*

De eerste onderzoeksvorm is deskresearch, een literatuuronderzoek. Bij dit type onderzoek wordt alle informatie verzameld die kan helpen de probleemstelling op te lossen. Er wordt gekeken of er bruikbare gegevens beschikbaar zijn over dit probleem. Het is belangrijk eerst alles over het onderwerp te verzamelen voordat er definitief begonnen wordt met de probleemstelling te beantwoorden. Het is belangrijk te kijken naar de relevantie van de literatuurbronnen of artikelen. In hoeverre is deze stof betrouwbaar en kan het gebruikt worden.⁵

- *Kwalitatief onderzoek*

Bij dit type onderzoek staat het thema of het probleem centraal. Hierbij is het niet de bedoeling dat er cijfers in kaart worden gebracht, maar het gaat juist om het verkennen en inzichtelijk maken van het vraagstuk. Bij dit onderzoek wordt er aan de hand van interviews onderzocht hoe de betrokken mensen van een bedrijf over het vraagstuk denken. Het resultaat is een beschrijving van alle mogelijke invalshoeken van het probleem.⁶

- *Interviews*

Bij interviews gaat het om de kennis, houdingen, attitudes, of opinies van mensen uit het bedrijf. Er zijn verschillende vormen interview namelijk:⁷

- Het gestandaardiseerde interview: ook wel enquête genoemd. De vragen zijn van tevoren vastgesteld alleen de keuzemogelijkheden liggen open.
- Het halfgestandaardiseerde interview: bij deze vorm worden de onderwerpen van tevoren vastgesteld. De geïnterviewde kan alleen zijn eigen inbreng binnen deze onderwerpen uitten.
- Het open interview: het onderwerp en de vragen worden van tevoren vastgelegd, maar de geïnterviewde mag zelf ook nog vragen en onderwerpen aansnijden.⁸

In dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van een combinatie van deze vormen. Er zal in eerste instantie een enquête worden verspreidt. Deze enquête is bedoeld om de algemene indruk over de huidige dienstverlening van het FB te achterhalen. Vervolgens zullen er interviews worden gehouden met de stakeholders van het CAOP. In een persoonlijk gesprek kunnen zij toelichten hoe zij over het FB denken en wat zij kunnen betekenen in de verbeterslag. Daarna zullen deze resultaten met elkaar worden vergeleken en kan er een analyse worden gemaakt over de verwachtingen van het gehele facilitaire bedrijf en de belangrijkste stakeholders van het CAOP.

⁵ http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Desk_research.aspx

⁶ <http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/40210/>

⁷ Baarda, D.B., de Goede, M.P.M.: Basisboek methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 3^e druk. Noordhoff Uitgevers B.V., 2001. ISBN 9020730304

⁸ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/interview>

- *Kwantitatief onderzoek*

Bij dit type onderzoek gaat het om cijfers met elkaar te vergelijken. Aan de hand van enquêtes wordt er een grote groep getoetst op de klantverwachtingen binnen het bedrijf. Vervolgens worden deze resultaten in percentages uitgedrukt en in kaart gebracht met behulp van tabellen e.d. Op deze manier kan er overzichtelijk worden gekeken naar de zwakke en sterke punten van het bedrijf.⁹

- *Enquête*

Een enquête kan bestaan uit open vragen, meerkeuzevragen of een combinatie van beiden. Er wordt een lijst samengesteld met vragen die in grote hoeveelheden worden verspreid. De resultaten ervan worden als ondersteuning gebruikt bij de informatie van de interviews.

- *Observatie*

Aan de hand van observaties wordt er gekeken naar het gedrag van medewerkers. Hoe gaan zij te werk en op welke manier worden de werkzaamheden uitgevoerd. Aan de hand van ongestructureerde observatie wordt er beschrijvende observatie uitgevoerd. Hierbij wordt er meegelopen met de verschillende diensten. Alles wat belangrijk is wordt opgeschreven en meegenomen in het onderzoek.¹⁰

- *Fieldresearch*

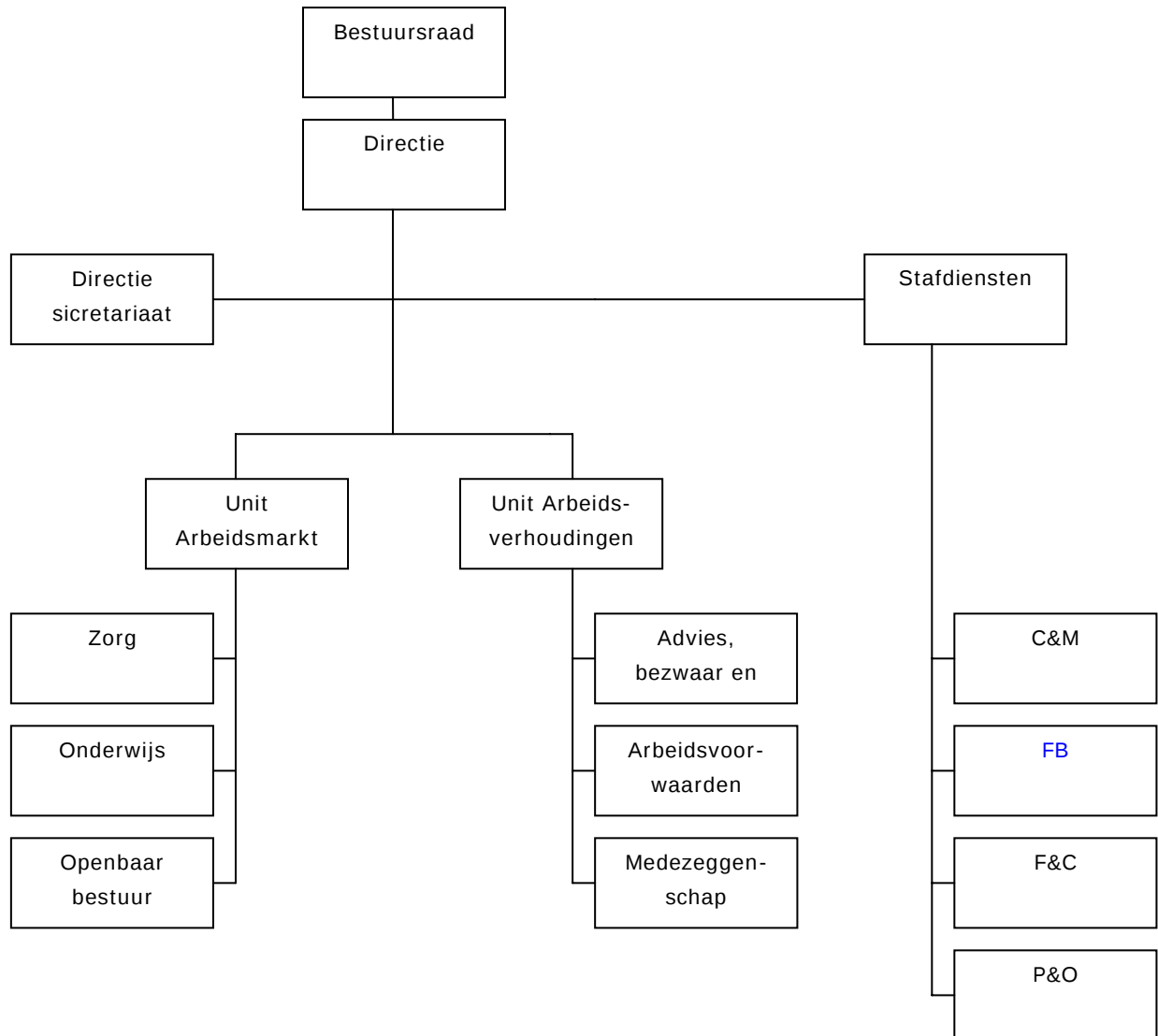
Binnen deze vorm van onderzoek gaat het om het verzamelen en interpreteren van gegevens waarvoor men zelf onderzoek moet verrichten. Door middel van bezoeken wordt er gekeken hoe andere bedrijven het probleem in kaart hebben gebracht. Hierbij kan er achterhaald worden welke vorm van servicedesk het beste bij het CAOP past.¹¹ Tevens kan hierbij worden gekeken naar de eventuele knelpunten waar een andere organisatie tegenaan is gelopen. Dit kan gelijk mee worden genomen in het implementatietraject van de servicedesk voor het CAOP. Binnen dit onderzoek zijn er bezoeken gebracht aan het Ministerie van Financiën en de Universiteit van Leiden.

⁹ <http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/40220/>

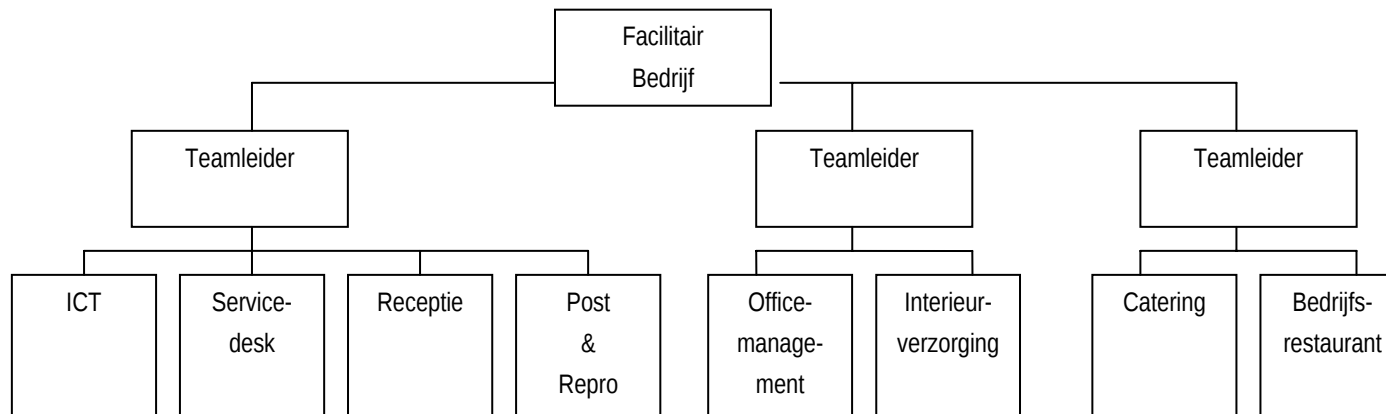
¹⁰ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Observatie>

¹¹ <http://www.encyclo.nl/begrip/Field-research>

BIJLAGE 3 UITWERKING ORGANISATIESTRUCTUUR CAOP



BIJLAGE 4 UITWERKING ORGANISATIESTRUCTUUR FB



BIJLAGE 5 THEORIE SERVICEDESK

DE SERVICEDESK IN THEORIE

Wat is nu eigenlijk een servicedesk? Wat is het verschil in definities van een frontdesk, helpdesk en een servicedesk. Op welke manier moet deze desk worden opgezet, wat is de meest ideale vorm ervan. Aan welke eisen moet een servicedesk voldoen wil zij transparant en efficiënt te werk gaan. Voordat een servicedesk definitief in een bedrijf gevestigd kan worden zal zij aan bepaalde eisen moeten voldoen. In dit hoofdstuk wordt omschreven hoe een servicedesk eruit zou moeten zien en op welke manier dit later binnen het CAOP geïmplementeerd kan worden.

De definitie

Er bestaan verschillende definities van een servicedesk:

*Een intern organisatieonderdeel waarin ten behoeve van de operationele bedrijfsonderdelen de uitvoering van een ondersteunende functie is geconcentreerd. Het organisatieonderdeel verricht zijn taken locatieonafhankelijk, als schakel in een bedrijfsbrede procesketen. Deze procesketen wordt ondersteund met geïntegreerde bedrijfssoftware. Het verricht zijn taken in een servicegerichte klant-leverancier verhouding.*¹²

*Een professionele servicedesk kanaliseert de communicatiestromen en stelt hierdoor het management in staat de actuele vraag naar dienstverleningen de workload van de totale facilitaire dienst op ieder gewenst moment inzichtelijk te maken. Daarnaast maakt een servicedesk het mogelijk de actuele werkwijzen en technieken onder de loop te nemen, probleemsituaties te herkennen en als oplossing gerichte acties te definiëren.*¹³

*Een servicedesk fungeert als intermediair tussen klant en uitvoering door het verzoeken tot dienstverlening, klachten en storingsmeldingen aan te nemen en op gestructureerde wijze aan de uitvoerende processen aan te bieden. De servicedesk belichaamt in deze niet alleen de rol van 'doorgeefluik', maar speelt ook een actieve rol bij het op gang brengen van het dienstverleningsproces, waarbij ook het bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant behoort.*¹⁴

Binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer gelijkbare wijze worden of kunnen uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, semi-autonome, resultaatverantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert. Het doel van een servicedesk is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen.

¹² Buijs, J.A., Van Doorn, V., Noordam, P.: De inrichting van Shared Service Centers. 1^e druk. Kluwer, 2004. ISBN 9013015484

¹³ Artikel: Centraal Dienstverlenings Meldpunt

¹⁴ Artikel: Centraal Dienstverlenings Meldpunt

*De opdrachtgever en de manager van de servicedesk moeten met elkaar afspraken maken over de producten en diensten die de servicedesk gaat leveren. Hierdoor kunnen zij sneller inspelen op de veranderde klantverwachting. De inrichting van de bedrijfsprocessen, de keuze van de applicaties en de benoeming van de medewerkers vallen onder de verantwoordelijkheid van de servicedesk. Uiteraard moet de servicedesk de resultaten leveren die contractueel zijn overeengekomen. Dit kan door middel van Service Level Agreements op te stellen.*¹⁵

De servicedesk zorgt ervoor dat het bedrijf efficiënt, betrouwbaar en servicegericht gaat handelen. Servicemanagement, operational excellence, slimme ICT-oplossingen, een klantgerichte mentaliteit en leiderschap zijn bepalende elementen voor het succes van een servicedesk.¹⁶

Binnen dit begrip staat het concentreren van de werkzaamheden die binnen de businessunits, de BackOffices worden uitgevoerd centraal.

Het is een centrale afdeling binnen een bedrijf die zich bezighoudt met zowel de ICT als het Facilitaire Bedrijf, hieronder wordt verstaan alle klachten, wensen, informatie en storingen die binnenkomen. De klant is ook gebaat bij een servicedesk, het fungeert namelijk als intermediair tussen de klant en de facilitaire organisatie. De klant kan telefonisch of persoonlijk de servicedesk bereiken en kan op deze manier haar klacht, aanvraag of incident melden, haar call. Het kan gekarakteriseerd worden als een beheersmechanisme om de dagelijkse (ad hoc) dienstverlening adequaat uit te voeren, te structureren en te bewaken, om uiteindelijk tot een effectieve en preventieve dienstverlening te komen.

Binnen een servicedesk worden calls aangenomen en binnen de afdeling verwerkt. Het is geen tussenafdeling zoals het fungeert bij een helpdesk. Vanuit een servicedesk komen centraal de calls binnen waarbij zij vervolgens worden verwerkt en als de call is verholpen vindt er terugkoppeling plaats naar de klant.

Voor het verwerken en terugkoppelen van het incident of de aanvraag kan er gebruik worden gemaakt van een Customer Interaction Manager (CIM). Dit is een systeem waarin de calls worden geregistreerd. Vervolgens kan er met behulp van een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) automatisch meldingen worden verstuurd naar de klant over de gang van zaken omtrent de call.

Er zijn twee soorten servicedesks: intern en extern. Bij een externe servicedesk heeft het bedrijf meestal zijn gehele dienstverlening op facilitair of ICT gebied geoutsourced naar een externe dienstenleverancier. Bij een interne servicedesk is het personeel op de servicedesk eigen personeel en is vaak het grootste deel van de service organisatie in eigen beheer.¹⁷

¹⁵ Buijs, J.A., Van Doorn, V., Noordam, P.: De inrichting van Shared Service Centers. 1^e druk. Kluwer, 2004. ISBN 9013015484

¹⁶ Buijs, J.A., Van Doorn, V., Noordam, P.: De inrichting van Shared Service Centers. 1^e druk. Kluwer, 2004. ISBN 9013015484

¹⁷ http://nl.wikipedia.org/wiki/Service_desk

De doelstellingen

Er zijn verschillende redenen waarom een bedrijf een servicedesk in wil voeren namelijk:

- een betere dienstverlening, kwaliteitsverbetering en nauwkeurigheid van de informatievoorziening, het genereren van managementinformatie. Dit omdat de invoering van een servicedesk vaak gepaard gaat met een verdergaande uniformering en standaardisatie van de administratieve processen. Hierdoor krijgt het bedrijf meer grip op de processen. Daarnaast wordt er duidelijk gemaakt wat men kan verwachten van de aangeboden dienstverlening waardoor er een verbetering van de kwaliteit ontstaat. Tevens worden er evaluaties afgenomen van de aangeboden dienstverlening waardoor het bedrijf constant de kwaliteit in kaart heeft. Op deze manier kan er blijvend worden ingespeeld op de veranderende klantverwachting. Doordat de processen in kaart worden gebracht en er vast wordt gelegd aan welke verwachtingen het bedrijf kan voldoen er ontstaat een betere waarborging van de continuïteit en transparantie in de mogelijkheden qua aanbod van facilitaire diensten.
- het realiseren van kostenbesparingen. Kostenbesparingen ontstaan doordat de werkzaamheden niet meer dubbel worden uitgevoerd.
- een focus op de kerntaken binnen het bedrijf. Door middel van een servicedesk in te richten zorgt dit ervoor dat de organisatie zich kan richten op haar kerntaken. Alle activiteiten die niet direct een bijdrage leveren aan de kerntaken, worden geconcentreerd of zo mogelijk buiten de organisatie geplaatst, outsourcing. Daarnaast zorgt een servicedesk ervoor dat het bedrijf transparanter wordt. Het is mogelijk vergelijkingen van kosten en kwaliteit te maken met andere bedrijven.
- er is een betere carrièremogelijkheid voor de medewerkers. Door een servicedesk in te voeren zal het bedrijf zijn processen professionaliseren. Hierdoor komen de medewerkers ook op een hoger niveau. Dit zal weer tot gevolg hebben dat de medewerkers betere doorstroommogelijkheden hebben. Daarnaast kan het voorkomen dat er nieuwe functies ontstaan die door menig medewerker overgenomen kunnen worden.
- een samenvoeging van activiteiten waardoor er een kritieke massa ontstaat, dit wil zeggen dat de processen op elkaar aansluiten waardoor er een kettingreactie ontstaat.¹⁸ De werkprocessen worden intern aangepast waardoor de afdelingen beter op elkaar worden afgestemd.
- fiscale of juridische overwegingen. Het kan voorkomen dat achter de invoering van de servicedesk overwegingen zitten. Daarbij kan worden gedacht aan fiscale regelingen, waardoor bijvoorbeeld een organisatie behaalde winsten tegen gunstige belastingtarieven kan afrekenen. Ook voordelen op het gebied van arbeidsrecht kunnen organisaties doen besluiten zich in bepaalde landen te vestigen.
- het is een aanloop voor mogelijke outsourcing. Doordat het bedrijf alle processen in kaart heeft gebracht, de producten en diensten heeft benoemd, kwaliteitseisen heeft vastgesteld en inzicht heeft op het gebied van de prestatie-indicatoren en kosten. Hierdoor worden de randvoorwaarden ingevuld en later kunnen deze makkelijk worden gebruikt om te beginnen met outsourcing.

¹⁸ http://nl.wikipedia.org/wiki/Kritische_massa

- Klantgerichte aanpak, de medewerkers van de servicedesk moeten ervoor zorgen dat de calls waarmee de klant komt op een goede wijze worden afgehandeld. De servicedesk medewerkers zijn de contactpersoon tussen klant en organisatie. Zij moeten ervoor zorgen dat de klant tevreden wordt gesteld.
- Het verbeteren van de (h)erkenbaarheid van de facilitaire dienst. Er moet gebruik worden gemaakt van een centraal, permanent en representatief aanspreekpunt waarbij de klant terecht kan. Dit moet duidelijk en snel te vinden zijn binnen een organisatie. Mensen moeten weten waar zij terecht kunnen met hun vragen, klachten, aanvragen en incidenten.
- Het systematisch afhandelen van de ad hoc verzoeken tot dienstverlening. De servicedesk houdt controle over de binnengekomen calls en de afhandeling ervan. Zij hebben als desk een controlerende rol waarbij miscommunicatie nog zelden voor zal moeten komen.
- Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces. Door een goede centrale registratie wordt het mogelijk de aard en omvang van de ad hoc dienstverlening inzichtelijk te maken.
- Het genereren van relevante managementinformatie. Het is belangrijk als bedrijf te weten wat de zwakke punten, knelpunten en aandachtspunten van de organisatie zijn. Op basis van de registratie, kunnen er overzichten worden gemaakt waaruit deze relevante informatie is af te lezen.
- Het kanaliseren van de communicatiestromen. De communicatielijnen moeten worden aangepast. Er zit nu een extra schakel tussen die ervoor moet zorgen dat het verzoek tot dienstverlening binnen het FB op gang wordt gebracht.
- Het reduceren van informele leveringscircuits. Het is belangrijk dat er een formele lijn is die fungeert als aanspreeklijn. Mensen kunnen via deze lijn een call doorgeven. Het moet niet zo zijn dat mensen in de wandelgangen hun beklag kunnen doen. Op deze manier zou de structuur vervagen wat juist zo belangrijk is voor een servicedesk.
- Van tevoren afspraken maken over wat er geleverd wordt, tegen welke voorwaarden en welke prijs.
- Een servicedesk beslist zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt. Het is niet zo dat de klant alles bepaalt. Variatie in service en kwaliteit is mogelijk, maar hierover worden dan wel aanvullende prijsafspraken gemaakt.¹⁹

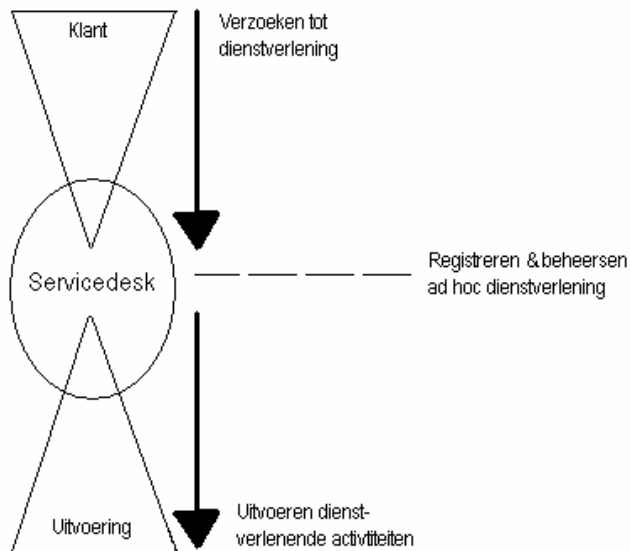
De bovengenoemde doelstellingen kunnen onderverdeeld worden in twee categorieën, namelijk: doelstellingen die samenhangen met behoeften van de klant en doelstellingen die samenhangen met de behoeften van de facilitaire organisatie.

Hieronder zijn twee figuren te zien die deze categorieën uitbeelden.

¹⁹ Buijs, J.A., Van Doorn, V., Noordam, P.: De inrichting van Shared Service Centers. 1^e druk. Kluwer, 2004. ISBN 9013015484

Plekken voor de servicedesk binnen een organisatie

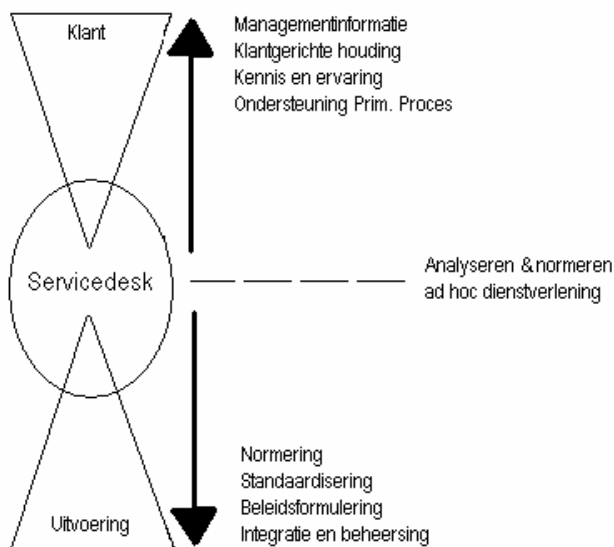
Bij onderstaand figuur is er sprake van een centraal meldpunt binnen de organisatie waar alle facilitaire dienstverleningsverzoeken terecht komen.



Bij de servicedesk worden deze verzoeken verzameld, geregistreerd, beheerd en op systematische wijze aan de verschillende BackOffices gestuurd.

Er zijn duidelijke afspraken voor zowel de klant als de organisatie. De klant weet waar hij terecht moet met vragen en opmerkingen. Daarnaast is er binnen de organisatie alleen sprake van formele communicatielijnen omdat de klant weet waar hij terecht kan.

Onderstaand figuur laat zien dat er aan tweerichtingsverkeer ook voordelen zitten. Namelijk door het



centraal en gestructureerd aannemen en verwerken van verzoeken tot dienstverlening, wordt het inzicht in de werkelijke omvang van de correctieve dienstverlening vergroot. Dit betekent voor het uitvoerende personeel dat voor hen alles in de processen staat beschreven. Dit houdt in dat de normering en standaardisering de basis vormen.

Er is sprake van een meer klantgerichte houding en betere ondersteuning van het primaire proces.

Soorten dienstverlening

Binnen een servicedesk komen er diverse meldingen binnen die onderverdeeld kunnen worden in de diensten die de desk aanbiedt. Deze diensten kunnen vervolgens weer worden onderverdeeld in categorieën. Hieronder zullen de verschillende diensten worden beschreven. Er zijn namelijk drie soorten diensten:

- projectmatige dienstverlening
- procesmatige dienstverlening
- correctieve dienstverlening

Projectmatige dienstverlening

De projectmatige dienstverlening zal bij een servicedesk nooit geheel worden uitgevoerd. Er is hier sprake van een deelactiviteit die de servicedesk wel als verantwoordelijkheid kan nemen. Binnen een project behoren activiteiten die binnen een bepaald tijdsbestek uitgevoerd dienen te worden. Het is een samenwerkingsverband tussen verschillende personen of afdelingen die een eigen discipline hebben. De servicedesk fungeert meestal in projecten als aanspreekpunt voor de projectmedewerkers om te voorzien in bepaalde behoeften. Projectmatige dienstverlening is niet een activiteit wat veel bij een servicedesk zal worden ondergebracht.

Procesmatige dienstverlening

Bij procesmatige dienstverlening draait het om de activiteiten die een repeterend karakter hebben, dan wel een specifieke ontwikkeling doormaken. De rol die een servicedesk vervult binnen deze dienstverlening is de klanten te informeren omtrent de dagelijkse gang van zaken binnen het FB.

Correctieve dienstverlening

Ook wel de ad hoc werkzaamheden genoemd. Deze dienstverlening is moeilijk voorspelbaar en zal per dag anders zijn. Het is afhankelijk van de klantverwachtingen, hoe worden deze ervaren en waar treden er storingen op.

Bij deze dienstverlening geldt de 80/20 regel. 20% van de totale omvang van de te leveren producten en diensten, vraagt gemiddeld 80% van de totale aandacht van de facilitaire dienst. De servicedesk heeft als rol de werkzaamheden te structureren, normeren en beheersbaar te maken. Bij deze vorm van dienstverlening wordt het namelijk als 'lastig' ervaren doordat het een niet voorspelbare dienst is. Hierdoor is er zowel bij de servicedesk als de backoffices altijd een grote mate van flexibiliteit gewenst om in te kunnen spelen op de correctieve diensten.

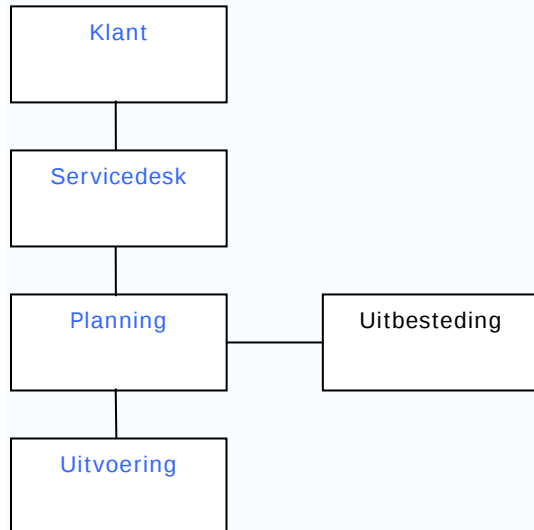
Er kunnen verschillende soorten meldingen binnenkomen bij de servicedesk namelijk: de klachten, de wensen, het verzoek voor informatie en de storingsmeldingen oftewel de KWIS.

De servicedesk zal zelf moeten besluiten onder welke categorie de melding geplaatst zal moeten worden.

Organisatievormen

Een servicedesk kan op verschillende manieren worden ingedeeld. Dit is afhankelijk van bepaalde factoren zoals: de organisatiegrootte, de aard van het primair bedrijfsproces, het aangeboden producten- en dienstenpakket, de te realiseren doelstellingen middels de servicedesk en de bedrijfscultuur.

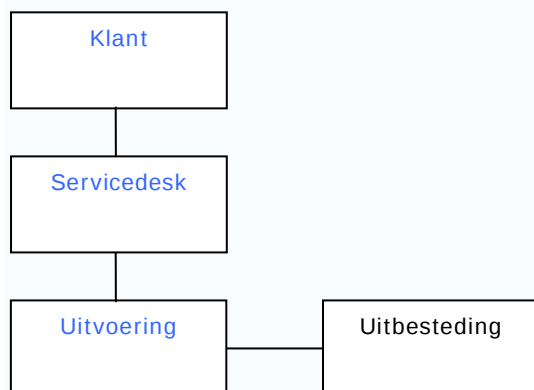
In de eerste basisstructuur is er sprake van een afdeling planning die zorgt dat er met de nodige middelen en geld voor dat de dienstverlening volledig wordt uitgevoerd. In deze basisstructuur staat de servicedesk volledig buiten de bevoegdheid



Basisstructuur 1.

In de tweede basisstructuur is er geen sprake van een afdeling plannen. De servicedesk heeft de volledige bevoegdheid om de uitvoerende afdelingen aan het werk te zetten. Zij zorgen ervoor dat de verzoeken tot dienstverlening worden uitgevoerd. Er is een communicatielaag uit dus zal er worden verwacht dat de meldingen sneller worden afgehandeld. Dit punt ligt weer aan de structuur en communicatie van de BackOffice.

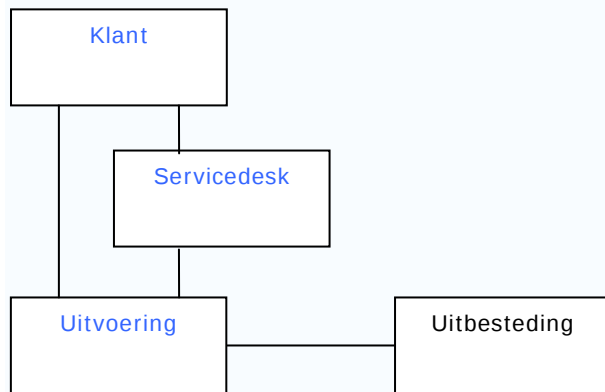
De servicedesk zal in dit geval moeten beschikken over een goede kennis van de planning en werkwijze van de BackOffice.



Basisstructuur 2.

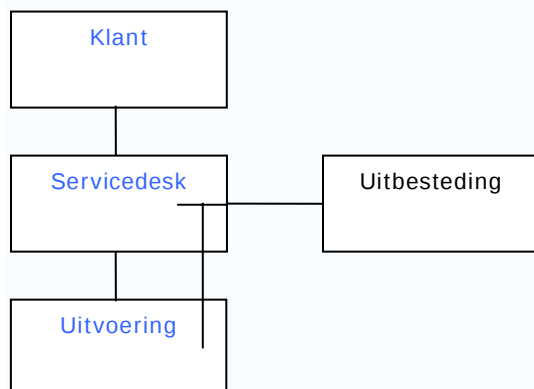
Bij basisstructuur 3 gaat het om de communicatie die verandert. Soms is het noodzakelijk dat de klant de uitvoerende afdelingen direct kan benaderen. Het is hier noodzakelijk dat er geen extra lijnen tussen zitten. In dit geval komt basisstructuur 3 tot leven. De specifieke afdelingen beschikken echter wel over

een eigen loket. Zij nemen de rol in van een zelfstandige eenheid. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld: de bibliotheek, de postkamer, het archief, of het magazijn voor kantoorartikelen.



Basisstructuur 3..

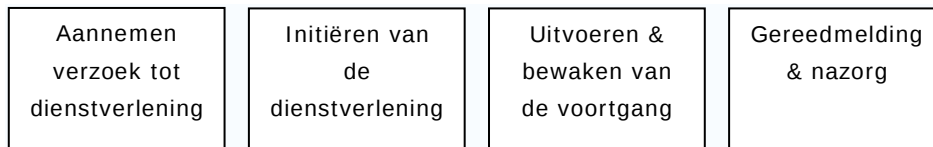
In de vierde structuur heeft de servicedesk een controlerende rol. Zij sturen zowel de interne- als externe leverancier aan. Op deze manier wordt het uitvoerende personeel er niet bij betrokken. Deze manier gaat ervan uit dat de kosten van het uitbesteden beter beheerst kunnen worden. Daarnaast betekent dit niet dat de servicedesk bepaalt welke opdrachten er uitbesteedt mogen worden. Er wordt door de servicedesk puur getoetst wat de uitgaven zijn aan de bedrijfsdoelstellingen en –normen.



Basisstructuur 4..

Hoofdprocessen van de servicedesk

Er zijn vier hoofdprocessen die de basis voor een servicedesk zijn. Dit geldt ongeacht voor het verzoek wat er binnenkomt tot dienstverlening en het organisatietype. Deze hoofdprocessen zijn gebaseerd op de levenscyclus van een correctieve verleende dienst en vormen daarmee de basis van een effectief en efficiënt functionerende servicedesk.



De melding komt binnen bij een algemeen centraal meldpunt, een servicedesk waarbij deze wordt geregistreerd en wordt doorgeschakeld naar de verantwoordelijke afdeling.

De verzoeken tot dienstverlening worden geregistreerd op systematische wijze. Hierbij wordt er eenduidigheid bereikt. Het is belangrijk bij de registratie dat de eenduidigheid wordt doorgevoerd. Hiermee wordt er inzicht gecreëerd en de kwantificeerbaarheid van de dienstverlening wordt gewaarborgd.

Vervolgens wordt de dienstverlening geïnitieerd. Dit houdt in dat de uitvoerende afdelingen worden geïnformeerd omtrent de activiteiten die uitgevoerd moeten worden. Hiermee wordt de dienstverlening naar de klant op gang gebracht. Deze communicatie kan op verschillende manieren gebeuren, te denken aan: telefonisch, fax, e-mails en werkbonnen.

De uitvoering van de werkzaamheden wordt door het operationele personeel gedaan. De bewaking van de werkzaamheden wordt geregeld door de servicedesk. De servicedesk moet op de hoogte blijven omtrent de voortgang van de werkzaamheden en alle relevante zaken daaromheen. Dit proces is van belang om met de klant afspraken door te spreken en na te komen. De relevante informatie is noodzakelijk voor de bewaking van de kwaliteit.

De punten waar de klant naar kijkt is niet alleen de facilitaire organisatie zelf. Het imago wordt tevens bepaald door de representativiteit, leveringstijd, geboden informatie en werkwijze.

Als laatste punt wordt de gereedmelding en nazorg afgehandeld door de servicedesk. De werkzaamheden die klaar zijn worden door het uitvoerende personeel afgemeld bij de servicedesk. Daarbij kan de servicedesk de klant eventueel op de hoogte brengen. Als er eventuele klachten zijn vanuit de klant wordt dit geregistreerd en teruggekoppeld naar de desbetreffende afdeling. De registratie van eventuele klachten is zeer belangrijk voor de managementinformatie. Op haar beurt kunnen er weer maatregelen worden genomen om deze klacht niet meer voor te laten komen.

SLA's

Service Level Agreements (SLA) opstellen: als basis voor de samenwerking tussen de klant en de servicedesk geldt een SLA. Onderdelen van een SLA zijn:

- Doelstelling van de servicedesk
- Taken en verantwoordelijkheden van de opdrachtgever, de klant en de servicedesk
- Producten en diensten benoemen of in een apart document een producten- en dienstencatalogus aanbieden
- Kwaliteitseisen ten aanzien van input en output van de servicedesk
- Tarieven
- Communicatiestructuur tussen de servicedesk en de klant

- Inhoud en frequentie van de SLA
- Klachten- en geschillenregeling, met name als een servicedesk voor meerdere klanten werkt
- Eventuele bijzonderheden, bijvoorbeeld de gevolgen van proces- of systeemwijzigingen

Klanten

De kern van de servicedesk bestaat uit mensen die resultaatgericht- en servicegericht processen uitvoeren met behulp van geavanceerde systemen ten behoeve van klanten. Als er wordt gekeken vanuit het (eind)product van een servicedesk, de dienstverlening aan de klant, zijn drie verbonden elementen onderscheidend:

- Processen: Welke processen worden gehanteerd om de dienstverlening te kunnen leveren.
- Medewerkers. Welke medewerkers werken binnen de servicedesk en over welke vaardigheden beschikken deze medewerkers.
- Systemen. Welke systemen en ICT-componenten vormen de technische basis voor de dienstverlening.

Dit alles samen leidt tot het (eind)product, of de dienstverlening die de servicedesk aan de klant levert. Dat eindproduct of die dienstverlening moet aangehaakt zijn aan het klantsysteem: wat is de vraag van de klant, hoe wordt die vertaald in de juiste producten en diensten en hoe wordt een goede verbinding gelegd met de processen die de klant uitvoert?

Verandermanagement

Bij de invoering van een servicedesk zal er veel binnen de organisatie veranderen. Hierop moet zorgvuldig worden ingespeeld door de leidinggevenden van het bedrijf. Er wordt een optimalisatie doorgevoerd van een ondersteunend proces. Bij de vorming van een servicedesk veranderen of vervallen er zelfs functies, er ontstaan nieuwe werkwijzen en er wijzigen taken. Daarnaast kunnen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden ook veranderen.

Door de bovenstaande veranderingen is het niet verwonderlijk dat er weerstand ontstaat. Het is belangrijk om deze weerstand niet te ontkennen of te verwachten dat iedereen spontaan overtuigd raakt van de voorgespiegelde voordelen. In een vroegtijdig stadium is het belangrijk om op zoek te gaan naar mogelijke bronnen van de weerstand en te proberen commitment van het management en de medewerkers te verkrijgen.

Het is belangrijk om aan de volgende onderwerpen aandacht te besteden bij de invoer van de servicedesk:

- het managen van de verandering: het is belangrijk dat leidinggevenden samen achter de verandering staan. Zij moeten de verandering overbrengen op de medewerkers. Zij moeten duidelijk communiceren, de medewerkers de tijd geven om aan het idee te wennen en commitment te tonen.
- tonen van leiderschap: het kweken van draagvlak voor het veranderingsproject begint bij het formuleren van de visie op de ontwikkeling van de ondersteunende processen. Het gaat erom de

visie krachtig en helder te communiceren, op een manier waardoor de medewerkers er vertrouwen in krijgen. Het is de rol van de leiding om sympathie voor het project te wekken en betrokkenheid te creëren. De visie moet kort en bondig worden geformuleerd en de nadelige gevolgen moeten eerlijk worden vermeld.

- sturen op weerstand: het sturen op de aanwezige weerstand is van cruciaal belang. Er kan door verschillende manieren weerstand ontstaan:
 - o rationele bezwaren, die de beoogde voordelen van de nieuwe situatie bestrijden
 - o politieke argumenten
 - o verlies van werkgelegenheid
 - o onzekerheid over wat de servicedesk gaat brengen
 - o emotionele argumenten

De medewerker moet de persoonlijke voordelen van de servicedesk inzien. Een open en eerlijke communicatie kan veel weerstand voorkomen.

BIJLAGE 6 UITWERKING KEUZE EN RESULTATEN VAN ENQUETE

Het is belangrijk dat de enquête kort maar krachtig wordt opgesteld, dit omdat medewerkers van het bedrijf het zeer druk hebben, en hun prioriteiten bij andere werkzaamheden liggen.

De kunst is medewerkers zover te krijgen dat ze het nut van de enquête inzien. Daarom is het van belang de medewerkers in te lichten over de gang van zaken. Waarom is deze enquête zo belangrijk voor hen en wat is de inspraak die zij hebben in dit proces.

Voorgaand aan de enquête zijn er interviews afgelegd met de teamleiders van het FB. De bedoeling van deze interviews is om de 'knelpunten' van de huidige situatie te achterhalen. Dit is zeer belangrijk omdat er op deze manier kan worden gekeken of het hele bedrijf zo tegen deze 'knelpunten' aankijkt of dat alleen het FB dit zelf opvalt. Nadat alle interviews waren afgenomen viel het op dat er bepaalde thema's waren die bij elke facilitaire dienst terug kwamen. Dit waren zeven onderwerpen die als hoofdthema's zijn aangeschreven. De hoofdthema's waren als volgt:

- Flexibiliteit
- Bereikbaarheid
- Kwaliteit
- Transparant
- Response
- Kennis
- Communicatie

Vanuit deze onderwerpen zijn er vervolgens vragen bedacht die aansloten op zowel de dienst als op het thema zelf. Doordat de enquête kort maar krachtig gesteld moest worden is deze keuze gemaakt om één centrale vraag voor elke dienst te bedenken. Deze vragen gaan uit van de huidige situatie. Men kan hun mening geven over de situatie die nu speelt.

De vervolgvraag is opgesteld vanuit de verwachtingen van de klant voor de toekomst. Hierbij kan de klant door middel van een 4-puntsschaal aangeven in hoeverre zij deze verwachting belangrijk vinden. Aan de hand van deze vraagstelling kan de stagiaire aanbevelingen doen voor het bedrijf in hoeverre het CAOP in moeten spelen op de wensen van de klant.

UITGEWERKTE ENQUETE DIE HET CAOP IS INGESTUURD

Beste klant van het FB/CAOP,

Bij deze wil ik mijzelf graag even voorstellen. Ik ben Annelies van Rooden en volg de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Op dit moment loop ik mijn afstudeertraject binnen het FB onder begeleiding van Patty Scott (Hoofd FB). De opdracht die ik vervul binnen het bedrijf is de servicedesk binnen het CAOP te optimaliseren. Uiteindelijk moet er een goed draaiende servicedesk ontstaan waarbij alle klachten, wensen, informatiestromen en storingen betreffende de facilitaire ondersteuning vanuit deze desk verwerkt worden.

Uw mening als klant van het FB is voor ons erg belangrijk. Zo hebben wij inzicht in de klantverwachtingen en kunnen we met deze verwachting rekening houden bij de verdere inrichting van de servicedesk.

Er is een enquête opgesteld waarin het FB onder de loep wordt genomen. Daarbij zijn de volgende hoofdthema's gekozen die op alle Facilitaire Diensten betrekking hebben:

- *Flexibiliteit*
- *Bereikbaarheid*
- *Kwaliteit*
- *Transparant*
- *Response*
- *Kennis*
- *Communicatie*

Graag verneemt het FB van u, hoe u de dienstverlening momenteel per dienst ervaart en wat u per hoofdthema van het gehele Facilitaire Bedrijf verwacht.

Als laatste wil ik u vragen de enquête voor woensdag 18 maart in te vullen, zodat ik hem woensdag persoonlijk bij u op kan komen halen. Gezien mijn korte stageperiode wil ik graag mijn strakke planning aanhouden.

Bedankt voor uw medewerking,

Annelies van Rooden ([5830](tel:5830) / a.vanrooden@caop.nl)

Indien gewenst kunt u bij mij of Patty Scott ([5791](tel:5791) / p.scott@caop.nl) terecht voor vragen met betrekking tot de enquête.

Naam Afdeling :

Naam :

: **JA (+) NEE (-) N.V.T./Weet niet (x)**

Antwoordmogelijkheden Dit betreft de ervaringen van de desbetreffende dienst **op dit moment**.

: ***1 Helemaal niet belangrijk, 2 Niet belangrijk, 3 Belangrijk, 4 Zeer belangrijk**

Dit betreft mijn verwachting aangaande het **gehele** Facilitaire Bedrijf.

Graag omcirkelen wat van toepassing is.

FLEXIBILITEIT	Catering	Receptie	Officem.	ICT	Servicedesk	Post&Repro
De dienst is in staat om ad hoc te kunnen reageren.				+ - x		
	+ - x	+ - x	+ - x	x	+ - x	+ - x
Ik verwacht dat het FB voor elk probleem ad hoc een passende oplossing biedt.	*	1	2	3	4	

BEREIKBAARHEID	Catering	Receptie	Officem.	ICT	Servicedesk	Post&Repro
De dienst is telefonisch of per mail goed te bereiken.				+ - x		
	+ - x	+ - x	+ - x	x	+ - x	+ - x
Ik verwacht dat het FB altijd bereikbaar is.	*	1	2	3	4	

KWALITEIT	Catering	Receptie	Officem.	ICT	Servicedesk	Post&Repro
Er wordt goede service verleend.				+ - x		
	+ - x	+ - x	+ - x	x	+ - x	+ - x
Ik ben tevreden over de geleverde kwaliteit van het FB .	*	1	2	3	4	

TRANSPARANT	Catering	Receptie	Officem.	ICT	Servicedesk	Post&Repro
Het is duidelijk welk product elke dienst wel of niet kan leveren.				+ - x		
	+ - x	+ - x	+ - x	x	+ - x	+ - x
Ik verwacht dat er duidelijk staat beschreven wat het FB mij kan bieden.	*	1	2	3	4	

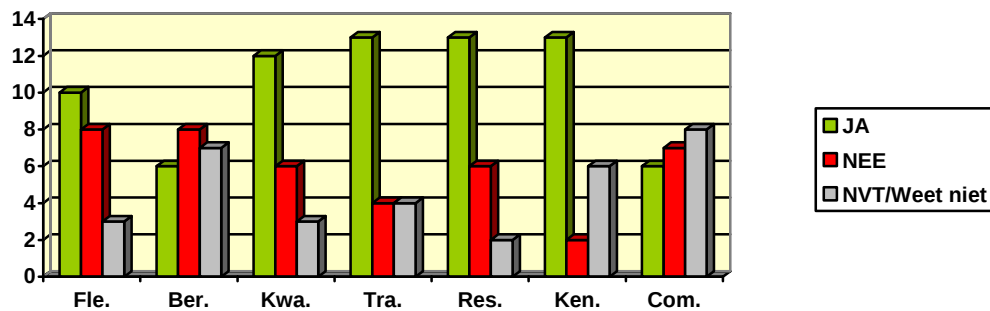
RESPONSE	Catering	Receptie	Officem.	ICT	Servicedesk	Post&Repro
Ik ben tevreden over de snelheid waarop ik word geholpen.				+ - x		
	+ - x	+ - x	+ - x	x	+ - x	+ - x
Ik ben tevreden over de responsetijd van het FB .	*	1	2	3	4	

KENNIS	Catering	Receptie	Officem.	ICT	Servicedesk	Post&Repro
De dienst beschikt over de kennis om mijn vragen te beantwoorden.				+ - x		
	+ - x	+ - x	+ - x	x	+ - x	+ - x
Ik verwacht van het FB dat zij op Elke vraag een antwoord kunnen geven.	*	1	2	3	4	

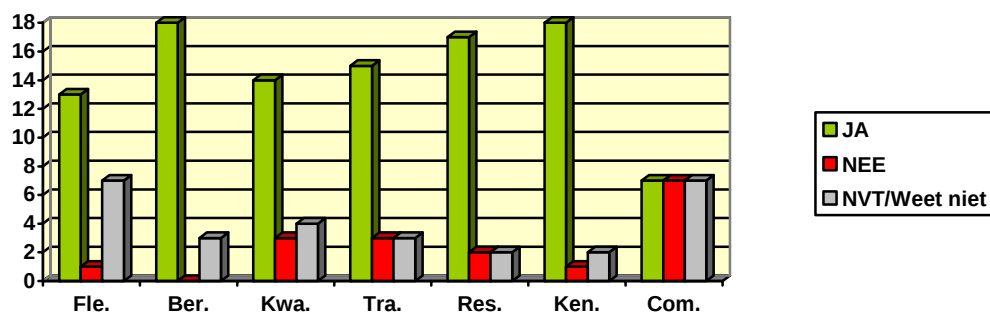
COMMUNICATIE	Catering	Receptie	Officem.	ICT	Servicedesk	Post&Repro
Ik lees het infobulletin en ben daardoor op de hoogte van de zaken aangaande de dienst.				+ - x		
	+ - x	+ - x	+ - x	x	+ - x	+ - x
Ik ben tevreden over de manier waarop het FB met mij communiceert.	*	1	2	3	4	

BIJLAGE 7 RESULTATEN VAN DE ENQUETE IN TABELVORM

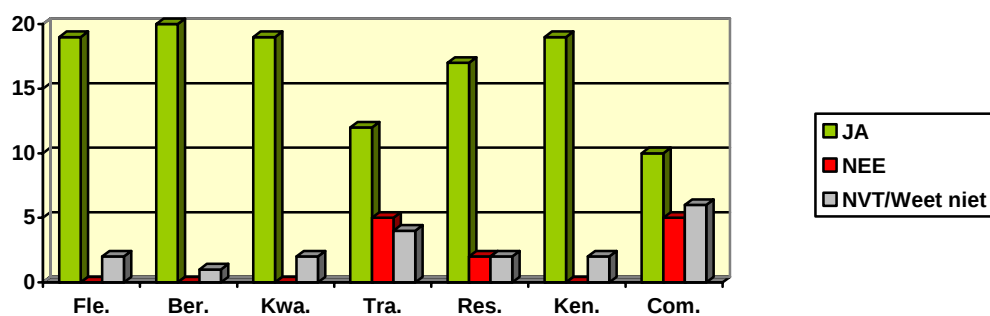
CATERING



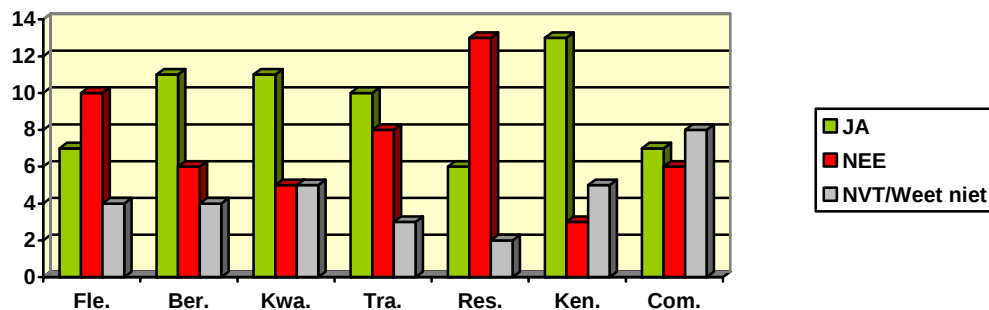
RECEPTIE



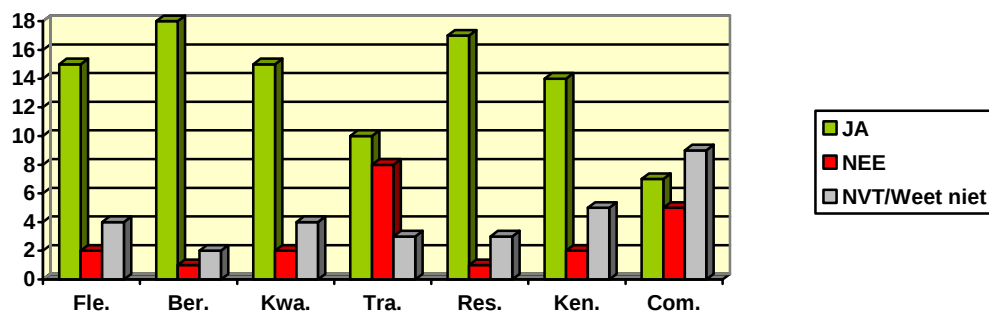
OFFICEMANAGEMENT



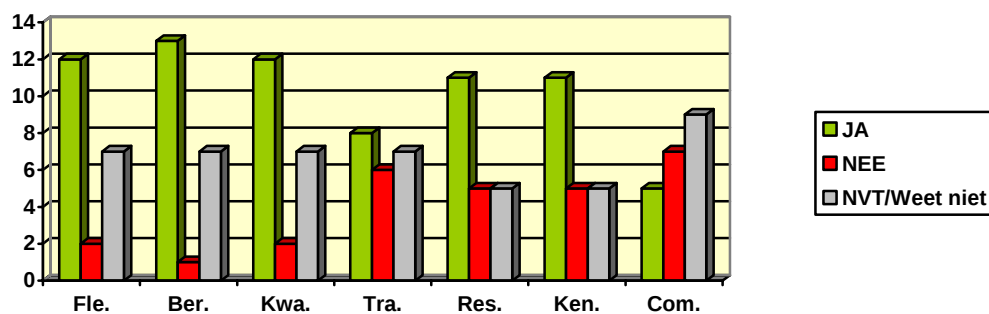
ICT



SERVICEDESK

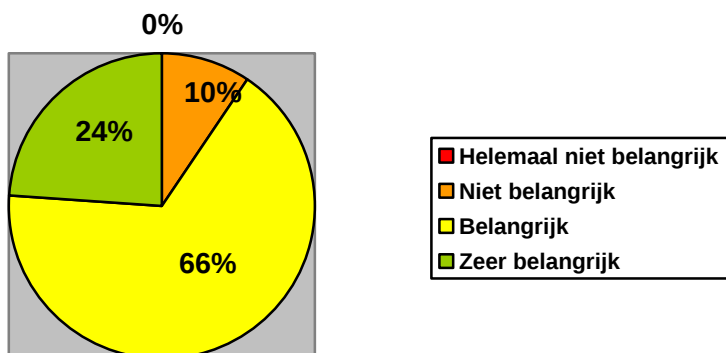


POST & REPRO

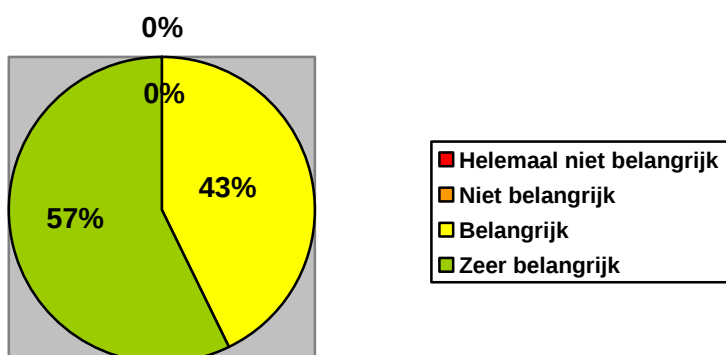


RESULTATEN VAN DE VERWACHTINGEN

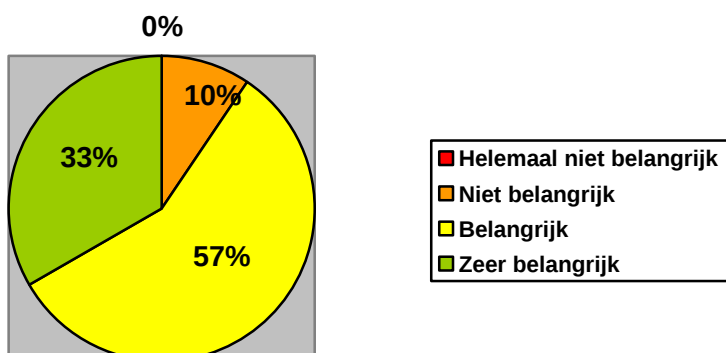
Hieronder zijn de resultaten van de verwachtingen
Flexibiliteit



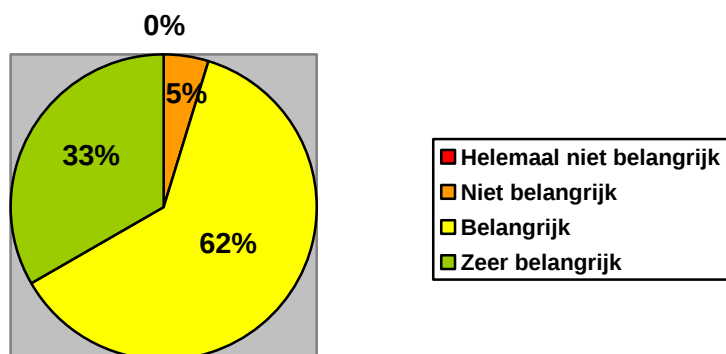
Bereikbaarheid



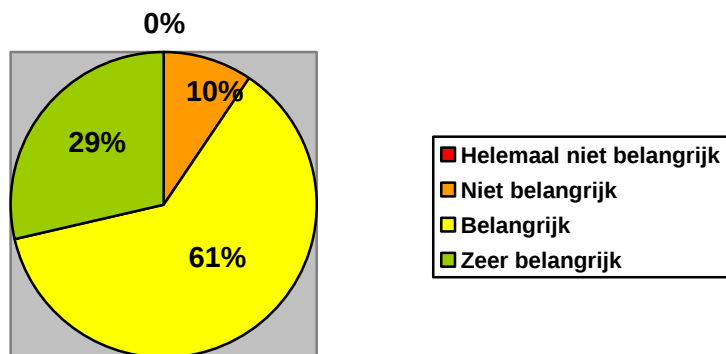
Kwaliteit



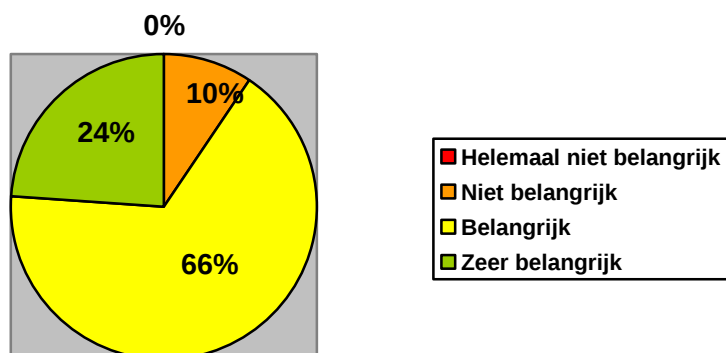
Transparant



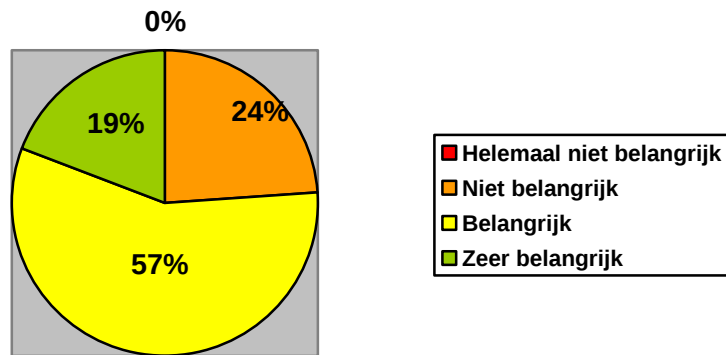
Response



Kennis



Communicatie



BIJLAGE 8 UITWERKING VAN INTERVIEWS

Interview 1

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- Het FB stelt zich klantvriendelijk op
- Ze zijn bereidt om te helpen
- De snelheid van afhandeling van de calls is goed
- Bereikbaarheid is goed.

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- De afdeling moet meer mensen aannemen, het personeel heeft het altijd te druk. Ze moeten meer rust vinden in hun werkzaamheden.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Bij (computer)problemen heb ik hulp nodig
- Boeking van vergaderzalen doe ikzelf of heb ik de SD nodig
- Als er gasten komen haal ik zelf een kannetje koffie of thee bij de CAT
- Bij grotere congressen heb ik extra hulp van de servicedesk, Vanessa nodig

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen

- -

Heeft u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+ / -)

- Nee

Interview 2

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- Ze zijn erg dienstverlenend, over het algemeen kan het FB goed omgaan met de service die zij verlenen.
- Ze beschikken over een meedenkend vermogen
- Ze zijn goed te benaderen, ze begrijpen goed wat je wilt en daarbij denken ze mee
- FB is de enige van de verschillende afdelingen die precies weet wat er gaande is. Welke klant hebben wij, wat voor soort typen zijn dit. Ze hebben de kennis en inzicht waarover zij moeten beschikken. Zij hebben de betere algemene kennis en inzicht van het CAOP dan wie dan ook.
- Ze vervullen een vraagbaak, iedereen weet wel wat en heeft ook antwoord.
- Ze hebben een groot CAOP hart. De loyaliteit is erg groot CAOP breed.

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- Niet optimaal gebruik maken van kennis
- Het FB moet zich sterker positioneren binnen het CAOP. Er moet duidelijk worden wat de klant van het FB kan verwachten. Er moet bekend zijn wat het FB kan betekenen en op welke manier zij dit doen. Daarbij moet er worden beschreven wat de klant zelf moet doen om de verwachting waar te maken. Er moet worden gepresenteerd wat het FB kan, op welke manier zij dit doen en wat zij van de klant verwachten om het proces te laten lopen.
- Doordat er gegevens niet zijn gepubliceerd veroorzaakt dit nu meer werk voor het FB. Op deze manier wordt er minder tijd aan de core business besteed. Als het FB alles duidelijk heeft gepresenteerd kunnen zij die efficiëncyslag maken die zij nodig hebben.
- Het FB moet zich sterker positioneren binnen het CAOP en niet de slachtofferrol aannemen.
- De samenwerking binnen het FB is goed maar kan nog beter worden gemaakt op bepaalde fronten. Er is een flexibele inzet van personeel doordat ieder een functieprofiel heeft toegewezen. De hoofdtaak hiervan is bij piek- en daluren men elders ingezet kan worden.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Alles
- Ik sta ver van de lijn, ik ben alleen in beeld als er meegedacht of iets uitgewerkt moet worden
- Het FB moet haar processen beter beschrijven. De stroomlijnen en werkprocessen moeten inzichtelijk worden gemaakt. Dit zowel voor henzelf als duidelijkheid voor de klant, het moet bekend worden gemaakt. Hierdoor ontstaat er ook altijd borging van achternemers.
- Procedures en werkprocessen moeten uitgewerkt worden en daarna aan iedereen gepresenteerd worden.
- Het overzicht ontbreekt wie wat doet en hierin moet duidelijkheid ontstaan.
- Het FB zit in een vicieuze cirkel omdat zij geen werkprocessen in kaart hebben gebracht, hierdoor worden zij van hun werk gehouden omdat zij nergens duidelijkheid hebben voor de klant.

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen.

- Communicatie
- Transparantie

Heeft u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+ / -)

- Het FB zit soms in de slachtofferrol. Tip aan het FB: Laat je meer zien, wordt zelfbewuster
- De werkzaamheden van het FB zijn nuttig, belangrijk en essentieel voor de hele organisatie.
- Zij maken gebruik van het fullserviceconcept, zij zijn de sleutelfunctie. Zij moeten beseffen welke rol zij spelen voor de organisatie, bewustmaking. Geen calimero van het CAOP worden.

Interview 3

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- Flexibiliteit, ze zijn in staat ad hoc te reageren
- De samenwerking is op dit moment beter dan in het verleden, dit komt door middel van de invoering van de servicedesk
- De kwaliteit is goed

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- Bestellingen worden niet gedaan, of zijn niet op tijd
- Als ik twee dingen samen bestel, bijvoorbeeld vergaderzaal met beamer, laptop en koffie, thee en lunch, komt het te vaak voor dat er een van de twee niet is.
- ICT helpdesk is onderbemand, hier moet meer aandacht aan worden gegeven
- Met de catering worden er afspraken gemaakt dat zij koffie en thee schenken, alleen zijn ze in dit geval vaak te laat. De klant is gewend verwend te worden en dit loopt de laatste tijd slechter. We lopen tegen deze soort dingen aan die in mijn ogen gewoon goed moeten gaan.
- De zalen zijn altijd schoon, alleen de werkplek is dat niet altijd.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Afhankelijk van elkaar
- Wij bestellen een vergaderzaal, hierbij moeten wij kijken wat er beschikbaar is en alles erom heen regelen, afspraken met OF en catering.
- Randvoorwaarden moeten er zijn en kloppen.
- Repro = moet goed afgehandeld worden, hierbij moet geen chaos ontstaan.
- Het FB heeft een sleutelfunctie

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen

- Ad hoc werkzaamheden gaan goed
- Wij hebben nu nog een te controlerende rol, klanten zijn gewend om verwend te worden, en ik moet er nu zelf te vaak achteraan om alles in de zalen te checken.
- Terugkoppeling vanuit ons kan duidelijker naar het FB. Hier zit een grijsgebied.
- Verwachtingen vice versa moeten bekend worden gemaakt, een duidelijkere communicatie.

Heeft u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+ / -)

- Communicatie loopt niet altijd overal lekker
- Bestellen en regelen kan gestructureerder

Interview 4

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- OF = gaan ad hoc goed te werk, ze geven terugkoppeling en de snelheid van dienstverlening is goed
- REC = denken altijd mee
- SD = goed

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- ICT = deze dienst is iets verbeterd, maar kunnen niet ad hoc te werk gaan. Ze zijn niet meedenken (laks). Ze geven geen terugkoppeling en er zit geen snelheid in de dienst
- CAT = afspraak met de dienst om te komen schenken. Hierbij moet je ze altijd nabellen om daadwerkelijk te komen schenken. Het liep eerst wel goed. (regels??)
- De communicatie kan beter
- Er kan meer betrokkenheid worden getoond.
- SD = als vergaderingen naar een andere zaal worden overgeboekt wordt dit zonder overleg gedaan. Het zou prettig zijn als hier enige inspraak in is.
- REC = tonen veel ongenoegen, er heerst een moppercultuur. Er is daarnaast ook geen uniformiteit in de kledij. Zij zijn het visitekaartje dus vind ik dat zij allemaal hetzelfde aan moeten.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Ik heb ze nodig bij alles. Zij moeten mij ondersteunen bij het meedenken van aanpak, advies geven van onderwerpen en de uitvoering ervan.

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen

- Wij moeten op een goede wijze onze spullen aanleveren
- Het moet realiseerbaar zijn
- Aangeven wat onze verwachting is
- Communicatie, er moet open en eerlijk worden gecommuniceerd.
- Er moet respect worden getoond.

Heeft u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+ / -)

- -

Interview 5

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- OF = staan altijd voor je klaar. Ze geven een perfecte service. Ze willen altijd met je meedenken.
- REC = klantvriendelijk, behulpzaam en meedenkend
- ICT = nu met de komst van een extra medewerker op de SD (Jesse) is de bereikbaarheid verbeterd.
- SD = ze zijn erg behulpzaam en meedenkend.
- CAT = er zit verbetering in de bereikbaarheid, (sinds Frenk ook mobiel te bereiken is)

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- CAT = ze moeten leren om in de huid van de klant te kruipen. Veel te maken met vegetariërs en hebben alleen keuze uit een broodje kaas. Daarnaast eet de rest van de gast merendeels deze broodjes op. Er moet meer variatie komen voor vegetariërs en meer half om half smeren.
- CAT = service moet ook verbeterd worden. VB: De koffie moet (op tijd) worden gebracht.
- REPRO = gaat moeizaam, ze hebben weinig flexibiliteit. De dienst probeert wel de gemaakte afspraken na te komen maar het lukt niet altijd. Wellicht hebben ze meer capaciteit nodig? Tevens moet er zorgvuldiger worden omgegaan met verzendingen. Het gebeurt nog wel is dat poststukken op de verkeerde plek terecht komen.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Verzenden van stukken
- Wij organiseren veel congressen, bijeenkomsten en vergaderingen. Op dit punt hebben wij met elke faciliteit te maken.
- ICT voor de algemene kennis

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen

- Er moet ook informeel contact/gesprekken gevoerd worden. Zo kunnen we meer over elkaar te weten komen en kan er worden gekeken welke incidenten zich voor hebben gedaan en hoe dit op structurele wijze de volgende keer afgehandeld kan worden.
- Wij als klant moeten transparant zijn, wij moeten de afspraken nakomen, wij moeten onze verwachting duidelijk maken.
- Communicatie blijft altijd een belangrijk punt

Heeft u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+/-)

- Het is merkzaam dat er veel is verbeterd binnen het FB
- Wij zien dat zij hard bezig zijn om de ontwikkelingen door te voeren
- Het is te zien dat zij het willen veranderen.
- Er wordt aan gewerkt.

Interview 6

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- Iedereen is bereid om te doen wat ik vraag (dit kan ook komen omdat ik persoonlijk heel goed omga met het personeel van het FB, ik voel mij sterk betrokken bij elk individu.)
- OF = geweldig
- CAT = komt ook altijd in orde als ik iets aan Frenk vraag, hij doet altijd zijn best voor mij. Ze zijn dienstbaar ingesteld.
- Ik heb nooit problemen met de diensten, als ik iets vraag wordt het altijd ad hoc geregeld
- Alles wat ik vraag wordt moeiteloos en vloeiend geregeld voor mij.

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- Ik heb veel te maken met vergaderingen van externen. Het kan als standaard worden gezien dat deze mensen 20 minuten van tevoren aanwezig zijn. Het is beter als de catering dit proces aanpast en de koffie minimaal al 20 min van tevoren klaarzet.
- CAT = ze moeten zich professioneler opstellen. Het moet gewoon goed zijn. Ze moeten zich proactiever opstellen. Ze moeten leren vooruit te denken, en niet pas in actie komen als ik al heb gebeld.
- Ik merk dat er soms te weinig broodjes zijn. (nagevraagd: er wordt een gemiddelde van 2,5 broodje per persoon geteld)
- Transparantie moet duidelijker worden. FB is vitaal binnen de organisatie. Het is noodzakelijk dat de zaken omtrent het FB beschreven worden.
- CAT = Het is opmerkelijk dat de koffieautomaten altijd snel leeg zijn, mensen van mijn afdeling worden ongelukkig als zij zonder koffie moeten werken. Ik vind dat de catering het probleem voor moeten zijn.
- Zo ook met de toiletten die vaak smerig zijn. Dit moet gewoon goed zijn, het gaat hierbij wel om hygiëne. Daarbij komt dat wij ook externen over de vloer krijgen waardoor de toiletten gewoon schoon moeten zijn.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Boeking van vergaderzalen met alle faciliteiten erbij.
- ICT

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen

- Wij moeten helder formuleren voor wie en wat het is met daarbij de wenselijkheid van ons erbij.

Heeft u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+/-)

- Zichtbaarheid van het kunnen van het FB moet duidelijk op papier/intranet komen te staan. Dit zou voor ons een stuk makkelijker zijn.

Interview 7

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- OF = zeer servicegericht, ze handelen snel en weten veel voor elkaar te krijgen.
- REC = gaat naar behoren, het gaat in ieder geval beter dan voorheen.
- CAT = heb ik niet zoveel mee te maken maar volgens mij is het wel in orde.
- REPRO = hulpzaam en gaan adequaat te werk, als je iets vraagt proberen ze het gelijk voor je te doen.
- ICT = personeel is goed en doet hun best

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- CAT + REPRO = de klant ervaart de verleende service niet altijd als optimaal.
- ICT = omslag naar het nieuwe systeem zit technisch niet goed in elkaar. Er wordt weinig feedback gegeven en de responsetijden zijn te lang. De nieuwe omgeving van de ICT, hier gaat het om de technische kant, is traag. Er ontstaat eerder een ergernis naar de dienstverlener.
- SD = onduidelijk wat zij doen, wat zijn hun taken en hoe presenteren zij zichzelf?

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Zalencentrum = financiële afwikkeling, er zijn korte communicatielijnen.
- CAT = Nauwelijks functioneel te noemen
- REC = alleen uitrijdkaarten aanleveren.
- OF = verzekeringstechnische verhalen, huisvesting voor invulling van werkplekken.
- Vooral organisatorisch veel te maken met Patty.

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen.

- Informeel brainstormen.
- Lid van de financiële afdeling en wat hierbij zowel als positief als negatief punt geldt is dat wij van alles wel wat weten. Zo staan wij ook bekend in het bedrijf en men zoekt ons al snel op voor bijvoorbeeld een kopietje van het een of ander.

Hebt u vedere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+ / -)

- De verbetering die gaande is moet worden doorgezet.
- Zij moeten er niet bij neer gaan zitten maar altijd afvragen of het nog beter kan.
- CAT = benadrukken dat zij service verlenen.
- CAOP bestaat uit meer dan alleen het zalencentrum. Zij zijn onderdeel van een groter platform. Zij realiseren zich nog niet goed dat, als het ene niet goed loopt een ander onderdeel ook in duigen kan vallen.

- Zij moeten realiseren dat elke bijeenkomst die wordt geboekt in een vergaderzaal misschien wel uitmaakt van een veel grotere overeenkomst. Hier moeten zij hun best voor blijven doen, hoe klein de opdracht ook is.

Interview 8

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- OF / REC= de hulpvaardigheid van deze diensten is goed, zij zijn bereidt om mee te denken.
- REPRO = klantvriendelijk
- ICT = behulpzaam
- SD = bieden altijd hulp en zijn bereidt mee te denken. Het loopt altijd vlot bij de SD

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- ICT = mensen zijn van goede wil, alleen de structuur deugt niet. Het systeem werkt niet optimaal, er zit namelijk een gat tussen de tijd dat je een call doorgeeft en de tijd dat je een oplossing ontvangt van deze dienst.
Soms ben ik het probleem alweer vergeten omdat er zo'n lange tijd tussen het probleem en de oplossing zit.
Het gebeurt niet snel genoeg en er zou eerder actie ondernomen moeten worden.
- CAT = er worden afspraken gemaakt dat er bijvoorbeeld bediening zal zijn bij een vergadering voor een betere service en de klant te verwennen, alleen puntje bij paaltje is er geen bediening te vinden.
Afspraken wat betreft de catering worden niet nageleefd.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Ondersteuning van vergaderingen voor de klant. Wij regelen een secretaris en dragen zorg voor de inhoud van de vergadering. Wij zorgen dus voor het ene deel en het FB zorgt voor het andere deel om het uiteindelijke plaatje compleet te krijgen.
- Wij zijn voor de beeldvorming afhankelijk van het FB. Als het de klant niet bevalt, kunnen zij altijd nog naar de concurrent gaan. Het moet gewoon goed zijn.

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen

- Mensen moeten open staan voor elkaars belangen.
- Uiteindelijk is de communicatie het allerbelangrijkst binnen een bedrijf.
- Er moet over en weer begrip van elkaars situatie zijn. Begrip van het waarom.
- Er moet overlegd worden.

Hebt u verdere suggesties, opmerkingen m.b.t. het FB (+ / -)

- Tevreden.

Interview 9

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- Dienstverlenend
- Mensen zijn van goede wil
- SD + ICT = sinds kort gaat het goed met deze diensten, de responsetijd is goed
- De planning gaat beter = vb: verhuizingen verliepen altijd goed, alleen de planning wanneer het OF kwam was niet duidelijk. Tegenwoordig staat dit allemaal vast en werkt het uitstekend
- REC = gaat goed, ze zijn klantvriendelijk

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- CAT = de koffie en theevoorzieningen zijn slecht. Er is altijd wel wat, het komt te laat of wordt niet bijgevuld.
De vergaderingen blijven lastig, er gaan te vaak dingen fout die gewoon goed horen te gaan.
- ICT = het komt ook nog te vaak voor dat de beamers niet goed staan of het niet doen, technische mankementen
- REPRO = afstemming secretariaat en postkamer blijft moeizaam. Er is weinig flexibiliteit.
Onderdeel is de communicatie over en weer.
- Koffieautomaten zijn vaak leeg, watertemperatuur is vaak te laag. Ik geef niet zoveel om die apparaten maar het valt me wel op dat er vaak iets mis is.
- Toilet kan gewoon schoner, het kan ook beter op het gebied van onderhoud. Ik weet niet of het er al is, maar er moet een planning komen waarin zij het onderhoud van de toiletten bijhouden.
(denk aan fonteintje, papierhouders)
- Veel onduidelijkheid bij wie je voor wat moet zijn. Ik mis transparantie (PDC/intranet)

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- Ik heb met alles te maken. Dan zowel op het gebied van vergaderingen als op het gebied van mijn eigen belang.

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen.

- REPRO = moet verbeterd worden, ik weet niet waar het probleem ligt maar het kan beter. De communicatie moet strakker, dat is nu beroerd. Werkzaamheden zijn van onze afdeling al strak in planning en als de REPRO, de laatste schakel van het proces moeilijk gaan doen levert dat oneffenheden op. Samenwerking is niet altijd optimaal, beide afdelingen moeten voor ogen zien te krijgen dat ze samenwerken aan een product voor de klant. Afhankelijk van elkaar.

Heeft u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+ / -)

- Je ziet verbetering! Goed werk.
- Er zijn onderwerpen bekend binnen de organisatie, en dit wordt ook meerdere malen tegen de medewerkers verteld alleen mensen doen het toch.
- Vb: parkeren = moet aangevraagd worden bij het hoofd van de afdeling, wie bepaalt vervolgens dat dit mag? Van het OF krijg ik altijd een akkoord terug. Er wordt niet duidelijk gecommuniceerd, er is geen zicht (geen idee hebben) op welke manier deze akkoord wordt verstrekt. Er moet duidelijkheid komen. Waar wordt naar gekeken en zegt het OF ook wel is nee?

Interview 10

Wat zijn de positieve punten van het FB (+)

- OF = is goed geregeld, tevreden
- Projecten worden voortvarend aangepakt.
- Sinds de nieuwe teamleider en aanschaf van nieuwe machines bij Repro is er verbetering in de dienstverlening
- SD = nu er wordt gewerkt met een ticketsysteem is de service beter geworden
- ICT = heeft wel een verbeteringslag maar het werkt nog niet optimaal
- REC = draait goed, ze zijn klantvriendelijk, ze doen wat je ze vraagt.

Wat zijn de verbeterpunten met betrekking tot het FB (-)

- Mijn eerste indruk toen ik hier kwam werken was: FB = een puinhoop.
- Ze kunnen een handleiding op intranet plaatsen (PDC) waarbij zij alles beschrijven wat zij aanbieden
- De middelen die het FB nieuw heeft moet zij ook communiceren naar de rest van de organisatie, de nieuwe regeltjes.
- FB snappen niet gelijk wat je bedoelt.
- Sommige personeelsleden missen de interesse in hun vak
- ICT = gaat moeizaam mbt de vergaderzalen. → het helpt als er een handleiding voor de voorzieningen van de vergaderzalen komt.
- ICT = teveel afgeschermd. Mappen blijven dicht en zijn niet toegankelijk. Er moet een korte handleiding komen voor nieuwe medewerkers van het hoe en wat met de computer. (vb: USB die alleen werkt als je hem er eerst in steekt en dan pas de computer aan moet zetten)
- Snelheid van de aanvraag voor een laptop is niet snel genoeg.
- OF = ze geven geen terugkoppeling en geen tijdsplanning.
- Het OF bepaalt waar nieuwe huurders komen te zitten. Hierbij letten zij niet altijd even goed op de arbo technische kant, waarbij sommige medewerkers met teveel man op een kamer zitten.

Wat hebt u nodig van het FB. Wat is de rol van uw afdeling in relatie tot het FB. Waaraan werken jullie samen. (klant+)

- REC = helpt mij met doorschakelen van klanten
- CAT = regelt koffie en thee voor sollicitaties.

Waar kunnen jullie samen aan werken om het proces beter te laten verlopen

- Samenwerking bij verhuisbewegingen gaat goed. Het OF denkt mee aan de invulling ervan.

Hebt u verdere suggesties, opmerkingen mbt het FB (+/-)

- Organisatie breed communiceren:
 - o Begrip krijgen en tonen

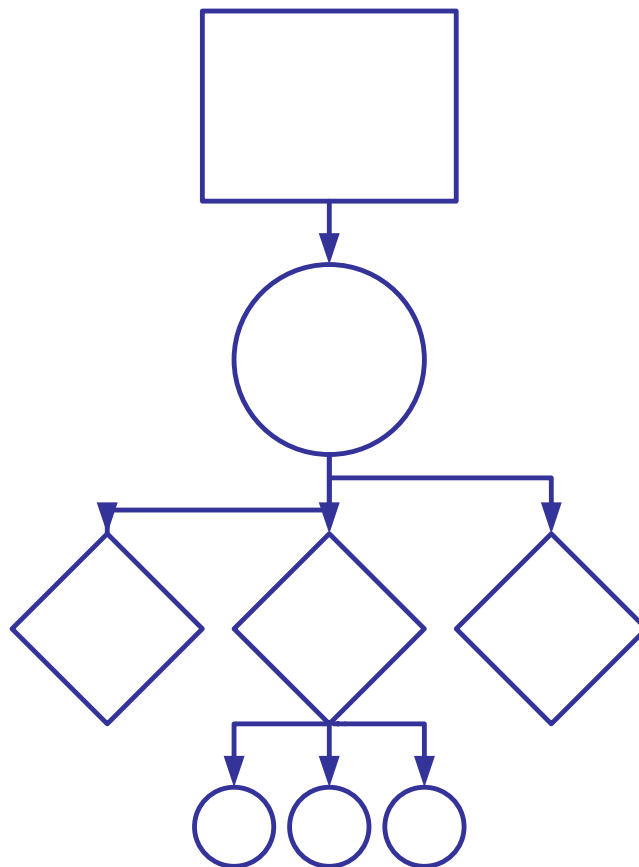
- Een tip van de dag op intranet plaatsen als stimulans voor je medewerkers
- Het is leuk om bij het CAOP te werken dus het zou leuk zijn als je intranet opent het gelijk herkenbaar is dat jij speciaal bent voor het CAOP. De afdeling interne communicatie kan bijvoorbeeld iets van motivatie tonen.
- Daarnaast is het leuk als je de site opent, het gelijk goed herkenbaar is dat het van CAOP is.

BIJLAGE 9 BENCHMARKING VAN MINISTERIE VAN FINANCIËN EN UNIVERSITEIT LEIDEN

Bedrijf: Ministerie van Financiën
Geïnterviewde: Evelien Groosjohan, Facility Manager

1. Op welke manier gaan jullie binnen deze servicedesk te werk met binnengekomen calls.

Er is een Facilitair Service Punt (FSP) waarbij alle gebruikers van het pand hun melding kunnen brengen. Vervolgens filtert het FSP de gegevens en sturen deze naar de betrokken partijen. Als er meldingen voor de Frontdesk binnenkomen, komen die centraal op één punt binnen, waarna deze weer worden gefilterd voor de desbetreffende dienst van Safire (samen financiën renoveren)



2. Hoe zorgen jullie ervoor dat de servicedesk in staat is om flexibel te reageren op ad hoc werkzaamheden?

Er wordt hier gewerkt met behulp van een kortingen/boetesysteem. Als er iets in het pand mis is, hebben wij geacht wat de melding is, een tijdsbestek waarin deze melding verholpen moet zijn. Zo geldt er voor de catering een tijdsbestek van 15 minuten. Voor onderwerpen binnen het pand wat te maken heeft met de veiligheid van de gebruiker moeten wij adequaat te werk gaan. Hierbij hebben wij een driedeling van veiligheid (moet binnen een half uur zijn opgelost), functionaliteit

Be

(moet binnen 4 uur worden verholpen) en de representativiteit (dit moet binnen 36 uur weer netjes zijn) als de dienst te laat is dan de tijd wat ervoor staat zal het FB een boete moeten betalen. De staat zal korting krijgen omdat het FB zijn zaken niet op orde had.

Voor de echte ad hoc werkzaamheden werken wij zonder melding. Als het een belangrijk punt is gaan wij niet wachten totdat er een melding bij ons binnen komt maar ondernemen wij direct actie. De melding in orde maken komt later wel.

3. Op welke manier is de servicedesk bereikbaar? En voor wie is deze bereikbaar?

Het ministerie van Financiën weet niet van ons bestaan af. Wij zijn onzichtbaar. Meldingen komen bij ons terecht via het FSP, wij hebben dus niet direct met de gebruiker van het pand te maken. Het FSP is ons contactpersoon, daarnaast hebben wij contact met hun via Planon, mail, telefonisch en persoonlijk contact.

4. Hoe waarborgen jullie de kwaliteit die de servicedesk levert? Hoe streven jullie naar de optimale dienstverlening?

Maandelijks evalueren wij in overleg met de staat het kortingensysteem. Op welke punten ging het mis, dus op welke punten waren wij buiten de tijd klaar met de melding gereed te maken. Samen met de staat kijken we wat er versoepeld kan worden omdat het in sommige gevallen niet haalbaar was. Het kan hierbij liggen aan de voorraad die niet aanwezig was. Als er dan iets binnen vier uur gereed moet worden gemaakt zal dit niet lukken als de spullen niet in huis zijn. Misschien kunnen wij soms ook wat creatiever gaan denken waardoor wij de melding wel binnen het tijdsbestek gereed krijgen.

Daarnaast kan elke dienst van Safire in het systeem zelf zien welke orders zij nog open hebben staan. De prioriteit van de order wordt door de Frontdesk aan de melding bepaald. De diensten hebben wel enige flexibiliteit in de volgorde van order gereed maken. Als deze maar gereed is in het tijdsbestek wat ervoor staat.

5. Op welke manier hebben jullie de servicedesk transparant gemaakt, zodat iedereen weet wat jullie als servicedesk aan kunnen bieden en voor welke zaken zij terecht kunnen bij jullie?

De gebruiker van het gebouw weet niet van ons bestaan af. Het is niet noodzakelijk dat de klant weet wat wij als dienst allemaal te bieden hebben.

6. Hoe zorgen jullie ervoor dat de klant (indien nodig) terugkoppeling krijgt van de servicedesk?

Er wordt automatisch een terugkoppeling gestuurd naar het FSP als wij de order gereed melden.

7. Welke informatiestromen gebruiken jullie om de servicedesk te laten functioneren?

Wij maken als Facilitaire Dienst gebruik van het programma: Nordines-prequest-asp.com (NPQ) en de staat maakt gebruik van Planon. Op dit moment moeten alle orders die gereed zijn handmatig nog worden overgezet van NPQ naar Planon. Binnenkort komt hier een schakel tussen die de gereed meldingen automatisch omzet in het Planon systeem. Dit heeft als enige nadeel dat

de diensten van Safire zelf hun order gereed kunnen melden en de Frontdesk niet meer kan controleren of deze orders ook daadwerkelijk gereed zijn. Als er namelijk een order gereed wordt gemeld en in de werkelijkheid is deze order nog niet klaar, zal dit een fikse boete opleveren voor de desbetreffende dienst.

8. Zijn jullie bij de invoering van de servicedesk nog tegen punten aangelopen die jullie achteraf anders zouden willen doen?

Bij het aanvragen van een nieuwe werkplek hadden wij nog geen juist werkend systeem om te kunnen stroomlijnen tussen de verschillende afdelingen van Safire. Er kan in ons programma namelijk geen submap worden aangemaakt. Er moet teveel worden afgestemd tussen de afdelingen, wat niet nodig had moeten zijn. Je moet namelijk in de gaten houden wie wat doet en hoever zij zijn zodat de volgende dienst er aan de slag kan gaan.

Daarnaast zijn wij te vroeg in dit nieuwe pand ingetrokken. Wij hebben namelijk order af lopen handelen, die eigenlijk nog door de aannemer had moeten gebeuren. Je loopt achter de feiten aan.

9. Hoe verzamelen jullie de benodigde managementinformatie en wat wordt hier vervolgens mee gedaan. Gelijk actie ondernemen?

De beheerder kan alles uit het systeem halen. In de toekomst krijgen wij hier de verantwoordelijkheid voor. In tabellen en grafieken kunnen wij een totaaloverzicht zien van bijvoorbeeld het soort order wat er binnenkomt, het aantal meldingen per gebouw, de hoeveelheid orders die gereed is gemeld, die te laat zijn en welke nog in planning staan.

Daarnaast kunnen ook nog de binnengekomen klachten worden overzien, hierbij wordt in overleg actie ondernomen.

10. Zijn er dingen binnen de servicedesk die nog niet zo goed lopen en vragen om verbetering?

Op dit moment hebben wij pas echt zicht om te kunnen overzien hoe wij er nu voorstaan. Mensen zitten nu pas op hun echte werkplek en zijn bezig met de functie waarvoor zij zijn aangenomen. Nu gaan we kijken of al deze mensen ook tot hun recht komen op de plek waar zij nu zitten.

Daarnaast gaan we ons nu bezig houden met de kwaliteit op peil te krijgen en te houden. We zijn ons nu aan het richten op de presentatie van de catering. Nu pas worden de diensten optimaal met de juist geleverde kwaliteit.

Als laatst streven wij om de dienstverlening te optimaliseren. Dit willen wij gaan doen om proactiever te werk gaan. Ons personeel erop sturen als er iets binnen het gebouw mis is, bijvoorbeeld de koffiebekers die op zijn. zij gelijk actie ondernemen en niet gaan wachten totdat zij pas een order krijgen om deze actie te ondernemen. Wij willen de meldingen voor zijn en de klachten voorkomen. Wij willen gaan voldoen aan het '5 sterren'systeem. Snel en adequaat handelen zonder dat de gebruiker hier iets van opmerkt.

11. De manier waarop de servicedesk nu communiceert met de gebruiker. Is deze gebruiker hier zelf ook tevreden mee?

De ervaring wordt nu getoetst door een stagiair. Wij zijn er op dit moment dus druk mee bezig.

Bedrijf: Universiteit Leiden, Faculteit Sociale Wetenschappen
Geïnterviewde: Els, Coördinator Servicedesk

1. Op welke manier gaan jullie binnen deze servicedesk te werk met binnengekomen calls.

De meldingen die binnenkomen zetten wij in het systeem van Planon. De servicedesk zet deze orders door naar de Servicemanager die ze vervolgens onderverdeelt aan de Technische Dienst. Als de Technische de order heeft verholpen levert hij deze weer in bij de Servicemanager die ze vervolgens weer terugkoppelt naar de servicedesk. De servicedesk meldt uiteindelijk de order binnen Planon als gereed.



2. Hoe zorgen jullie ervoor dat de servicedesk in staat is om flexibel te reageren op ad hoc werkzaamheden?

Wij bellen de Technische Dienst voor de spoedmeldingen. Ondertussen maken wij een werkorder in Planon waardoor wij nog wel het overzicht bewaren waar de Technische Dienst mee bezig is. De Servicemanager valt buiten de ad hoc werkzaamheden, maar wij moeten wel in overleg met de Servicemanager bepalen welke medewerker de ad hoc werkzaamheden krijgt. De Servicemanager heeft namelijk de medewerkers aan het werk gezet en weet wie er op de minst belangrijke order zit. Deze zal dan gebruikt worden om de spoedmelding op te lossen.



3. Op welke manier is de servicedesk bereikbaar? En voor wie is deze bereikbaar?

Per telefoon, mail en persoonlijk contact aan de balie. Wij zijn voor iedereen toegankelijk, zowel de studenten en medewerkers als de gasten die van buiten komen om een zaaltje te huren.

4. Hoe waarborgen jullie de kwaliteit die de servicedesk levert? Hoe streven jullie naar de optimale dienstverlening?
- Klant Servicedesk Service manager
- Continue in beweging zijn en overleggen met elkaar. Kijken hoe je dingen kan verbeteren. Wij hebben bijvoorbeeld op onze homepage leuke weetjes voor de medewerkers staan. Op deze manier blijven zij op de hoogte van de dingen die er binnen de servicedesk gebeuren. Communicatie met je klant vinden wij een belangrijk punt.*

5. Op welke manier hebben jullie de servicedesk transparant gemaakt, zodat iedereen weet wat jullie als servicedesk aan kunnen bieden en voor welke zaken zij terecht kunnen bij jullie?

Op internet hebben wij een Producten- en DienstenCatalogus. Wij hebben deze in doelgroepen verdeeld zodat onze klant geen informatie hoeft te lezen waar zij toch niets aan hebben. Wij hebben een onderverdeling gemaakt in: student, medewerker en organisatie. Voor deze catalogus

vonden wij het belangrijk om vanuit de klant te denken, op welke manier zouden hun deze informatie zoeken en zo hebben wij deze catalogus dan ook ingedeeld.

6. Hoe zorgen jullie ervoor dat de klant (indien nodig) terugkoppeling krijgt van de servicedesk?

Er wordt automatisch een terugkoppeling gestuurd als wij de melding in Planon gereed melden.

7. Welke informatiestromen gebruiken jullie om de servicedesk te laten functioneren?

Wij maken gebruik van Planon. Daarnaast kan iedereen ons natuurlijk bereiken via de mail, telefoon en persoonlijk contact via onze balie.

8. Zijn jullie bij de invoering van de servicedesk nog tegen punten aangelopen die jullie achteraf anders zouden willen doen?

Wij bestaan nu acht jaar en bij onze start zijn er drie afdelingen bij elkaar gevoegd. Dit is gedaan om een betere efficiency te bereiken voor onze klant. Wij zijn nu een centraal punt voor readerverkoop, magazijn en boeken voor het vergadercentrum. Ons concept is van tevoren goed uitgedacht door een aannemer die zich specialiseert op dit terrein. Hij kwam hier werken met als taak om de servicedesk op te zetten. Toen hij dit eenmaal had gedaan zat zijn taak erop en ging hij weer verder. We hadden iemand met ervaring. Wij zijn dus niet tegen punten aangelopen die wij achteraf anders zouden doen.

9. Hoe verzamelen jullie de benodigde managementinformatie en wat wordt hier vervolgens mee gedaan. Gelijk actie ondernemen?

Wij kunnen via Planon rapportages uitdraaien. Deze gegevens worden er periodiek uitgehaald en worden bekeken door het hoofd FB. Klachten worden er wekelijks uitgehaald en hierbij wordt er wel gelijk actie ondernomen.

10. Zijn er dingen binnen de servicedesk die nog niet zo goed lopen en vragen om verbetering?

Nee alles draait binnen onze servicedesk hoe wij het willen. De servicedesk is het visitekaartje van de faculteit, wij besteden veel aandacht aan het continue verbeteren en het op peil houden van onze dienstverlening.

11. De manier waarop de servicedesk nu communiceert met de gebruiker. Is deze gebruiker hier zelf ook tevreden mee? Of hoor je hier en daar nog wel is een zucht.

Wij denken dat de gebruiker wel tevreden over ons is, maar wij hebben hier nog nooit onderzoek naar gedaan. Dit is een goede tip, wij gaan hier zeker wat mee doen in de toekomst.

BIJLAGE 10 WELKOM BIJ HET CAOP