

De (virtuele) servicedesk van de facilitaire organisatie

*met een beschrijving van de servicedesk bij het ministerie van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*



Henk Rietveld
Leon-Paul de Rouw



De (virtuele) servicedesk van de facilitaire organisatie

*met een beschrijving van de servicedesk bij het ministerie van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

Den Haag, 18 mei 2006

In hedendaags facility management wordt de behoefte van de klant als uitgangspunt genomen. In dit boekje concentreren de auteurs zich op één aspect van de sturing en beheersing van de facilitaire organisatie: de beheersing van de klantvraag bij de intake. De intake vindt vaak plaats bij de servicedesk. Uitgebreid wordt aandacht besteed aan de positionering, bouw en inrichting van de (virtuele) servicedesk.

Speciaal ter gelegenheid van de workshop 'van een fysieke naar een virtuele servicedesk' voor de Facto Magazine Praktijkdag van 18 mei is dit praktische boekje met veel handige voorbeelden samengesteld uit teksten die eerder zijn geschreven maar zijn aangepast aan nieuwe inzichten en aangevuld waar nodig.

De auteurs Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw werken bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zij verzorgen cursussen en schrijven regelmatig artikelen voor verschillende tijdschriften over (facilitaire) bedrijfsvoering en het kennisplatform www.fmresource.nl. Zij hebben samen het boek Het Rieten Dak geschreven dat in de zomer van 2006 verschijnt.

Colofon:

Dit boekje is speciaal samengesteld voor de workshop:
'Van een fysieke naar een virtuele servicedesk op de Facto Magazine Praktijkdag van 18 mei 2006. Met dank aan www.fmresource.nl

Auteurs: Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw
Directie Facilitaire Zaken
Vormgeving en druk: Grietje Huitema
GD/C&I/Eenheid grafische en multimediale diensten,
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

mei 2006

Inhoud

Inleiding	7
1. De Servicedesk	11
2. Van concept naar realisatie	23
3. De virtuele servicedesk	33
4. Bedrijfsvoering bij BZK: de Gemeenschappelijke Diensten	47
Tenslotte	59

Inleiding

In hedendaags facility management spreken wij over klantgerichtheid en vraag-gestuurd. Wij denken dat al onze processen zodanig moeten worden ingericht zodat wij handelen vanuit het perspectief van de klant. Maar wat wil de klant nu eigenlijk? En hoe kunnen we de vraag van de klant beter beheersen?

Wat wil de klant

De facilitaire ondersteuning verschuift van een traditionele organisatie naar vormen van vraaggerichte organisatie, shared services en regie. Het belang van de sturing van de dienstverlening wordt steeds belangrijker. Naarmate de ontwikkeling van de organisatie verder is, wordt de sturing feitelijk complexer. Immers, in een traditionele organisatie met klassieke hiërarchische lijnen liggen de relaties tussen medewerkers 'top-down' vast. Maar als de organisatie verschuift naar een situatie waarin de regietaken worden afgesplitst, zijn de opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties steeds belangrijker en daarmee het sturingsvraagstuk.

Dat betekent dat de positie van de klant veranderd. In de traditionele situatie heeft de klant weinig tot geen invloed op de dienstverlening die wordt geleverd. Maar als de facilitaire ondersteuning veranderd naar een vraaggerichte organisatie dan wordt meer en meer de behoefte van de klant als uitgangspunt genomen in de dienstverlening.

Er zijn drie primaire krachten die dit proces stimuleren.

In de eerste plaats zijn dit de veranderde eisen die aan bedrijfsvoering worden gesteld en daarmee aan de facilitaire ondersteuning. Immers, organisaties moeten steeds sneller reageren op de ontwikkelingen in de omgeving. Flexibiliteit in tijd, plaats en capaciteit is een bijna noodzakelijke voorwaarde om te blijven bestaan. De facilitaire ondersteuning verzorgt een belangrijk deel van de voorwaarden. Denk maar aan werkplek inrichting, telefonie en catering. Twaalf tot twee was de normale geaccepteerde openingstijd voor restauratieve voorzieningen. Maar omdat organisatie nu steeds meer met onregelmatige diensten werkt moeten de openingstijden (alsmede de voorzieningen zoals bijvoorbeeld catering) hierop worden aangepast.

Een tweede primaire kracht is de emancipatie van de klant. Klanten worden steeds mondiger en de behoeften worden steeds individueler. Christian Grönroos neemt het in 'Service Management and Marketing, a customer relationship management approach' als een centraal gegeven waarmee organisaties op moeten inspelen. De smaak van klanten wordt geleidelijk meer individualistisch. Ze zijn ook steeds beter geïnformeerd. De consequentie is dat zij ook meer eisen. In het algemeen zoeken klanten meer comfort, lagere kosten en minder problemen bij het gebruik van goederen en diensten. Anders gezegd zij eisen hogere toegevoegde waarde.

Hoe vaak merken wij niet in onze eigen organisaties dat de standaardinrichting of het voorgeschreven model mobiele telefoon niet meer voldoet. Men wil meer keuze die aangepast is aan de persoonlijke situatie. En de leiding van een organisatie gaat hierin mee. De emancipatie hangt ook samen met de verschuiving van de maatschappij naar wat Richard Florida noemt de 'rise of the creative class'. In zijn termen: Onze economie verandert van een ouder industrieel systeem naar een creatieve economie alleen begrensd door talent en verbeeldingskracht. Deze fundamentele verschuiving verandert de manier waarop wij werken, de manier waarop wij onze tijd indelen, onze levensstijlen en onze eigen identiteit.

In de derde plaats maken technische vernieuwingen, in het bijzonder op het gebied van informatietechnologie nieuwe diensten mogelijk. Wij willen geen eenvoudige telefoon meer. Nee, ik moet met de mobiele telefoon ook de agenda kunnen raadplegen. Denk maar aan de smartphone, voice over ip, zelfservice op intranet. En het liefst wil ik, als ik een dienst aanvraag niet te lang meer wachten. Directe afhandeling is vaak gewenst.

Figuur 1. De klant is uniek? (Dirk Stallaert, www.dirkstallaert.be)



Elke klant is daarmee uniek en hierop moet worden ingespeeld. Dit vraagt nogal wat van de facilitaire organisatie en daarmee van de facilitair manager. Enerzijds moeten we de klantvraag als uitgangspunt nemen maar anderzijds wordt van ons gevraagd te standaardiseren en kosten te besparen. Zowaar geen eenvoudige taak.

Dit boekje

In dit boekje concentreren wij ons op één aspect van de sturing en beheersing van de facilitaire organisatie: de beheersing van de klantvraag bij de intake. De intake vindt vaak plaats bij de servicedesk. We richten ons op de positionering en inrichting van de servicedesk. In het bijzonder ligt het accent op de virtuele servicedesk. Met name omdat het belang hiervan steeds meer toeneemt

Speciaal ter ondersteuning van de workshop ‘van een fysieke naar een virtuele servicedesk’ voor de Facto Magazine Praktijkdag van 18 mei is dit boekje samengesteld uit teksten die wij eerder hebben geschreven voor onze workshops en artikelen. We hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om teksten aan te passen aan nieuwe inzichten en aangevuld waar nodig.

Het boekje bestaat uit vier hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk gaat in op de betekenis van de servicedesk, zowel praktisch als conceptueel. Hierin geven wij een model voor de inrichting van de servicedesk.

In hoofdstuk twee wordt de bouw van een (virtuele) servicedesk in fasen geschetst van concept naar realisatie. Hoofdstuk drie gaat nader in op de virtuele servicedesk. Dit deel is meer technisch van aard omdat we vooral de technische bouwstenen van een virtuele servicedesk bespreken. Tenslotte laten wij in hoofdstuk vier zien hoe de verschillende onderdelen van de servicedesk zijn geïmplementeerd bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Uw mening is belangrijk!

U zult dit boekje pas lezen nadat u de workshop heeft gevolgd. Wij hopen dat u met het lezen en de discussies in de workshop nieuwe ideeën opdoet. Wij wensen u daarom veel inspiratie en succes met het toepassen van de besproken concepten en de voorbeelden in uw eigen praktijk.

Uiteraard zijn we erg geïnteresseerd in uw mening. Daarom horen we graag van u. U kunt ons bereiken via www.fmresource.nl

1 De servicedesk

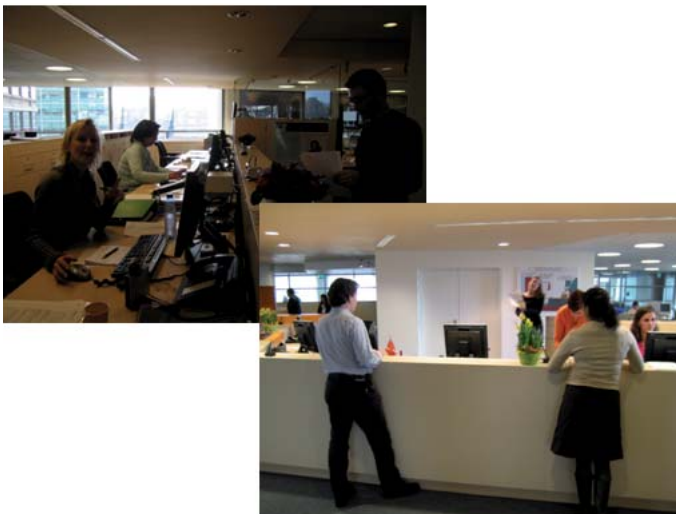
In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het concept achter de servicedesk. Het uitgangspunt voor de servicedesk is het frontoffice-backoffice principe. De servicedesk is de frontoffice.

Wat is een servicedesk?

De servicedesk is het centrale aanspreekpunt van een intern dienstverlenende organisatie waar alle klantvragen en meldingen worden ontvangen, vertaald in concrete producten en diensten en eventueel worden doorgezet naar andere onderdelen van de organisatie. Aanvullende taken van de servicedesk kunnen zijn het borgen, bewaken van de voortgang, het tussentijds informeren van de klant en gereed melden van de afhandeling van de aangevraagde producten en diensten. De servicedesk regisseert dus het bundelen en afhandelen van de klantvraag. De servicedesk hoeft niet fysiek als balie zichtbaar zijn, zoals bij de publieksvoorziening van een gemeente of bij een servicecentrum van een leverancier. De servicedesk kan ook bestaan als telefonische helpdesk voor de ICT of als portal op internet of intranet. Daarnaast hoeft de servicedesk niet fysiek aanwezig te zijn op de locatie waar de meldingen worden geconstateerd en doorgegeven. Met andere woorden, een servicedesk heeft veel verschillende verschijningsvormen.

De servicedesk draagt bij aan vraaggericht werken en komt voort uit de toepassing van het principe van frontoffice-backoffice. Het uitgangspunt hierbij is de dat vraag en behoefte van de (interne) klant leidend is, uitgaande van de wettelijke en (beleids)voorschriften waaraan de dienstverlening zich dient te houden.

Figuur 2. De servicedesk bij BZK



De servicedesk en frontoffice

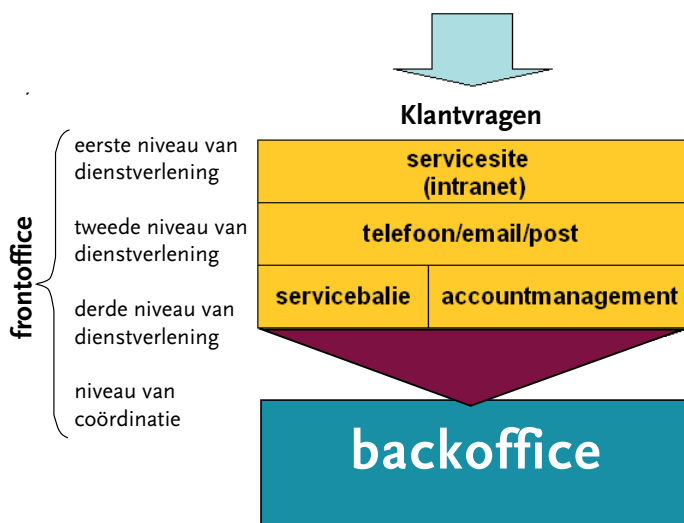
Om tegemoet te komen aan de vraag voor een logische ingang wordt vaak gekozen voor het concept van frontoffice-backoffice waarbij de frontoffice ook servicedesk wordt genoemd. Daarbij heeft de frontoffice de taak als opvang en regie van de klantvraag en de backoffice is verantwoordelijk voor een adequate en integrale afhandeling van de vraag. De taak van de frontoffice wordt dan ook wel als de sturing van de backoffice namens de klant gezien. Om de klantvraag op te vangen en door te leiden naar het juiste onderdeel moet de organisatie de frontoffice als totale klantintake goed inrichten.

De frontoffice van de dienstverlenende heeft daarom drie functies.

- 1 Bundeling en regie klantvraag;
- 2 Start van het proces: de vraag van de klant betekent de start van de afhandeling;
- 3 Realisatie integrale dienstverlening.

De servicedesk kan grafisch worden weergegeven in figuur 3.

Figuur 3. Servicedesk



Figuur 3 is opgebouwd uit de frontoffice en de backoffice. De frontoffice bestaat uit een laag van dienstverlening en de laag van coördinatie. In de laag van dienstverlening komt het contact met de afnemer tot stand en worden producten en diensten geleverd. In de laag van coördinatie wordt de klantvraag vertaald in bijbehorend proces en doorgeleid naar de backoffice.

Laag van dienstverlening

De laag van dienstverlening bestaat feitelijk een combinatie van 1ste, 2de en 3de niveau van dienstverlening. De drie lagen van dienstverlening zijn:

- een virtueel loket op intranet, dit is het 1ste niveau van dienstverlening;
- een telefonische loket (of via email), dit is het 2de niveau van dienstverlening;
- een fysiek loket, dit is het 3de niveau van dienstverlening.

Laag van coördinatie en backoffice

De vragen van de afnemers worden ingenomen in de laag van dienstverlening. Vervolgens moet de klantvraag worden vertaald en uitgezet naar de backoffice. De wijze waarop de vertaling tot stand komt is afhankelijk van de wijze waarop de processen binnen de backoffice zijn ingericht. De wijze waarop het achterliggende proces wordt geactiveerd en aangestuurd is afhankelijk van de inrichting van de backoffice. Uitgangspunt bij het ontwerp van de afhandeling van diensten is dat de reguliere processen leidend zijn. Echter, niet alle vragen van klanten zijn voorzien. Daarom moeten afspraken zijn gemaakt over de onderlinge coördinatie of herontwerp van het betreffende proces voordat de afhandeling van specifieke diensten leidt tot problemen.

Opmerking

Klantvragen kunnen ook via de andere kanalen binnenkomen of direct naar de backoffice gaan. Het is de taak van de facilitair manager om het proces zo te regelen dat zowel de vraag op de juiste plaats in de backoffice terecht komt, als een melding wordt gemaakt bij de servicedesk. In dit hoofdstuk concentreren wij ons op de afhandeling van klantvragen via de servicedesk.

De coördinatie binnen de servicedesk bevat de volgende werkzaamheden

- 1 ontvangst vraag bij de servicedesk;
- 2 informatie verstrekken over de producten en diensten;
- 3 verwerken, controleren en leveren van de producten en diensten;
- 4 uitzetten vraag naar de backoffice en accountmanagement;
- 5 bewaken van de voortgang;

1 *ontvangst vraag bij de servicedesk*

Een klant kan op diverse manieren zijn vraag bij de servicedesk neerleggen (telefoon, email, post, bezoek aan de balie). Deze vraag kan door de servicedeskmedewerker op verschillende manieren afgehandeld worden. Afhankelijk van de klantvraag kan de servicedeskmedewerker de vraag aannemen en registreren. Hierdoor wordt de klantvraag omgezet in een melding en doorgezet naar de backoffice. De vraag zal hier verder in behandeling worden genomen. De servicedeskmedewerker kan de klant ook direct de gewenste informatie geven over het gevraagde product c.q. dienst. Hierdoor wordt de klantvraag direct afgehandeld.

2 *informatie verstrekken over de producten en diensten*

Op het moment dat de klant met een vraag bij de servicedesk komt, kan de servicedeskmedewerker de klantvraag aannemen en doorzetten naar de backoffice. Hij kan ook de vraag aannemen en direct in behandeling nemen. Op het moment dat de vraag bij de servicedesk in behandeling wordt genomen, is het van belang dat de medewerkers van servicedesk de voortgang van de meldingen goed in de gaten houden. Mochten er zich problemen voor doen, dan moet de klant tijdig worden geïnformeerd over de stand van zaken.

3 *verwerken, controleren en leveren van de producten en diensten*

Binnen de servicedesk worden sommige diensten direct in behandeling genomen en verwerkt.

De servicedesk controleert of de binnengekomen vraag volledig en duidelijk is. Nagegaan wordt of noodzakelijk aanvullende informatie (zoals budgethouder, budgetnummer) bijgevoegd is (leveringsvoorwaarden). Niet alle producten en diensten kunnen door de servicedesk worden geleverd. De servicedesk kan wel informatie geven over het product of de dienst. Ook kan zij de aanvraag doorleiden naar de backoffice.

4 *escaleren van de vraag naar een hoger niveau*

Over vragen die niet beantwoord kunnen worden kan de servicedesk wellicht wel informatie geven. Omdat de servicedesk zich slechts concentreert op het gedeelte van de klantvragen die voornamelijk in de basis- en plusdienstverlening zijn opgenomen, moet zij kunnen escaleren. Dat wil zeggen dat vragen die niet beantwoord kunnen worden (dus ook niet doorgeleid) op een ander (hoger) niveau moeten worden neergelegd. Dit is vaak de taak van accountmanagement.

5 Bewaken van de voortgang

Het bewaken van de voortgang is voor de medewerker van de servicedesk een belangrijke taak. Zo kan de klant goed op de hoogte gehouden worden van de stand van zaken van de openstaande vraag. Tevens is de medewerker zelf ook op de hoogte en kan, indien nodig, tijdig ingrijpen mocht er iets mis gaan. Het bewaken van de voortgang kan gebeuren aan de hand van een Facilitair Management Informatie Systeem binnen de servicedesk.

Van waaruit worden producten geleverd?

Het niveau (dus laag 1,2 of 3) waarop dienstverlening wordt geleverd is afhankelijk van de soort producten en diensten.

- Een zaalreservering, reservering laptop of informatiebrochure kan bijvoorbeeld worden aangevraagd via Intranet;
- Via telefoon of email kunnen speciale lunchvoorzieningen of helpdeskondersteuning worden aangevraagd;
- De bedrijfskaart moet bijvoorbeeld bij de fysieke balie worden afgehaald omdat een (digitale) foto moet worden gemaakt;
- Inkoopadvies, de melding wordt gemaakt. De servicedesk leidt de vraag door naar de backoffice.

Bij het beleggen van de producten en diensten worden daarom de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- afhankelijk van de gewenste kwaliteit van dienstverlening en de gewenste wijze van afhandeling worden producten en diensten op een bepaald niveau belegd;
- producten en diensten worden bij voorkeur op het laagst mogelijke dienstverleningsniveau geleverd. Dus een dienst wordt zoveel mogelijk op intranet geleverd waardoor het tweede en derde niveau worden ontlast;
- producten en diensten die op een lager niveau worden geleverd moeten ook op een hoger niveau beschikbaar zijn. Dit betekent dat als bijvoorbeeld de servicedesk niet bereikbaar is via het netwerk, sommige diensten wel via telefoon of fysieke balie moeten kunnen worden aangevraagd. Sommige diensten kunnen echter niet via intranet worden aangeboden omdat voor deze diensten fysieke aanwezigheid van de afnemer is vereist (denk aan de bedrijfskaart waarvoor een pasfoto nodig is).

Opmerking

Het laatste uitgangspunt (alles op een lager niveau is ook beschikbaar op een hoger niveau) geldt niet altijd. Als een vraag direct wordt afgehandeld via een intranetapplicatie kan deze dienst bij een storing van het netwerk niet worden geleverd. Denk bijvoorbeeld de aanvraag en levering van handleidingen of rapportages.

Het niveau waarop een product of dienst wordt belegd is ook afhankelijk van de klantvraag. De aard van de klantvragen is erg verschillend en hangt af van het product of dienst. Er is een grote diversiteit in product en diensten (zoals bijvoorbeeld informatie-advies, communicatie-advies, aanbestedingen, inkoop-advies, netwerk-ondersteuning, werkplek inrichten). Grofweg kan gesproken worden over concrete, tastbare producten (zaal reserveren, repro-opdracht, aanvraag meubilair) en complexere, minder tastbare diensten (inkoopadvies, verbouwing). Elk product of dienst kan worden gekarakteriseerd in prestatie-termen zoals: aantal uren, aantal stuks, omvang, en dergelijke.

Naarmate een product of dienst meer strategisch kan worden beschouwd heeft de klant zowel meer ondersteuning nodig over de formulering van de dienstverlening als meer informatie over het karakter van de inhoud van het product of dienst. Naarmate een product of dienst meer operationeel is, volgt de afhandeling vaste procedures en liggen de karakteristieken van het product of dienst meer vast.

Bijvoorbeeld:

Het aanvragen van een relatiegeschenk of informatiebrochure is eenvoudig en te typeren als operationeel. De aanvraag van ICT-ondersteuning is functioneel (beperkt tot een directie) maar vraagt wel meer informatie over de inhoud van de ICT-systemen en de omvang van de ondersteuning. Het volledig opstarten van de ondersteuning van een nieuw bedrijfsonderdeel stijgt boven de individuele afdeling uit en is te typeren als strategisch van aard.

Om een beter inzicht te krijgen in de typen producten en diensten kunnen zij worden gecategoriseerd. Er worden drie categorieën onderscheiden:

- Eerste indeling: operationeel, tactisch en strategisch;
- Tweede indeling: basis-, plus-, en aanvullende dienstverlening;
- Derde indeling: combinatie van bouwstenen in nieuwe producten en diensten.

Eerste indeling: operationeel, tactisch en strategisch

Een eerste indeling is dat de vraag naar producten en diensten worden ingedeeld naar het complexiteitsniveau: operationeel, tactisch en strategisch. Klantvang kan daarom worden beschouwd op drie niveaus: de operationele, de tactische en de strategische. Dit betekent:

- klantvraag op operationeel niveau betekent de inname van producten en diensten die in sterke mate zijn gestandaardiseerd en waarbij de afhandelsprocessen min of meer vastliggen. Gestandaardiseerd wil zeggen dat de karakteristieken van het product of dienst bekend zijn;
- klantvraag op tactisch niveau heeft betrekking op producten en diensten die, hoewel binnen een functioneel domein gelegen (afdeling) aanvullende specificatie nodig heeft. Daartoe moet door een deskundige aanvullende een intake gesprek worden gevoerd;
- klantvraag op strategisch niveau heeft betrekking op producten en diensten die zowel functioneel domein overstijgend zijn als maatwerk vragen. Deze producten zijn nieuw voor de dienstverlening en worden slechts éénmalig of sporadisch gevraagd. Deze producten en diensten moeten soms nog worden ontwikkeld. Bij dit soort vragen heeft de klant een probleem waarvoor nog geen oplossing of werkproces beschikbaar is. Zij heeft de behoefte om mee te zoeken naar een oplossing die aansluit bij de behoefte.

Tweede indeling: basis-, plus- en aanvullende dienstverlening

Naast de indeling van operationeel, tactisch en strategisch kan ook een indeling worden gemaakt naar de aard van producten in relatie tot de financiering. Bij deze tweede indeling worden drie categorieën onderscheiden. Deze zijn:

- a producten uit de basisdienstverlening;
- b producten uit de plusdienstverlening;
- c producten uit de aanvullende dienstverlening.

a Basisdienstverlening

Met de basisdienstverlening (basispakket) wordt bedoeld: die producten en diensten die standaard aan alle afnemers worden aangeboden. Over het algemeen zijn dit producten en diensten waar de afnemers weinig tot geen invloed hebben op de kosten. Het basispakket is voor het management de minimaal vereiste ondersteuning voor een effectief en efficiënt primair proces. Kenmerkend voor het basispakket is dat deze diensten zijn afgesproken met het management ten behoeve van alle gebruikers. Voor de basisdienstverlening hoeven dus geen afspraken met individuele afnemers gemaakt. Zij hebben daarom geen keuze ten aanzien van aard en kwaliteit binnen de gemaakte afspraken.

b ***Pluspakket dienstverlening***

De plusdienstverlening bevat standaardproducten en –diensten waar de klant vrijheid heeft in de hoeveelheid en/of niveau dat hij afneemt, maar niet in de vorm (bijvoorbeeld: aantal werkplekken, pocketcomputer).

Uitgangspunt hierbij is zoveel mogelijk standaardisatie: de standaard wordt in samenspel tussen de afnemer en de producteigenaren bepaald. Het budget voor deze dienstverlening ligt bij de klanten.

c ***Aanvullende dienstverlening***

Naast de producten en diensten benoemd in het pluspakket kan de interne dienstverlening op verzoek aanvullende diensten leveren die niet zijn gespecificeerd. Bij deze producten en diensten is de klant vrij in het bepalen van de inhoud en de omvang van deze producten. Aanvullende producten en diensten worden verleend tegen een vooraf afgesproken tarief.

Als deze twee indelingen tegenover elkaar worden gezet ontstaan negen cellen. In tabel 1 is de matrix weergegeven.

Typering producten en diensten op basis van de eerste twee indelingen

	Servicedesk intranet	Account of servicemanagement (aanvraag eventueel via intranet)	Accountmanagement
	Operationeel	Tactisch	Strategisch
Basisproducten	Zaalreservering Standaard werkplek Nieuwe medewerker Standaard desktop ICT-helpdesk	Inkoopadvies Control rapport	Informatiebeveiliging Accountgesprekken met de directeurs
Plusproducten	Pocketcomputer Software (bestaand) Desktoppublishing	Brochure Aanbesteding Verhuizing Verbouwing Juridisch advies Nieuwe software Bijzondere inrichting PC	
Aanvullend			Nieuwe afdeling

De operationele producten behoeven in het algemeen geen aanvullende toelichting. Daardoor zijn de leveringsprocessen makkelijk te standaardiseren. Dit soort producten en diensten kunnen daardoor goed worden afgehandeld via de servicedesk of intranet. De producten en diensten uit de groepen van plusproducten behoeven soms aanvullende afspraken met de klant. De servicedesk is hier niet altijd voor geschikt. Dit geldt nog meer voor producten en diensten die strategisch van aard zijn. Zeker als ze ook nog eens aanvullend zijn. Hiervoor zijn vaak speciale afspraken, soms op directieniveau voor nodig. Hieruit blijkt dat er verschillende groepen producten zijn. Met andere woorden, willen wij de totale waaier van klantvragen goed opvangen en uitzetten dan zijn meerdere ingangen nodig die elk goed aansluiten op de behoefte van de klant.

Nota bene

In de praktijk blijkt vaak de servicedesk en accountmanagement gescheiden te zijn. Dit heeft deels te maken met het verschil tussen werk- en denkniveau van medewerkers en deels met de verschillende belangen binnen de organisatie. De servicedesk concentreert zich dan vooral op de operationele dienstverlening. Dat wil zeggen op producten en diensten die in belangrijke mate zijn gestandaardiseerd. Dus niet alle vragen worden beantwoord op de servicedesk en de servicespagina op intranet. Daarnaast komen ook niet alle vragen daar terecht. Voor tactische en strategische producten en diensten worden andere opvangmechanismen binnen de frontoffice van de service-organisatie ontwikkeld. Vaak worden voor de tactische en strategische producten en diensten het accountmanagement, geplaatst buiten de servicedesk. Bij grotere organisaties kan zelfs onderscheid worden gemaakt tussen servicemanagement en accountmanagement voor respectievelijk tactische en strategische producten en diensten. Afhankelijk van de ambities en omvang van de organisatie wordt wel of niet gekozen voor de differentiatie van typen klantvragen (operationeel, tactisch en strategisch) binnen de servicedesk. Dit kan betekenen dat de servicedesk verantwoordelijk is voor de gehele afhandeling (dus ook voor accountmanagement) of slechts een gedeelte (bijvoorbeeld alleen de operationele vragen).

Derde indeling: combinatie van bouwstenen in nieuwe producten

De indeling van producten en diensten naar operationeel, tactisch en strategisch niveau en de indeling naar basis, plus en aanvullend levert feitelijk twee complexiteiten waarmee de afhandeling van klantvragen mee te maken heeft. Er is echter nog een derde complexiteit: situaties.

Het aanbod van producten en diensten van de interne dienstverlener bestaat uit enkelvoudige producten en diensten en meervoudige producten en diensten.

Enkelvoudige producten en diensten zijn de kleinste afzonderlijke eenheden en leverbaar vanuit één functionele kolom (bijvoorbeeld de bedrijfskaart, een handheld computer, een brochure over het houden van functioneringsgesprekken). Gesproken wordt ook wel over bouwstenen.

Meervoudige producten en diensten bestaan uit een combinatie van enkelvoudige producten en diensten (combinatie van bouwstenen) die (vanuit gebruikersperspectief) logisch samenhangen. Bijvoorbeeld het introductiepakket van nieuwe medewerkers (bestaat uit een kamer, bureau, computer, bedrijfskaart, vervoersregeling, spaarloon et cetera). Of een werkplek (bestaat uit een bureau, stoel, kast, prullenbak, telefoon, computer et cetera). Dit worden situaties genoemd.

Figuur 4. de samengestelde dienst 'de nieuwe medewerker' bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Het type of het soort vragen dat een afnemer kan stellen is echter niet onuitputtelijk. Voorbeelden van situaties zijn: 'behoefte aan vervoer van a naar b'. Daar tegenover staat het aanbod van producten en diensten van fiets, vervoersbon, taxi, chauffeur et cetera. Een ander voorbeeld is de situatie 'bijeenkomst'. Hier tegenover staan de producten en diensten: reservering zaal, schoonmaak van de zaal, verhuizing van de zaal, catering, audiovisuele ondersteuning et cetera. Een kenmerk van situaties is dat het meervoudige producten en diensten zijn. Voorbeelden van mogelijke situaties zijn opgenomen in tabel 2. Een situatie is dus een verzameling bouwstenen die tot een specifieke context behoren.

Voorbeelden van situaties

- Naar het buitenland
- Vervoer van/naar
- Informatie over arbeidsvoorwaarden
- Een nieuwe (tijdelijke) medewerker
- Vertrek (tijdelijke) medewerker
- Een werkplek inrichten
- Thuis werken
- Een presentatie geven
- Een bijeenkomst/ evenement organiseren

De vraag is nu op welke wijze situaties worden geleverd, door de servicedesk of door accountmanagement? Situaties ontstaan uit de behoefte van de klant. Het komt er op neer dat de servicedesk in staat moet zijn te onderkennen of zij te maken heeft met situaties waarvan de opbouw min of meer vastligt of situaties waar de klantbehoefte de situatie nieuw doet ontstaan.

In het volgende hoofdstuk wordt het proces stapsgewijs van concept tot realisatie besproken.

2 Van concept naar realisatie

Voor de volledige ontwikkeling en implementatie van de servicedesk moeten de volgende vraagstukken worden ingevuld.

I. Ambitie en taken

- 1 formuleren doelstelling en missie van de servicedesk.

II. Servicedesk en backoffice

- 2 inventarisatie klantvragen;
- 3 inventarisatie producten en diensten en afhandelingsniveaus;
- 4 inrichting van de afhandeling van dienstverlening (werkprocessen);
- 5 afstemming tussen servicedesk en backoffice/ accountmanagement (laag van coördinatie);
- 6 informatisering;
- 7 Coördinatie van de servicedesk.

III Ontwerp van de servicedesk

- 8 organisatie van de servicedesk.

IV. Bouw en inrichting

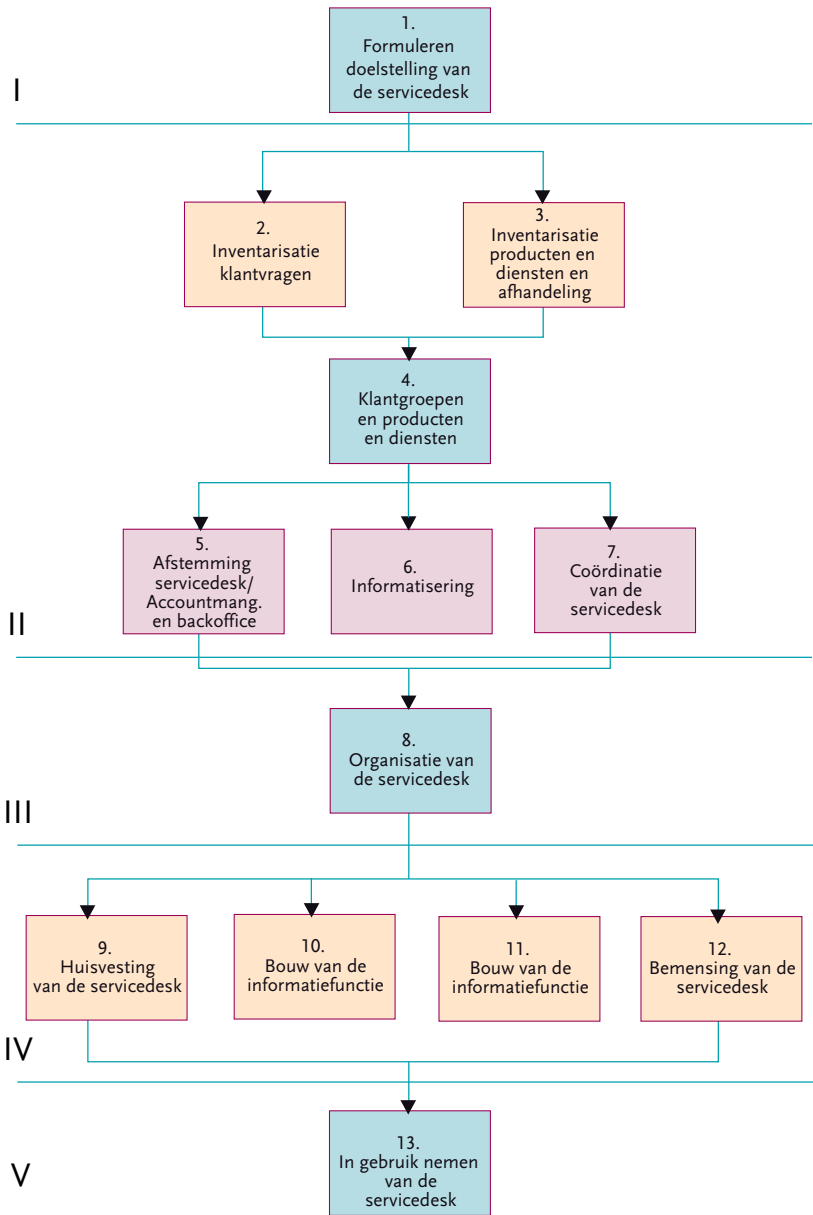
- 9 Huisvesting van de servicedesk;
- 10 Bouw van de informatiefunctie;
- 11 Bouw van de virtuele servicedesk;
- 12 Bemensing van de servicedesk.

V. In gebruikname

- 13 In gebruik nemen van de servicedesk.

In figuur 5 is de volgorde aangegeven van de verschillende stappen.

figuur 5: van concept naar realisatie



Opmerking

Hoewel verschillende onderdelen volgtijdig moeten worden uitgevoerd is het mogelijk om sommige stappen parallel uit te voeren. Dit is zichtbaar in het figuur.

I. Ambitie en taken Servicedesk

1. benoemen van de doelstelling en missie

Het ontwerp van de servicedesk start met de strategische invulling. Uitgaande van de wens om te werken volgens het frontoffice- backofficeconcept moet worden ingevuld op welke wijze de frontoffice wordt gerealiseerd. Concreet betekent dit ook dat de doelen voor de servicedesk worden geformuleerd. De doelen hebben betrekking op de kwaliteit van dienstverlening én een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. In het visiedocument van de frontoffice staan de meest ambitieuze doelen voor de servicedesk verwoord. Deze doelen worden beschouwd als een toetsingskader voor de uiteindelijke vormgeving van het servicedesk.

Voorbeeld van visie en doel van de servicedesk

De visie van de servicedesk

De servicedesk is het centrale aanspreekpunt van de facilitaire organisatie waar de klant c.q. afnemer terecht kan met al zijn vragen en meldingen. Van hieruit wordt de vraag c.q. melding in behandeling genomen en wordt de wijze van afhandeling bepaald. Indien nodig wordt de vraag c.q. melding doorgezet naar andere onderdelen binnen de organisatie.

Het doel van de servicedesk

Door de vormgeving van de servicedesk wordt de bereikbaarheid ondersteund. Dit zorgt er voor dat de klant goed geïnformeerd en geholpen kan worden. Tevens is de servicedesk er om de belangen van de klant te waarborgen, de voortgang van de gevraagde producten c.q. diensten te bewaken en het tussentijds informeren van de klant over mogelijke problemen tijdens het afhandelen van de gevraagde producten c.q. producten.

Uiteraard moeten de doelen van de servicedesk naadloos passen binnen de visie, missie en doelstellingen van het facilitair bedrijf. Het heeft geen zin om als servicedesk klantgericht te zijn als het facilitair bedrijf zich uitsluitend gericht op minimale kosten voor de organisatie.

II. Afstemming servicedesk en backoffice

2. inventarisatie klantvragen

De klantvragen moeten worden geïnventariseerd. Juist het ontbreken van integraliteit bij het aanbod van producten en diensten is een grote ergernis bij de gebruikers. Voorbeelden zijn de nieuwe medewerker die langs verschillende loketten moet om al zijn voorzieningen geregeld te krijgen en de bijeenkomst waar ook ICT-ondersteuning nodig is. De producten 'nieuwe medewerker' en 'bijeenkomsten' zijn voor de hand liggend maar er zijn er meer. In paragraaf 2 is dit uitgelegd.

3. inventarisatie producten en diensten en afhandelingsniveaus

De producten en diensten die in de servicedesk worden opgenomen moeten worden geïnventariseerd. Vervolgens moet worden nagegaan welke producten en diensten worden geleverd in de servicedesk en op welk niveau van dienstverlening (intranet, telefoon, email of fysieke balie). Dit betekent ook dat wordt aangegeven dat diensten niet alleen via het intranet kunnen worden aangevraagd maar ook direct worden geleverd, bijvoorbeeld digitale zaalreservering. Dit wordt ook wel levering tot op transactieniveau genoemd.

De geïnventariseerde producten en diensten worden op vraaggerichte wijze beschreven. Dat wil zeggen dat duidelijk moet zijn wat het product inhoudt, voor wie het is bedoeld en wat men er zoal mee kan. Uiteraard zijn de teksten zo kort mogelijk en in begrijpelijke taal opgesteld (niet te technisch). Daarnaast worden ook andere aspecten per producten beschreven, zoals onderscheiden kwaliteitsniveaus, leveringsvoorwaarden, kosten, doorlooptijd van levering e.d.. Na de beschrijving kan voor de gehele organisatie de eerste vorm van vraaggericht werken inzichtelijk worden gemaakt een PDC: de etalagefunctie.

In aansluiting op de missie en doelstellingen vindt een afweging plaats over de taken die in de servicedesk worden neergelegd. Per product of dienst worden bekeken welke afhandelingsniveau (mate waarin een product of dienst wordt uitgevoerd of gecontroleerd door de servicedesk) als meest gewenst en haalbaar wordt beschouwd. Vanuit de filosofie van kwaliteit van dienstverlening wordt gestreefd naar het hoogste ambitieniveau voor afhandeling en dat is bij voorkeur de afhandeling van klantvragen aan de servicedesk. Dit is uiteraard niet altijd mogelijk omdat voor sommige diensten specialisten moeten worden geraadpleegd of omdat een product eerst een bewerking moet ondergaan voordat deze kan worden geleverd. De klantvraag moet dus langs meerdere disciplines voordat die kan worden afgehandeld. In sommige gevallen kan het zelfs wenselijk zijn dat de klant direct in contact treedt met de backoffice.

4. inrichting van de afhandeling van dienstverlening (werkprocessen);

Er zijn twee redenen waardoor de werkprocessen tussen servicedesk en backoffice kunnen moeten worden aangepast. In de eerste plaats wordt door het geïntegreerd aanbieden van producten en diensten (dus via vraagpatronen) samengestelde producten aangeboden. De klantvragen moeten daarom door de servicedesk worden vertaald naar concrete producten en diensten. Vervolgens worden deze gecoördineerd uitgeplaatst naar de backoffice voor zover de servicedesk niet de dienstverlening zelf kan leveren. Voor sommige producten en diensten moet de servicedesk tevens de voortgang en afhandeling bewaken.

In de tweede plaats bestaat een scheiding tussen servicedesk en backoffice. Dit betekent dat de afnemersvraag in de laag van coördinatie moet worden vertaald naar bijbehorende werkprocessen in de backoffice.

5. Afstemming tussen servicedesk en backoffice/ accountmanagement (laag van coördinatie)

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

6. Informatisering servicedesk

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

De informatisering van de servicedesk kent eveneens een gefaseerde uitwerking. Eerst wordt gestart met de digitale intake. Dit lijkt van ondergeschikt belang in het totale ontwikkeltraject maar is juist het tegenover gestelde. In deze fase wordt gezien wat nodig is om digitale dienstverlening te kunnen realiseren. In deze fase worden de eerste globale randvoorwaarden vastgelegd waaraan de elektronische systemen, en andere hulpmiddelen alsmede de fysieke inrichting van de servicedesk moeten voldoen om de gestelde doelstellingen te kunnen realiseren.

7. Coördinatie

In deze fase wordt ook vastgelegd op welke wijze de servicedesk de verantwoording heeft voor de afhandeling en borging van de klantvragen. De randvoorwaarden voor de definitieve inrichting van de coördinatie van de servicedesk worden gelegd door de missie en doelstelling van de servicedesk alsmede de keuze voor de structuur en positie van de servicedesk. Daar waar in fase 4 de producten en diensten met bijbehorende werkprocessen zijn geïnventariseerd, is duidelijk welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten worden benoemd om de afhandeling van de klantvraag te realiseren. Vanuit de 1-loket gedachte met de integrale benadering krijgt de servicedesk een belangrijke taak in het controleren en borgen van de totale klantintake. Deze taak leidt naar alle waarschijnlijkheid tot het klassieke twee-bazen vraagstuk.

III Ontwerp

8. Organisatie van de servicedesk

In een bestaande situatie beschikt de backoffice van elk organisatieonderdeel over één of meerdere eigen 'loketten' of servicedesk. Dat betekent dat elke servicedesk terecht kan bij de eigen backoffice. Vanuit de 1-loket gedachte wordt gewerkt vanuit één servicedesk met meerdere (distributiekkanalen) waarin de afnemersbehoeften worden getrechterd en gebundeld.

Welke producten en diensten binnen deze distributiekkanalen worden belegd en hoe de nieuwe (fysieke) servicedesk uit gaat zien is afhankelijk van ambities, beleidskeuzes, afhandelingsniveaus van producten en diensten en dergelijke

Dit vraagt een andere wijze van coördineren en daarmee ook positionering van de servicedesk. Dit geldt vooral bij geïntegreerde producten en diensten. Een voorbeeld is dat de servicedesk een complete bijeenkomst voor de afnemer regelt waarbij de verschillende diensten vanuit de verschillende functionele afdelingen achter de schermen wordt geregeld.

IV. Bouw en inrichting

9. Huisvesting van de servicedesk

De huisvesting van de servicedesk heeft betrekking op de fysieke inrichting en vormgeving. Afhankelijk van de keuzes die zijn gemaakt wordt met één centrale of meerdere balies gewerkt. De functionele eisen gesteld aan de huisvesting vloeien voor een deel voort uit de keuzes die zijn gemaakt bij de overige geschetste vraagstukken. Ook moet aandacht worden geschonken aan de gewenste uitstraling, werkruimte voor medewerkers die aan de balie of in de nabijheid van de balie werken, geldende ARBO-richtlijnen, toegankelijkheid en dergelijke. Zie voor meer informatie bijlage 2.

10. Bouw van de informatiefunctie

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

11. Bouw van de virtuele servicedesk

De intranetportal voor de servicedesk of in bredere context de diensten kan worden ingericht. In het volgende hoofdstuk wordt dit verder uitgewerkt.

12. Bemensing van de servicedesk

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

Opmerking

Dit dilemma kan leiden tot verhitte discussies binnen de organisatie omdat deze direct belangen en posities van mensen raken. Het is soms handig om te starten vanuit een situatie waarbij geen discussie is over de verantwoordelijkheden. Op het moment dat de servicedesk onderdeel is van de bedrijfsvoering kan op een organische wijze alsnog procedures binnen de backoffice worden aangepast. Het grote voordeel hierbij is dat de noodzaak van verandering van procedures niet wordt opgelegd door het project maar vanuit de klant wordt geëntameerd. Hierbij speelt het persoonlijke charisma en de expert-macht van het hoofd van de servicedesk een belangrijke rol. Het nadeel is echter dat er onvoldoende prikkels kunnen zijn om verder te komen dan het tot nu toe bereikte niveau.

V. In gebruikname

13. In gebruik nemen servicedesk

Als alles is ingevoerd en functioneel is, kan worden gestart. Er is een moment 'U' waar de servicedesk als dienstverlenend meldpunt open wordt gesteld. Het is echter niet waarschijnlijk dat vanaf het eerste moment alles naar wens functioneert. De servicedesk moet zich 'zetten'. Medewerkers moeten wennen aan hun nieuwe taken, er ontstaan nieuwe verhoudingen tussen servicedesk en backoffice. De rol van accountmanagement in relatie tot de servicedesk moet zich ontwikkelen et cetera. Dit pleit ervoor om niet alles in de vorige stappen volledig uit te werken of te definiëren. Er zal een minimale kritische massa gereed moeten zijn om als servicedesk te kunnen functioneren. Echter, door de ervaring ontstaan uiteindelijk de gewenste werkprocessen en handelingsmechanismen.

Het belangrijkste is dat de servicedesk van projectvorm wordt overgedragen aan de uitvoering. Vanaf dat moment is de servicedesk onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Belangrijk is dat het hoofd van de servicedesk verantwoordelijk is voor de verdere uitwerking en doorontwikkeling van de servicedesk. In eerste instantie betreft het dus niet alleen de 'sec' uitvoering maar moet ook nog gezocht worden naar het invullen van 'blinde vlekken' en feitelijk realiseren van de gewenste processen.

3 De virtuele servicedesk

In dit hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op het eerste niveau van dienstverlening: de virtuele servicedesk. De virtuele servicedesk is het eerste niveau van dienstverlening binnen de servicedesk.

Wat is een virtuele servicedesk?

De virtuele servicedesk is het portaal, of illusionaire 'schil' om bestaande (intranet)applicaties, die functioneert als een toegangsmechanisme voor deze applicaties. De virtuele servicedesk ondersteunt en informeert gebruikers bij de aanvraag en afhandeling van producten en diensten.

Figuur 6: voorbeelden van portals of virtuele servicedesks van organisaties



Vier uitgangspunten voor de virtuele servicedesk zijn:

- aansluiten, of geïntegreerd worden, met de bestaande infrastructuur;
- ontsluiten van de producten en diensten door afhandeling en informatie te bieden;
- bieden van “mid-office” functionaliteit in de vorm van centrale ontsluiting van informatie afkomstig van andere organisatie onderdelen met relevantie voor de servicedesk;
- het beheer en de organisatie van de virtuele- zijn geplaatst binnen de organisatie van de fysieke servicedesk.

a aansluiten, of geïntegreerd worden, met de bestaande infrastructuur

Grofweg zijn er twee mogelijkheden voor de virtuele servicedesk als intranetingang voor de dienstverlening. Enerzijds is zij het portaal waaronder alle applicaties toegankelijk zijn. Anderzijds bestaat zij als alternatieve ingang voor de bestaande toepassingen op het intranet van de organisatie. In het laatste geval is een praktische benadering raadzaam waarbij de servicedesk als een 'schil' om de bestaande toepassingen wordt gepositioneerd. De virtuele servicedesk is dan een toegangsmechanisme, wegwijzer, tot de verschillende functionaliteit. Dit biedt gebruikers een centrale, en consistente, toegang tot de diensten op het intranet. Dat betekent dat gebruikers daardoor niet alleen via de servicedesk-pagina naar een toepassing worden geleid maar ook direct toegang hebben tot de toepassing. Daarnaast worden zij via de virtuele servicedesk geïnformeerd over andere dienstverleningskanalen (zoals telefoon of fysieke balie).

b ontsluiten van de producten en diensten door afhandeling en informatie te bieden

De servicedesk is in staat om de beschikbare producten en diensten te ontsluiten via de vraag van de klant. Hierbij sluit de servicedesk aan bij de 1-loketgedachte.

Daarnaast verschaft de servicedesk heldere informatie over de beschikbare producten en diensten. Dat betekent dat niet alleen een producten- en dienstencatalogus beschikbaar moet zijn, maar ook dat deze vraaggericht benaderbaar is.

Opmerking

Veel process- of workflow management systemen, zoals facilitair informatie systemen, bieden tegenwoordig z.g. Web-based add-ons om de dienstverlening via een portaal beschikbaar te stellen. Het probleem bij de inzet van deze applicaties kan zijn dat de servicedesk organisatie slechts gedeeltelijk verantwoordelijk is voor de dienstverlening van de interne organisatie. Dit heeft twee nadelen.

1 Het servicedesk portaal is soms niet voldoende voor de totale dienstverlening

- In het belang van gebruikersvriendelijkheid is het noodzakelijk de website op een transparante wijze op te bouwen, hierbij kan een obstakel zijn dat vele achterliggende organisaties uitgebreide productspecifieke informatie willen aanbieden. Het is daarom in sommige gevallen wenselijker de servicedesk site te beschouwen als toegangsmechanisme, of wegwijzer, in plaats van te trachten alle dienstverlening hieronder te centraliseren.
- Het is een mogelijkheid om via de servicedesk de "meest bezochte" producten, met hun aanvraagformulieren, direct aan te bieden met daarnaast een meer specifieke vraaggerichte zoekfunctie naar uitgebreide productinformatie.

2 Organisaties zijn vaak gebonden aan een eigen layout, huisstijl of technische uitgangspunten

- Het kan voorkomen dat deze standaards niet “compatible” (integreerbaar) zijn met de beschikbare applicaties binnen de organisatie. Daarom is het aan te bevelen te onderzoeken of de verschillende functies van de informatiesystemen (zoals het online reserveren van vergaderzalen) ook direct toegankelijk gemaakt kunnen worden i.p.v. via het applicatiespecifieke portaal, als voorbeeld er zou direct vanuit de servicepagina doorgelinkt kunnen worden naar het aanvraagformulier voor een dienstreis i.p.v. eerst via de “startpagina” van de formulierengenerator te hoeven navigeren. In de praktijk kan vaak via relatief eenvoudige technische aanpassingen toch het gewenste niveau van integratie bereikt worden.

c bieden van “mid-office” functionaliteit in de vorm van centrale ontsluiting van informatie afkomstig van andere organisatie onderdelen met relevantie voor de servicedesk

Het is voor een meerlaagse service organisatie van levensbelang dat informatie vanuit achterliggende organisatie onderdelen bij, of via, de virtuele servicedesk aangeboden kan worden aan zowel de gebruiker (klant) als servicedeskmedewerker.

Enerzijds bestaat er informatie van een statische aard, in die zin dat het bijvoorbeeld een productomschrijving kan zijn die eens in een bepaalde periode bijgewerkt wordt. Anderzijds dient via een virtuele servicedesk ook actuele afhandelingsinformatie aangaande de gebruiker (klant) aangeboden te worden. Dit kan uiteenlopen van financiële overzichten tot de status van een facilitaire melding.

Voordat deze informatie op eenduidige wijze aan de klant (of servicedeskmedewerker) gepresenteerd kan worden dient deze vaak uit verschillende informatiesystemen samengesteld te worden. Het is in een grotere organisatie volstrekt normaal dat er een veelheid aan verschillende achterliggende systemen wordt gehanteerd.

De combinatie van deze informatie zou bijvoorbeeld kunnen zijn een rapport met personeelsinformatie afkomstig uit een hrm systeem gecombineerd met een overzicht van bij een servicedesk gedane meldingen.

De belangrijkste reden van implementatie van deze functionaliteit is, wederom, het bieden van een consistente en transparante interface naar de gebruikers.

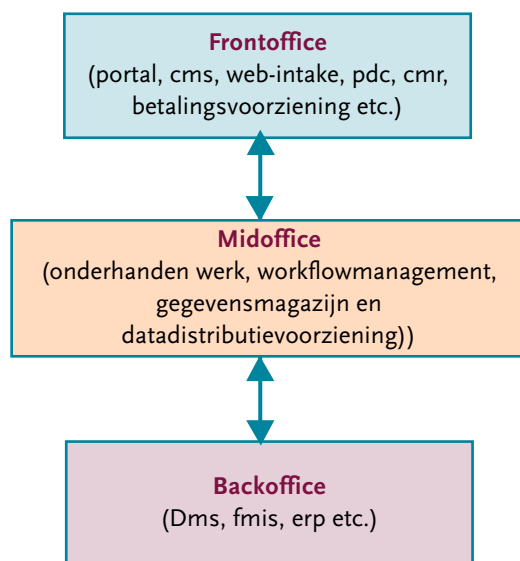
Hoewel het zeer wenselijk is alle onderliggende onderdelen van de service organisatie via deze uniforme methodiek te laten opereren, echter dit is om diverse redenen vaak maar in beperkte mate mogelijk.

Enkele veelvoorkomende beperkingsfactoren zijn:

- 1 incompatibiliteit, of het gebruik van gesloten communicatiestandaarden, van de diverse applicaties. Hier kan een mogelijke oplossing zijn een open communicatiestandaard te gebruiken, echter dit moet het betreffende softwarepakket dan wel ondersteunen;
- 2 complexiteit van de noodzakelijke “business-logica”, een zaalreserveringssysteem heeft een andere workflow (formulieropbouw en -afhandeling) dan een urenregistratiesysteem, door deze complexiteit is het vrijwel onmogelijk alle dienstverlening (of informatie) in een systeem te integreren;

Daarom is het principe van mid-office ontwikkeld. De midoffice is de koppeling tussen de systemen van de frontoffice en de systemen van de backoffice. Het mid-office is geen apart organisatieonderdeel maar een verzameling van functionaliteiten die de processen en bijbehorende applicaties aan elkaar verbindt. Dit is schematisch in figuur 7 weergegeven.

Figuur 7: positie midoffice tussen frontoffice en backoffice



Met het koppelen van front- en backofficesystemen door middel van deze tussenlaag kunnen meerdere backoffice applicaties kunnen worden aangesproken vanuit één centraal punt, de frontoffice.

In de praktijk blijkt dat er nog beperkingen zijn in het gebruik. Er zijn slechts mondjesmaat standaarden geformuleerd. Ook is veel software nog niet in staat om universele koppelingen te realiseren.

Een eenvoudiger oplossing zou kunnen zijn een gemengde vorm van integratie. Hierbij kan gekozen worden om bijvoorbeeld specifieke rapportages via een universele rapportgenerator aan te bieden, dit aan zowel klant als servicedesk, terwijl complexer functionaliteit door de achterliggende applicaties afgehandeld wordt. Bij deze gemengde vorm is het wel zeer van belang een zo uniform mogelijke presentatie te verzorgen, dit vooral vanuit het oogpunt van gebruikersvriendelijkheid.

d Het beheer en de organisatie van de virtuele- zijn geplaatst binnen de organisatie van de fysieke servicedesk

Het is aan te bevelen dat de organisatie en het functioneel beheer van de virtuele servicedesk wordt belegd in het organisatieonderdeel van de servicedesk. De virtuele servicedesk is immers integraal onderdeel van het gehele servicedesk concept, dit vooral op het gebied van de bereikbaarheid.

Het hoofd van de servicedesk heeft daarmee ook functionele leiding over de componenten van de virtuele servicedesk.

Het technisch beheer van de onderliggende infrastructuur kan door middel van dienstverlenings-, of werkafspraken gedeconcentreerd binnen of buiten de organisatie belegd worden.

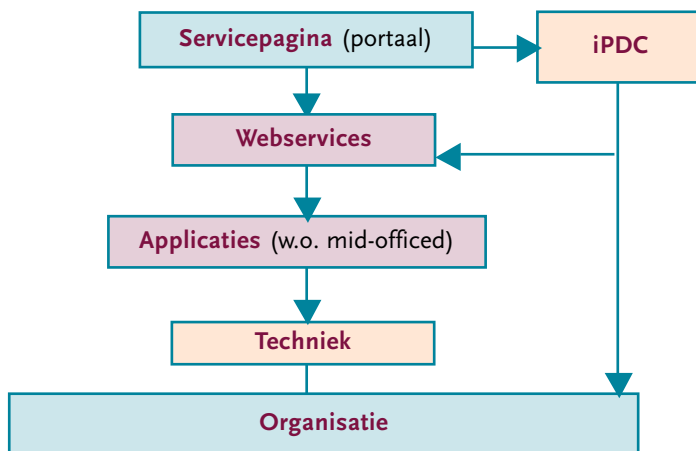
De virtuele servicedesk vormt door haar centrale positie binnen de service organisatie (en het intranet) bij uitstek het instrument om nieuws en informatie m.b.t. de geleverde dienstverlening te communiceren naar de klant (gebruiker).

Het biedt een centraal en consistent portaal om enerzijds informatie te verkrijgen en anderzijds de aanvraag (of bestelling) van een product te kunnen verrichten.

Bouw van de virtuele servicedesk

De uitgangspunten voor de virtuele servicedesk moeten aansluiten bij (eerder genoemde) missie en doelstelling van de servicedesk. Daarom moet voordat structuur, vormgeving of de techniek eerst worden vastgesteld wat de inhoud is van de servicedesk. Daarnaast is het raadzaam om de techniek en de inhoud te scheiden. Grafisch is dit weergegeven in figuur 8.

Figuur 8: de virtuele servicedesk en haar componenten



Componenten waaruit een virtuele servicedesk bestaat zijn onder andere:

- a de servicepagina;
- b een vraaggerichte zoekfunctionaliteit;
- c intranet (interactieve) producten en dienstencatalogus;
- d ondersteunende applicaties (techniek);
- e (interactieve) aanvraagformulieren;
- f organisatie, beheer en autorisaties.

a de servicepagina

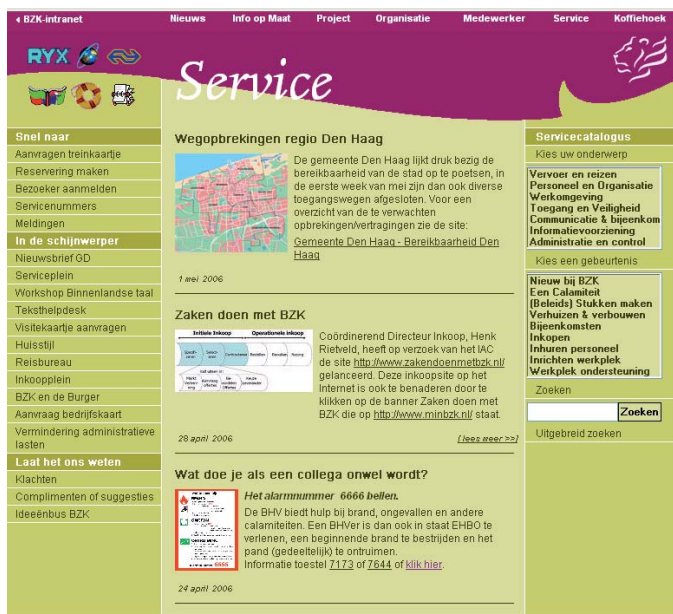
De servicepagina is de ingang voor de virtuele servicedesk. Vanuit hier krijgt de bezoeker toegang tot de verschillende onderdelen op de servicepagina en kan (voor sommige diensten) direct worden doorgelinkt naar aanvraag of realisatie (uitvoering van de vraag).

De servicepagina heeft als voornaamste doel een eerste informatieve opvang te bieden aan een gebruiker (klant). Er zou bijvoorbeeld de volgende informatie kunnen worden aangeboden:

- informatieberichten over nieuwe producten- en diensten of wijzigingen in de aanvraag-, of leveringswijze.
- nieuwsberichten over verstoringen in de dienstverlening, met daarbij een mogelijke prognose over het oplossen van de verstoring;
- "hyperlinks" naar aanvraagformulieren van enkele veelgebruikte producten of diensten, zoals dienstreizen, vergaderzalen of catering, etc;
- een eerste ingang naar de producten- en dienstencatalogus, in de vorm van de vraaggerichte zoekfunctionaliteit;
- contactinformatie van de servicedesk organisatie.

Figuur 9 laat een voorbeeld zien van een mogelijke opbouw van de voorkant van een virtuele servicedesk.

Figuur 9: Voorbeeld van een virtuele servicedesk, anders gezegd: portal bij BZK



Doordat via de servicedesk een zeer veelzijdig spectrum van producten en diensten aan te vragen, of leverbaar, is zal er een zekere mate van redactionele controle, of indeling, moeten plaatsvinden op de aangeboden informatie.

Voor het aanbieden van nieuwsberichten of uitgebreide productinformatie kan ter ondersteuning daarbij gebruik gemaakt worden van een content beheer systeem (cms). Vaak is deze vorm van softwarematige ondersteuning reeds aanwezig binnen een bedrijf of organisatie aangezien deze tegenwoordig grotendeels beschikken over een eigen intranet met daaraan gekoppelde nieuwsberichtgeving.

Bij de ontwikkeling van een servicepagina zal binnen een bestaande intranetsituatie vooral rekening gehouden moeten worden met de integratie van layout-, of huisstijltechnische aanpassingen. Deze aanpassingen zijn vanuit het klantperspectief wenselijk omdat hiermee de servicepagina een integrale, alsmede consistente, uitbreiding op de reeds aanwezige, en daarmee vertrouwde, intranetfunctionaliteiten zal vormen, hetgeen bijdraagt aan de realisatie van de doelstelling de ontsluiting van de informatie zo laagdrempelig mogelijk aan te bieden.

Nota bene

De laatste opmerking, de informatie zo laagdrempelig aanbieden klinkt makkelijker gezegd dan gedaan. Vaak is in het verleden een huisstijl gekozen en moet hier mee rekening worden gehouden in het ontwerp van de servicepagina. Desalniettemin is het verstandig om, wat in goed engels 'usability' heet (bruikbaarheid) van de servicepagina in overweging te nemen. Bruikbaarheid is de gebruiksvriendelijkheid of usability van een applicatie of website. Het is meer dan knoppen en andere elementjes verplaatsen of een label geven. Eén van de belangrijkste doelen van bruikbaar ontwerp is veel fundamenteeler: het goed ondersteunen van de taak van de eindgebruiker.

De kwaliteit van een applicatie of website wordt niet alleen bepaald door de functionaliteit (utility), maar ook door de bruikbaarheid (usability), zoals onder meer gedefinieerd in ISO 9241. Een gebruiksvriendelijke applicatie is eenvoudig te leren en efficiënt te gebruiken. Het feitelijke gebruik en dus het succes van een applicatie of website is daarvan afhankelijk.

Een applicatie of website met een hoge bruikbaarheid is:

- snel te leren (intuïtief)
- efficiënt te gebruiken (snel en zonder fouten)
- effectief (ondersteunend in de taak)
- prettig in gebruik (subjectieve beleving).

Het voordeel van een hoge bruikbaarheid is:

- minder gebruikersklachten
- minder wijzigingen in het systeem
- minder behoefte aan helpdeskondersteuning en opleiding.

De belangrijkste redenen om bruikbaarheid een plaats te geven in het ontwikkeltraject is dat het rendement oplevert. Dat rendement ontstaat doordat bruikbaarheid zorgt voor:

- Efficiënter werk door eindgebruikers omdat ze het systeem sneller begrijpen, minder behoefte hebben aan support, meer tevreden zijn over de ondersteuning.
- Minder systeemkosten door een besparing van de ontwikkelingskosten en reduceren van de onderhoudskosten.

b een vraaggerichte zoekfunctionaliteit

De servicepagina kan verschillende zoekfunctionaliteiten bevatten om de informatiebehoefte van de gebruiker (klant) vraaggericht te ondersteunen.

Hierbij is ook van essentieel belang welk type informatie voor de klant van belang is,

bijvoorbeeld heeft een klant uitgebreide informatie over dienstreis regelingen nodig of wil deze simpelweg een treinkaartje aanvragen. Om in deze verschillende niveaus van ondersteuning te voorzien kan een combinatie van verschillende “ingangen” worden aangeboden. Deze ingangen, of zoekfunctionaliteiten kunnen onder andere bestaan uit:

- een alfabetisch geordende selectielijst van alle producten en diensten, deze methodiek is voor de klant de minst overzichtelijke, en daarmee ook minst efficiënte, ingang, maar kan wel gebruikt worden vanuit een soort “etalagefunctie”;
- via een op thema's en situaties gebaseerde structuur, deze methodiek kan ook omschreven als het gebruik van vraagpatronen, m.a.w. voor de klant in een logische context samenhangende reeks van producten en diensten. De klant wordt via een hiërarchische “boomstructuur” door een steeds specifiekere selectie van productinformatie geloodst om uiteindelijk op het diepste niveau alleen nog zeer situatiespecifieke informatie over te houden;
- een vrije tekst zoekfunctie waarmee door een klant specifiek gezocht kan worden naar één product, dienst of categorie. Deze methodiek is over het algemeen niet buitengewoon effectief aangezien hiermee de samenhang tussen sommige producten en diensten moeilijk duidelijk wordt.

Een vraaggerichte benadering houdt vooral in de samenhang tussen de levering (of uitvoering) van sommige producten of diensten te verduidelijken.

Als voorbeeld kan hier de indiensttreding van een nieuwe medewerker genomen worden, hierbij moeten door verschillende afdelingen binnen de service organisatie werkzaamheden verricht worden. De ict organisatie verzorgt zaken als een netwerkautorisatie of werkstation, de facilitaire organisatie voorziet in meubilair (en soms ook telecom), de hrm organisatie dient handelingen te ondernemen op het gebied van salariering, et cetera. Het is voor de klant van belang een limitatief overzicht te krijgen van de leveringsvoorwaarden (zoals autorisaties) omtrent een aanvraag. Dit is evengoed van toepassing op de reservering van een vergaderzaal met de bestelling van een bijbehorende lunch.

c intranet (interactieve) producten en dienstencatalogus (iPDC)

De intranet, of interactieve, producten en dienstencatalogus (iPDC) geeft de virtuele servicedesk een aantal instrumenten op het gebied van informatie ontsluiting.

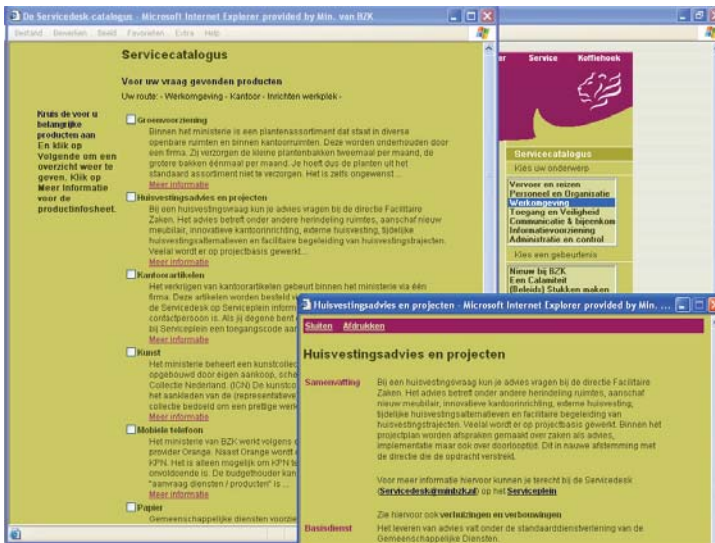
In de eerste plaats vervult deze iPDC een “etalagefunctie” binnen de servicepagina in die vorm dat via deze ingang de gebruiker een gestructureerd overzicht kan krijgen van de diverse, door de service organisatie, geleverde producten en diensten.

Het geeft de gebruiker informatie over het serviceniveau, leveringsvoorwaarden, autorisaties en kan een directe doorverwijzing bieden naar een contactpersoon

(of afdeling), of doorlinken naar een op intranet aangeboden aanvraagformulier. Om deze informatie voor de gebruiker “vindbaar” te maken wordt gebruik gemaakt van de bovenstaand beschreven zoekmethodes.

Door middel van een redactioneel proces dient de structurering en inhoud van de iPDC continu getoetst te worden op relevantie en vindbaarheid (transparantie). Het systeem van structurering kan omschreven worden als “meta-indexing”, feitelijk wordt namelijk de structurering bepaald door de contextuele samenhang van producten en diensten, en ook de mogelijke overlapping van onderwerpen bij sommige van deze producten/diensten. In figuur 10 is de IPDC van BZK afgebeeld.

Figuur 10: de iPDC bij BZK



Het aanbieden van productinformatie via een iPDC hoeft zich niet alleen te beperken tot de klant. Ook de servicedesk kan hiervan gebruik maken in de vorm van een “interne iPDC”.

In deze virtuele baliefunctionaliteit kunnen bijvoorbeeld de volgende zaken worden opgenomen:

- een beknopte werkinstructie voor de servicedeskmedewerker om het leverings-, of uitvoeringsproces van een product of dienst in gang te zetten;
- aanvullende contactinformatie specifiek voor intern gebruik;
- “memo's” aangaande tijdelijke wijzigingen in de levering of afhandeling.

d ondersteunende applicaties (techniek)

De servicepagina wordt vaak ontwikkeld binnen de bestaande toepassingen, het intranet, van een organisatie. Daarom kan vaak gebruik gemaakt worden van bestaande instrumenten (applicaties).

Als dit niet het geval is zal nader onderzoek moeten worden gedaan naar beschikbare software tools om webpagina's (of formulieren) te ontwikkelen en te onderhouden. Eventueel kan toch worden gekozen voor het inkopen van een externe applicatie om de bestaande functionaliteit van de informatiesystemen uit te breiden.

Software

Bestaande generieke software (zoals facilitaire informatie-, of workflow management systemen) zijn goed geschikt om de aanvraag en daaropvolgende afhandeling van producten en diensten aan te bieden, indien deze systemen via intranet ontsloten kunnen worden ontstaat een mogelijkheid waarbij de gebruiker interactief kan communiceren over aspecten aangaande de levering, of afhandeling, van een product of dienst. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het monitoren van statuswijzigingen van meldingen.

Voor specifieke toepassingen (zoals een administratief rapportage systeem of personeelsinformatiesysteem) waar gebruikers toegang toe moeten hebben betekent dat vragen moeten worden doorgeleid naar de specifieke applicatie.

Er bestaan diverse systemen waarmee een portaal kan worden ontwikkeld voor de servicepagina. Door middel van een content management systeem, eventueel uitgebreid met een universele formuliergenerator, kunnen aanvullende informatie (zoals nieuwsberichten) en aanvraagformulieren worden aangeboden.

Hardware en infrastructuur

Deze aspecten zijn van een meer technische aard en dienen in die hoedanigheid dan ook in samenwerking met de ict organisatie behandeld te worden.

In principe kunnen wel een aantal zaken aangenomen worden:

- bij het "opzetten" van een website binnen een bestaand intranet kan vaak gebruik gemaakt worden van bestaande infrastructuur. De meeste organisaties beschikken immers over een eigen intranet, met daarbijbehorend content management systeem (cms);
- oor het faciliteren van de netwerkcapaciteit zal de ict organisatie moeten onderzoeken wat de mogelijke belasting op de bestaande infrastructuur is en deze mogelijk hierop aanpassen;
- aangezien voor het opstellen van een iPDC vaak een andere applicatie dan het standaard cms (content management systeem) benodigd zijn. Het is mogelijk dat voor het aanbieden van deze losstaande applicatie een eigen web- en databaseserver geïmplementeerd dient te worden, deze beslissing is doorgaans aan de ict organisatie.

Hoewel deze vragen wellicht niet direct door de servicedesk organisatie worden beantwoord dient met dit traject bij de implementatie wel degelijk rekening gehouden te worden.

e (interactieve) aanvraagformulieren

Voor aanvragen die niet via de generieke webbased informatiesystemen kunnen worden afgehandeld is het noodzakelijk een formuliergenerator te integreren met de servicepagina, deze functionaliteit wordt vaak al aangeboden binnen een generiek content management systeem. Deze formuliergenerator moet de gebruikersinput kunnen opslaan, bijvoorbeeld in een databasesysteem, en daaruit rapportages kunnen genereren. Deze rapportages moeten configureerbaar zijn en hun uitvoer in meerdere formaten kunnen leveren, bijvoorbeeld via een intranetpagina of een spreadsheet.

In sommige gevallen is het echter niet mogelijk van een webbased methode van aanvraag gebruik te maken. Als bijvoorbeeld een budgethouder voor accorderen fysiek moet tekenen. Dit soort “paragraafcircuits” hebben vaak een procedurele oorzaak, daarom zou hiervoor met de financiële afdeling binnen de service organisatie een versimpelde procedure overeengekomen kunnen worden. Afhankelijk van het verzoek kan de informatie uiteindelijk via email, het workflow management systeem of direct naar de beheersapplicatie van het verantwoordelijke onderdeel worden doorgeleid.

f organisatie, beheer en autorisaties

Beheer

Zoals in het begin van deze paragraaf is aangegeven is het te adviseren de servicesite en de iPDC functioneel (redactioneel) onder de leiding van de servicedesk te brengen. De servicedesk heeft een aantal taken en functionaliteiten om de virtuele servicedesk (servicepagina) goed te kunnen laten functioneren.

Afhankelijk van de grootte van de organisatie valt het achterliggende technische beheer en onderhoud niet binnen de servicedesk, het applicatie (functioneel) beheer kan gedeconcentreerd worden uitgevoerd, dit onder aansturing van de servicedesk. Door middel van dienstverlenings-, of werkafspraken dient een acceptabel niveau van ondersteuning te worden gewaarborgd.

Een belangrijk aspect in deze samenwerking tussen de servicedesk en de ict organisatie is de omgang met wijzigingsverzoeken, ongeacht hoe deze worden aangeleverd.

Deze verzoeken kunnen variëren van meldingen over een storing in een applicatie, verzoeken om informatie over het gebruik van bepaalde diensten tot aanvragen voor autorisatie voor het benaderen van bepaalde informatie.

Uit de evaluatie van gebruikersverzoeken, of de behoeften/wensen van de servicedesk, kunnen wijzigingsverzoeken voortkomen die vervolgens worden ingediend bij de ict organisatie.

Inhoud virtuele servicedesk

Het inhoudbeheer van de iPDC kan centraal worden belegd bij de servicedesk of decentraal onder de betrokken onderdelen waaruit de producten en diensten worden geleverd. Wel is het in het tweede geval raadzaam de eindredactie (actualiteitsborging) en publicatie centraal te beleggen binnen de servicedesk.

Daarnaast is de servicedesk verantwoordelijk voor:

- het bijhouden van alle aspecten van de virtuele servicedesk zoals vullen van de catalogus en inhoudspagina's;
- bijwerken van het volledige overzicht van producten en diensten;
- beschikbaar stellen van managementinformatie;
- volgen van de (doorlooptijd van de) levering van producten en diensten;
- redactie van de nieuwsvoorziening;
- structurering van de vraaggerichte zoekfunctionaliteit;
- autorisatie en onderhoud van de vraag- en themagerichte ontsluiting;
- analyseren van zoekpatronen binnen de iPDC en daarop aanpassen van de inhoud, of structuur;
- beantwoorden van algemene vragen die via reactiemogelijkheden op de intranetsite bij de servicedesk binnenkomen.

Autorisatie

In het ontwerp van de vraaggerichte service organisatie kunnen ook producten en diensten uit het pluspakket worden aangevraagd en geleverd via de servicedesk. Dit betekent dat medewerkers aan de servicedesk op de hoogte moeten zijn van alle leveringsvoorwaarden (dus niet alleen budgeteisen) maar ook de aard van de onderliggende dienstverleningsafspraken (service level agreements).

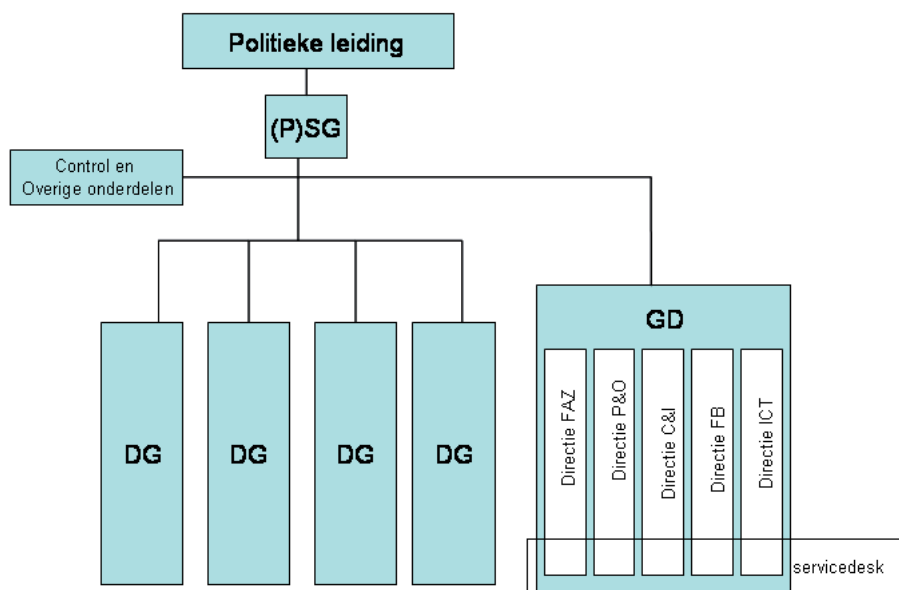
In het laatste hoofdstuk laten we zien hoe het concept van frontoffice-backoffice binnen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is ingevuld.

4. Bedrijfsvoering bij BZK: de Gemeenschappelijke Diensten

De omgeving van BZK vraagt om een overheid die naar buiten is gericht, die professioneel is en die zich laat aanspreken op resultaten. Een overheid die meer resultaat levert voor minder geld. Een overheid die optimaal gebruik maakt van technologische ontwikkelingen. Met de re-organisatie Leeuwensprong heeft BZK deze uitdaging in 2003 en 2004 opgepakt. De re-organisatie Leeuwensprong heeft geleid tot de vorming van de Gemeenschappelijke Diensten (GD). De GD is de shared services voor de bedrijfsvoering van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Aan het hoofd van de GD staat een directeur, de facto de directeur bedrijfsvoering van BZK. Samen met de directeurs van de 'functionele kolommen' (de directies), de coördinator SIA (service en accountmanagement) en het hoofd van het stafbureau vormt hij het managementteam.

In figuur 11 is de organisatie van BZK schematisch weergegeven.

Figuur 11: de Gemeenschappelijke Diensten (GD)



In de GD zijn de beleidsneutrale bedrijfsvoeringtaken zijn opgenomen: Facilitaire Zaken (FAZ), Financieel Beheer (FB), Communicatie en Informatie (C&I), Informatie en Communicatie Technologie (ICT) en Personeel en Organisatie (P&O). Samen vormen zij de GD.

De servicedesk valt onder beheer van directie Facilitaire Zaken.

De missie en doelstellingen van de GD

De GD staan voor elke gewenste ondersteuning van de DG's en (beleids)directies van BZK, zodat deze zich volledig kunnen concentreren op hun primaire taken. De GD leveren daarvoor op doelmatige en geïntegreerde wijze een breed scala van diensten van de overeengekomen kwaliteit en kwantiteit op de juiste tijd en plaats.

De doelstellingen voor de GD tot 1 januari 2007 zijn:

- 1 Van aanbod- naar vraaggericht werken; de wensen en behoeften van de opdrachtgevers dienen binnen de wettelijke kaders en financiële ruimte voorop te staan; het besef dat de staf ondersteunend is naar de lijn is hierin cruciaal.
- 2 Het leveren van een geïntegreerd producten- en dienstenpakket; de introductie van nieuwe bedrijfsvoeringdiensten en -instrumenten moeten op elkaar, en in overleg met de klant, zijn afgestemd. De informatievraag van de staf (aan de lijn) moet worden gecoördineerd en waar mogelijk geïntegreerd. Waar nuttig moeten de producten en diensten als integraal pakket worden aangeboden, de klant moet zoveel mogelijk op 1 plek zijn informatievraag of behoefte aan fysieke dienstverlening kunnen neerleggen.
- 3 Efficiencywinst op de formatie en op het materieel budget. Bij een gelijkblijvend dienstverleningsniveau moet er binnen de GD binnen drie jaar 20% efficiencywinst worden gerealiseerd.

Instrumentarium van de GD voor vraaggericht werken

Om de omslag van aanbodgericht naar vraaggericht mogelijk te maken, is in de eerste maanden van het bestaan van de GD gewerkt aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke werkwijze en (besturings)instrumentarium.

Het besturingsinstrumentarium bestaat uit:

- a Het uitgangspunt van opdrachtgeverschap – opdrachtnemerschap;
- b De mantelovereenkomst;
- c Het uitgangspunt van de financieringssystematiek, fair deal;
- d Frontoffice- Backoffice (1-loket gedachte);
- e Interactieve producten- en dienstencatalogus (iPDC);
- f Accountmanagement.

a Uitgangspunt van opdrachtgever- opdrachtnemerschap

De opdrachtgevers zijn de secretaris-generaal en zijn plaatsvervanger, directeuren-generaal en de directeuren uit het primaire proces. Zij richten zich met name op strategische vernieuwingen en innovaties van de bedrijfsvoering. Onder klanten wordt iedereen verstaan die gemandateerd is om producten en diensten uit de Producten- en Dienstencatalogus af te nemen. De kern van het sturingsmodel is een heldere

opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. De afnemers bepalen wat nodig is, de GD bepalen hoe het gebeurt en voeren het uit.

b De mantelovereenkomst

De mantelovereenkomst beschrijft de wijze waarop de GD naar hun afnemers toe functioneren. De mantel biedt BZK-brede 'spelregels' met betrekking tot het omgaan met ondermeer Dienstverleningsafspraken (DVA). Ingegaan wordt op onderwerpen als de dagelijkse dienstverlening, het primaire proces, de innovatieagenda en de financiering. De afspraken in de mantel worden door de PSG als opdrachtgever namens de leiding en door de algemeen directeur van de GD als opdrachtnemer.

c Uitgangspunt van de financieringssystematiek: Fair Deal

Binnen het ministerie wordt vanaf 2006 gewerkt conform de filosofie van een: Fair deal; dit houdt in dat de GD het ministerie zo goed en efficiënt mogelijk zal ondersteunen bij het uitvoeren van haar primaire processen. Met 'fair' wordt bedoeld dat er binnen de mogelijkheden van beleidskaders, wettelijke regelingen en huisstijl de producten en diensten tegen een vanuit de beleving van de klant goede prijs/kwaliteit- verhouding worden geleverd.

Om de opdrachtgevers eenduidig, eenvoudig en transparant daarbij te helpen hanteert de GD een systematiek op basis van een indeling naar basisdiensten, plusdiensten en maatwerk.

De betekenis hiervan is:

- Basisdienstverlening: de basisdienstverlening zijn die standaardproducten- en diensten waarbij de afnemer niet kan sturen op inhoud en af te nemen hoeveelheid (bijvoorbeeld: beveiliging, schoonmaak, netwerk). Deze dienstverlening is (en blijft) voor iedere afnemer gelijk. Het uitgangspunt hierbij is volledige standaardisering.
- De plusdienstverlening: de plusdienstverlening zijn standaardproducten en –diensten waar de opdrachtgever/afnemer vrijheid heeft in de hoeveelheid en/of niveau dat hij afneemt, maar niet in de vorm (bijvoorbeeld: aantal werkplekken, pocketcomputer).
- De maatwerkdienstverlening: maatwerkdienstverlening zijn die producten en diensten waar de opdrachtgever/afnemer vrij is in het bepalen van de inhoud en de omvang van deze producten.

d Frontoffice- backoffice (1-loketgedachte)

Klantcontact is van groot belang voor de aansluiting tussen vraag en aanbod van de GD. De frontoffice functioneert als het centraal meldpunt voor de eerstelijns dienstverlening voor informatievragen, verzoeken en aanvragen voor de GD dienstverlening. Binnen de GD bestaat de frontoffice uit een servicedesk voor de afhandeling van operationele klantvragen, een portal op intranet en het service- en accountmanagement. De klant heeft daarmee via 'één voordeur' toegang tot alle producten en diensten van de GD.

e Interactieve producten en dienstencatalogus (iPDC)

In de iPDC staat, naast het volledige overzicht van alle producten en diensten die de GD leveren, vermeld wie (welk onderdeel van de GD) het product of de dienst levert en tegen welke (inhoudelijke, procesmatige en financiële) meetbare leveringsvoorwaarden. De iPDC biedt de mogelijkheid om vanuit het perspectief van de klantvraag de producten en diensten in de catalogus in samenhang te ontsluiten. De iPDC is de 'etalage' voor klanten van de GD via intranet om informatie te krijgen over de beschikbare producten en diensten. In de iPDC is per product/ dienst een productvel elektronisch beschikbaar met daarom informatie en linkmogelijkheden voor aanvraag en afspraken inclusief aanvullende informatie. Zo kan een medewerker via de iPDC in het bibliotheek informatiesysteem komen en zover doorklikken dat hij op zijn eigen werkplek een document digitaal kan inzien. De iPDC maakt integraal onderdeel van de mantelovereenkomst en wordt tevens gebruikt, wanneer nodig, als een dynamisch instrument om de levercondities en prestatiekenmerken van de producten en diensten bij te stellen.

f Servicemanagement en accountmanagement

Om de gewenste vraaggerichtheid en de geïntegreerde dienstverlening verder te ondersteunen maakt de GD gebruik van accountmanagement. Service- en accountmanagement is de set van instrumenten of technieken die dient om de relatie met de klanten te bewaken en door gerichte beïnvloeding nu of in de toekomst een professionele bijdrage levert aan het optimaal ondersteunen van het primaire proces. Service- en accountmanagement is de smeerolie tussen DG's (en de directeuren) en de Gemeenschappelijke Dienst.

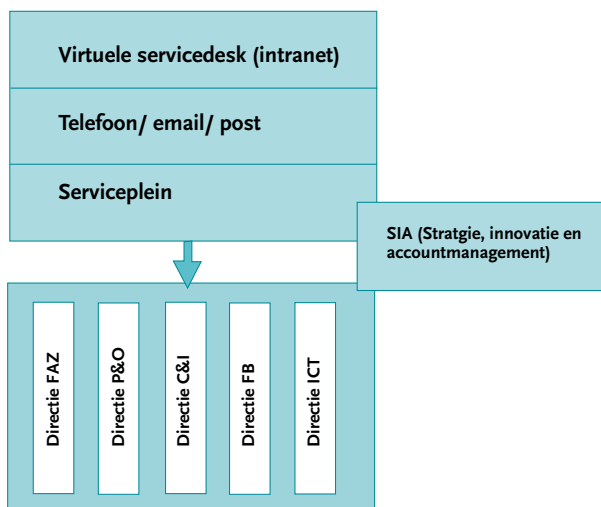
Het servicemanagement wordt gevormd door de deskundigen binnen de functionele stafdirecties van de GD. Zij onderhouden het servicecontact op hun kennisterrein. Op het moment dat de klantvraag de stafdirectie overstijgt (bijvoorbeeld de vraag voor een nieuwe medewerker of de vraag over de beveiliging, zowel informatietechnisch als fysieke) neemt SIA (accountmanagement) de coördinatie over.

De servicedesk

De servicedesk is het centrale aanspreekpunt van de Gemeenschappelijke Diensten BZK waar de klant (anders gezegd afnemer) terecht kan met al zijn (operationele) vragen en meldingen. Van hieruit wordt de vraag of melding in behandeling genomen en wordt de wijze van afhandeling bepaald. Indien nodig wordt de vraag of melding doorgezet naar andere onderdelen binnen de Gemeenschappelijke Dienst.

De servicedesk is in staat om de beschikbare producten en diensten te onsluiten via de vraag van de klant. Hierbij sluit de servicedesk aan bij de 1-loketgedachte. Daarnaast verschaft de servicedesk heldere informatie over de beschikbare producten en diensten. In figuur 12 is de organisatie van de servicedesk bij BZK weergegeven.

Figuur 12. De organisatie van de servicedesk bij BZK



De virtuele servicedesk: de service-pagina

Allereerst is het 1ste niveau van dienstverlening, de virtuele servicedesk uitgewerkt. De virtuele servicedesk is een illusionaire 'schil' om de intranetapplicaties op het BZK/netwerk die functioneert als toegangsmechanisme voor de producten en diensten van de GD. De virtuele servicedesk ondersteunt en informeert gebruikers bij aanvraag en afhandeling van producten en diensten.

De virtuele servicedesk maakt gebruik van de beschikbare toepassingen op het intranet van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dat

betekent dat voor een praktische benadering is gekozen waarbij de servicedesk als een 'schil' om de bestaande toepassingen is gepositioneerd.

De virtuele servicedesk is dan een toegangsmechanisme tot de verschillende applicaties. Dit biedt gebruikers een extra toegang tot de diensten op het intranet. Dat betekent dat gebruikers daardoor niet alleen via de virtuele servicedesk naar een toepassing worden geleid maar ook direct toegang kunnen hebben tot een toepassing (bijvoorbeeld het personeelssysteem of de vergaderservice). Daarnaast worden zij via de virtuele servicedesk geïnformeerd over andere dienstverleningskanalen (zoals telefoon of fysieke balie) diensten afnemen.

De virtuele servicedesk is bij BZK de intranet-pagina 'service' en is weergegeven in figuur 9.

Aan de linkerkant van de pagina ('snel naar') kunnen klanten direct worden doorgeleid naar de verschillende services zoals zaalreservering via intranet of het bestellen van visitekaartjes. Ook worden enkele sites die van belang kunnen zijn voor de medewerkers uitgelicht en geplaatst onder het kopje 'In de schijnwerper'.

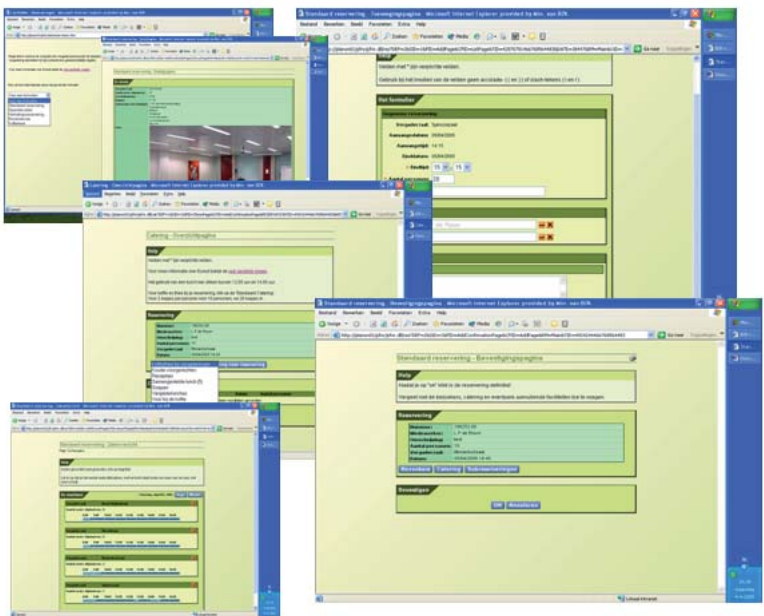
Aan de rechterkant is de toegang tot de servicecatalogus opgenomen (iPDC). De iPDC is de 'etalage' voor klanten van de servicedesk via intranet om informatie te krijgen over de beschikbare producten en diensten van de GD. In de iPDC bestaat de mogelijkheid om direct door te linken naar de betreffende locatie op intranet, een e-mail te sturen, informatie aan te vragen en (relevante) informatie aan te bieden over de dienst. Per product/ dienst is een productvel elektronisch beschikbaar met daarom informatie en linkmogelijkheden voor aanvragen en het maken van afspraken. Klanten hebben verschillende ingangen tot de iPDC. Via onderwerpen (bijvoorbeeld vervoer en reizen of werkomgeving), via gebeurtenissen (calamiteit, verhuizen) of direct via de zoekfunctie.

In het midden van de 'service'-pagina worden regelmatig nieuwsberichten/feiten doorgegeven die betrekking hebben op de dienstverlening binnen BZK.

Ter ondersteuning van de servicedesk kent de iPDC een baliefunctionaliteit die alleen toegankelijk is voor de medewerkers van de servicedesk. Via de baliefunctionaliteit heeft de servicedesk niet alleen de toegang tot de informatie die de gebruikers hebben maar ook aanvullende informatie noodzakelijk voor de afhandeling van de vraag. Dit betreft informatie als: procedures en interne telefoonnummers.

Formulieren die worden gebruikt voor de digitale afhandeling van enkele facilitaire producten zijn opgenomen in figuur 13.

Figuur 13. enkele formulieren die bij het ministerie worden gebruikt de digitale afhandeling.



Telefoon/email/post

Binnen het ministerie zijn verschillende telefoonnummers voor de verschillende diensten zoals voorlichting, repro/postkamer, telefonische ict-ondersteuning, alarmmelding en meldkamer.

Voor de servicedesk wordt één centraal nummer gehanteerd. Dit is een bekend en vertrouwd nummer bij de gebruikers in het pand. Buiten het nummer van de servicedesk blijven de overige servicenummers ook bestaan. Dit heeft een aantal redenen te weten:

- Een aantal servicepunten moet in geval van nood direct benaderd kunnen worden.
- Sommige afdelingen dienen rechtstreeks benaderd te kunnen worden aanzien de klant dan direct contact heeft met de deskundigen (denk hierbij bijvoorbeeld aan de ICT-vragen)
- Enkele diensten, zoals de repro en postkamer, blijven voorlopig los van de servicedesk als fysiek servicepunt bestaan. Hiervoor is gekozen omdat een verplaatsing in termen van kwaliteit van dienstverlening en financieel weinig oplevert.

Dit betekent uiteindelijk meerdere kanalen voor de klanten om de diensten af te nemen.

Alle producten en diensten die telefonisch of via intranet worden aangevraagd kunnen ook via de post of e-mail worden aangevraagd. In de levering van diensten wordt ook steeds meer gebruik gemaakt van de interne post om diensten (die digitaal zijn aangevraagd) bij de klant af te leveren.

Figuur 14. Het serviceplein bij BZK



Serviceplein: het fysieke 1-loket

Het Serviceplein is een fysieke, centrale locatie, waar alle front-end diensten van de gemeenschappelijke dienst bij elkaar zijn gepositioneerd. De diensten betreffen: de servicedesk, de bibliotheek, het reisbureau, de div-functie en informatievoorzieningen voor de verschillende onderdelen (zoals FAZ, ICT, P&O, C&I en FB) van de GD. Het grote voordeel van dit concept is dat de afnemer op één centraal punt terecht kan voor alle diensten. Zo kan een laptop worden opgehaald, kan meteen een pasje worden verlengd en een afspraak worden gemaakt voor de relatiegeschenken.

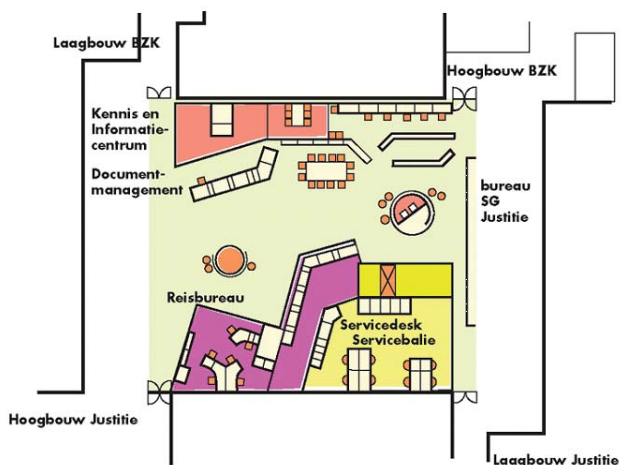
Het ontwerp van het serviceplein heeft geleid tot een vorm waarbij logische diensten geïntegreerd zijn. Dit heeft geleid tot drie loketpunten: het kennis en informatiecentrum (KIC) waar de bewoner terecht met haar informatiebehoeften (boeken, dossiers, wetten etc.), het reisbureau (voor binnenlandse en buitenlandse dienstreizen) en de servicedesk (ten behoeve van de facilitaire en informatietechnische dienstverlening). Tevens vervult de servicedesk de rol als receptiefunctie voor de financiële, personeel- en communicatiefuncties waar fysiek contact met deskundigen is gewenst. Vanuit de servicedesk kunnen afspraken worden gemaakt met de deskundigen in de backoffice.

Het Serviceplein is dus een fysieke, centrale locatie, waar alle front-end diensten van de Gemeenschappelijke Dienst bij elkaar zijn gepositioneerd.

Een belangrijke ontwikkeling van het ontwerp van het Serviceplein is dat het ministerie van Justitie er ook haar baliefuncties heeft. Dat betekent dat ook zij verschillende front-end diensten heeft geplaatst op het Serviceplein. Daarmee is tevens een start gemaakt met de voorgenomen samenwerking tussen BZK en Justitie op het gebied van gebouwgebonden dienstverlening.

In figuur 15 is de plattegrond van het serviceplein bij BZK weergegeven.

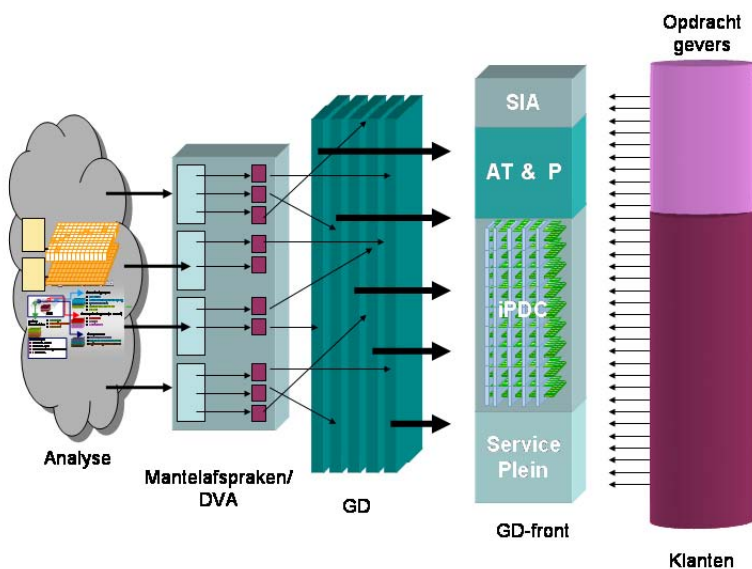
Figuur 15. plattegrond van het serviceplein bij BZK



De dagelijkse dienstverlening van de GD

De dagelijkse dienstverlening van de GD kent vier belangrijke aspecten. Ten eerste is er de Interactieve Producten- en Dienstencatalogus (IPDC) waarin het volledige overzicht van alle producten en diensten die de GD leveren is opgenomen. Ten tweede is er de 'service' –pagina waar de klanten van de GD direct een groot deel van de interne diensten kunnen aanvragen. Ten derde is er het serviceplein waar afnemers terecht kunnen met al hun vragen en opmerkingen over de dienstverlening. Ten vierde is er het niveau van servicemanagement en accountmanagement voor de opvang en afhandeling van de andere vragen (servicemanagement en SIA). In figuur 16 is de dienstverlening van de GD schematisch weergegeven.

Figuur 16. Dagelijkse dienstverlening van de GD



Helemaal links in figuur 16 wordt in overleg met de opdrachtgever (de leiding) geanalyseerd aan welke dienstverlening (en daarbij behorende werkwijze) de lijn behoefte heeft. Dit wordt vastgelegd in mantelafspraken en DVA's. Vervolgens gaat de GD aan de slag om in de gevraagde behoefte te voorzien hetgeen resulteert in producten en diensten (rechtsmidden in het figuur). De klanten kunnen via de Producten- en Dienstencatalogus (IPDC) en het serviceplein bij de GD terecht voor hun vraag naar dienstverlening. De dienstverlening wordt gemonitord en geanalyseerd. Op basis van de resultaten kan het niveau en aard van de producten en diensten worden aangepast. De managementrapportages aan de leiding geven inzicht over de geleverde kwaliteit van dienstverlening in relatie tot de gemaakte afspraken in het mantelcontract.

De opdrachtgevers kunnen via SIA en accountmanagement aangeven welke strategische en/of innovatieve verbeteringen de dienstverlening nodig heeft.

In de iPDC staan alle producten en diensten beschreven die door de GD worden geleverd. Afnemers kunnen hierin de informatie vinden over de dienstverlening van de GD en de bijbehorende kwaliteitsniveaus alsmede de leveringsvoorwaarden.

Onderscheid wordt gemaakt tussen plus-dva's en dva's voor derden.

Een plus-DVA is een DVA tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over plusdienstverlening. De plusdienstverlening voor de afnemers en de dienstverlening voor derden vinden plaats op basis van Dienstverleningsafspraken (DVA's). Dit zijn afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de te leveren dienstverlening voor de afgesproken periode. DVA's met derden: Op verzoek van een derde kan een DVA worden afgesloten voor afname van een (selectie) uit de basis- en/of plusdiensten. De plus-DVA regelt de afname van plusproducten en de levering van maatwerkproducten.

De producten en diensten van de verschillende directies zijn de "bouwstenen". Er is licht, een netwerk, maar ook advies. De producten en diensten worden waar mogelijk gecombineerd tot nieuwe vormen van gezamenlijke GD-dienstverlening. Als bijvoorbeeld een directie een nieuwe medewerker aanmeldt zorgen de GD dat alles wordt geregeld: het aanmaken van een toegangspas door FAZ, het aanmaken van de benodigde accounts door ICT, de uitnodiging voor de introductiedag door P&O, etc. De "bouwstenen" van de directies vormen samen een nieuwe dienst, een nieuwe dienst of anders gezegd "een patroon". De bouwstenen van producten en diensten kunnen zo in steeds andere vormen worden aangeboden.

Op dit moment is de GD zover om de klant en zijn werk zo goed te kennen dat de GD hem of haar kan ondersteunen met slimme, nieuwe 'patronen'. Voorbeelden zijn op dit moment de net geïmplementeerde dienst 'nieuwe medewerker' en 'afhandeling burgerbrieven'. Daarnaast wordt gestart met het ontwerp van een integrale afhandeling 'beveiliging, zowel fysiek als informatietechnisch'.

De GD streeft naar een optimale dienstverlening binnen de kaders van de beleidsdoelstellingen en financiële randvoorwaarden ter ondersteuning en verbetering van het primaire proces, haar opdrachtgever.

Om dit te kunnen moet de GD een goede gesprekspartner zijn, die de klant en zijn of haar wensen kent en de behoefte aan dienstverlening pro-actief tegemoet treedt.

Ten slotte

Wij hebben iets verteld over frontoffice- backoffice als concept om de klantvraag te stroomlijnen en te beantwoorden. Frontoffice noemen we de servicedesk.

De servicedesk is niet alleen een balie of 'portal' maar een logisch samenhangend geheel van drie verschillende dienstverleningsniveaus: het intranet (de virtuele servicedesk), email/post/telefoon en de balie. Accountmanagement behoort ook tot het concept van de servicedesk maar hoeft in de praktijk niet altijd tot hetzelfde organisatieonderdeel te behoren. Ook hebben wij de stappen geformuleerd om een servicedesk te implementeren. In het bijzonder is aandacht besteed aan de virtuele servicedesk.

Hoe de dienstverlening van de verschillende producten en diensten is verdeeld over de verschillende niveaus van dienstverlening verschilt per organisatie. In de praktijk zien we wel een duidelijke trend dat steeds meer wordt aangevraagd en afgehandeld via de virtuele servicedesk. Een gevolg is dat de fysieke balie steeds minder wordt bezocht.

Bij het ministerie van BZK hebben wij bewust gekozen om het concept in brede zin te implementeren zoals beschreven in het laatste hoofdstuk. Uit klanttevredenheidsonderzoek van 2006 is naar voren gekomen dat de klanten van BZK deze vorm van dienstverlening waardeert.

Het staat buiten kijf dat de virtuele servicedesk steeds belangrijker wordt. Desalniettemin hopen wij dat wij hebben laten dat zij een onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van het totale concept. Hoe uiteindelijk de producten en diensten worden verdeeld over de verschillende niveaus is aan u. Of eigenlijk, aan uw klant.

Geraadpleegde bronnen

- Atkin, B. en Brooks, A., (2002), Total Facilities Management, Cornwall, Blackwell Publishing.
- Boomsma, S., Borrendam van, A., (2000), Kwaliteit van dienstverlening, 3de geheel herziene druk, Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Bremmers, J., Rouw, de L.P., (2006), strategie voor bewuste dienstverlening, Facility Management magazine 138, pp 35-39, Nieuwegein, Arko Uitgeverij.
- Cotts, D.G., (1999), The facility management handbook, 2nd edition, 7th print, Amacon, New York.
- Florida, R., (2004), The flight of the creative class; the new global competition for talent, first edition, 5th print, New York.
- Grönroos, C., (2000), Servicemanagement and Marketing, a customer relationship approach, second edition, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Enckevort, I, van en Derksen, W., (1998), De responsieve gemeente; integratie van dienstverlening, Bestuurskunde, jg 7, nr 3, pp. 110-118.
- Krimpen, J., (2003), Facility Management in Perspectief; het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening, Kluwer bv., Alphen aan den Rijn.
- Programma Overheidsloket 2000, Van vraagpatroon naar loket, (1997), Leiden, Drukkerij de Bink bv.
- OL2000, (1998), Van loket-idee naar implementatie, uit de reeks: resultaten onderzoeksprogramma, Leiden, Drukkerij de Bink bv.
- Rouw, L.P. en Rietveld, H. (2004), Strategie onder de knie 2: Opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties, Facility Management magazine 124, Nieuwegein, Arko Uitgeverij.
- Rietveld, H., en Rouw, L.P. (2004), Strategie onder de knie 1: Sturingsconcepten binnen de facilitaire organisatie, Facility Management magazine 122, Nieuwegein, Arko Uitgeverij.
- Rietveld, H., en Rouw, L.P. (2004), Strategie onder de knie 3: Visie, missie en het strategisch facilitair plan, Facility Management magazine 125, Nieuwegein, Arko Uitgeverij.
- Rietveld, H., Rouw, de L.P., Scherrenburg, R. (2006), De servicedesk binnen de facilitaire organisatie; van virtueel naar één geheel, syllabus: versie: 1.3, www.fmresource.nl.
- Rouw, L.P. en Rietveld, H. (2004), Strategie onder de knie 4: De regierol van het facilitair bedrijf, Facility Management magazine 126, Nieuwegein, Arko Uitgeverij.
- Rouw, L.P. de, (2004), De vraaggerichte facilitaire organisatie, Facility Management Handboek, aflevering 29, april 2004, Nieuwegein, Arko Uitgeverij.

Over de auteurs



Henk Rietveld

Henk Rietveld heeft marketing en organisatiekunde gestudeerd. Hij is nu ruim drie jaar directeur van het facilitair bedrijf van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Daarvoor was hij 8 jaar directeur van de facilitaire organisatie bij het ministerie van Defensie. Hij schrijft artikelen voor facilitaire vaktijdschriften en verzorgt colleges en lezingen. Samen met Leon-Paul de Rouw heeft hij het boek 'Het Rieten Dak' geschreven. Een managementroman over de verandering van een facilitaire organisatie.

Leon-Paul de Rouw

Drs ing Leon-Paul de Rouw heeft organisatiewetenschappen en bedrijfskunde gestudeerd in Tilburg en Eindhoven. Hij was verschillende jaren senior organisatieadviseur bij een adviesbureau. Nu is hij senior managementadviseur bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij verzorgt cursussen en schrijft regelmatig artikelen voor verschillende tijdschriften over (facilitaire)-bedrijfsvoering. Daarnaast is hij betrokken bij de ontwikkeling van het facilitair kennisplatform www.fmresource.nl. Samen met Henk Rietveld heeft hij het boek 'Het Rieten Dak' geschreven.



