

Casus: richtinggevend voor uitwerking blok 3

Van virtueel naar één geheel

14 juni 2007

v. 1.1

Leon-Paul de Rouw
Robin Scherrenburg



www.fmresource.nl

Meer informatie over het onderwerp ´servicedesk´ en andere aspecten op het gebied van facility management vindt u op het kennisplatform: www.fmresource.nl .

Deze casus is © www.fmresource.nl en Maatwerk organisatie advies (Juni 2007).

Blok 3: Plan van aanpak

1. De doelstellingen zijn geformuleerd en uitgewerkt in SMART-termen. U gaat nu aan de hand daarvan als volgt te werk:
2. Randvoorwaarden
 - doorlooptijd van het traject
 - globale tijdsbesteding van intern betrokkenen
 - scope van het traject (afbakening)
 - commitment van het management
 - draagvlak bij de medewerkers
 - globale inschatting van de kosten
 - globaal plan van aanpak
3. Gefaseerde aanpak

Fase 1: Doelstellingsbepaling

Overleg of werkbijeenkomst met management over de bovenstaande punten

- benoeming van de knelpunten, doelen en gewenste resultaten
- vaststelling van visie van management
- vaststelling randvoorwaarden en aanpak
- op basis van verslaglegging opstellen van protocol van aanpak
- vaststelling van protocol door management
- terugkoppeling van de besluiten naar de betrokken medewerkers en klanten

Fase 2: Operationalisatie

- vertaling van visie en doelen in concreet te bereiken resultaten
- analyse van de huidige stand van zaken
- weergave van de omgevingsfactoren
- analyse van gewenste resultaten in relatie tot de mogelijkheden
- vertaling van resultaten in concrete aanpak
- vertaling van resultaten en aanpak in middelen en inzet van personeel
- aangeven van markante (terugkoppel)momenten in het proces

- verslaglegging naar management. Eventueel met voorstel voor aanpassing van eerdere uitgangspunten en voorstel voor aanpak van de volgende fase
- terugkoppeling naar medewerkers (en eventueel klanten)

Fase 3: Voorbereiding

- instelling van een tijdelijke (project)organisatie voor de uitvoering van het traject.
- werk vervolgens bottom-up:
 - o inventarisatie van de diensten en producten
 - o clustering hiervan volgens visie, doelstellingen en mogelijkheden
 - o weergave van de ideale afhandelingswijze (in overleg met afnemers)
 - o weergave van benodigde hulpmiddelen en personele inzet
 - o bepaling van mogelijkheden, variaties en kosten per cluster
 - o vertaling daarvan in werkwijzen en procedures
 - o vertaling daarvan in span of control en substructuur
 - o inpassing in hoofdstructuur
- verslaglegging top-down naar management. Eventueel met voorstel voor aanpassing van eerdere uitgangspunten en voorstel voor aanpak van de volgende fase
- terugkoppeling naar medewerkers (en eventueel klanten)

Fase 4: Uitwerking

- herdefiniëring van producten en diensten
- herontwerp werkprocessen en werkwijzen
- formatiebepaling van de dienstverlening
- opstellen functionele eisen aan hulpmiddelen
- herschikking van taakstelling
- herbenoeming van taakopvatting
- beschrijving van functieprofielen
- ontwikkelen van SLA's
- ontwerp van de 'roddruk' (bevoegdheden, verantwoordelijkheden, afstemmingsmechanismen, opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties)
- opstellen van toetsingsparameters voor kwaliteitsbewaking, werkbeheersing en resultaatmeting

- verslaglegging naar management. Eventueel met voorstel voor aanpassing van eerdere uitgangspunten en voorstel voor aanpak van de volgende fase
- terugkoppeling naar medewerkers (en eventueel klanten)

Fase 5: Uitvoering

- bepalen van invoeringsdatum
- invoering van nieuwe organisatiestructuur (blauwdruk)
- openstellen van functies en vacatures
- (her)benoemen van medewerkers
- keuze en aanschaf van hulpmiddelen
- conversie en vullen van systemen (productencatalogus, werkbeheersingssystemen)
- training en opleiding
- afspraken met klanten over omvang en kwaliteit van dienstverlening (SLA) en budgetten
- verslaglegging top-down naar management. Eventueel aanpassing van eerdere uitgangspunten en voorstel voor aanpak van de volgende fase
- terugkoppeling naar medewerkers en klanten
- informatie verstrekken over de nieuwe vorm van dienstverlening (procedure, telefoonnummer, balie, plaats op het intranet, mogelijkheden, budgetbeperkingen en the big No-no's)

Fase 6: Evaluatie

- aan de hand van de toetsingsparameters evalueren van de kwaliteit van dienstverlening (effectiviteit) en inzet van middelen (doelmatigheid)
- door middel van vraaggesprekken toetsen van de klanttevredenheid
- resultaten van de toetsingen vergelijken met de gewenste resultaten (binnen de gestelde mogelijkheden)
- op basis van de uitkomsten plegen van aanpassingen in de organisatie, de inzet van hulpmiddelen en de gemaakte afspraken met klanten.
- verslaglegging naar management. Eventueel met voorstel tot aanpassing van eerdere uitgangspunten en voorstel tot afronding van het traject.
- terugkoppeling naar medewerkers en klanten
- afsluiting van het traject en eventueel opheffing van de projectorganisatie

Vraag 2

Hoe de leiding is ingedeeld, hangt af van de span en scope of control. Als de spanwijdte te groot wordt (veel medewerkers) dan is nadere verdeling in werkleiders wenselijk. Is de spandiepte te groot (afstand tussen leiding en feitelijke uitvoering) dan is een functionele opdeling in de productie wenselijk, met meer vakinhoudelijke leidinggevers.

De voorkeur gaat verder uit naar 1 centrale leidinggevende voor het gehele facilitaire bedrijf. Deze leidinggevende zorgt voor de afstemming tussen medewerkers en klanten (op afstand), met opdrachtgevers (over SLA's), met het centrale management (budgetten, randvoorwaarden en resultaten). Tot slot draagt de centrale leidinggevende voor de interne afstemming tussen het middenmanagement van de dienst (functioneel en tussen front- en backoffice).

Iedere andere keuze dan voor één centrale leidinggevende leidt tot meer afstemmingsbehoeften (overleg) en minder slagkracht. Het is bij grote omvang van een organisatie beter te delegeren dan te verdelen.

De servicedesk en callcenter zijn in werksoort vergelijkbare eenheden (de frontoffice) en kunnen het beste bij één directe leidinggevende worden ondergebracht. Zo is ook makkelijker uitwisseling van personeel mogelijk wat bij dit type werk wenselijk is (callcenter is stressgevoelig en meestal betreft het parttimers).

Eigenlijk horen de accountmanagers ook bij de frontoffice te worden ondergebracht. Dit afhankelijk van het type accountmanagement wat gekozen is. Het type gericht naar klantgroepen zou hiervoor zeer geschikt zijn. Een meer functionele indeling (naar werksoort of productsoort kan ook vanuit de backoffice operationeel zijn).

Vraag 3

Om de verbondenheid tussen front- en backoffice te versterken is het aan te bevelen accountmanagers op inhoud als centrale aanspreekpunten te laten functioneren voor de frontofficemedewerkers. Op het terrein van dienstverlening zijn de accountmanagers aanspreekpunten voor de backoffice.

Daarnaast dienen frontofficemedewerkers regelmatig te worden getraind bij aanpassing in dienstverlening. Deze trainingen zouden wisselende medewerkers van de backoffice voor hun rekening kunnen nemen. Niet alleen versterkt het de

onderlinge relaties, ook krijgen backofficemedewerkers vaak meer begrip voor het werk aan de servicedesk.

Vervolgens is het van belang te werken met één kennissysteem voor front/ en backoffice. Hiervoor zou een productencatalogus of beheerssysteem kunnen worden gebruikt. Door per product niet alleen productinformatie te geven maar ook tips en aandachtspunten voor de medewerkers van servicedesk, wordt de onderlinge verbondenheid met de dienstverlening versterkt.

Vraag 4

In welk systeem ook dat wordt gebruikt dient per product een werkproces te zijn gekoppeld, met daarin de knip tussen de werkzaamheden aan de servicedesk en die van de backoffice. Ook andere afstemmingsaspecten als: benodigde personele inzet, hulpmiddelen en contactpersonen van de backoffice moeten per product zijn vastgelegd.

Een tweede afstemmingsmechanisme is de hiërarchie. De leiding van de facilitaire dienst draagt zorg voor bijstellingen in de organisatie als de wijze van afstemming (of juist gebrek daar aan) dit wenselijk maakt.

Het is mogelijk gebruik te maken van kwaliteitshandvesten. Door de kwaliteit van dienstverlening te omschrijven én te garanderen met de dreiging van sancties, dwing je de backoffice mee te denken met de problematiek van de dienstverlening. Immers, zij krijgen de sanctie opgelegd!