

Leidraad antwoorden Casus: 'een servicedesk voor het Asclepius Ziekenhuis'



Vragen blok 1

Opdracht 1.

Wat wil de facilitaire organisatie bereiken

1-loket gedachte als leidend motief voor de levering van diensten

Het idee achter 1-loket is dat producten en diensten vanuit de vraagzijde worden aangeboden en dat de klant c.q. afnemer terecht kan op één centrale plek. Bij het loket vindt schifting plaats en wordt de wijze van afhandeling bepaald. Het loket is de vooruitgeschoven post van de backoffice.

De status van de afhandeling van een klantvraag wordt geborgd

Een klantvraag wordt aangenomen en afhankelijk van de aard van de dienst afgehandeld binnen de servicedesk of doorgezet naar de backoffice. Het beheer van een klantvraag (of eigendom van de klantvraag) blijft bij de servicedesk.

Vragen worden binnen de afgesproken termijn en volgens de afgesproken condities beantwoord

Klantvragen worden binnen de afgesproken termijn en volgens de afgesproken condities afgehandeld. Dat betekent dat de servicedesk functioneert binnen het sturingskader (met de bijbehorende dienstverleningsafspraken) en volgens de kwaliteitsstandaarden en kwaliteitsafspraken die gelden binnen het Facilitair Bedrijf.

De servicedesk ondersteunt de klant met het beantwoorden van vragen

De servicedesk moet vraaggestuurd werken. Dat betekent dat klanten een integraal pakket van dienstverlening wordt geleverd. Niet het aanbod, maar de klantvraag staat centraal.

Hoe komt het terug in de missie en visie

Betekenis visie

Een visie omschrijft hoe de facilitaire organisatie aankijkt tegen het eigen functioneren in een toekomstige periode. De visie omschrijft de markt en het specifieke taakveld waarin wordt geopereerd. Zij geeft aan welke ontwikkelingen de organisatie op zich af ziet komen en welke spelers daar actief in zijn.

Betekenis missie

De missie definieert in essentie de bestaansreden van het facilitair bedrijf binnen de totale organisatie op de lange termijn. Waarom levert u een belangrijke bijdrage aan de doelstelling van de totale organisatie. Waar staat u voor? De missie voor de facilitaire organisatie is uiteraard een afgeleide van de missie van de totale organisatie. De missie legitimeert de bedrijfsactiviteiten.

Koppeling uitgangspunten servicedesk en de missie en visie. Vergelijk door middel van termen die worden gebruikt:

Tabel Termen die in de omschrijving van visie of missie kunnen worden gebruikt

Beste in kwaliteit	Eerste
Klantfocus	Nationaal/internationaal
Dominant	Favoriete, beste, eerste keus
Leidend	Cliënt
Gespecialiseerd	Marktleider
Verantwoord	Succesvol
Aanspreekbaar	Maken mogelijk
Zorgen voor	Ondersteunen
	Goedkoopste
	Randvoorwaardelijk

Wie zouden klanten kunnen zijn?

De Servicedesk heeft te maken met verschillende partijen/stakeholders, te weten:

- Klanten: Afnemers die betalen. Over het algemeen zijn dit de contractpartners, vaak directeuren.
- Afnemers: Afnemers willen zo optimaal mogelijk worden ondersteund in de uitvoering van hun kerntaak. Soms denken afnemers ten onrechte dat de facilitaire dienstverlening hen niet wil bedienen. De dienstverlening is echter gebonden aan beleidsbeslissingen van het algemeen management. Soms worden klantgroepen onderscheiden. Dit zijn groepen van klanten die onderling weinig relatie met elkaar hebben en veelal een zeer specifieke klantvraag. Voor het ziekenhuis is het mogelijk meerdere klantgroepen te onderscheiden, zoals interne afnemers, vrijwilligers,

patiënten et cetera. Afhankelijk van de mate van dienstverlening en de gekozen uitgangspunten is het zinvol deze klantgroepen te onderscheiden.

- Backoffice: De Servicedesk heeft ook te maken met de backoffice van de verschillende afdelingen.
- Externe gebruikers: Naast de interne gebruikers heeft de Servicedesk ook te maken met externe afnemers. Er kan hierbij gedacht worden aan o.a. de aannemers, leveranciers, schilders etc.
- Ondersteuning Servicedesk: Hierbij kan worden gedacht aan de functioneel systeembeheerder die zich bezighoudt met de invulling van de verschillende systemen die binnen de Servicedesk worden gebruikt. Ook de organisatie waarin de Servicedesk is opgenomen behoort tot een van de klanten van de Servicedesk.
- Accountmanagers: dit zijn de mogelijke contactpersonen tussen de Servicedesk en de backoffices.

Vragen die niet beantwoord kunnen worden door de servicedesk

Niet alle vragen (met name de niet-gestandaardiseerde) kunnen worden afgehandeld via de servicedesk. Er zal dan moeten worden teruggevallen op accountmanagers of locatiemanagers. De invulling van de relatie tussen servicedesk en accountmanagement/ locatiemanagers- servicedesk is afhankelijk per situatie.

Vorm van de servicedesk

Zie syllabus hoofdstuk hoofdstuk 5

Communiceren servicedesk met de backoffice

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 (bijvoorbeeld met de accountmanagers), overlegstructuren, beleidskaders, intakeprotocollen, geautomatiseerd, organisatiestructuren en bevoegdheden, trainingen, cultuurprogramma's en dergelijke.

Opdracht 2

1. Opdrachtformulering
 - Wat is de aanleiding om een traject in te gaan?
 - Wat zijn de centrale knelpunten?
 - Wat zijn globaal de mogelijkheden?
 - Welke keuze wordt voorgesteld?
 - Vertaal de bovenstaande punten in een bondig geformuleerde opdracht
2. Doelstelling
 - Welke doelen moeten worden bereikt?
 - Wat is de relatie tussen de doelen, is er een hiërarchie?
 - Wat is de relatie tussen doelen en opdracht?
 - Verwachte resultaten
 - Formuleer 1 of enkele centrale doelen op basis van de bovenstaande punt

N.B. Zorg dat doel en middel niet door elkaar worden gehaald!!

3. 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
4. Gefaseerde aanpak

Een mogelijke inhoudsopgave voor een projectplan

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

1. Inleiding
2. Doel van de Servicedesk
3. Omgeving van de servicedesk
4. Ontwerppijlers: organisatie van de service desk
5. Ontwikkeling en de implementatie van de Servicedesk
6. Groeien naar de eindsituatie voor de servicedesk
8. De Projectorganisatie, tijdsplanning, kosten en risico-analyse

Vragen blok 2

1.

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.

Een mogelijke keuze bestaat uit 1 leidinggevende ondersteunt door enkele coördinatoren. Het voordeel is dat de servicedesk als volledig concept kan worden bestuurd en gecontroleerd. Echter, bij veel organisaties ligt het beheer van het intranet, de helpdesk en/of accountmanagement bij andere afdelingshoofden of andere afdelingen. In dit geval is onderlinge afstemming (in mooi Engels: alignment) noodzakelijk.

De kenmerkende afbakening tussen leidinggevende en coördinatoren in het eerste geval:

- Leidinggevende: Afstemming en bewaking: leidinggevende/eindverantwoordelijkheid 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).
- Coördinator: dagelijkse aansturing en oplossen van problemen.

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).

In grotere organisaties wordt soms gekozen voor accountmanagers die integrale verantwoordelijkheid hebben (over de afdelingen heen) en servicemanagers (functioneel verantwoordelijk).

2.

Door verschillende manieren:

- Producten en dienstencatalogus, bij voorkeur digitaal en produktgerelateerd (iPDC, zie de informatie op www.fmresource.nl en de syllabus).
- Stages tussen backoffice en frontoffice onderling
- Goede richtvragen opnemen in de meldingsmodule van het FMIS
- Cultuurprogramma's gericht op onderlinge afhankelijkheid tussen servicedesk en backoffices
- Directe informatielijn naar de backoffice voor de servicedesk medewerkers
- Goede informatievoorziening aan de servicedesk (telefoonnummers, instructies etc.)
- Goede uitwijkmogelijkheid bij vragen die niet direct beantwoord kunnen worden
- Programma's ter ondersteuning van klantgerichtheid.

3.

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!

Zie ook syllabus hoofdstuk 9.

4. Angst voor het nieuwe:

- zorg voor een goede taakopvatting. Taakopvatting is de werkcultuur van een medewerker. De ideale taakopvatting van een servicedesk medewerker is klantgericht te zijn. Ofwel het leuk vinden als een klant tevreden weggaat. Laat daarom de persoonlijke taakopvatting heel sterk meewegen in de sollicitatieprocedure.

Denk ook aan de gerichte ondersteuning op vaardigheid: omgaan met de klant, cultuur etc.

- De backoffice medewerkers zijn bang voor hun positie. Hun deskundigheid wordt aangetast omdat bijna alles wordt overgenomen door een 'eenvoudige' medewerker van de helpdesk. Geef duidelijk weer dat met name de routine zaken zullen wegvallen. Telefoontjes met onbenullige verzoeken zullen zij niet meer krijgen. Ze kunnen hun tijd besteden aan complexe klantvragen die juist met deze methode van werken in beeld komen: medewerkers van de frontoffice bepalen hun werkvoorraad niet, ze verwijzen alleen die klanten door die daadwerkelijk nadere aandacht behoeven. Dus zullen zij met juist die klanten nog regelmatig contact onderhouden.
- De positie van de voormalige leiding is op zich een probleem. Niet altijd is voor deze mensen een juist perspectief te bieden. Geef ze in een vroeg stadium de kans de eer aan zichzelf te houden. Maar laat ook zien dat het werk meer inhoud krijgt en dat de irritatie van een matig draaiende tent verdwijnt. Wees vanaf het begin eerlijk. De problemen vooruit schuiven is zinloos.
- Het functioneren van de nieuwe organisatie staat of valt met de gaten die de klanten er in kunnen schieten. Als bypassing mogelijk wordt en dus mensen eerder en beter worden geholpen omdat ze de sluiproutes kennen, dan is dat het begin van het einde. Om dit te voorkomen is absolute steun van het centrale management nodig. Het is daarom ook zo belangrijk dat het management haar eigen doelstellingen en visie ontwikkelt. Daardoor worden deze valkuilen hun valkuilen.