

D1: 209639

Rijkswaterstaat
Adviesdienst Verkeer en Vervoer
Bureau Dokumentatie
Postbus 1031
3000 BA Rotterdam

D1354-1

Opzet van een Facilitair Loket

5 juli 2000

Paulien van Wamelen



De Adviesdienst Verkeer en Vervoer AVV
is één van de specialistische diensten
van het Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.
De dienst werkt voor het ministerie en in opdracht daarvan
ook voor andere overheden.
AVV zorgt voor deskundige en tijdige inbreng van kennis
bij de ontwikkeling en uitvoering van het rijksbeleid
voor het verplaatsen van personen en goederen.

Bestellen

Adviesdienst Verkeer en Vervoer
Service Desk
telefoon 045-560 52 00

Uitlenen van rapporten

Adviesdienst Verkeer en Vervoer
Bibliotheek
telefoon 010-282 56 08

Internet www.rws-avv.nl

Opzet van een Facilitair Loket

Paulien van Wamelen

5 juli 2000

Opzet van een Facilitair Loket

Paulien van Wamelen

5 juli 2000

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facilitaire Dienstverlening
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider:	Dhr. G. Schumberg
Opdrachtgever:	Ministerie van Verkeer en Waterstaat DG Rijkswaterstaat Adviesdienst Verkeer en Vervoer Boompjes 200 Postbus 1031 3000 BA Rotterdam
Mentor:	Dhr. W.Th. Jansen Hoofd Stafafdeling Facilitaire Middelen
Periode kaderstage:	februari 2000 - juli 2000

Voorwoord

Dit rapport vormt de verslaglegging van mijn kaderstage. Daarnaast bevat dit rapport ook aanbevelingen die van belang zijn voor de stageorganisatie; Adviesdienst Verkeer en Vervoer.

Tijdens mijn stage heb ik meerdere malen een beroep gedaan op de medewerkers van AVV en in het bijzonder mijn collega's van de afdeling Facilitair Middelen. Bij deze wil ik hen allen hartelijk bedanken voor de medewerking. Deze laatste groep wil ik tevens bedanken voor de fijne samenwerking en alle leerzame feedback die ik tijdens deze periode gekregen heb.

Speciale dank ben ik verschuldigd aan dhr. Jansen, hoofd Facilitaire Middelen en tevens stagebegeleider, voor alle zaken die ik geleerd heb tijdens mijn stage en de vrijheid die ik kreeg bij het uitwerken van mijn opdracht.

Paulien van Wamelen

Rotterdam, juli 2000

Managementsamenvatting

.....

Weinig onderlinge afstemming, gebrek aan richtlijnen en slechte bereikbaarheid waren een aantal knelpunten die de dienstverlening van de afdeling Facilitaire Middelen van de Adviesdienst Verkeer en Vervoer teisterden. Reden genoeg om te starten met het opzetten van een facilitair loket met als doel de klantvriendelijkheid en bereikbaarheid van de facilitaire organisatie te vergroten en tevens de druk op de medewerkers te verlichten.

Om een facilitair loket op te kunnen zetten diende er wat voorwerk gedaan worden. Zo is er een producten- en dienstencatalogus samengesteld waarin alle producten en diensten zijn opgenomen die door FM worden aangeboden. Per product- of dienst is omschreven hoe en waar het besteld kan worden. Daarnaast heeft er een selectie van Facility Management Informatiesystemen plaats gevonden. Hierbij is het systeem Planon aanbevolen. Dit systeem is het meest geschikt om het facilitair loket van FM te ondersteunen. Tevens is er een procedurehandboek opgesteld. Dit handboek bevat de procedures voor de aansturing van de back office en vormt de leidraad voor de medewerkers van het facilitair loket. Belangrijk bij de nieuwe werkwijze is de terugmelding naar de klant over de status van de melding.

Om het facilitair loket daadwerkelijk van de grond te krijgen is het verstandig om een werkgroep op te richten die zich na deze stageperiode met het vervolgtraject gaat bezig houden. Het FMIS dient aangeschaft en geïmplementeerd te worden en daarnaast dienen de beheerders en gebruikers van het systeem opgeleid te worden. De producten- en dienstencatalogus moet gecheckt worden en de medewerkers moeten geïnstrueerd worden omtrent de nieuwe werkwijze. Het enige dat dan nog rest voor de start van het loket is het promoten ervan binnen AVV. Na de invoering van het loket is het belangrijk om niet stil te blijven zitten, maar regelmatig te evalueren of de werkwijze nog voldoet.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Inhoudsopgave	5
Inleiding	6
2 De organisatie	7
2.1 Het ministerie van Verkeer en Waterstaat	7
2.2 Directoraat-generaal Rijkswaterstaat	7
2.3 Adviesdienst Verkeer en Vervoer	8
2.4 Samenvatting	10
3 Algemene opdracht	11
3.1 Structuur	11
3.2 Afdelingen	12
3.3 Bewerkings-/ productieproces	13
3.4 De besturing (management)	14
3.5 Samenvatting	16
4 Specifieke opdracht	17
4.1 Aanleiding opdracht	17
4.2 Opdracht en probleem- en doelstelling	17
4.3 Stappenplan	19
4.4 Gevolgde werkwijze	19
4.5 Resultaten	21
4.6 Beantwoording subprobleemstellingen	22
4.7 Aanvullende adviezen	25
4.8 Relatie algemene/ specifieke stageopdracht	29
4.9 Samenvatting	30
5 Algemene evaluatie	31
5.1 Verloop van de stage	31
5.2 plaats in organisatie	31
5.3 Evaluatie	31
5.4 Terugkoppeling	32
5.5 Samenvatting	33
Conclusie	34
Literatuuropgave	36

Inleiding

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van mijn kaderstage bij de Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV) van 7 februari 2000 tot 7 juli 2000.

De vanuit schoon geformuleerde opdracht voor deze kaderstage luidde als volgt:
"Doe een onderzoek naar de structuur, het bewerkings- of productieproces en de besturing van de organisatie-eenheid, waarbinnen/ waarvoor een specifieke opdracht wordt uitgevoerd."

Daarnaast heb ik vanuit de organisatie de volgende opdracht gekregen:
"Het opzetten en implementeren van een facilitair loket, waarbij inzicht wordt verschaft in de te leveren producten en diensten alsmede procedures worden opgesteld voor de aansturing van de verschillende werkprocessen naar de back office."

Tevens heb ik voorafgaand aan de stageperiode ook persoonlijke leerdoelen geformuleerd, die ik tijdens deze periode wilde realiseren. Deze waren:

1. *Meer creatieve/ innovatieve oplossingen bedenken voor een probleem of opdracht;*
2. *beter met kritiek leren omgaan en*
3. *durven spreken in het openbaar/ voor grote groepen.*

In dit rapport zal ik evalueren in hoeverre ik erin ben geslaagd bovenstaande opdrachten en doelen te verwezenlijken. Hiertoef wordt in het eerste hoofdstuk behandeld hoe de organisatie van AVV in elkaar zit. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de beantwoording van de algemene stageopdracht en in hoofdstuk drie wordt de werkwijze bij en resultaten van de specifieke stageopdracht behandeld. Tot slot vindt er in hoofdstuk vier een algemene evaluatie van de stage plaats.

In dit rapport worden de volgende afkortingen gehanteerd:

Afkorting	Volledige betekenis	Toelichting
AVV	Adviesdienst Verkeer en Vervoer	
BG	Basisgegevens	Hoofdafdeling AVV
D&C	Directiesecretariaat en Communicatie	Stafafdeling AVV
FB	Financiële-Economisch Beheer	Stafafdeling AVV
FM	Facilitaire Middelen	Stafafdeling AVV
FMA	Automatisering	Onderafdeling FM
FMB	Bibliotheek	Onderafdeling FM
FMI	Interne Zaken	Onderafdeling FM
FMIS	Facility Management Informatiesysteem	
FMV	Visuele Vormgeving	Onderafdeling FM
IB	Infrastructuur en bereikbaarheid	Hoofdafdeling AVV
KO	Kennisontwikkeling	Hoofdafdeling AVV
P&O	Personeel en Organisatie	Stafafdeling AVV
SLA	Service Level Agreement	
VM	Vervoer en Maatschappelijke Ontwikkelingen	Hoofdafdeling AVV

2 De organisatie

De Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV) is één van de specialistische diensten van het Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat en daarmee onderdeel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens een aantal kenmerken van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat en AVV behandeld.

2.1 Het ministerie van Verkeer en Waterstaat¹

De missie en taken van het ministerie van Verkeer en Waterstaat kunnen worden beschouwd als uitvloeisel van de passage in de Grondwet, die "de zorg voor de bewoonbaarheid van het land" tot zorg van de overheid verklaart. De missie van Verkeer en Waterstaat luidt:

"Verkeer en Waterstaat draagt zorg voor de bewoonbaarheid van ons land uit een oogpunt van beveiliging tegen overstroming en beschikbaarheid van veelzijdige watersystemen; Verkeer en Waterstaat draagt zorg voor verantwoorde mobiliteit en goede communicatiemogelijkheden ten behoeve van een vitaal functioneren van de Nederlandse samenleving, ook internationaal."

In relatie tot deze missie zijn voor Verkeer en Waterstaat de volgende hoofdtaken geformuleerd:

- Bescherming tegen overstroming;
- Zorgvuldig kwalitatief en kwantitatief waterbeheer;
- Voorzieningen treffen voor, beheersen en geleiden van mobiliteit en telecommunicatie;
- Veiligheid in verkeer en vervoer en
- Optimale voorwaarden scheppen voor de transport- en telecommunicatiesector.

Deze taken worden uitgevoerd in een viertal directoraten-generaal en een drietal (hoofd)directies. Daarnaast is het ministerie uitgerust met een aantal centrale (staf-)diensten die de departementsleiding ondersteunen (een schematische weergave van de organisatiestructuur van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat is opgenomen in bijlage 1). In totaal zijn bij Verkeer en Waterstaat ongeveer 14.000 ambtenaren werkzaam.

2.2 Directoraat-generaal Rijkswaterstaat

Binnen het ministerie van Verkeer en Waterstaat valt AVV onder een van de specialistische diensten van het directoraat-generaal Rijkswaterstaat. Het directoraat-generaal Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor bescherming tegen water, voldoende en schoon water, beheer en aanleg van rijkswegen en wateren. De omvangrijke taak van Rijkswaterstaat is de uitvoering van het V&W beleid op het gebied van waterkering, waterkwaliteit en- kwantiteit, wegen en vaarwegen.

¹ <http://www.minvenw.nl/cend/dvo/voorlichting/algemeen/missie.html>

De organisatie van Rijkswaterstaat is onderverdeeld in drie groepen (zie ook bijlage 1):

- Regionale directies, tien in totaal die belast zijn met de uitvoering van het beheer, de aanleg en het onderhoud van rijkswegen en- wateren.
- Specialistische diensten, hiervan zijn er zes (waaronder AVV), die als hoofdtak hebben, het ontwikkelen en inzetten van specialistische kennis voor beheer en beleid.
- Het hoofdkantoor dat, naast de stafafdelingen uit de volgende directies bestaat
 - Directie Water
 - Directie Uitvoering
 - Directie Kennis

2.3 Adviesdienst Verkeer en Vervoer²

2.3.1 Algemeen

Binnen het ministerie van Verkeer en Waterstaat bundelt AVV de kennis en onderzoeksexpertise op het brede gebied van verkeer en vervoer van personen en goederen te land en te water. AVV is onderdeel van Rijkswaterstaat, maar staat alle onderdelen van het ministerie ten dienste, evenals andere overheden en instellingen.

Vragen waar AVV antwoord op kan geven zijn:

- Waar staan de meeste files nu en straks?
- Welke bijdrage kan het openbaar vervoer leveren aan een betere bereikbaarheid en leefbaarheid?
- Hoe verbeter je de bereikbaarheid?

Om haar adviestaak op een goede manier te kunnen uitvoeren heeft AVV basisgegevens nodig. Deze basisgegevens worden ingewonnen en verwerkt voor gebruik zowel binnen als buiten AVV. Voor alle onderwerpen als: cijfers over de belasting van het wegennet (files, intensiteitgegevens, kwaliteit verkeersafhandeling) en het vaarwegennet (intensiteit, ongevallen, vaargedrag) kan men bij AVV terecht.

Bereikbaarheid

De kennis van AVV richt zich op het brede veld van verkeer en vervoer, waar bereikbaarheid - met name van steden - steeds meer onder druk komt te staan. Het verbeteren van de bereikbaarheid kan bijvoorbeeld door het bouwen van nieuwe infrastructuur, het beter benutten van de bestaande infrastructuur en het veranderen van het reisgedrag. AVV ondersteunt de regionale directies en de centrale beleidsdirecties met adviezen over maatregelen en instrumenten.

Lange termijnonderzoek

AVV houdt zich ook bezig met lange termijnonderzoek, bijvoorbeeld in het kader van de scenario's van het Centraal Plan Bureau. Hoe zal de landelijke mobiliteit zich in het jaar 2005 ontwikkeld hebben, waar ligt dan de ernstigste congestie? Ook hier is samenhang een belangrijk aandachtspunt, met name de samenhang tussen de kernthema's milieu, ruimte, energie en mobiliteit. Na analyse van de knelpunten worden allerlei mogelijke scenario's met behulp van computermodellen doorgerekend.

² - <http://www.venwnet.minvenw.nl>

- Stroom van kennis... de zes Specialistische Diensten van Rijkswaterstaat en hun betekenis

Belangrijk voordeel van dergelijke systemen, waarbij grote hoeveelheden data hanteerbaar worden gemaakt, is dat de problematiek een stuk doorzichtiger wordt. Beleid kan eerder gevormd worden, waardoor beleidsmaatregelen niet langer uitsluitend reactief hoeven zijn.

Naast verkeersafwikkeling over de weg houdt AVV zich ook met de verkeersafwikkeling over water bezig. Een voorbeeld hiervan is het Momaro-project (Modernisering Maasroute voor de scheepvaart). De vraag is hierbij: "Is de maas berekend op het scheepvaartverkeer zoals dat zich in de komende decennia zal ontwikkelen?"

Verkeersbeheersing

Een goede verkeersbeheersing, waardoor een gelijkmatiger verkeersstroom wordt verkregen, maakt het mogelijk om de bestaande infrastructuur beter te benutten. Naast hulpmiddelen als toeritdosering, verkeerssignalering, incidentmanagement en dynamische route informatie panelen (drip's) speelt ook telematica een belangrijke rol. Een van deze toepassingen is het digitaal met het radiosignaal meezenden van verkeersinformatie (in heel Europa) die vervolgens in de door de luisteraar gewenste taal wordt doorgegeven. De combinatie telematica en verkeersveiligheid is één van de aandachtsgebieden van AVV.

Veiligheid heeft ook de aandacht van AVV als het gaat om het onderhoud van de weg. Zowel de veiligheid van de weggebruiker als die van de wegwerker. AVV ondersteunt hierin de Regionale Directies en werkt nauw samen met de dienst Weg- en Waterbouwkunde. AVV adviseert over systemen voor tijdelijke verkeersmaatregelen. Nieuwe ontwikkelingen als gebruik van de vluchtstrook als spitsstrook stellen nieuwe eisen aan de wijze van uitvoering van wegonderhoud. AVV werkt hier richtlijnen voor uit, en houdt constant voeling met hoe die richtlijnen in het land worden toegepast. Zo worden creatieve oplossingen die bij de ene Regionale Directie worden beproefd, door AVV op hun waarde beoordeeld en als nieuwe kennis, vaak gebundeld in aanvullende richtlijnen, verspreid onder andere diensten.

2.3.2 Kracht

De kracht van AVV wordt bepaald door het feit dat problemen op het gebied van verkeer en vervoer worden benaderd vanuit verschillende invalshoeken en disciplines. Vakgebieden binnen AVV zijn (verkeers)techniek, systeemontwikkeling, economie, gedrag, milieu en veiligheid bij verkeer over land en water. De gegevens die AVV verzamelt en analyseert, vormen een bepalende factor in het ontwikkelen en uitvoeren van het verkeers- en vervoerbeleid. Het belangrijkste kapitaal waarover AVV beschikt is de vakmanschap en deskundigheid van de medewerkers.

2.3.3 Missie

De missie van AVV luidt als volgt:

"De Adviesdienst Verkeer en Vervoer zorgt voor deskundige en tijdige inbreng van kennis bij de ontwikkeling en uitvoering van het rijksbeleid voor het verplaatsen van personen en goederen."

2.3.4 Omvang

AVV telt vier hoofdafdelingen en vier stafafdelingen (een schematische weergave van de organisatiestructuur is opgenomen in bijlage 2 en een nadere toelichting van de werkzaamheden van de verschillende afdelingen is opgenomen in bijlage 3). De hoofden hiervan vormen onder leiding van de hoofdingenieur-directeur het directieteam.

Bij AVV werken zo'n 485 FTE's, verdeeld over drie vestigingen in Rotterdam, Heerlen en het test centrum IB te Delft. AVV is vertegenwoordigd in een aantal platforms, kenniscentra en projectbureaus.

2.4 Samenvatting

AVV is als één van de specialistische diensten van Rijkswaterstaat onderdeel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. AVV heeft een adviestaak. Zij draagt zorg voor een tijdige inbreng van kennis bij ontwikkeling en uitvoering van het rijksbeleid voor het verplaatsen van personen en goederen. Daartoe verzamelt en analyseert AVV allerlei gegevens op het gebied van verkeer en vervoer. In totaal werken er bij AVV ongeveer 485 FTE's.

3 Algemene opdracht

De vanuit school geformuleerde opdracht voor deze kaderstage luidde:

"Doe een onderzoek naar de structuur, het bewerkings- of productieproces en de besturing van de organisatie-eenheid, waarbinnen/ waarvoor een specifieke opdracht wordt uitgevoerd."

In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens de drie onderwerpen uit deze opdracht aan de orde komen.

3.1 Structuur

In deze paragraaf worden een aantal zaken behandeld die kenmerkend zijn voor de structuur van FM.

3.1.1 Plaats FM binnen AVV

De afdeling Facilitaire Middelen (FM) is één van de vier stafafdelingen van AVV. Er is dus sprake van een lijn-staforganisatie, waarbij FM ondersteunend is aan de andere afdelingen van de organisatie. In de meeste gevallen is hierbij sprake van een horizontale relatie³. De staf overlegt direct met de lijn, zonder hierbij het hoger hiërarchisch niveau te betrekken.

3.1.2 Missie FM

In het afdelingsplan 2000-2005 doelstellingen is er een missie voor FM geformuleerd die als volgt luidt⁴:

- Standpunt innemen over strategische betekenis van de facilitaire organisatie;
- Koppelen langetermijnbeleid aan praktijk facilitaire uitvoering en
- Ontwikkelen kosten- en kwaliteitsbeleid voor Facilitaire diensten.

3.1.3 Doelstellingen FM

Naast de hiervoor genoemde missie zijn er voor FM de volgende doelstellingen geformuleerd⁵:

- Kennis van het vakgebied uitzetten binnen de organisatie en de toepassing verbreden;
- Richting geven aan ontwikkelingen in de Facilitaire dienstverlening;
- Inkaderen ondersteuning primair proces en inspelen op toekomstperspectieven;
- Verbeteren van bedrijfsprocessen door kritisch te zijn op eigen organisatie;
- Vastleggen meetpunten dienstverlening;
- Doorkijk bieden in diensten en producten en
- Offensieve communicatie binnen AVV.

³ Organisatie & Management, deel 2: De structuur van de organisatie, pag.73

⁴ Afdelingsplan 2000-2005

⁵ Afdelingsplan 2000-2005

3.2 Afdelingen

In totaal zijn er 27 mensen werkzaam bij FM (inclusief ingehuurde medewerkers, exclusief drie stagiaires). Omgerekend naar FTE's zijn dit er 23,5. FM bestaat uit vier afdelingen die elk hun eigen afdelingshoofd hebben te weten:

- Audio Visuele Vormgeving (FMV)
- Automatisering (FMA)
- Interne Zaken (FMI)
- Bibliotheek (FMB)

Een schematische weergave van de organisatiestructuur van FM is opgenomen in bijlage 4.

Binnen FM is er dus sprake van een functionele indeling, waarbij gelijksoortige activiteiten zijn gegroepeerd naar de aard van het te verrichten werk.

Hieronder volgt per afdeling een korte omschrijving.

Visuele Vormgeving (FMV)

FMV draagt zorg voor het vervaardigen van sheets, dia's en het scannen van tekst of foto's. Tevens verzorgt FMV de huisstijlbegeleiding voor AVV. Dat houdt in dat zij de opmaak van nieuwsbrieven, flyers, rapporten etc. conform de huisstijl van AVV verzorgt. Daarnaast geeft FMV zo nodig begeleiding bij het gebruik van audiovisuele hulpmiddelen. In totaal beschikt FMV over 5,5 formatieplaatsen.

Automatisering (FMA)

FMA geeft adviezen over het beveiligings- opleidings- en planningsbeleid op het gebied van automatisering. Daarnaast draagt zij zorg voor het beheer en onderhoud van de technische infrastructuur.

Aan elke hoofdafdeling is een vaste kernmedewerker toegewezen die de contacten met de betreffende afdeling onderhoudt. Om een zo goed mogelijke service te kunnen leveren aan de interne klant is er een aantal jaren geleden een helpdesk opgezet. Bij deze helpdesk kan men met alle problemen, storingen en verzoeken op het gebied van automatisering terecht. Vanuit deze helpdesk worden de meldingen doorgegeven aan de betreffende kernmedewerker. FMA beschikt over 9 formatieplaatsen.

Interne zaken (FMI)

FMI draagt zorg voor het onderhoud en beheer van het gebouw en het inventaris. Tevens beheert zij het dienstwagenpark en levert zij kantoorartikelen uit. Daarnaast maakt de verwerking van de in- en uitgaande post een belangrijk deel uit van de werkzaamheden van FMI. FMI beschikt over 4,5 formatieplaatsen.

Bibliotheek (FMB)

FMB beschikt over 3,5 formatieplaatsen. De medewerkers van FMB dragen zorg voor het documenteren van literatuur (kennisontsluiting) en het verstrekken van informatie en documenten zowel intern als extern. Daartoe onderhoudt FMB contacten met bibliotheken over de hele wereld. Tevens draagt FMB zorg voor abonnementen op, en circulatie van, tijdschriften en vakbladen. Daarnaast valt ook het beheer van het archief en de postregistratie onder het takenpakket van FMB.

3.3 Bewerkings-/ productieproces

Het basisproces van FM is het ondersteunen van het primaire proces van AVV op het gebied van schoonmaak, postbezorging, drukwerk, huisvesting, catering, beveiliging/ receptie, automatisering en documentatie/ informatie. Hieronder worden al deze deelprocessen nader beschreven.

Schoonmaak

De schoonmaak is uitbesteed aan Lavold. Dagelijks nemen de schoonmaakmedewerkers de bureaus, de algemene ruimten en het sanitair af. Daarnaast wordt er wekelijks gestofzuigd.

Postbezorging

Twee maal per dag vindt er door de medewerkers van FMI een postronde plaats. Zij bezorgen dan de externe post in de betreffende postruiven op de afdelingen. Bij deze postruiven zijn twee aparte vakken aangebracht voor te versturen externe en interne post. Tijdens de postronden worden deze vakken geleegd. De interne post wordt nog dezelfde dag bij de juiste persoon afgeleverd. De externe post wordt dezelfde middag gefrankeerd en verstuurd.

Drukwerk

Bij visuele vormgeving kunnen de medewerkers van AVV hun onopgemaakte documenten inleveren. Visuele vormgeving zorgt er vervolgens voor dat alle documenten, presentaties, foldermateriaal etc. opgemaakt worden conform de huisstijl van AVV.

FM maakt gebruik van de repro-afdeling van het directoraat Zuid-Holland. Bij deze afdeling worden nagenoeg alle rapporten gedrukt die door medewerkers van AVV geschreven zijn. Wanneer een rapport opgemaakt is wordt dit door visuele vormgeving afgegeven bij de repro, die vervolgens het gevraagde aantal exemplaren drukt en inbindt. Wanneer er van een bepaald rapport een zeer groot aantal exemplaren gedrukt moet worden, of er ingewikkeld technieken vereist zijn wordt het drukwerk uitbesteed.

Huisvesting

AVV is gehuisvest in gebouw 'De Nieuwe Maas'. Dit gebouw is gehuurd via de Rijksgebouwendienst. Het beschikt over 8 verdiepingen, een kelder en een parkeergarage. Daar het gebouw gehuurd is hoeft FM het groot onderhoud niet zelf uit te (laten) voeren. Wel draagt FM zorg voor het onderhoud en de inrichting van het gebouw. Op het moment is dit een HOT-item binnen AVV. Het gebouw biedt namelijk te weinig plaats voor alle medewerkers van AVV. Daarom zoekt men momenteel naar oplossingen om het ruimtegebrek weg te nemen. Men denkt aan een verbouwing van de kelder tot werkplekken voor FM.

Catering

De catering is in samenwerking met het directoraat Zuid-Holland uitbesteed aan SAB Catering. Zij verzorgt dagelijks voor ca. 700 medewerkers de lunch in bedrijfsrestaurant 'Maaszicht' (gesitueerd op de 20^e verdieping van gebouw 'de Maas') en coffeeshop 'De Brug'. Tevens verzorgt zij de koffieronden in zowel gebouw 'De Maas' als gebouw 'De Nieuwe Maas'.

Ook bij speciale gebeurtenissen als jubilea, recepties of vergaderingen wordt de catering verzorgd door SAB catering.

Beveiliging/ receptie

De beveiliging en receptie zijn net als de catering in samenwerking met het directoraat Zuid-Holland uitbesteed. Gebouw 'De Maas' (directoraat Zuid Holland) en gebouw 'De Nieuwe Maas' (AVV) maken gezamenlijk gebruik van de receptie die is gesitueerd in de centrale hal. Beide gebouwen zijn uitgerust met een toegangsbeheersysteem. Het gebouw is uitsluitend te betreden door medewerkers die in het bezit zijn van een toegangsbadge. Bezoekers dienen dan ook vooraf aangemeld te worden bij de receptie. De receptiemedewerkster draagt er zorg voor dat de bezoeker op de betreffende dag een bezoekerspas krijgt en wordt doorverwezen naar de juiste locatie.

Naast een receptiemedewerkster is er tevens een beveiligingsbeambte aanwezig. Deze beambte loopt dagelijks brand- en sluitronden door de gebouwen en controleert op eventuele onregelmatigheden.

Kantoorautomatisering

FM biedt steun op het gebied van kantoorautomatisering. Bij de afdeling automatisering staan een viertal kernmedewerkers en een helpdesk de AVV-ers ten dienste om in geval van nood allerhande IT-brandjes binnen AVV te blussen. Daarnaast wordt door een aantal andere medewerkers van automatisering het lange termijn beleid op IT-gebied bepaald.

Documentatie/ informatie

Binnen FM vindt men de bibliotheek. De bibliotheek vormt de centrale schakel bij informatieontsluiting. Zij onderhoudt contacten met bibliotheken over de hele wereld om zo haar kennis up to date te houden. Bij de bibliotheek kunnen alle medewerkers van AVV terecht die op zoek zijn naar bepaalde literatuur. De medewerkers van de bibliotheek zullen als in staat stellen om de gevraagde literatuur te bemachtigen.

3.4 De besturing (management)

In deze paragraaf zullen achtereenvolgend een aantal zaken behandeld worden, die kenmerkend zijn voor het management van FM.

3.4.1 Stijl van leidinggeven

Binnen FM komen hoofdzakelijk constituerende en dirigerende managementtaken voor⁶. Het hoofd FM is voornamelijk constituerend bezig. Hij is degene die beslissingen neemt op het gebied van strategie en beleid. De afdelingshoofden hebben daarentegen voornamelijk dirigerende taken. Zij geven hun medewerkers de opdracht het door het hoofd FM voorgeschreven beleid en maatregelen ten uitvoer te brengen en houden tevens toezicht op de uitvoering daarvan.

Er komen binnen FM een geringe hoeveelheid controlerende taken voor. Binnen FM is namelijk sprake van een grote mate van zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en taakvolwassenheid. Kenmerkend hiervoor is ook de uitspraak van het hoofd FM: "Ik stuur niet op aanwezigheid maar op output.". Aan de hand van de AO-procedure (AO = administratieve organisatie) kan het hoofd FM toch controlerende taken uitvoeren. De afdelingen stellen project- en beheersplannen op die het tijdens het maandelijkse routine overleg tussen het afdelingshoofd en het hoofd FM besproken en gecheckt worden.

⁶ Organisatie & Management, deel 2: De structuur van de organisatie, pag.73

3.4.2 Overlegvormen

DT-overleg

Het hoofd FM maakt net als alle andere staf- en hoofdafdelingshoofden deel uit van het Directie Team van AVV, dat onder leiding staat van de hoofd-ingenieur-directeur. In die zin praat FM dus mee in het hoogste overlegorgaan binnen AVV. Bij dit overleg komen die zaken aan de orde die van belang zijn voor de gehele organisatie.

Hoofdenoverleg

Binnen FM vindt er tweewekelijks een hoofdenoverleg plaats. Bij dit overleg zijn de vier afdelingshoofden van FM en het hoofd FM zelf aanwezig. Tijdens dit overleg wordt de status van alle lopende projecten besproken en wordt geëvalueerd in hoeverre afgesproken actiepunten gerealiseerd zijn. Tevens worden er nieuwe afspraken gemaakt over te realiseren actiepunten.

Routine overleg

Maandelijks vindt er een individueel overleg plaats tussen de afdelingshoofden en het hoofd FM. Tijdens dit overleg controleert het hoofd FM de afhandeling en voortgang van de projecten.

Afdelingsoverleg

Elk afdelingshoofd houdt regelmatig een overleg met alle medewerkers van zijn afdeling. Tijdens dit overleg worden alle belangrijke gebeurtenissen van de afgelopen periode besproken. Tevens informeert het afdelingshoofd de medewerkers over belangrijke zaken die besproken zijn tijdens het hoofdenoverleg.

Plenair FM

Twee maal per jaar vindt er een overleg plaats waarbij alle medewerkers van FM aanwezig zijn. Dit overleg is voornamelijk bedoeld om de medewerkers direct te informeren over alle lopende projecten binnen FM. Tevens wordt er wat ruimte geboden voor discussie.

Functioneringsgesprekken

Alle afdelingshoofden voeren regelmatig functioneringsgesprekken met de medewerkers van hun afdeling. Het hoofd FM voert op zijn beurt functioneringsgesprekken met de afdelingshoofden. Tijdens deze gesprekken komen zaken aan de orde als het dagelijks functioneren, te volgen opleiding(en) en het toekomstperspectief van de medewerker.

Beoordelingsgesprekken

Eén maal per jaar wordt er met elke medewerker individueel een beoordelingsgesprek gehouden. Bij deze gesprekken wordt, zoals de naam al zegt, de medewerker beoordeeld op zijn prestaties van de voorafgaande periode. Afhankelijk van deze beoordeling kan de medewerker een extra periodieke salarisverhoging krijgen.

Incidenteel overleg

Naast de hiervoor genoemde overlegvormen vindt er ook regelmatig overleg plaats tussen een medewerker en zijn afdelingshoofd naar aanleiding van bijvoorbeeld een incident dat zich heeft voorgedaan.

3.4.3 Budgettering

FM beheert het gehele facilitaire budget voor AVV. Er is dan ook geen sprake van doorbelasting van facilitaire kosten. Alleen cateringkosten die gemaakt worden ten behoeve van bijvoorbeeld jubilea, vergaderingen etc. worden wel ten laste gelegd van het representatiebudget van de betreffende afdeling. Jaarlijks maakt FM een bestedingsplan, waarin rekening wordt gehouden met toekomstige ontwikkelingen als onderhoud van het gebouw en vervangingsinvesteringen. Op basis van dit bestedingsplan wordt de hoogte van het budget van FM bepaald.

3.4.4 Uitbesteding

Binnen AVV zijn een aantal facilitaire processen uitbesteed. Het gebouw 'De Nieuwe Maas' waarin AVV gehuisvest is, is niet in eigendom van AVV. Zaken als grootonderhoud e.d. dienen dan ook door de verhuurder van het pand uitgevoerd te worden. Daarnaast is de schoonmaak uitbesteed aan Lavold. Daar gebouw 'De Nieuwe Maas' direct naast gebouw 'De Maas' ligt, waar het directoraat Zuid-Holland gevestigd is, maakt men van een aantal facilitaire voorzieningen gezamenlijk gebruik. Voorbeelden hiervan zijn de receptie, de beveiliging, de telefonistes, dienstauto's, verhuur van vergaderzalen, repro en catering. Van deze genoemde services zijn alleen de dienstauto's, repro en vergaderzalen in eigen beheer. De overige diensten zijn (in samenwerking met het directoraat Zuid-Holland) uitbesteed. Voor deze constructie is gekozen omdat dit financieel gezien het aantrekkelijkst is. De managementassistente beheert in opdracht van het hoofd FM de contracten die gesloten zijn met de externe leveranciers. Zij ziet er op toe dat ze tijdig worden verlengd of beëindigd. Het zijn echter de afdelingshoofden en het hoofd FM zelf die de contacten met de leveranciers onderhouden en zo nodig met hen onderhandelen of overleg voeren.

3.5 Samenvatting

FM is één van de vier stafafdelingen van AVV. In totaal werken er 23,5 Fte's binnen FM, verdeeld over de afdelingen FMA, FMI, FMV en FMB. Elke afdeling heeft zijn eigen functiegebied. De belangrijkste doelstelling van FM is het verbeteren van de dienstverlening aan de interne klant.

Het basis bewerkings- of productieproces bestaat uit een aantal deelprocessen te weten: catering, drukwerk, schoonmaak/ onderhoud, huisvesting, postbezorging, beveiliging/ receptie, automatisering en documentatie/informatie. Een groot deel van deze processen zijn (al dan niet in samenwerking met het directoraat Zuid-Holland) uitbesteed.

De belangrijkste managementtaken die men tegenkomt binnen FM zijn constituerend en dirigerend. Daarnaast wordt FM gekenmerkt door een hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de medewerkers. Het hoofd FM is vertegenwoordigd in het Directie Team van AVV, zo praat FM mee op het hoogste niveau van de organisatie. Daarnaast zijn er binnen FM nog andere vormen van overleg te onderscheiden als het hoofdenoverleg, werkoverleggen en functioneringsgesprekken.

4 Specifieke opdracht

Naast de algemene opdracht die vanuit school werd meegegeven heb ik vanuit de organisatie de volgende opdracht gekregen:

"Het opzetten en implementeren van een facilitair loket, waarbij inzicht wordt verschaft in de te leveren producten en diensten alsmede procedures worden opgesteld voor de aansturing van de verschillende werkprocessen naar de back office."

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens behandeld wat de aanleiding voor de opdracht was, hoe ik de opdracht heb aangepakt en wat de resultaten zijn.

4.1 Aanleiding opdracht

De dienstverlening van FM verloopt momenteel niet optimaal. Zij wordt gekarakteriseerd door onder andere de volgende knelpunten:

- *Weinig onderlinge afstemming*

FM heeft een sterk productgerichte organisatiestructuur waarbij er sprake is van een geringe samenwerking en afstemming tussen de afdelingen onderling (eilandcultuur). De klant ondervindt hier veel hinder van. Voor bepaalde verzoeken tot dienstverlening moet zij met meerdere afdelingen contact opnemen. Uiteraard is dit niet klantvriendelijk.

- *Gebrek aan richtlijnen*

Binnen FM gelden weinig richtlijnen voor het afhandelen van verzoeken tot dienstverlening. Hierdoor is er een grote variatie in het kwaliteitsniveau van de geleverde diensten. Ook komt het voor dat degene die de beste relatie heeft opgebouwd met de facilitair medewerkers het eerste aan de beurt is. Kortom, het is voor de klant dus niet duidelijk welk niveau van dienstverlening zij kan verwachten.

- *Slechte bereikbaarheid*

De bereikbaarheid van FM is niet optimaal. De klant heeft geen duidelijk beeld van de producten en diensten die FM levert en weet niet wie hij voor bepaalde producten of diensten kan aanspreken. Het komt regelmatig voor dat men van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

- *Geen registratie van problemen en vragen van de klant*

Binnen FM vindt er geen registratie van vragen en problemen van de klant plaats. Er is mede daardoor nauwelijks inzicht in de behoeften van de klant.

- *Geen managementinformatie*

Er is nauwelijks juiste managementinformatie beschikbaar. Mede als gevolg daarvan vindt er voornamelijk correctieve, ad-hoc dienstverlening plaats in plaats van preventieve dienstverlening plaats.

4.2 Opdracht en probleem- en doelstelling

Teneinde bovengenoemde knelpunten op te lossen heb ik vanuit de organisatie de opdracht gekregen een facilitair loket op te zetten en te implementeren, waarbij inzicht wordt verschaft in de te leveren producten en diensten alsmede procedures worden opgesteld voor de aansturing van de verschillende werkprocessen naar de back office.

4.2.1 Probleemstelling

De probleemstelling voor deze opdracht luidde als volgt:

"Hoe kan er binnen AVV een facilitair loket worden opgezet?"

4.2.2 Subprobleemstellingen

Hierbij werden de volgende subprobleemstellingen onderscheiden:

- Welke producten- en diensten dienen vanuit het facilitair loket aangestuurd te worden?
- Hoe dient het facilitair loket deze producten en diensten aan te sturen (naar de back office)?
- Aan welke eisen dient een facility management informatiesysteem (FMIS) te voldoen (ter ondersteuning van de front office) en welk FMIS is dan het meest geschikt voor deze organisatie?
- Hoe kan de klant ingelicht worden over het bestaan van het facilitair loket?

4.2.3 Doelstellingen

De doelstellingen van het facilitair loket zijn:

- Vergroten van de klantvriendelijkheid en bereikbaarheid van de facilitaire organisatie en
- Een afname van de druk op de medewerkers van FM.

Beide doelstellingen kunnen gerealiseerd worden middels de volgende gevolgen die een facilitair loket met zich meebrengt:

Verbetering van de onderlinge afstemming tussen de verschillende afdelingen
Het facilitair loket vormt een centraal aanspreekpunt voor de gehele facilitaire organisatie. Vanuit het facilitair loket worden de verschillende afdelingen aangestuurd en gecoördineerd. Er vindt daardoor een verschuiving plaats van een productgerichte organisatiestructuur naar een procesgerichte organisatiestructuur. Zodoende kunnen de verschillende diensten zo optimaal mogelijk op elkaar worden afgestemd.

Verbetering bereikbaarheid van de facilitaire organisatie.

Het facilitair loket is de gehele dag van 8.30 uur tot 17.00 uur fysiek, telefonisch en per e-mail te bereiken. Het loket zal bemand worden door twee personen, zodat tijdens de lunchpauze en in geval van ziekte er altijd iemand aanwezig is. Daarnaast kan de klant voor het verkrijgen van verschillende diensten of producten voortaan bij één centraal aanspreekpunt terecht, waar men zal proberen de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Kwaliteitsborging van de dienstverlening.

Verzoeken tot dienstverlening worden volgens vastgestelde richtlijnen op een eenduidige wijze afgehandeld. Zodoende is de klant verzekerd van een constante kwaliteit van dienstverlening, die voor elke klant gelijk is.

Het optimalisatie van het producten- en dienstenpakket.

Door de centrale registratie van vragen, problemen en verzoeken tot dienstverlening wordt het mogelijk inzicht te krijgen in het behoeft patroon van de klant. Zodoende kan de dienstverlening van FM zo goed mogelijk aan de wensen van de klant worden aangepast.

Genereren van relevante managementinformatie

Op basis van de registratie in het FMIS kunnen managementrapportages worden uitgedraaid. Deze overzichten maken duidelijk waar eventuele knel- en aandachtspunten liggen, zodat er onder andere gestuurd kan worden op meer preventieve dienstverlening.

4.3 Stappenplan

Teneinde de opdracht te vervullen heb ik na de eerste maand, waarin ik mij georiënteerd heb op de opdracht en de organisatie, het stappenplan opgezet zoals dat hieronder beschreven is. Het tijdspad dat ik hierbij gemaakt heb is opgenomen in bijlage 5.

1. Literatuurstudie

2. Ontwerp

1. Uitwerken modelkeuze

- Taken van het facilitair loket bepalen (welke producten en diensten wel of niet door het facilitair loket aangestuurd dienen te worden).
- Beschrijven communicatieprocedures en werkprocessen (organisatie back office).

2. Opstellen producten- en dienstencatalogus

- Inventariseren welke producten en diensten worden aangeboden door de afdeling facilitair middelen.
- Producten en diensten opnemen in catalogus.
- Foto's nemen ter illustratie producten- en dienstencatalogus.
- Vormgeven (lay-out) van catalogus in (losbladig) boekwerk.
- Drukken catalogus.
- Vormgeven catalogus op Compas (intranet).
- Verspreiden catalogus.

3. Selectie en ontwerp FMIS

- Analyse informatiebehoefte (eventueel met behulp van DFD's).
- Opstellen programma van eisen.
- Selectie leveranciers.
- Keuze FMIS.
- Invullen en aanpassen FMIS aan wensen en eisen.
- Testen FMIS.

4. Opstellen van een procedurehandboek

3. Verbeteren

1. Instrueren afdelingshoofden/ medewerkers.
2. Instrueren en opleiden medewerkers facilitair loket.
3. Daadwerkelijke implementatie front office.
4. Promotie en voorlichting binnen AVV.

4. Beheer (valt buiten stageperiode)

1. Evaluatie werkwijze facilitair loket aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek en ervaringen van de medewerkers van FM.
2. Bijstellen werkwijzen

4.4 Gevolgde werkwijze

Producten- en dienstencatalogus

Daar ik de organisatie bij de start van mijn stage nog niet zo goed kende ben ik begonnen met het inventariseren van de producten en diensten die door FM worden aangeboden. Tevens heb ik literatuurstudie gedaan over het samenstellen van een producten- en dienstencatalogus. Alle producten en diensten die ik tegen kwam heb ik toen beschreven in de vorm van een producten- en dienstencatalogus.

Verder ben ik gaan praten met de afdeling Visuele Vormgeving en de afdeling Communicatie om advies in te winnen over hoe de producten- en dienstencatalogus het beste vormgegeven kan worden en hoe hij het beste binnen de organisatie geïntroduceerd kan worden.

Procedures

Langzamerhand kreeg ik een beter beeld van de organisatie en ben ik procedures gaan opstellen waarmee het facilitair loket de dienstverlening van de backoffice van FM kan aansturen.

Facilitair loket

Tevens ben ik informatie in gaan winnen over een facilitair loket. Daarvoor heb ik niet alleen Internet en de bibliotheek geraadpleegd, maar ben ik ook bij andere organisaties wezen kijken die al een meldpunt ingericht hadden. Ik ben hiervoor naar het Zuiderziekenhuis in Rotterdam en de Vereniging Nederlandse Gemeenten in Den Haag geweest. Daar heb ik nieuwe ideeën opgedaan die op de situatie van AVV konden worden toegepast.

FMIS

Daar ik er gaandeweg achter kwam dat een Facility Management Informatiesysteem (FMIS) een onontbeerlijk hulpmiddel is voor het facilitair loket, heb ik informatiemateriaal hiervan aangevraagd bij diverse leveranciers van dergelijke systemen. In een volgend stadium heb ik hen uitgenodigd om hun systeem bij ons te demonstreren.

Om de informatiesystemen goed te kunnen vergelijken heb ik in samenwerking met iemand van automatisering een vragenlijst opgesteld. Ook heb ik bestaande gebruikers telefonisch geïnterviewd over hun ervaringen met het betreffende systeem. Op basis van de vragenlijst, een vooraf opgesteld programma van eisen en de gebruikerservaringen ben ik vervolgens de systemen gaan beoordelen. Dit heb ik gedaan aan de hand van weegfactoren die ik aan de verschillende factoren heb toegekend. Daar de implementatie van een FMIS al snel meer dan drie maanden bedraagt is het niet haalbaar om tijdens mijn stage een dergelijk informatiesysteem daadwerkelijk te implementeren. Daarom heb ik slechts een advies uitgebracht over welk informatiesysteem het meest geschikt is voor AVV (de adviesnota is opgenomen in bijlage 6).

Implementatie facilitair loket

Steeds duidelijker werd dat de implementatie van een facilitair loket binnen de stageperiode onbegonnen werk was. Dit had met een aantal factoren te maken. Zo bedraagt de implementatietermijn van een FMIS minimaal drie maanden, en vaak zelfs nog langer. Het was dus niet mogelijk om nog binnen de gestelde stageperiode een FMIS in gebruik te nemen. Daarnaast speelde ook mee dat er in het gebouw een groot ruimtegebrek is. Momenteel is er geen plaats om een facilitair loket op te zetten. Daarnaast heeft de invoering van een facilitair loket een zodanig grote impact op de organisatie, dat de invoering ervan met de grootste zorgvuldigheid dient te gebeuren.

Daarom is besloten om de daadwerkelijke implementatie van het facilitair loket samen te laten lopen met een grote verbouwing en verhuizing van heel FM in het tweede kwartaal van 2001.

Weerstand

Binnen FM kreeg ik het idee dat er wat onrust en zelfs weerstand ontstond onder de medewerkers van FM, met betrekking tot de invoering van een facilitair loket. Daarom heb ik een notitie geschreven (zie bijlage 7) waarin ik de medewerkers van FM heb geïnformeerd over het hoe en wat van een facilitair loket.

Enquête

Op initiatief van het hoofd FM heb ik onder het voltallig personeel van AVV op de locatie Rotterdam (circa 300 personen) een kleine enquête. Deze enquête is opgenomen in bijlage 8. Het doel van de enquête was er achter te komen hoe de medewerkers van AVV aankijken tegen de invoering van een facilitair loket. In totaal zijn er 70 reacties opgekomen (response van circa 25%). Het overgrote deel (zo'n 85%) van de reacties hierop was uitermate positief (zie bijlage 9). Dit was een goede motivatie om door te gaan.

Afronding

Het einde van de stage naderde zeer snel. De laatste maand van de stageperiode heb ik mij dan ook voornamelijk bezig gehouden met het schrijven van dit rapport en het afronden van alle zaken waar ik in de afgelopen periode mee bezig ben geweest. Zo moesten er nog foto's genomen worden voor de producten- en dienstencatalogus en moest het procedurehandboek worden afgerond.

4.5 Resultaten

4.5.1 Producten- en dienstencatalogus

Zoals al eerder vermeld heb ik voor FM een producten- en dienstencatalogus ontwikkeld (zie bijlage 10). Deze catalogus is een onmisbaar hulpmiddel om het facilitair loket van de grond te krijgen.

In deze catalogus zijn alle producten en diensten opgenomen die door FM worden aangeboden. In de catalogus kan men precies vinden voor welke producten men bij FM terecht kan, hoe ze besteld kunnen worden en wat de gemiddelde levertijd bedraagt.

Met behulp van de producten- en dienstencatalogus krijgt de klant inzicht in het aanbod van FM. Daarnaast krijgt zij meer duidelijkheid bij wie zij terecht kan om een bepaalde dienst of product af te nemen.

De producten- en dienstencatalogus zal zowel in boekvorm als in elektronische vorm (op Compas) verschijnen.

Daar het facilitair loket pas in het tweede kwartaal van 2001 ingevoerd zal worden is besloten de producten- en dienstencatalogus op schijf aan te leveren en nog niet in druk te brengen. Zodoende kunnen eventuele wijzigingen die zich in tussenliggende periode voordoen eenvoudig in de producten- en dienstencatalogus worden aangepast.

4.5.2 Adviesnota FMIS

Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) is van groot belang voor het laten slagen van het facilitair loket. In een FMIS kunnen de medewerkers van het facilitair loket alle meldingen op een eenvoudige, maar vooral ook een eenduidige wijze invoeren. Daarnaast kan de melding worden omgezet in een werkorder, zodat ook de betreffende uitvoerende afdeling of medewerker van de melding op de hoogte kan worden gesteld. Tevens kunnen aan de hand van de ingevoerde meldingen rapporten worden uitgedraaid die relevante managementinformatie verschaffen.

Op basis van de wensen en eisen m.b.t. de leverancier, de gebruiksvriendelijkheid van het informatiesysteem, de mogelijkheden van het systeem en de aanvullende modules waarover het informatiesysteem beschikt heb ik een aantal FMIS met elkaar vergeleken, beoordeeld en een advies uitgebracht welk FMIS het meest geschikt is voor de facilitaire organisatie van AVV. Uit de beoordeling kwam Planon op grote voorsprong van de andere informatiesystemen als beste uit de bus. De complete adviesnota is opgenomen in bijlage 6.

4.5.3 Procedurehandboek

Om structuur in de dienstverlening aan te brengen heb ik een procedurehandboek samengesteld (zie bijlage 11). Het handboek vormt de leidraad voor de medewerkers van het facilitair loket. Voor elk product of dienst is er een procedure in opgenomen waarin precies vermeld is wat er van de medewerkers van het facilitair loket verwacht wordt, wie zij voor het product of dienst kunnen aanspreken en wat de maximale reactietijd bedraagt.

4.6 Beantwoording subprobleemstellingen

De antwoorden op de subprobleemstellingen zijn te vinden in de verschillende deelproducten. Zo geeft de producten- en dienstencatalogus antwoord op de vraag welke producten- en diensten door het facilitair loket aangestuurd dienen te worden. Het procedurehandboek geeft antwoord op de vraag hoe het facilitair loket de verzoeken tot dienstverlening kan aansturen naar de back office. En de adviesnota FMIS tenslotte beantwoordt de vraag welk FMIS het meest geschikt is voor de facilitaire organisatie van AVV. Voor de goede orde volgt hieronder per subprobleemstelling een samenvatting van het antwoord.

4.6.1 Welke producten- en diensten dienen vanuit het facilitair loket aangestuurd te worden?

Alleen die producten en diensten dienen door het facilitair loket aangestuurd te worden, waarbij het een duidelijke meerwaarde voor de klant en/ of de medewerkers van FM oplevert. Dit is het geval indien:

- een product of dienst vaak in combinatie met een ander product of dienst besteld wordt (zoals bijvoorbeeld audiovisuele ondersteuning en cateringservices bij het reserveren van een vergaderzaal) of;
- het verzoek tot dienstverlening de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers van FM ontregelt (bijvoorbeeld een storingsmelding) en
- het verzoek tot dienstverlening ook makkelijk door het loket behandeld kan worden.

Producten- of diensten waarvoor specialistische kennis vereist is om de klant goed van dienst te zijn zullen dus niet onder het facilitair loket worden gebracht.

4.6.2 Hoe dient het facilitair loket deze producten en diensten aan te sturen (naar de back office)?

De wijze waarop het facilitair loket verzoeken tot dienstverlening aanstuurt verschilt per product of dienst. Toch is er een standaard dienstverleningsproces waarop de aansturing van de verschillende producten en diensten gebaseerd is. Dit standaard dienstverleningsproces ziet er als volgt uit:

1. Een medewerker van AVV dient een verzoek tot dienstverlening in bij het facilitair loket.
2. De medewerkers van het facilitair loket kunnen niet elk verzoek tot dienstverlening aannemen. De aanvraag wordt getoetst aan criteria als:
 - Ligt de aanvraag binnen het producten- en dienstenpakket van FM?
 - Wordt de dienst ook door het facilitair loket aangestuurd?
 - Is de medewerker bevoegd om de aanvraag in te dienen of dient bijvoorbeeld zijn leidinggevende toestemming te geven?
 - Dienen er nog andere stappen genomen te worden (bijvoorbeeld het invullen en tekenen van een formulier) voordat de dienst afgenomen mag worden?
3. Indien een verzoek tot dienstverlening aangenomen wordt, worden de gegevens ingevoerd in het FMIS en wordt er een prioriteit aangegeven (afhankelijk van de sla voor het betreffende product of dienst). Deze informatie wordt doorgespeeld aan de afdeling waarop het verzoek tot dienstverlening betrekking heeft.

4. Indien een verzoek tot dienstverlening niet in behandeling kan worden genomen wordt de klant geïnformeerd over de reden van afwijzing en welke stappen men moet ondernemen om het betreffende product of dienst toch te kunnen bemachtigen.
5. Nadat het verzoek tot dienstverlening is geregistreerd en doorgegeven aan de betreffende afdeling wordt de klant geïnformeerd over de status van de melding.
6. Het facilitair loket peilt en bewaakt de voortgang van het verzoek tot dienstverlening.
7. Indien het facilitair loket constateert dat de verzoeken tot dienstverlening niet volgens de planning wordt uitgevoerd neemt zij contact op met de betreffende afdeling om nadere uitleg omtrent de stagnatie.
8. Wanneer er wordt afgeweken van de planning licht het facilitair loket de klant in over de vertraging van de werkzaamheden.
9. Indien het verzoek tot dienstverlening volledig afgehandeld is meldt het facilitair loket dit aan de klant.

4.6.3 Aan welke eisen dient een FMIS te voldoen (ter ondersteuning van de front office) en welk FMIS is dan het meest geschikt voor deze organisatie?

Het antwoord op deze probleemstelling is te vinden in het programma van eisen en wensen dat voor de aanschaf van een FMIS is opgesteld. In het programma van eisen zijn die zaken opgenomen waarvan het een vereiste is dat het systeem daar over beschikt. In het programma van wensen zijn daarentegen zaken opgenomen waarvan het meegenomen zou zijn wanneer het systeem er over zou beschikken.

Dit programma van eisen voor een FMIS is:

1. Het systeem moet het facilitair loket van FM kunnen ondersteunen daartoe:
 - Dienen meldingen en klachten in het informatiesysteem geregistreerd te kunnen worden.
 - Dient het systeem over een reserveringsmodule te beschikken.
2. Het systeem moet de CAD-tekeningen die gemaakt zijn in Nordined kunnen inlezen.
3. Het systeem moet koppelbaar zijn met het financieel administratiesysteem van AVV (FAIS).
4. Er moeten autorisaties tot op gebruikers-/ moduleniveau kunnen worden vastgesteld.
5. Het systeem moet passen binnen de netwerkomgeving (Windows NT).
6. Het systeem moet gebruiksvriendelijk zijn.
7. Het systeem moet minimaal 30 gebruikers aankunnen.
8. Het systeem moet alle denkbare managements-rapportages kunnen genereren.
9. Het systeem dient een Nederlandstalige handleiding te hebben.
10. Het systeem dient voorzien te zijn van een helpfunctie, waarmee de gebruiker indien nodig aanvullende informatie kan opvragen.

Het programma van wensen voor een FMIS is:

1. Het aan kunnen passen van veldnamen aan termen die binnen AVV gangbaar zijn.
2. Het kunnen verwijderen of toevoegen van velden.
3. Het systeem past binnen de ITIL-methodiek
4. Het systeem beschikt over de mogelijkheid om bepaalde meldingen aan te vinken om ze zodoende door te kunnen spelen aan het management.
5. Het systeem beschikt over de mogelijkheid om standaard vragen aan te geven bij bepaalde meldingen.

-
6. Het systeem beschikt over de modules:
 - Middelenbeheer
 - Ruimtebeheer
 - Onderhoudsplanning
 - Activabeheer
 - Verhuizings-management
 7. Het systeem beschikt over de volgende aanvullende modules:
 - Contractenmodule
 - Inkoop-/ Voorraadbeheer
 - Sleutelbeheer
 - Projectenbeheer
 - Budgetbeheer
 - Interne facturering/ doorbelasting
 8. In het systeem kunnen de maximale responsetijden die opgenomen zijn in de sla's ingevoerd worden.
 9. Het systeem geeft een melding zodra een sla dreigt overschreden te worden.
 10. Het is (in de nabije toekomst) mogelijk dat de medewerkers van de uitvoerende afdelingen zelf hun werkorders opvragen en afmelden.
 11. Het systeem beschikt (in de nabije toekomst) over een koppeling met intranet.
 12. Het programma kan microsoft Exchange (mail) ondersteunen voor het versturen.
 13. Het systeem is al enige tijd op de markt.
 14. Er zijn al eerdere versies van het systeem verschenen.
 15. Het systeem is ISO-gecertificeerd.
 16. Andere gebruikers zijn tevreden over het systeem.

Na toetsing van het programma van eisen met alle FMIS op de Nederlandse markt bleven er nog zes systemen over. Van al deze systemen is een demonstratie bijgewoond.

De systemen zijn vervolgens beoordeeld op vier deelgebieden: kenmerken van de leverancier, gebruiksvriendelijkheid, mogelijkheden van het systeem en aanvullende modules waar het systeem over beschikt.

Uit de beoordeling is gekomen dat Planon het meest geschikte informatiesysteem is om het facilitair loket van FM te ondersteunen. Het laat in de beoordeling de andere systemen ver achter zich. Het systeem is zeer gebruiksvriendelijk, heeft veel extra mogelijkheden en beschikt over een groot aantal aanvullende modules.

Het systeem kan het beste al voordat het facilitair loket in gebruik genomen wordt geïmplementeerd worden. Zodoende is men reeds bekend met het systeem, wat een goede start van het facilitair loket ten goede zal komen. Voor de implementatie van het systeem gebruikt Planon een standaard implementatie methode. Hierbij kan het beste gekozen worden voor het basis scenario. Dit scenario biedt gezien de geringe omvang van AVV voldoende begeleiding.

Tevens is het verstandig in de beginfase niet de uitvoerende medewerkers de werkorders in het systeem te laten opvragen en afmelden, maar dat de medewerkers van het facilitair loket dit doen. Zo worden de medewerkers niet in één keer met te veel veranderingen geconfronteerd.

Tot slot dient nog als aanvulling op het adviesrapport FMIS (opgenomen in bijlage 6) vermeld te worden dat de verschillende FMIS zich in grote ontwikkeling bevinden. De beoordeling is dan ook slechts een moment opname. Wanneer het besluit over een FMIS langer dan een jaar op zich laat wachten is het dan ook verstandig om de drie FMIS die nu het beste gescoord hebben nog eens opnieuw met elkaar te vergelijken. Wellicht komt er dan een ander FMIS als beste uit de bus dan nu het geval is

4.6.4 Hoe kan de klant ingelicht worden over het bestaan van het facilitair loket?

Middelen

Voor het communicatief begeleiden van de invoering van het facilitair loket kunnen diverse middelen gebruikt worden. Compas is natuurlijk een belangrijk middel. Compas alleen is echter ook niet zaligmakend, daar slechts een klein gedeelte van alle medewerkers op Compas kijkt. Daarnaast is het nog maar de vraag of diegenen die wel op Compas kijken het stuk over het facilitair loket lezen.

Daarom is het belangrijk om naast Compas ook een stuk te zetten in AVV-berichten. Hier kan vooral de zakelijke kant in belicht worden, zoals waar men het loket kan vinden, wie er werken, hoe het te bereiken is en wat er van de medewerkers wordt verwacht. De niet-zakelijke kant van het verhaal kan in Verkeerspost geplaatst worden. Hierin kan bijvoorbeeld de achtergrond van het facilitair loket besproken worden, een interview met een van de medewerkers worden geplaatst of de filosofie van het facilitair loket worden weergegeven. Daarnaast kunnen er om de medewerkers te attenderen op de opening van het facilitair loket posters geplaatst worden op A3 formaat (liefst in kleur) met daarop een pakkende tekst en bijvoorbeeld een foto van de medewerkers van het facilitair loket achter de balie. Deze posters kunnen bij de liften worden opgehangen.

Tijdstip

De organisatie dient pas ingelicht te worden over de komst van het facilitair loket als bekend is wanneer het ingevoerd zal worden. Een maand voor de invoering is vroeg genoeg om iets in AVV-berichten te melden.

Hooguit een week voor de invoering kan er echt actie ondernomen worden. Er kan bijvoorbeeld een open dag worden gehouden en een cadeautje in de organisatie worden verspreid of iets dergelijks.

De producten- en dienstencatalogus dient hooguit een dag voor de invoering in de organisatie verspreid te worden, maar het liefst op de dag dat er gestart met het facilitair loket wordt. De dienstencatalogus is immers pas bruikbaar wanneer het facilitair loket in gebruik is genomen.

4.7 Aanvullende adviezen

Bij de beantwoording van de subprobleemstellingen zijn reeds een aantal adviezen voor de stageorganisatie gegeven. In deze paragraaf volgen een aantal aanvullende adviezen die niet onder de beantwoording van de subprobleemstellingen vallen, maar waarvan het toch nuttig is ze te vermelden.

4.7.1 Producten- en dienstencatalogus

Verschijningsvorm

De producten- en dienstencatalogus zal in ieder geval op Compas geplaatst moeten worden. De pagina moet eenvoudig te vinden zijn, bijvoorbeeld met een hyperlink op de introductiepagina van FM. Nog beter is een hyperlink op de startpagina van Compas. Deze elektronische vorm van de producten- en dienstencatalogus dient zeer 'up to date' gehouden te worden, zodat men te allen tijde van actuele en juiste informatie wordt voorzien.

Daar Compas slechts door een gering aantal medewerkers bekeken wordt is het noodzakelijk de producten- en dienstencatalogus ook in papieren vorm uit te brengen. Een losbladig systeem heeft het voordeel dat er op een eenvoudige en voordelige wijze aanvullingen kunnen worden toegevoegd. Er kleven echter ook grote nadelen aan een losbladig systeem. Zo is het de vraag of de klant de bladzijden daadwerkelijk zal vervangen. De kans is groot dat de aanvulling op de grote papierstapel verdwijnt en de gids vervolgens niet actueel meer is.

Daarnaast maakt paginanummering het invoegen van nieuwe hoofdstukken onmogelijk. Overwogen kan worden om de pagina- en hoofdstuknummering weg te laten. Dit zal echter ten kosten gaan van de overzichtelijkheid van de catalogus, omdat het dan onmogelijk wordt om in het trefwoordenregister een juiste verwijzing te maken.

Het verkiest dan ook de voorkeur de producten- en dienstencatalogus in te laten binden op A5 formaat. De dienstencatalogus ziet er dan professioneler uit en is veel handzamer vanwege het compacte formaat. Wanneer er zich grote wijzigingen hebben voorgedaan in het producten- en dienstenaanbod van FM kan er 1 maal per jaar een nieuwe versie van de catalogus verspreid worden. Daarnaast kan men voor de meest actuele informatie altijd Compas raadplegen.

Controle

De producten- en dienstencatalogus is slechts in concept gereed. Dat wil zeggen dat hij nog gecheckt dient te worden door alle gelederen van FM, dus zowel door de afdelingshoofden als de uitvoerende medewerkers. Hierbij dienen 'externe' partijen als de cateraar, centrale receptie en repro niet vergeten te worden. Bij het checken van de catalogus dient gelet te worden op:

- assortiment: zijn er wellicht producten of diensten die FM aanbiedt, maar die niet in de catalogus zijn opgenomen?
- omschrijving: is de omschrijving van de producten of diensten wel juist en volledig?
- levertijden: zijn ze wel reëel, misschien te krap of juist erg ruim genomen?
- verantwoordelijken: wordt de dienst daadwerkelijk door diegene geleverd die in de catalogus als aanspreekpunt is vermeld en klopt zijn telefoon- en kamernummer?
- prijzen: stemmen de prijzen in de producten- en dienstencatalogus overeen met de prijzen die gehanteerd worden ten tijde van het ter perse gaan van de catalogus?
- overige onjuistheden: zijn er nog andere zaken die niet kloppen?

Druk

In principe kan de producten- en dienstencatalogus in bicolour worden gedrukt (bijvoorbeeld zwart en groen, net als bij het directoraat Zuid-Holland). Ondanks dat de producten- en dienstencatalogus slechts een hulpmiddel is, is het wel het visitekaartje van FM. Aangezien er ook foto's in de producten- en dienstencatalogus zijn opgenomen is het dan ook professioneler om de producten- en dienstencatalogus in Fullcolour af te drukken. Wel dient er rekening mee gehouden te worden dat dit aanzienlijk duurder is dan bicolour. Het drukken van de producten en dienstencatalogus zal uitbesteed worden aan een externe drukkerij. Dit zal circa 2 weken in beslag nemen. Met de opmaak van het document erbij opgeteld dient er echter minimaal anderhalve maand uitgetrokken te worden om het geheel te voltooien.

Beheer

Binnen FM dient er één vaste medewerker aangewezen te worden die de producten- en dienstencatalogus 'up to date' houdt. Met name de intranetversie van de producten- en dienstencatalogus dient men goed bij te houden. Dit medium is hier immers uitermate geschikt voor. De gedrukte vorm van de catalogus is slechts een naslagwerk en de meest actuele informatie kan men via intranet verkrijgen.

Degene die de producten- en dienstencatalogus gaat beheren moet een goed overzicht over heel FM hebben, zodat hij of zij wijzigingen in het producten- en dienstenaanbod kan signaleren. De medewerkers van het facilitair loket hebben een dergelijk brede blik op FM in ieder geval. Zij komen dan ook zeker in aanmerking voor deze taak.

4.7.2 Procedure handboek

Het procedure handboek is geschreven op basis van de huidige kennis, dus zoals nu verwacht wordt hoe het takenpakket van het facilitair loket er zal zien. Het verdient dan ook aanbeveling om dit handboek net als de producten- en dienstencatalogus voordat het facilitair loket in gebruik wordt genomen na te lopen op eventuele wijzigingen.

4.7.3 Inrichting facilitair loket

De balie van het facilitair loket zal het gezicht van FM gaan vormen. Het is dan ook van zeer groot belang dat deze balie er goed verzorgd uit ziet. Dus schoon, maar vooral ook opgeruimd. Een hoge balie verdient dan ook de voorkeur boven bijvoorbeeld een bureau. Bij een hoge balie kunnen namelijk zaken die dicht bij de hand moeten zijn achter het verhoog, uit het zicht van de klant, worden geplaatst.

Bij de inrichting van de balie dient er veel rekening gehouden te worden met de Arbo-normen. De normen voor balie werkzaamheden zijn vastgelegd in Al-bladen. Gezien de aard van de werkzaamheden moeten de stoelen goed verrijdbaar zijn. Indien voor een hoge balie gekozen wordt is de hoogte van de stoel en voldoende beenruimte natuurlijk ook belangrijk.

Het verdient aanbeveling de balie uit te rusten met LCD-beeldschermen. Dit werkt ruimtebesparend, wat belangrijk is daar de balie ook nog met andere apparatuur uitgerust zal worden als een printer, fax etc.

Om een optimale bewegingsvrijheid van de loketmedewerkers te garanderen is een draadloze headset voor de telefoon een absolute vereiste. Zij moeten beide handen vrij hebben om meldingen in het systeem in te voeren. Daarnaast kunnen zij dan indien nodig even naar achter lopen om iets na te vragen of te pakken. De telefoons zelf dienen voorzien te zijn van nummERMelding. De loketmedewerkers kunnen dan met behulp van het telefoonnummer op een snelle en eenvoudige wijze de gegevens van de melder in het FMIS opvragen.

4.7.4 Bereikbaarheid facilitair loket

De bereikbaarheid van het loket wordt door de klant als erg belangrijk beschouwd. Het verdient dan ook aanbeveling er voor te zorgen dat het loket tijdens kantoor tijden (van 8.00 uur tot 18.00 uur) altijd direct te bereiken is. Buiten deze tijden dient men het antwoordapparaat in te schakelen zodat men zijn melding te allen tijde kwijt kan. De loketmedewerkers dienen elke dag te starten met het af luisteren van dit antwoordapparaat.

4.7.5 Samenstellen werkgroep

Om te voorkomen dat alle ideeën en plannen onder een dikke laag stof verdwijnen is het belangrijk een werkgroep samenstellen van 4 à 5 personen, waarin alle vier de disciplines van FM zijn vertegenwoordigd (bijvoorbeeld de vier afdelingshoofden en het hoofd FM). Deze werkgroep dient de activiteiten omtrent het opzetten van een facilitair loket na deze stageperiode op te pakken. Zij heeft de taak het proces op de rails te houden en afspraken te maken over en zorgdragen voor de uitvoering van actiepunten.

4.7.6 Verdere aanpak

Bij het opzetten van een facilitair loket gaat het spreekwoord 'geen woorden maar daden' zeker op. Het is niet zinvol om oeverloos te vergaderen, alle mogelijkheden uit te denken en dikke boekwerken met procedures en regels te schrijven, om dan pas tot de implementatie van een facilitair loket over te gaan. De dagelijkse praktijk zal toch altijd afwijken van alle standaards die vooraf beschreven zijn.

De bij dit rapport ingesloten bijlagen als het procedure handboek en de producten- en dienstencatalogus bieden een basis om te starten met het facilitair loket. Het is de taak van alle medewerkers van FM om deze basis verder in te vullen. Bij de start van het loket zal zeker niet alles vlekkeloos verlopen, maar men moet toch ergens mee beginnen. Gaandeweg zal men de werkwijzen bij (moeten) stellen om tot een optimaal resultaat te komen.

Hieronder volgt een stappenplan met het daarbij behorende tijdspad dat gehanteerd kan worden om na deze stageperiode tot de implementatie van een facilitair loket te komen.

1. Aanschaf en implementatie FMIS

De volledige implementatie van een FMIS zal circa drie maanden in beslag nemen. In principe kan daar nu al mee gestart worden. De helpdesk van FMA kan dan vast de nodige ervaring met het systeem opdoen en worden onnodige problemen bij de start van het facilitair loket. Vermeden.

Voorafgaand en tijdens de implementatieperiode van het FMIS zal een consultant van de betreffende organisatie deel uit maken van de projectgroep. Zo kunnen er in overleg met hem actiepunten omtrent het vullen van de database gemaakt worden.

2. Opleiding gebruikers en beheerders FMIS

De helpdeskmedewerster en systeembeheerders dienen opgeleid te worden om met het FMIS overweg te kunnen.

3. Controle producten- en dienstencatalogus

De producten- en dienstencatalogus dient door alle gelederen van FM gecheckt te worden op fouten, onvolledigheden etc. Alle wijzigingen dienen doorgevoerd te worden en vervolgens kan de catalogus gedrukt worden.

4. Opbouw en inrichting facilitair loket

Het meubilair voor het loket dient aangeschaft en geïnstalleerd te worden.

5. Instructie medewerkers

Zowel de medewerkers van het facilitair loket als de uitvoerende medewerkers dienen geïnstrueerd te worden met betrekking tot de nieuwe werkwijze. Bij deze instructie dienen de nieuwe procedures en sla's doorgesproken te worden.

6. Promotie facilitair loket

Een maand voor de invoer van het facilitair loket kan de opening ervan binnen AVV gepromoot te worden. Er dient iemand voor zorg te dragen dat er stukjes worden geplaatst op Compas, in AVV-berichten en Verkeerspost.

7. Start facilitair loket

Nu kan er daadwerkelijk gestart worden met het facilitair loket. Op de dag dat er gestart wordt met het facilitair loket dient tevens de producten- en dienstencatalogus in de organisatie verspreid te worden.

8. Eerste evaluatie

Na ongeveer een maand kan men voor het eerst evalueren hoe de eerste fase verlopen is. Wat ging er goed, maar vooral ook waar zitten de knelpunten? Bij deze evaluatie dienen in principe alle medewerkers betrokken te worden. Aan de hand van de uitkomsten kunnen de werkwijzen eventueel worden aangepast.

9. Ontwikkeling intranetkoppeling FMIS

Het FMIS kan gekoppeld worden aan intranet, waardoor het voor de klant mogelijk wordt om meldingen, reserveren etc. via intranet in te voeren.

Zodoende kan het facilitair loket wat ontlast worden. Wanneer de klant bekend is met de nieuwe werkwijze kan men

10. Zelfstandig opvragen en afmelden van de werkorders door uitvoerende medewerkers

Wanneer de nieuwe werkwijze zoals het ophalen en terugmelden van werkorders soepel loopt, kan men de uitvoerende medewerkers opleiden om zelfstandig de werkorders uit het FMIS op te vragen en af te melden.

11. Klanttevredenheidsonderzoek

Na verloop van een half jaar kan men een enquête houden onder de medewerkers van AVV. Hierbij kan men informeren naar de mening over zaken als:

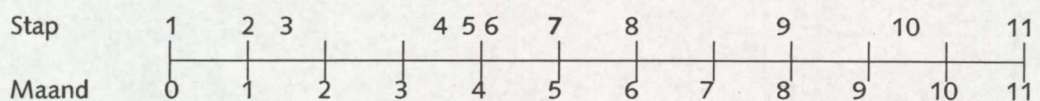
- klantvriendelijkheid van de medewerkers van het loket;
- hulpvaardigheid van de medewerkers van het loket;
- levering conform sla's en
- terugmelding/ voortgangsrapportage.

De uitkomsten van de enquête kunnen aanleiding zijn om de werkwijze nog eens kritisch te bezien en zo nodig te wijzigen.

12. Beheer

Het is belangrijk om na de invoering van het facilitair loket niet stil te blijven staan. Stilstand is achteruitgang! Men moet kritisch blijven kijken naar de werkwijze

Overzicht stappenplan in tijdsbalk:



4.8 Relatie algemene/ specifieke stageopdracht

Het opzetten van een facilitair loket heeft raakvlakken met alle drie de onderdelen van de algemene opdracht (structuur, bewerkingsproces en besturing van de organisatie). Het facilitair loket zal de organisatiestructuur van FM wijzigen. Verzoeken tot dienstverlening zullen in de toekomst immers niet langer bij de medewerkers van de afdelingen ingediend worden, maar bij het facilitair loket. De medewerkers van het loket zullen op hun beurt de afdelingen aansturen. Hieruit blijkt ook dat het opzetten van een facilitair loket van directe invloed is op de besturing van FM. De afdelingshoofden blijven de hiërarchisch verantwoordelijken voor de uitvoerende medewerkers, maar het facilitair loket geeft hen wel opdrachten.

De wijze en kwaliteit van de dienstverlening zal niet veranderen. Toch heeft het facilitair loket ook invloed op het bewerkingsproces. Hoewel het eindresultaat hetzelfde blijft zal het bewerkingsproces zelf gewijzigd worden. Alleen al het feit dat de verzoeken tot dienstverlening voortaan bij het facilitair loket ingediend zullen worden zorgt voor een extra schakel in het dienstverleningsproces. Tevens zullen er in het bewerkingsproces nieuwe handelingen toegevoegd worden zoals het terugmelden naar de klant en het invoeren van meldingen in een FMIS.

4.9 Samenvatting

Om een aantal knelpunten in het dienstverleningsproces bij FM weg te nemen kreeg ik de opdracht een facilitair loket op te zetten. Tijdens de stage heb ik me niet helemaal aan het stappenplan gehouden dat ik vooraf had opgesteld. Gaandeweg werd namelijk duidelijk dat het vanwege verschillende factoren het niet haalbaar was om het facilitair loket voor juli te implementeren. Zo duurt de implementatie van een FMIS al snel drie maanden en daarnaast kon het facilitair loket nergens gehuisvest worden, doordat men bij AVV kampt met een ruimtegebrek. Er is dan ook besloten om als eindresultaat een advies neer te leggen met daarin opgenomen hoe het facilitair loket binnen de facilitaire organisatie van FM ingevoerd kan worden.

Welke producten en diensten door het facilitair loket aangestuurd dienen te worden kan men terug vinden in de producten- en dienstencatalogus. Het procedurehandboek geeft vervolgens antwoord op de vraag op welke wijze het facilitair loket de verschillende producten en diensten dient aan te sturen.

Na een vergelijkend onderzoek tussen zes verschillende FMIS is Planon als meest geschikt systeem voor AVV uit de bus gekomen. Wanneer tot aanschaf van een FMIS wordt overgegaan verdient het aanbeveling het FMIS gefaseerd in te voeren.

Om de medewerkers van AVV in te lichten over de komst van het facilitair loket kan gebruik gemaakt worden van verschillende media. Belangrijk hierbij is dat er niet te vroeg in de organisatie over de komst van het loket moet worden gecommuniceerd.

5 Algemene evaluatie

In dit hoofdstuk wordt geëvalueerd hoe mijn stage is verlopen, welke zaken ik bij AVV geleerd heb en in hoeverre ik er in geslaagd ben mijn persoonlijke leerdoelen te verwezenlijken.

5.1 Verloop van de stage

Mijn stage is redelijk voorspoedig verlopen. Binnen de organisatie werd ik door de medewerkers van FM overal snel bij betrokken. Een groot voordeel was dat Nadine Nebbeling, stagiaire van de Hanze Hogeschool te Groningen, al een maand eerder met haar stage bij FM begonnen was. Zij kende de meeste collega's al en bracht ons met hen in contact. Daardoor ben ik vrij snel 'ingeburgerd'. Tijdens mijn stage heb ik ook veel medewerking van de medewerkers van FM en de rest van AVV gehad. Bijvoorbeeld voor de beantwoording van mijn enquête en bij het opstellen van een vragenlijst voor de selectie van een FMIS.

5.2 plaats in organisatie

Binnen de organisatie werd ik volledig geaccepteerd en niet als 'een stagiair' behandeld. Daar ik uitsluitend een opdracht had en geen meewerkende activiteiten, functioneerde ik als een soort projectmedewerker. Het hoofd FM was mijn direct leidinggevende.

5.3 Evaluatie

5.3.1 Eigen functioneren

Het stage lopen heb ik aan het begin van de stage als heel zwaar ervaren. Vijf hele dagen in de week werken viel erg tegen vergeleken met de drie à vier dagdelen die we normaal op school doorbrengen. Na enige tijd was ik echter aan de werktijden gewend.

Ik heb geprobeerd me tijdens deze stage voor de volle 100% in te zetten. Maar op sommige dagen lukte dat minder dan op andere. Vooral het feit dat ik geen tastbaar resultaat zag was soms demotiverend.

Maar het overgrote deel van mijn stage heb ik als bijzonder leuk ervaren. Dit werd grotendeels veroorzaakt door de boeiende opdracht waar, in tweede instantie, toch meer bij kwam kijken dan ik vooraf verwacht had.

5.3.2 Relevantie van de werkzaamheden

Het is de bedoeling dat het facilitair loket halverwege volgend jaar daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De adviezen die ik in mijn adviesnota geef zullen daarbij meegenomen worden. De producten- en dienstencatalogus die ik heb opgesteld zal indien nodig nog worden aangepast en vervolgens gedrukt en verspreid worden binnen de organisatie.

5.3.3 Leereffecten

Tijdens deze stage heb ik geleerd om grote projecten op een gestructureerde manier aan te pakken. Vooral het stappenplan dat we aan het begin van de stageperiode in moesten leveren heeft me ertoe aangezet om op een logische wijze de opdracht aan te pakken.

Daarnaast heb ik ervaring opgedaan met het onderhouden van contacten met externe aanbieders van facilitaire diensten (zoals bijvoorbeeld de leveranciers van FMIS).

Tevens heb ik meer inzicht in de werkwijze binnen en besturing van organisaties gekregen.

5.4 Terugkoppeling

5.4.1 Gevolgde vakken

Tijdens mijn stage heb ik veel gehad aan de module Verandermanagement uit het derde leerjaar. Tijdens deze module kwam de wijze waarop je veranderingsprocessen binnen een organisatie kunt managen aan de orde. De kennis opgedaan tijdens deze module kwam van pas bij het opstellen van een plan van aanpak voor mijn specifieke stageopdracht. Ik heb hierbij voor een deel gebruik gemaakt van de in de syllabus Verandermanagement beschreven standaard aanpak. Daarnaast was de case over het opzetten van een facilitair loket voor het Groene Hart Ziekenhuis een goede voorbereiding op deze stageopdracht.

Ook de module Facilitair bedrijf, eveneens uit het derde leerjaar, heeft mij belangrijke kennis verschaft die tijdens mijn stage goed van pas kwam. Ik doel dan op de stof over Facility Management Informatiesystemen. Op basis van deze lesstof heb ik mijn plan van aanpak voor het selecteren van een FMIS opgezet. Daarnaast was deze module een goede oefening voor het aanpakken van een grote opdracht.

Voor het beantwoorden van de algemene stageopdracht heb ik veel gehad aan de lesstof uit de module Bedrijfsorganisatie uit het tweede leerjaar. Regelmatig heb ik de literatuur van die module geraadpleegd over kenmerken van leiding geven.

Ik miste echter basisinformatie over het opzetten van een facilitair loket. Het zou fijn geweest zijn dat een dergelijk onderwerp wat op het moment toch een HOT-item is bij veel organisaties tijdens de lessen was behandeld. Ditzelfde geldt voor de selectie van een FMIS. We hebben dan wel geleerd wat een FMIS is, maar hoe je de selectie van een FMIS aanpakt wordt pas in het vierde leerjaar behandeld.

5.4.2 Persoonlijke leerdoelen

Voorafgaand aan de stage heb ik een drietal persoonlijke leerdoelen geformuleerd, die ik tijdens de stageperiode wilde realiseren. Deze waren:

1. Meer creatieve/ innovatieve oplossingen bedenken voor een probleem of opdracht.
2. Beter met kritiek leren omgaan.
3. Durven spreken in het openbaar/ voor grote groepen.

In deze paragraaf zal ik per leerdoel behandelen waarom dit een persoonlijk leerdoel was en in hoeverre ik er in geslaagd ben het te realiseren.

Meer creatieve/ innovatieve oplossingen bedenken voor een probleem of opdracht.

Tijdens de afgelopen stageperiode ben ik er niet in geslaagd dit leerdoel te realiseren. Zo had ik er in het begin van mijn stage erg veel moeite mee om een plan van aanpak op te stellen. In de literatuur was er eigenlijk geen goed plan te vinden. Daardoor werd ik toch aangewezen op mijn eigen creativiteit. Dit was echter geen succes. Het plan van aanpak dat ik uiteindelijk opgesteld heb was gebaseerd op het standaard plan van aanpak zoals we dat geleerd hebben tijdens de lessen van verandermanagement. Dit standaard plan van aanpak heb ik vervolgens toegepast op de specifieke opdracht.

Beter met kritiek leren omgaan.

Omgaan met kritiek is altijd al een zwak punt van mij geweest. Ik kan vaak moeilijk accepteren dat een ander over bepaalde zaken anders denkt dan ik. Natuurlijk heb ik tijdens deze stage ook wel eens de nodige kritiek te verduren gehad, zoals bijvoorbeeld op mijn notitie over het facilitair loket. In dit geval ging het veelal om opbouwende kritiek van medewerkers. Ik vond het niet moeilijk om hiermee om te gaan. Het waren voornamelijk zaken die in mijn ogen inderdaad tot verbetering van de notitie zouden leiden en waren daardoor ook makkelijk te accepteren. Ook kreeg ik andere, negatieve kritiek over de opbouw van de notitie. De opmerking die diegene maakte had absoluut geen toegevoegde waarde en was mijns inziens dan ook misplaatst. In dat specifieke geval heb ik vrij (eigenlijk te) bot gereageerd, terwijl de opmerking op zich misschien goed bedoeld was.

Durven spreken in het openbaar/ voor grote groepen.

Aan dit leerdoel heb ik tijdens deze stage zeer goed kunnen werken. Zo heb ik bij de selectie van een FMIS telefonische enquêtes gehouden onder bestaande gebruikers van FMIS. De eerste keren was ik hiervoor nog zenuwachtig, maar gaande weg vervlogen de zenuwen en werd het steeds makkelijker om de telefoon te pakken.

Ook het spreken voor grote groepen is me redelijk goed afgegaan. Tijdens de stageperiode vond er een plenair overleg voor FM plaats. Bij dit overleg waren in totaal zo'n 25 mensen aanwezig. Tijdens dit overleg moest elke stagiair kort zijn of haar opdracht toelichten. Vooraf was ik wel zenuwachtig, wat grotendeels veroorzaakt werd doordat ik niet zo goed wist wat ik moest vertellen. De notitie over het facilitair loket was kort daarvoor verspreid binnen FM, zodat iedereen eigenlijk al wist wat mijn opdracht precies inhield. Toe ik eenmaal voor de zaal stond was ik echter niet zenuwachtig meer. Achteraf kreeg ik te horen dat mijn presentatie op zich goed was, maar dat er geen duidelijke structuur in zat. En dat was ook datgene waar ik me vooraf het meest druk over had gemaakt.

5.5 Samenvatting

Mijn stage binnen AVV is erg voorspoedig verlopen. Binnen de organisatie werd ik als stagiair toch erg professioneel benaderd. Tijdens de stage heb ik op verschillende gebieden zeer veel geleerd. Ook heb ik aan de leerdoelen kunnen werken die ik voorafgaand aan de stage had opgesteld. Ik ben er niet in geslaagd om creatievere oplossingen voor een probleem te bedenken. Wel is het me gelukt om in (grote) groepen of in het openbaar te spreken en in sommige gevallen is het me ook gelukt om beter met kritiek om te gaan. Met dit laatste blijf ik het echter in de meeste gevallen moeilijk mee hebben.

Conclusie

De afdeling Facilitaire Middelen van de Adviesdienst Verkeer en Vervoer heeft te maken met knelpunten als weinig onderlinge afstemming, een gebrek aan richtlijnen en een slechte bereikbaarheid. Teneinde deze problemen op te lossen is besloten een facilitair loket op te zetten.

Om tot de implementatie van een facilitair loket te komen diende er een aantal voorbereidende stappen genomen te worden.

Om doorkijk te bieden in het producten- en dienstenaanbod van FM zijn alle producten en diensten die FM aanbiedt geïnventariseerd en opgenomen in een producten- en dienstencatalogus.

Bij het facilitair loket zullen vele administratieve handelingen plaats vinden.

Daartoe bleek het noodzakelijk een Facility management Informatiesysteem aan te schaffen dat deze handelingen kan vereenvoudigen. Er heeft vervolgens een selectie plaats gevonden uit zes verschillende systemen. Hieruit bleek dat Planon verreweg het meest geschikte systeem is om het facilitair loket bij AVV te ondersteunen.

Om een constante kwaliteit te waarborgen en een juiste aansturing van de back office door het facilitair loket te garanderen zijn voor de levering van een aantal producten en diensten procedures opgesteld. Deze procedures zijn opgenomen in een procedure handboek, hierin is tevens het takenpakket van het facilitair loket beschreven.

De hiervoor beschreven stappen hebben plaats gevonden tijdens de stageperiode. Tot de daadwerkelijke implementatie van het loket binnen deze vijf maanden is het echter niet meer gekomen.

Om het traject verder op te pakken dient een werkgroep samengesteld te worden. Zij dienen zich bezig te houden met de uitvoering van stappen als de aanschaf en implementatie van een FMIS, opleiding en instructie van de medewerkers, en promotie van het facilitair loket.

Het is belangrijk om het loket fasegewijs in te voeren, zodat de medewerkers langzaam aan de nieuwe werkwijze kunnen wennen. Het FMIS kan al voor de start van het facilitair loket bij de helpdesk van FMA geïmplementeerd worden, zodat men hier vast ervaring mee kan opdoen. Daarnaast kan men bij de start van het loket volstaan met het uitdraaien van de werkorders door de loketmedewerkers. In een tweede fase kunnen de uitvoerende medewerkers worden opgeleid om zelfstandig hun werkorders in het systeem op te vragen en af te melden.

Na invoering van het loket dient men niet stil te blijven staan. Er zal continu naar verbeteringen gestreefd moeten worden. Daartoe dient men kritisch te blijven kijken naar het producten- en dienstenaanbod en de eigen werkwijze. Feedback van de klant hierbij is ook erg belangrijk. Het houden van een klanttevredenheidsonderzoek zal dan ook zeer veel nuttige informatie op kunnen leveren.

Samenvattend kan gezegd worden dat de stageperiode erg voorspoedig verlopen is. Binnen de organisatie werd ik als stagiair erg professioneel benaderd. In veel gevallen kwam bij het uitvoeren van zowel de specifieke als de algemene stageopdracht de kennis opgedaan tijdens de lessen goed van pas. Daarnaast heb ik tijdens de stage op verschillende gebieden veel nieuwe kennis opgedaan.

Gedurende de stageperiode heb ik ook aan de persoonlijke leerdoelen kunnen werken die ik voorafgaand aan de stage had opgesteld. Helaas heb ik hiervan alleen het leren spreken voor grote groepen kunnen verwezenlijken. Ik ben er daarentegen niet in geslaagd om creatievere en innovatieve oplossingen voor problemen te bedenken. Ook met het omgaan met kritiek blijf ik moeite hebben. Aan deze punten zal ik in het komende leerjaar dan ook moeten werken.

- Bäcker, G.A.P.: Opstellen en gebruiken van een Producten- en Dienstencatalogus. Het Facility Management Handboek, Aflevering 3, september 1995.
- Blom G.: Stromen van kennis... de zes specialistische diensten van Rijkswaterstaat en hun betekenis. Directoraat Generaal Rijkswaterstaat 1996.
- Drion, B. en Dekkers, M.: Informatiseringsmodel voor facility management. FMM, februari 1997.
- Facility Management handboek: Checklist, raamwerk producten- en dienstencatalogus. Het Facility Management Handboek, aflevering 2, mei 1995.
- FMH Facility Management: Basis CDM, handboek voor het inrichten van een Centraal Dienstverleningsmeldpunt.
- FMH Facility Management: Handleiding Basis voor Dienstverlenings-Activiteitengids.
- Heeke, J.J.: Producten- en dienstencatalogus Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, Locatie Zuider. Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, april 2000.
- <http://www.minvenw.nl/cend/dvo/voorlichting/algemeen/missie.html>
- <http://www.venwnet.minvenw.nl/cgi-bin/avv/showdata?config=upadminc&var=toepasid &val=915729245&layout=frameseti>
- Jagers, H.P.M. e.a.: Organisatie en Management: een fundamentele inleiding in de organisatiekunde. Deel 2: de structuur van de organisatie. Utrecht: Lemma-Heerlen, 1995. ISBN 9051895232
- Knops, J.M.H.V.: Het FMIS anno 1997. Jaarbijlage FMM, 1997.
- Knops, J.: FMIS en de toenemende integratiefunctie. FMM, juni 1998.
- Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie. Concurren op een interne markt. Alphen aan den Rijn/ Diegem; Samsom Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 14 05657 5
- Mooij, M.: Facility Management Informatiesystemen. Het Facility Management Handboek, aflevering 2, mei 1995.
- Moossen M. e.a.: Handleiding Kaderstage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 1998. FD 3 Code 339

Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Diensten Activiteiten Gids. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Directie Zuid Holland.

Neumann, E.H.: Informatiesystemen als hulpmiddel bij facility management. Uitgeschreven bijdrage themadag V&W, Den Haag 1996.

Neumann, E.H. en Brilman H.J.: De selectie van een FMIS. FMM, december 1993.

Nota, M.E.D.A. e.a.: Service Level Agreements in 2000 en verder. Naarden; APPR bv. 2000. ISBN 90 76525 04 8

Op de Coul, J.C.: Beheer van informatievoorziening: een bedrijfskundige benadering. Management & informatie, vijfde jaargang, nummer 2

Planon Advies B.V.: PIM, De Planon Implementatiemethode. Wijchen 2000.

Planon Advies B.V.: Planon 4 Windows, Software voor Facility Management, de gebruiker centraal. Wijchen 2000.

Planon Advies B.V.: Offerte Planon software en dienstverlening. Wijchen, april 2000.

Pieters, B.: Het invoeren van een FMIS (1). FMM, februari 1995.

Pieters, B.: Het invoeren van een FMIS (2). FMM, april 1995.

Regterschot, J.: Facility management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer; Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989. ISBN 90 267 1270 7

Schuthof B.: Het facilitair servicemeldpunt. Handboek Facility Management, april 1999.

Snijders J.H. e.a.: Informatiekunde 2, ondernemen met informatie. EPN, tweede druk 1999.

Stafafdeling Facilitaire Middelen en Basis Gegevens Algemene Zaken: Afdelingsplan 2000 - 20005. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Adviesdienst Verkeer en Vervoer, augustus 1999.

Timmer, M.: De front office in facilitaire organisaties, overbodige luxe of bittere noodzaak? Facility Management Magazine, april 1998.

Verbrugge M.: Vergroot de betrouwbaarheid van informatie uit uw FMIS. FMM, februari 1997.

Verbrugge, M.: Management Informatie. FMM, maart 1999.

