

Brandweer Hollands Midden

Het inrichten van intern incidentenbeheer op een servicedesk



Laura van der Stouwe
Opleiding Facility Management

Brandweer Hollands Midden

Het inrichten van intern incidentenbeheer op een servicedesk

Auteur:	Laura van der Stouwe
Afstudeerprofiel:	FM & Business
Onderzoekperiode:	februari 2010 – mei 2010
Opdrachtgever:	Brandweer Hollands Midden Havenstraat 5 2405 BN Alphen aan den Rijn
Mentor:	Ramon van Velzen
Opleiding:	Academie Facility Management Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Mevr. E.C.H. Knook
Medebeoordelaar:	Dhr. J.C. Mulder

Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie gaat over een onderzoek naar de inrichting van incidentenbeheer binnen een servicedesk bij de overheidsinstelling Brandweer Hollands Midden. De onderzoeksvraag is hoe de brandweer de servicedesk moet inrichten en vormgeven zodat de servicedesk de nieuwe geregionaliseerde brandweerorganisatie optimaal incidentenbeheer kan verlenen. Achterliggende doelstelling is het opzetten van een servicedesk voor de nieuwe facilitaire afdeling. De belangrijkste conclusie is dat er een servicedesk en incidentenbeheer bijna uit het niets opgezet moet worden. De klant staat hierbij centraal. Het incidentenbeheer moet professioneel ingericht worden om deze dienst zo goed mogelijk aan te bieden aan de klanten. Hierbij moeten investeringen gedaan worden op gebied van een FMIS, telefoonsysteem, personeel, communicatiemiddelen, werkplekken voor de medewerkers van de servicedesk, communicatieplan richting de klanten, werkinstructies en huisvesting voor de servicedesk.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, overheid, servicedesk, incidentenbeheer, klanten, FMIS, communicatie, facilitaire afdeling, KWIS.

Managementsamenvatting

Brandweer regio Hollands Midden (RBHM) bestaat op dit moment uit verschillende korpsen met ieder hun eigen organisatie. Vanaf 1 januari 2011 wil deze regio gaan regionaliseren. Het doel van de regionalisatie is dat alle korpsen één groot brandweerkorps worden met een centrale aansturing. Alle kleine organisaties in de regio vormen dan één grote organisatie. Een onderdeel van deze regionalisering is het oprichten van een facilitaire afdeling die haar diensten in de hele regio gaat aanbieden. Eén van deze diensten wordt de servicedesk. Het onderzoek is gericht op een onderdeel dat onder de servicedesk zal komen te vallen, het incidentenbeheer van de organisatie. Het onderzoek heeft hierbij de volgende onderzoeksvraag:

'Hoe kan de brandweer in regio Hollands Midden vanaf januari 2011 de servicedesk, onderdeel van de nieuwe facilitaire afdeling, inrichten en vormgeven zodat ze de nieuwe geregionaliseerde brandweerorganisatie optimaal incidentenbeheer kan verlenen?'

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is er theoretisch en empirisch onderzoek uitgevoerd. Het theoretische onderzoek bestaat voornamelijk uit literatuuronderzoek en deskresearch is bedoeld om theorie in het onderzoek mee te nemen. Het empirische onderzoek wordt vormgegeven door het uitvoeren van enquêtes en interviews, die bedoeld zijn om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen.

Belangrijke knelpunten die in het onderzoek naar de huidige situatie naar voren zijn gekomen zijn:

- Op dit moment is er voor de medewerkers van de RBHM (de klanten) geen centraal meldpunt voor een KWIS (het incident).
- Er zijn veel verschillende manieren om een KWIS te melden. Hierbij bestaat geen eenduidigheid.
- De gemelde incidenten worden niet geregistreerd. In de organisatie is ook niet vastgelegd welke weg gevolgd moet worden zodra een KWIS gemeld is.
- Voor de klanten bestaat niet de zekerheid dat de KWIS opgelost wordt.
- De klanten ontvangen geen terugkoppeling over de behandeling van een KWIS.

In de gewenste situatie wordt een centraal meldpunt voor incidenten ingericht, namelijk de servicedesk. Hierbij is een duidelijk scheiding tussen de frontoffice en de backoffice. De frontoffice is de servicedesk, de backoffice zijn logistieke medewerkers die op locatie een KWIS oplossen. De dienstverlening van de servicedesk zal ondersteund worden door een FMIS. De klanten kunnen een KWIS telefonisch of digitaal (via het FMIS) melden. Het FMIS maakt het mogelijk om iedere KWIS te registreren en terugkoppeling te geven aan de klant.

Belangrijke aanbevelingen die de organisatie moet opvolgen om tot deze gewenste situatie te komen zijn:

1. Het aanschaffen van een FMIS;
2. Het aanstellen van nieuw personeel voor de servicedesk;
3. Het opleiden van het nieuwe personeel;
4. Het aanschaffen van de juiste communicatiemiddelen;
5. Nieuwe werkplekken inrichten;
6. Werkinstructies en procedures opzetten.

Het opvolgen van deze aanbevelingen heeft een aantal consequenties. Er ontstaan nieuwe functies in de organisatie, namelijk die van servicedesk-medewerker. De splitsing tussen de frontoffice en de backoffice wordt duidelijker, de organisatie wordt klantgerichter, er ontstaan mogelijkheden tot het maken van rapportages (managementinformatie) en de medewerkers van de RBHM (de klanten) merken grote veranderingen op gebied van het incidentenbeheer.

Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage voor de opleiding Facility Management in mijn laatste jaar. Deze afstudeerstage heb ik uitgevoerd bij de Regionale Brandweer Hollands Midden. Het doel van mijn afstudeerstage is een advies geven over de inrichting van intern incidentenbeheer op een servicedesk. Met de nodige obstakels ben ik tijdens deze stageperiode tot dit adviesrapport gekomen.

Via deze weg wil ik mijn docentbegeleidster Lianne Knook bedanken voor haar steun en goede begeleiding tijdens mijn afstudeerstage. Haar steun en begeleiding hebben bijgedragen aan het eindresultaat dat ik uiteindelijk heb kunnen bereiken. Daarnaast wil ik ook mijn medebeoordelaar Arjan Mulder bedanken voor zijn feedback op mijn conceptverslag en voor zijn hulp bij mijn enquête en het programma SPSS.

Ik wil mijn bedrijfsbegeleider Ramon van Velzen bedanken voor zijn begeleiding tijdens mijn stageperiode bij de brandweer. Voornamelijk in de beginperiode heeft hij mij geholpen de goede weg in te slaan.

Als laatste wil graag alle collega's en de andere stagiaires bij de brandweer bedanken voor hun enthousiasme, gezelligheid en hulp. Mede dankzij hen heb ik deze stageperiode als erg leuk ervaren.

Veel leesplezier!

Laura van der Stouwe
Alphen aan den Rijn, mei 2010

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
Inleiding	8
Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet	10
1.1 Onderzoekstype	10
1.2 Onderzoeksverantwoording	10
1.2.1 Literatuuronderzoek	10
1.2.2 Deskresearch	10
1.2.3 Kwantitatief onderzoek	11
1.2.4 Kwalitatief onderzoek	11
1.3 Onderzoeksfasering	11
Hoofdstuk 2: Brandweer regio Hollands Midden	12
2.1 Algemeen	12
2.2 Introductie regionalisering	13
2.3 De facilitaire afdeling	14
2.4 Het 7-S Model van McKinsey	15
2.5 Cultuur	16
2.5.1 De organisatiecultuur	16
2.5.2 Cultuur bij een veranderingsproces.	18
2.5.3 Conclusie	19
Hoofdstuk 3: De huidige situatie	21
3.1 De resultaten van de enquête	21
3.2 Conclusie	24
Hoofdstuk 4. Gewenste situatie	25
4.1 De klant	25
4.2 Het dienstenaanbod	26
4.3 Centraal of decentraal	26
4.4 Vormgeving	28
4.4.1 De locatie	29
4.4.2 De inrichting van de fysieke desk	29
4.4.3 De inrichting van de virtuele desk	29
4.4.4 De hulpmiddelen	32
4.5 Processchema	32
4.6 Skilled of unskilled	32
4.7 Openingstijden	33
4.8 Personeel	34
4.8.1 Wie gaat de servicedesk bezetten?	34
4.8.2 Welke kwaliteiten hebben de medewerkers?	34
4.8.3 Hoeveel personeel wordt ingezet?	35
4.9 Communicatie	35
4.10 Conclusie	35
Hoofdstuk 5. De analyse	37
5.1 Huidige situatie vs. gewenste situatie	37
5.2 Conclusie	38

De conclusie.....	39
Aanbevelingen.....	41
De implementatie.....	41
1. Aanschaffen FMIS.....	41
2. Gebruikmaken van huidig personeel	41
3. Personeel opleiden.....	42
4. Communicatiemiddelen aanschaffen.....	42
5. Communicatieplan opstellen.....	42
6. Locatie servicedesk bepalen	43
7. Werkplekken servicedesk inrichten.....	43
8. Werkinstructies/procedures maken.....	43
De toekomst.....	44
9. Rapportages maken	44
10. Klanttevredenheidsonderzoek houden.....	44
Implementatieplan	45
Bedrijfskundige consequenties	49
Personele consequenties.....	49
Organisatorische consequenties.....	49
Financiën.....	50
Kosten	50
Baten	50
Begrippenlijst.....	52
Literatuuropgave	53
Bijlagen	54
Bijlage 1: Organisatieanalyse met 7-S model.....	55
Bijlage 2. Formatiestaat facilitaire afdeling	65
Bijlage 3. Organigram facilitaire afdeling.....	66
Bijlage 4: Test cultuurmodel Handy.....	67
Bijlage 5: Test cultuurmodel de Caluwé	69
Bijlage 6. De Enquête	71
Bijlage 7: Melden van een KWIS.....	72
Bijlage 8: De servicedesk en incidentenbeheer	75
Bijlage 9: Interview Politie Hollands Midden.....	76
Bijlage 10: Interview Gemeente Alphen aan den Rijn.....	79
Bijlage 11: Processchema servicedesk.....	82
Bijlage 12: Stappenplan Aanbesteden	84
Bijlage 13: Toelichting bij Financiën	85

Inleiding

Dit stageverslag is tot stand gekomen tijdens de afstudeerstage van de opleiding Facility Management. Tijdens deze stage wordt er op strategisch niveau een advies gegeven aan een organisatie op facilitair gebied. De afstudeerstage is uitgevoerd bij de Brandweer regio Hollands Midden, met als standplaats Alphen aan den Rijn. Deze regio wil vanaf januari 2011 gaan regionaliseren en een centrale organisatie vormen. Maar voordat de regionalisatie van start kan gaan moet er nog veel ondernomen worden in de bestaande organisatie.

Op dit moment bestaat de regio uit meerdere korpsen, die ieder hun eigen organisatie in handen hebben. Het doel van de regionalisatie is dat alle korpsen één groot brandweerkorps worden met een centrale aansturing. Door deze intensievere samenwerking willen ze een professionele organisatie worden, één regionaal niveau van kwaliteit bereiken, onderlinge bijstand bij grote incidenten verbeteren, meer continuïteit van de organisatie bereiken en een stevigere positie van de brandweer in de samenleving realiseren¹.

De basis van de regionalisatie is de nieuwe organisatiestructuur. Deze wordt momenteel nog gevormd. De beleidsvorming wordt centraal bepaald door het Algemeen Bestuur, de uitvoering van het beleid zal voornamelijk op decentraal niveau plaatsvinden, op operationeel gebied. Er zijn verschillende afdelingen die de basis vormen van de nieuwe organisatiestructuur. Deze afdelingen worden ook op dit moment nog gevormd. Er komen hoofdafdelingen en ondersteunende afdelingen. De hoofdafdelingen zijn incidentenbestrijding, operationele voorbereiding en risicobeheersing. De ondersteunende afdelingen zijn HRM, communicatie, financiën en facilitair.

De stageopdracht is gericht op de ondersteunende afdeling Facilitair. Er is op dit moment nog geen sprake van een facilitaire afdeling. Om de facilitaire afdeling te 'ontwerpen' zullen er verschillende onderdelen van deze afdeling gevormd moeten worden. Dit zijn onderdelen als logistiek, inkoop, huisvesting, maar ook de servicedesk. De servicedesk is het onderwerp van deze stageopdracht. Het doel van de opdracht is om uit te zoeken wat de meest optimale inrichting is van de servicedesk voor de nieuwe geregionaliseerde brandweerorganisatie, met als uitgangspunt het incidentenbeheer dat via de servicedesk zal gaan lopen.

Aan de hand van deze aanleiding vanuit de organisatie is de volgende onderzoeksvraag opgesteld voor de stageopdracht:

'Hoe kan de brandweer in regio Hollands Midden vanaf januari 2011 de servicedesk, onderdeel van de nieuwe facilitaire afdeling, inrichten en vormgeven zodat ze de nieuwe geregionaliseerde brandweerorganisatie optimaal incidentenbeheer kan verlenen?'

Bij deze probleemstelling zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe wordt de regionale brandweerorganisatie georganiseerd?
2. Wat is de huidige situatie op gebied van incidentenbeheer en de servicedesk?
3. Hoe hebben andere vergelijkbare organisaties de servicedesk ingericht?
4. Hoe kan de servicedesk ingericht worden bij de brandweer?
5. Wat verandert er voor de medewerkers als de servicedesk wordt ingevoerd?
6. In welk tijdspad kan de servicedesk ingevoerd worden?
7. Wat zijn de personele, financiële en organisatorische consequenties voor de organisatie?

Deze deelvragen geven structuur aan het onderzoek dat is uitgevoerd om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Deze structuur is ook deels terug te vinden in de opbouw van het verslag. In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopzet toegelicht. In hoofdstuk 2 wordt de

¹ www.rbhm.nl

organisatie omschreven en geanalyseerd. Hierin wordt antwoord gegeven op deelvraag 1. In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie van het incidentenbeheer en de servicedesk weergegeven op basis van de resultaten van een enquête. Dit is het antwoord op deelvraag 2. In hoofdstuk 4 wordt de gewenste situatie weergegeven. Hier wordt antwoord gegeven op deelvraag 3 en 4. In hoofdstuk 5 wordt er een analyse gemaakt over het verschil van de huidige en gewenste situatie. Hier wordt antwoord gegeven op deelvraag 5. Na hoofdstuk 5 worden de conclusie en aanbevelingen gegeven. Vervolgens komen het implementatieplan en de bedrijfskundige consequenties, waarbij antwoord wordt gegeven op deelvraag 6 en 7.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

Zoals in de inleiding is beschreven, is de aanleiding van de opdracht de regionalisatie van de Brandweer Hollands Midden en de vorming van een nieuwe facilitaire afdeling voor de toekomstige organisatie. Deze aanleiding heeft gezorgd voor de vorming van de volgende onderzoeksvraag:

'Hoe kan de brandweer in regio Hollands Midden vanaf januari 2011 de servicedesk, onderdeel van de nieuwe facilitaire afdeling, inrichten en vormgeven zodat ze de nieuwe geregionaliseerde brandweerorganisatie optimaal incidentenbeheer kan verlenen?'

Om deze probleemstelling te kunnen onderzoeken is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. In dit hoofdstuk wordt het onderzoekstype toegelicht, worden de onderzoeksmethoden verantwoord en de onderzoeksfasering weergegeven.

1.1 Onderzoekstype

Er zijn verschillende onderzoekstypen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een beschrijvend, een exploratief en een toetsingsonderzoek². Het onderzoek van de stageopdracht is exploratief. Er worden in het onderzoek verschillende analyses gemaakt. De huidige en gewenste situatie worden geanalyseerd en het verschil tussen deze situaties ook. Uiteindelijk kan er een analyse gemaakt worden over de aspecten die moeten veranderen in de organisatie om de gewenste situatie te realiseren.

Verder zullen er meerdere analyses gemaakt worden tijdens het onderzoek, waardoor het onderzoek in ieder geval meer dan een beschrijvend onderzoek is. Dit zijn analyses van bijvoorbeeld de enquête, de organisatieanalyse, de consequenties en dergelijke.

1.2 Onderzoeksverantwoording

Voor het onderzoeken van de probleemstelling wordt gebruik gemaakt van empirisch en theoretisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek en deskresearch. Het empirisch onderzoek bestaat uit kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden nader toegelicht.

1.2.1 Literatuuronderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat voornamelijk uit literatuuronderzoek. Bij literatuuronderzoek wordt de bestaande theorie over het onderwerp 'de servicedesk' onderzocht. Hierbij wordt alleen gebruik gemaakt van de theorie die van toepassing is op de situatie bij de regionale brandweerorganisatie en daar een toegevoegde waarde voor heeft. De resultaten van het literatuuronderzoek vormen in combinatie met het kwalitatief onderzoek de basis van de gewenste situatie. Het literatuuronderzoek zal bijdragen aan het antwoord dat gegeven wordt op deelvragen 4 en 5.

1.2.2 Deskresearch

Deskresearch wordt uitgevoerd om de organisatie in kaart te brengen. Door middel van deskresearch in combinatie met de theorie kan er een analyse gemaakt worden van de regionale organisatie. Dit geeft antwoord op deelvraag 1. Het is van belang dat deze analyse uitgevoerd wordt, het vormt namelijk de basis van het onderzoek. Zonder kennis van de organisatie kan er geen advies gevormd worden. Deskresearch wordt uitgevoerd door de inventarisatie en analyse van interne documenten, het bijwonen van vergaderingen van de facilitaire werkgroep en door ervaringen die opgedaan worden in de loop van de stageperiode.

² Boek: Basisboek Methoden en Technieken. Van: Baarda en de Goede. Blz. 101-110.

Door de kennis die opgedaan wordt door deskresearch kan er antwoord gegeven worden op deelvraag 6 en 7. Dit in combinatie met de bestaande theorie die door middel van het literatuuronderzoek onderzocht is.

1.2.3 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatief onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een enquête. Met deze enquête wordt de huidige situatie op gebied van de servicedesk in kaart gebracht. Er is voor een enquête gekozen omdat er informatie verzameld moet worden dat afkomstig is van veel mensen³. De doelgroep is alle medewerkers in regio Hollands Midden, zowel de vrijwilligers als de beroepsmedewerkers. Deze populatie is te groot om in zijn geheel te ondervragen, daarom is ervoor gekozen om een steekproef te gebruiken. Deze steekproef is aselekt gekozen omdat dit ervoor zorgt dat iedereen uit de populatie een gelijke kans heeft om in de steekproef terecht te komen⁴. De populatie bestaat uit 1300 medewerkers, wat een steekproef van 300 oplevert. Hierbij wordt er naar gestreefd om voldoende response te ontvangen, zodat de resultaten die de enquête oplevert representatief zijn voor de gehele regio. Een response van ongeveer 200 is voldoende om de resultaten representatief te laten zijn.

De enquête bestaat uit gesloten vragen met een aantal antwoordmogelijkheden per vraag. Dit zorgt ervoor dat de ontvangen enquêtes gemakkelijk verwerkt kunnen worden tot een eenduidig resultaat. De resultaten van de enquête geven inzicht in de huidige situatie, waardoor er antwoord gegeven kan worden op deelvraag 2.

1.2.4 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd door middel van interviews. Deze interviews zullen afgenomen worden bij externe organisaties. Het doel van deze interviews is het vergelijken van externe organisaties met de regionale brandweerorganisatie. Deze externe organisaties zijn enigszins vergelijkbaar met de brandweer en hebben onlangs een servicedesk geïmplementeerd. De organisaties die in dit onderzoek onderzocht gaan worden zijn Politie Hollands Midden en de Gemeente Alphen aan den Rijn.

De resultaten die hieruit voortkomen geven inzicht in hoe andere organisaties een vergelijkbaar probleem hebben aangepakt. Dit geeft antwoord op deelvraag 3.

1.3 Onderzoeksfasering

De verschillende vormen van onderzoek zullen gefaseerd voorkomen tijdens de stageperiode. In het beginstadium van de stage vindt er voornamelijk literatuuronderzoek en deskresearch plaats. Op die manier wordt er kennis verkregen van de organisatie en het onderwerp. Dat vormt de basis voor de rest van het onderzoek. Om een goed advies te kunnen geven is het namelijk belangrijk om de juiste kennis te hebben van het onderwerp en de organisatie waarbij het onderwerp toegepast wordt.

Vervolgens wordt er empirisch onderzoek uitgevoerd, waarvan het kwantitatieve onderzoek eerst wordt uitgevoerd. De enquête zal in een aantal weken tijd verspreid worden over de regio, ingevuld worden door de medewerkers en terug ontvangen worden. Als er voldoende enquêtes ontvangen zijn, begint de verwerking van de enquêtes en het weergeven van de resultaten. De enquêtes zullen verwerkt worden door middel van het programma SPSS. Na het kwantitatieve onderzoek zal het kwalitatieve onderzoek van start gaan. Bij dit onderzoek worden de externe organisaties bezocht en ondervraagd.

De combinatie van deze onderzoeksmethoden zorgen voor het uiteindelijke advies aan de nieuwe regionale brandweerorganisatie.

³ Boek: Basisboek Enquêteren. Van: Baarda en de Goede. Blz. 17.

⁴ Boek: Basisboek Methoden en Technieken. Van: Baard en de Goede. Blz. 153-156.

Hoofdstuk 2: Brandweer regio Hollands Midden

In dit hoofdstuk wordt kennis gemaakt met de organisatie regio Brandweer Hollands Midden (RBHM), waar de opdracht is uitgevoerd. Om een analyse te kunnen maken van de organisatie is gebruik gemaakt van het 7-S model. Het model bestaat uit 7 managementinstrumenten die allemaal even belangrijk zijn binnen een organisatie. Maar om de organisatie optimaal te analyseren is er ook gebruik gemaakt van aspecten die niet in het 7-S model voorkomen. Voor de opdracht is het van belang om rekening te houden met de heersende cultuur in de organisatie. Dit staat namelijk in relatie met het draagvlak wat gecreëerd moet worden. Bij de implementatie van de servicedesk is het van belang om draagvlak te creëren onder de medewerkers, omdat zij de uiteindelijke klanten zijn van de servicedesk. Verder wordt er ook een algemeen inzicht gegeven in de organisatie met een aantal algemene kenmerken, zoals het aantal medewerkers, aantal kazernes, aantal uitrukken, e.d.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst komt er een algemeen stuk over de regio, vervolgens een korte toelichting op de regionalisering, daarna wordt het 7-S model toegelicht en als laatst wordt de cultuur besproken.

2.1 Algemeen

De brandweer is een specifieke organisatie die niet te vergelijken is met een organisatie in het bedrijfsleven. De core business is het voorkomen van branden en ongelukken (preventie) en het bestrijden van deze branden en ongelukken (uitrukdienst). De brandweer bevindt zich in heel Nederland, maar bij deze opdracht gaat het alleen over de regio Hollands Midden. Deze regio bestrijkt het noordelijke deel van de provincie Zuid-Holland. Het strekt zich uit van de Duin- en Bollenstreek in het noorden via het Groene Hart naar de Krimpenerwaard in het zuiden⁵. De oppervlakte van de regio is 831 km² en bevat 754.100 inwoners. Zie figuur 1 voor een kaartje van regio Hollands Midden. De regio bestaat uit 28 gemeenten. Over deze gemeenten zijn 47 kazernes verdeeld die de veiligheid van de regio borgen. De regio telt op dit moment ongeveer 1300 medewerkers. Hiervan zijn er 1000 vrijwilliger en 300 beroepsmedewerker. Bij de kazernes wordt er onderscheid gemaakt tussen grote, middelgrote en kleine kazernes. Er zijn vier grote kazernes. Dat zijn Gouda, Alphen aan den Rijn en Leiden Noord en Zuid. Dit zijn de enige kazernes waar er sprake is van 24-uurs bezetting door beroepsmedewerkers die paraat staan om uit te rukken zodra het nodig is. De overige 43 kazernes zijn kleine en middelgrote kazernes. Daarbij zijn de vrijwilligers degene die uitrukken zodra het nodig is. Zij doen dit echter naast hun gewone baan en zijn dus niet aanwezig op de kazerne. Voor meer informatie over het personeel van de regio, zie bijlage 1.



Figuur 1: Regio Hollands Midden

⁵ www.rbhm.nl

In de regio waren in het jaar 2009 8286 incidenten, verspreid over alle kazernes. Dit zijn er gemiddeld 23 per dag. Bij deze incidenten wordt een onderverdeling gemaakt in brand, hulpverlening en OMS. OMS is het openbaar meldsysteem, dit zijn de automatische brandmeldingen (van een brandalarm). Voor de verdeling van deze incidenten zie tabel 1⁶.

De drukste dag op gebied van incidenten in 2009 was 31 december, toen waren er maar liefst 164 incidenten op één dag. De oorzaak hiervan ligt bij het feit dat 31 december oudejaarsdag is en op deze dag veel ongelukken gebeurd zijn met vuurwerk.

	Totaal	Gem per dag
Brand	2229	6,1
Hulpverlening	2849	7,8
OMS	3208	8,8
Totaal	8286	22,7

Tabel 1: Verdeling incidenten 2009

Prioriteit	Aantal	Procentueel
1	5159	62,8 %
2	2028	24,5 %
3	1099	13,3 %
Totaal	8286	100 %

Tabel 2: Verdeling incidenten 2009 naar prioriteit

Alle incidenten krijgen een prioriteit toegewezen op het moment van melden. Dit geeft de mate van spoed aan die nodig is bij een incident. Prioriteit 1 (prio 1) heeft de hoogste spoed, vervolgens prio 2 en dan prio 3. De verdeling naar prioriteit is te zien in tabel 2⁷. Tabel 2 geeft aan dat het merendeel van de incidenten prioriteit 1 heeft, waar dus met spoed op gereageerd moet worden.

2.2 Introductie regionalisering

De Nederlandse samenleving vereist steeds meer veiligheid en garantie. Alle ontwikkelingen in de samenleving, onder andere op gebied van technologie, brengen meer veiligheid met zich mee, maar tegelijkertijd ook meer gevaar. Om de samenleving deze veiligheid en garantie te blijven bieden in de toekomst, zal de kwaliteit van de brandweezorg moeten mee ontwikkelen. De kwaliteit verbeteren vergt volgens regio Hollands Midden een betere samenwerking tussen de brandweerkorpsen, maar ook tussen de brandweer, politie en ambulancedienst. Daarnaast zijn de kosten voor de brandweer de afgelopen twintig jaar verdubbeld en worden de kosten niet evenredig betaald door de gemeenten in de regio. Ook dit kan door middel van een regionalisering veranderen volgens de RBHM.

Om tot vergaande samenwerking van de brandweer te komen is in de jaren negentig in Hollands Midden een traject ingezet. In dit traject zijn de volgende onderzoeken/projecten uitgevoerd: het project Versterking Brandweer (1995-2004), de onderzoeken nulmeting kwaliteit en optimale schaalvergroting (2005-2006), de regionale kwaliteitsnormen (2006), de haalbaarheidsstudie (2007) en het vervolgonderzoek regionalisering brandweer Hollands Midden (2008). Naar aanleiding van deze onderzoeken heeft het Algemeen Bestuur op 29 januari 2009 het regionaliseringbesluit genomen. Vanaf dat moment is besloten dat regio Hollands Midden zal gaan regionaliseren. Eerst was er sprake van verplichte regionalisering voor RBHM, wat vastgelegd zou worden in de Wet Veiligheidsregio's. Dit is uiteindelijk niet doorgevoerd. De regionalisering van RBHM is dus op vrijwillige basis. Dit houdt in dat alle gemeenten binnen de regio Hollands Midden vrijwillig moeten toestemmen met de regionalisering van de brandweer. De gemeenten moeten toestemming geven omdat de brandweer op dit moment onderdeel van de gemeente is en na de regionalisering niet meer. De RBHM is op dit moment in het stadium dat de gemeenten allen hebben toegestemd, met uitzondering van gemeente Katwijk. De RBHM heeft als gevolg daarvan besloten om verder te gaan met het regionaliseringproces zonder gemeente Katwijk.

De regionalisering heeft volgens RBHM uiteindelijk als meerwaarde de kwaliteitsverbetering (door betere samenwerking) van de brandweezorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing, de borging hiervan en de bestendigheid om toekomstige ontwikkelingen op dit gebied aan te

⁶ Managementgegevens 2009. Van: RBHM

⁷ Managementgegevens 2009. Van: RBHM

kunnen. Dit alles om de inwoners van Hollands Midden een verantwoorde brandweezorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing te kunnen blijven bieden in de toekomst tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Maatschappelijk aanvaardbare kosten wil de RBHM bereiken door kostenbesparingen die mogelijk gemaakt worden door de regionalisering. Voor meer informatie over de organisatie zie bijlage 1.

2.3 De facilitaire afdeling

De facilitaire afdeling waar de stageopdracht voor uitgevoerd wordt is een afdeling die nog ontwikkeld moet worden. Voor de ontwikkeling van deze afdeling is een facilitaire werkgroep aangesteld. Deze facilitaire werkgroep bestaat uit medewerkers die op dit moment werkzaamheden uitvoeren op een facilitaire deelgebied, maar nog geen eenheid vormen. Dit zijn medewerkers met werkzaamheden op een deelgebied als DIV (document- en informatievoorziening), inkoop, huisvesting, logistiek, beheer, etc. De facilitaire werkgroep houdt zich bezig met onder andere de volgende zaken: de formatie van de afdeling, de deelgebieden, de structuur, de processen en het beleid. Om dit soort zaken te bepalen komen ze wekelijks bijeen om overleg te plegen en worden verschillende onderzoeken uitgevoerd binnen de regionale organisatie.

Om de formatie van de facilitaire afdeling te bepalen is een formatieonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek is uitgevoerd door de facilitaire werkgroep. Voorafgaand aan de afstudeerperiode heb ik in dit onderzoek meegelopen. Op dit moment worden in de regio allerlei facilitaire taken uitgevoerd, maar dat gebeurt nog niet door een facilitaire afdeling. Iedere kazerne verzorgt dit soort taken zelf. Hierbij kan het gaan om reparaties op gebied van huisvesting, het inkopen van kantoorartikelen, schoonmaken, het rondbrengen van de post, e.d. Het gevolg hiervan is dat veel medewerkers naast hun gewone functie nog facilitaire taken uitvoeren en dat kazernes zelf bedrijven inhuren (voor bijvoorbeeld het schoonmaken van de kazerne). Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te krijgen hoeveel tijd die mensen en bedrijven kwijt zijn aan facilitaire taken en welke medewerkers en bedrijven het precies uitvoeren. Tijdens dit onderzoek is elke kazerne ondervraagd aan de hand van een vragenlijst. Na een grondige analyse van de resultaten van dit onderzoek door de werkgroep is gebleken dat de facilitaire afdeling ongeveer 55 fte zal omvatten. De uitkomsten van dit onderzoek staan in bijlage 2.

Onder andere op basis van het formatieonderzoek is er een voorlopig organigram opgesteld. Hiermee wordt de structuur van de facilitaire afdeling aangegeven en de deelgebieden (inkoop, ICT, huisvesting, servicedesk) ondergebracht in subafdelingen van de facilitaire afdeling. In dit organigram is te zien dat er drie subafdelingen zijn. Deze subafdelingen zijn dienstverlening, servicedesk en inkoop. Onder dienstverlening vallen zaken als huisvesting, DIV en ICT. De servicedesk is het deel dat in deze opdracht onderzocht wordt. De afdeling inkoop wordt ook nog nader onderzocht door een stagiaire. Boven de subafdelingen is nog een ondersteunende afdeling met in de top het afdelingshoofd facilitair. Daarnaast komt in het organigram ook duidelijk naar voren dat er drie logistieke punten in de regio zijn. Het is nog onduidelijk welke drie plaatsen in de regio gaan dienen als logistieke punten. Deze punten worden zodanig ingericht dat de specifieke logistieke processen binnen de brandweer optimaal kunnen verlopen. Ook voor de logistieke processen wordt er nog onderzoek gedaan door een stagiaire. Verder is er in de organigram ook de voorlopige formatie terug te vinden, verdeeld over de afdelingen. De organigram van de facilitaire afdeling is terug te vinden in bijlage 3. Deze is nog niet definitief en op dit moment nog dynamisch.

Het beleid en de processen van de facilitaire afdeling worden bottom-up bepaald. Allereerst wil de RBHM zorgen dat de structuur en processen per subafdeling vastliggen, om vervolgens een overkoepelend beleid te kunnen schrijven voor de gehele facilitaire afdeling.

Meer informatie kan er op dit moment niet gegeven worden over de facilitaire afdeling, omdat de facilitaire afdeling nog niet compleet ontwikkeld is en er nog veel besluiten genomen moeten worden voordat de facilitaire afdeling definitief vastgesteld is.

2.4 Het 7-S Model van McKinsey

Voor de organisatieanalyse is gebruik gemaakt van het 7-S model⁸. Het model bestaat uit 7 managementinstrumenten die allemaal even belangrijk zijn binnen een organisatie. De zes buitenste S'en moeten goed bij elkaar aansluiten en zullen uiteindelijk leiden tot de invulling van de zevende S: de Significante waarden. De complete invulling van het 7-S model is weergegeven in bijlage 1. In deze paragraaf wordt alleen de zevende S, de Significante waarden, de kernwaarden van de organisatie weergegeven. Deze S kan als namelijk als samenvatting gezien worden van de overige zes S'en.

Als de brandweer zichzelf zou moeten omschrijven, zouden ze hun motto uitspreken. Dit motto bevat drie kernwoorden die kort en krachtig weergeven waar de brandweer voor staat. Hun motto is: **behulpzaam, deskundig en daadkrachtig**. Deze drie kernwoorden komen overal in de organisatie terug. Deze woorden kunnen gezien worden als de kernwaarden van de organisatie.

Behulpzaamheid blijkt uit de volgende punten:

- De missie van de RBHM brengt duidelijk naar voren dat de regionale brandweer gericht is op de door de burger gestelde 'rode' vraag. Ze staan de maatschappij en de burgers optimaal ten dienst. Dit duidt op behulpzaamheid. Zie hiervoor de Strategie in bijlage 1.
- De regionale brandweer is een onmisbare partner op het terrein van integrale veiligheid en daarbij speelt de veiligheidsketen ook in de nieuwe organisatie een rol. Het gaat hier om de veiligheid van de maatschappij, waar de brandweer haar hulp aan biedt. Dit blijkt vooral uit het proces repressie en nazorg uit de veiligheidsketen, wat in de nieuwe organisatie onder het organisatiedeel Incidentenbestrijding valt. Zie hiervoor de Structuur in bijlage 1.
- Een stimulans voor de behulpzaamheid van de brandweer is de manier waarop de brandwachten hun taak uitvoeren. Brandwachten kiezen over het algemeen dit beroep door hun betrokkenheid en interesse in het vak. Ze hebben er een bepaalde passie voor. Dit is ook terug te lezen bij de Staf in bijlage 1.
- De behulpzaamheid van de brandweer groeit gezamenlijk met de andere twee kernwaarden. Als de ene groeit, groeit de andere ook. Ze staan met elkaar in relatie.

Deskundigheid blijkt uit de volgende punten:

- Volgens de visie van de regionale brandweer, oefenen ze een bepaalde expertrol uit op gebied van veiligheid. Dit kunnen zij alleen doen door de kennis en vaardigheden die zij bezitten in de organisatie. Dit duidt op deskundigheid. Zie hiervoor Strategie in bijlage 1.
- Zoals beschreven staat bij Sleutelvaardigheden in bijlage 1, wordt iedereen die brandwacht wil worden getest en opgeleid. Daarnaast wordt er met de brandwachten wekelijks geoefend om de expertise van de brandwachten up to date te houden. Op deze manier verzekert de organisatie hun deskundigheid bij het personeel. Het specialisme van de organisatie wordt behouden.
- Een manier die in de toekomst gebruikt gaat worden door de RBHM, is het gebruik van handboeken. Hierin kan de deskundigheid van de organisatie vastgelegd worden en verankerd worden in de organisatie. Dit staat ook beschreven bij Systemen in bijlage 1.

⁸ Boek: Organisatie en management. Van: Van Dam en Marcus. Blz. 76-77.

Daadkrachtigheid blijkt uit de volgende punten:

- Door de nieuwe structuur, waarmee een eenheid gevormd wordt van de regio, zal de daadkrachtigheid van de regio groeien. Door meer samenwerking kan professioneler gewerkt worden, wat zich uit in de taken die de brandweer uitvoert. Door deze verdere professionalisering van de taken, kan de brandweer daadkrachtiger zijn in de toekomst. Zie voor meer informatie over de structuur bijlage 1 bij Structuur.
- Kenmerken die bij de taakcultuur behoren en die heersen bij de RBHM, duiden op daadkrachtigheid. Denk hierbij aan de taakgerichtheid van de medewerkers en de mentaliteit 'schouders eronder en we gaan ervoor'.
- De deskundigheid van het personeel zorgt ook voor betere daadkrachtigheid van het personeel. Hoe meer kennis en expertise er aanwezig is en gedeeld kan worden met elkaar hoe daadkrachtiger de organisatie kan worden.

Kortom, de brandweer probeert te allen tijden hun motto uit te stralen naar de samenleving. Hiermee creëren ze een sterk imago en geven ze de samenleving hun gevraagde veiligheid en garantie. Deze kernwaarden zullen door de regionalisering alleen nog maar versterkt worden door betere samenwerking en professionalisering van de regio. Deskundigheid wordt verspreid over de hele regio door betere samenwerking, de daadkrachtigheid wordt sterker door de nieuwe structuur en strategie en de behulpzaamheid groeit door de deskundigheid en daadkrachtigheid automatisch mee.

De analyse van het 7-S model laat zien dat de organisatie in evenwicht is. Alle kernwaarden zijn terug te vinden in de overige zes S'en zoals toegelicht in deze paragraaf. De overige S'en vormen de basis voor deze kernwaarden en geeft de brandweer de mogelijkheid om haar kernwaarden te uiten.

2.5 Cultuur

De cultuur is een belangrijk aspect binnen de organisatie. Deze cultuur bepaald mede de acceptatie van de verandering door de medewerkers. Voor het beschrijven van de cultuur is gebruik gemaakt van twee modellen. Allereerst het cultuurmodel van Handy voor een algemene beschrijving van de organisatiecultuur. Vervolgens is het Kleurenmodel van de Caluwé gebruikt om de cultuur van de organisatie in een veranderingsproces te beschrijven.

2.5.1 De organisatiecultuur

De typologie van Handy, om een organisatiecultuur te typeren, is gebaseerd op twee dimensies. Dit zijn de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding. Een hoge samenwerkingsgraad houdt in dat er een grote saamhorigheid bestaat tussen de leden van een organisatie. Een hoge machtsspreiding houdt in dat er een hoge mate van delegatie bestaat.

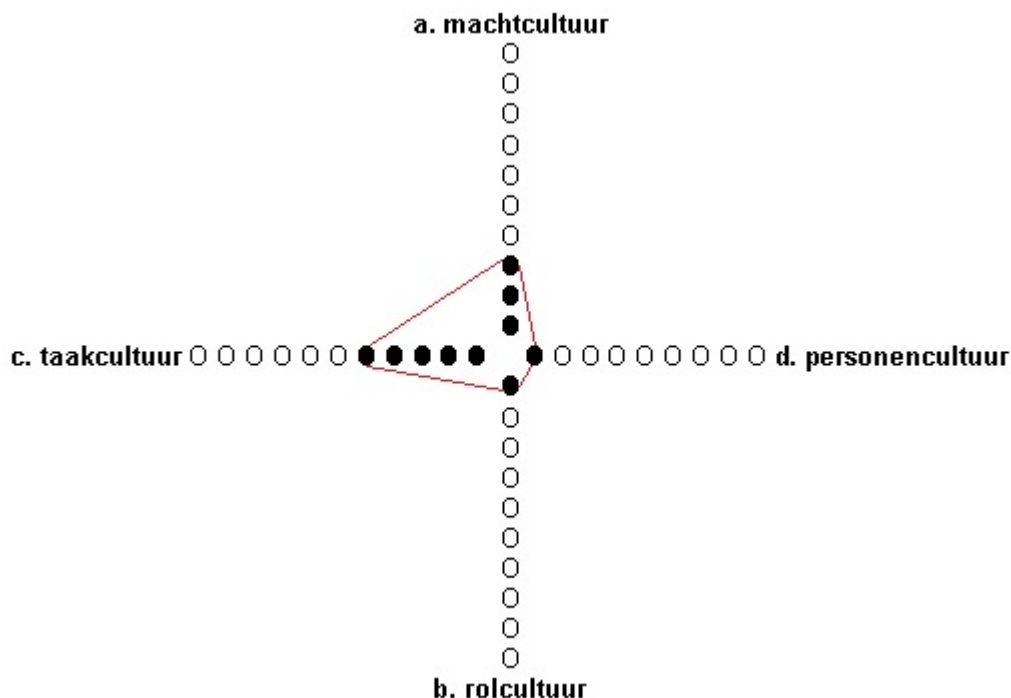
Handy heeft deze twee dimensies tegenover elkaar gezet in een matrix. Aan de hand van de twee dimensies heeft hij vier cultuurtypen getypeerd en in de matrix geplaatst. De matrix is weergegeven in figuur 2⁹.

		Machtsspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad	Laag	Rolcultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Figuur 2: Cultuurmodel Handy

⁹ Boek: Organisatie en Management. Van: Marcus en Van Dam. Blz. 456-457.

Aan de hand van deze vier cultuurtypen, is door middel van een test de cultuur bij de RBHM getypeerd. Deze test is opgezet door het adviesbureau Rombouts Advies¹⁰. De test bestaat uit 10 vragen die beantwoord moeten worden. Het antwoord dat gegeven wordt op een vraag moet bij de organisatie passen. Als resultaat wordt er een 'spinnenweb' ingevuld waaruit blijkt welke cultuur overheerst in de organisatie. De test die ingevuld is voor de brandweerorganisatie is terug te vinden in bijlage 4. Deze test is in overleg met een aantal mensen vanuit de organisatie en naar eigen ervaringen ingevuld. Deze personen waren een Unitleider Uitrakdienst en een vrijwilliger. Er is gekozen voor deze personen omdat ze allebei uit een ander niveau van de organisatie komen, en de test hierdoor verschillend kunnen invullen. In combinatie met eigen ervaring en de mening van deze personen is het 'spinnenweb' gevormd. Het 'spinnenweb' is gevormd door in het spinnenweb een rondje bij a, b, c of d in te vullen zodra het antwoord a, b, c of d gegeven wordt bij een vraag. Er waren in totaal 10 vragen. De spinnenweb is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Resultaat cultuurtest Handy

Hieruit blijkt dat de taakcultuur overheersend is bij de RBHM. De machtsspreiding is hoog en de samenwerkingsgraad ook. De machtsspreiding bij de RBHM is hoog door de grote mate van delegatie die plaatsvindt. Ieder heeft zo zijn eigen taken en verantwoordelijkheden die uitgevoerd worden en die hen opgelegd worden door hun leidinggevenden. Dit is voornamelijk goed te zien in de ploegen van de 24-uurs diensten. In zo'n ploeg heeft iedereen zijn eigen taken en verantwoordelijkheden. Daarbij worden ze aangestuurd door de bevelvoerder. Hij delegeert taken en verantwoordelijkheden. Hij krijgt op zijn beurt ook weer taken en verantwoordelijkheden gedelegeerd vanuit zijn leidinggevenden. De machtsspreiding kenmerkt zich bij de RBHM ook in de rangen die bestaan binnen de organisatie. Deze rangen zijn landelijk vastgelegd en geeft de hiërarchie en dus de machtsspreiding binnen de organisatie aan.

De beslissingsbevoegdheid is redelijk decentraal omdat er beslissingsbevoegdheid op de werkvloer ligt (bevelvoerder) maar ook hoger in de organisatie. Dit komt door de mate van delegatie.

¹⁰ www.romboutsadvies.nl → Tips uit het vak → Organisatiecultuurtest Handy.

De samenwerkingsgraad is ook hoog. Dit is terug te zien in de ploegen, zowel bij de beroepsmedewerkers als vrijwilligers. De samenwerking in zo'n ploeg is belangrijk en er bestaat daarom ook saamhorigheid tussen de leden van de ploeg. Loyaliteit en vertrouwen zijn belangrijke aspecten. Dit heeft alles te maken met het vak dat ze uitoefenen. De mentaliteit van de medewerkers bij een taakcultuur klinkt vaak als 'de schouders eronder en we gaan ervoor'.

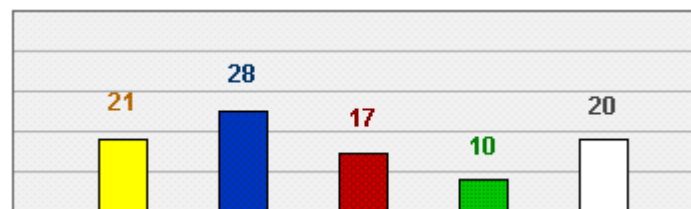
De taakcultuur kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. Dit zijn kenmerken die in zekere mate terug te vinden zijn bij de RBHM. Professionaliteit is een kenmerk wat de RBHM op dit moment aan het verbeteren is door middel van de regionalisering. Taakgerichtheid zie je terug in de manier van werken, en dan voornamelijk op de werkvloer op operationeel gebied. Bij een taakcultuur bestaat de organisatie uit vaste taakeenheden. Iedere eenheid bezit grote zelfstandigheid en een specifieke verantwoordelijkheid binnen het geheel¹¹. Deze eenheden kunnen vergeleken worden met de kazernes binnen de RBHM. Ze hebben in zekere mate de mogelijkheid om zelfstandig te opereren als dat nodig is (bv. uitrukken). Daarbij heeft iedere kazerne de verantwoordelijkheid voor zijn verzorgingsgebied binnen de regio, wat gezien kan worden als de specifieke verantwoordelijkheid binnen het geheel (de regio). Dat heeft ook weer gevolgen voor de beslissingsbevoegdheid op laag niveau binnen de organisatie.

2.5.2 Cultuur bij een veranderingsproces.

Léon de Caluwé heeft de kleurentheorie ontworpen, het denken in veranderen in vijf kleuren. De manier waarop een organisatie een verandering aangaat kan toegelicht worden door middel van deze kleuren. De kleuren kunnen mensen en situaties in een organisatie typeren. Door middel van de juiste kleur die bij een organisatie past kan er een aanpak ontworpen worden voor een verandering¹².

Er is onderzocht welke kleur het beste past bij de RBHM en de verandering die ze op dit moment ondergaan, de regionalisering. De implementatie van de servicedesk is een onderdeel van deze verandering, waardoor deze kleur ook daarop van toepassing is.

Bij het invullen van dit model is gebruik gemaakt van een test. Deze test komt van het adviesbureau Twynstra Gudde, waar Léon de Caluwé werkzaam is. Het is een test voor veranderaars. Hij bestaat uit zestig stellingen over veranderingen in organisaties gegroepeerd in twaalf thema's. Per thema moeten er punten verdeeld worden over een aantal stellingen. Bij de ingevulde test zijn de punten verdeeld zoals ze het beste bij de organisatie passen. Het resultaat van de test is in de vorm van een staafdiagram, waarbij voor iedere kleur een score is aangegeven. De score per kleur voor de RBHM is weergegeven in figuur 4. Voor een uitgebreid verslag van deze uitslag, zie bijlage 5¹³.



Figuur 4: Kleurenscore RBHM

Zoals in figuur 4 af te lezen is, is de score van kleur blauw het hoogst. Gezien de kenmerken die bij deze kleur horen, past deze kleur inderdaad het best bij het veranderingstraject van de RBHM. Eén van de kenmerken van deze kleur is dat het resultaat van de verandering vooraf zorgvuldig omschreven en gedefinieerd is. Dat is gedeeltelijk het geval bij de RBHM.

¹¹ Boek: Organisatie en Management. Van: Marcus en Van dam. Blz. 456-457.

¹² www.managementmodellen.nl → Kleurenmodel De Caluwé

¹³ www.quaestio.com/quaestio/quaestio_nl.php

Ze hebben de regionalisatie niet in detail beschreven, omdat daar nog veel voor onderzocht moet worden. Ze hebben echter wel duidelijk voor ogen waar ze naar toe willen en welke doelen ze daarmee willen bereiken¹⁴. De regionalisatie is opgezet met een duidelijk stappenplan en een planning. Er zijn mijlpalen bepaald, die volgens de planning behaald moeten worden. Dit zijn ook kenmerken van een blauwe veranderaar, het plannen en organiseren van het resultaat. De afgesproken uitkomst wordt goed voor ogen gehouden en projectmatig werken is een belangrijk aspect. De doorlooptijd van blauwe verandertrajecten is relatief beperkt. Het traject van de regionalisatie is ook beperkt. Vanaf 1 januari 2011 moet de regionalisatie volgens de planning van start gaan en binnen een jaar doorgevoerd zijn. De voorbereidingen zijn ongeveer al een jaar aan de gang op dit moment en de RBHM heeft nog zeven maanden tot 1 januari 2011. Bij blauwe verandertrajecten zijn degenen die de verandering ondergaan vaak verschillende personen of organen. Bij de regionalisatie geldt dat ook. Het merendeel van het personeel van de regio, onafhankelijk van iemand zijn functie, krijgt te maken met de regionalisatie. Er hebben dus veel verschillende personen mee te maken.

In figuur 5 zijn nog enkele kenmerken van een blauw verandertraject aangegeven¹⁵. De kenmerken uit dit figuur die typerend zijn voor het veranderproces bij de RBHM zijn de valkuilen die genoemd worden. Haast en ongeduld is bij de regionalisatie te herkennen aan het feit dat er vaak ad hoc gereageerd wordt en onderzoeken vaak in korte termijn uitgevoerd worden. Op die manier kan het voorkomen dat er belangrijke zaken over het hoofd gezien worden of dat er meerdere keren dezelfde onderzoeken worden uitgevoerd.

	T Y P E R I N G	V O O R B E E L D I N T E R V E N T I E S		
	V A L K U I L	I n d i v i d u	G r o e p	O r g a n i s a t i e
B L A U W	Regelen, plannen, beheersen, duidelijke resultaten	Management by objectives	Werken in Projecten	Strategisch Management
	Geen aandacht voor irrationele aspecten, haast, ongeduld	Hygiënisch werken Werken met een agenda	Archiveren Besluitvorming	Business process redesign Doorlichting, auditing

Figuur 5: kenmerken van een blauw verandertraject

2.5.3 Conclusie

De cultuur die heerst bij de RBHM is bepalend voor de manier waarop de organisatie omgaat met de regionalisatie. De regionalisatie is een grote verandering met veel consequenties. Volgens het cultuurmodel van Handy heerst de taakcultuur bij de brandweer. Van de culturen van het model van Handy past de taakcultuur het best bij de uitslag van de Caluwé, dat de RBHM een blauw verandertraject ondergaat. De taakcultuur is dus de cultuur die nodig is bij het veranderingsproces van regionaliseren van de regio Hollands Midden. Dit om de volgende redenen:

- De doorlooptijd van een blauw verandertraject is beperkt. Het vergt naast een goede planning ook deels een bepaalde mentaliteit van de medewerkers om die beperkte doorlooptijd te halen. De mentaliteit van de taakcultuur die heerst bij de brandweer, die te typeren is als 'schouders eronder en we gaan ervoor' werkt daarin goed mee. Ze zullen taken snel oppakken en zo goed mogelijk naar het beoogde resultaat toewerken. Een valkuil daarin is echter wel dat medewerkers ongeduldig worden, te snel reageren op iets en daardoor belangrijke zaken over het hoofd zien. Dit zullen ze in een later stadium pas merken. Deze valkuil is al eens voorgekomen bij het regionaliseringstraject van de regio, waardoor er een tweede aanvullend onderzoek uitgevoerd moest worden om het eerste onderzoek toch nog compleet te kunnen maken.

¹⁴ www.decaluwe.nl → Kleurentheorie

¹⁵ www.123management.nl → Cultuur: Veranderstrategieën De Caluwé

- Het traject is van begin tot eind gepland, met daarin opgenomen de mijlpalen. Deze zullen allen tijdig behaald moeten worden, anders loopt het traject vertraging op. De mentaliteit helpt daar ook bij zoals beschreven is in het punt hierboven. Maar ook de taakgerichtheid, die vrij sterk is bij de brandweer, zorgt ervoor dat de medewerkers gericht naar hun doel werken. Dit is ook terug te zien in de werkgroepen. Dit zijn per werkgroep een aantal medewerkers die samenkomen om de toekomstige afdelingen te vormen, net zoals de facilitaire werkgroep. Zij komen wekelijks bijeen om doelgericht hun taken en verantwoordelijkheden uit te voeren (volgens de planning) en hun doelen te bereiken.
- Met de regionalisering hebben veel verschillende medewerkers te maken. Dit zijn medewerkers van verschillende kazernes, afdelingen, gemeenten, e.d. uit de regio. Zij werken samen om de regionalisering tot stand te brengen. Om ervoor te zorgen dat deze mensen tijdens het regionaliseringstraject op één lijn zitten is goede samenwerking en communicatie nodig. Het feit dat het kenmerkend is voor de organisatie dat er een hoge samenwerkingsgraad is, zal bijdragen aan een goede samenwerking. Dit zullen ze dus niet alleen bij normale werkzaamheden hebben, maar ook bij de werkzaamheden voor de regionalisering. Dit houdt overigens niet in dat er nooit problemen zullen ontstaan bij de samenwerking. Er zullen altijd mensen zijn die niet goed met elkaar kunnen samenwerken.

Hoofdstuk 3: De huidige situatie

Er is op dit moment geen servicedesk aanwezig in de organisatie. Er is ook geen afdeling binnen de organisatie die verantwoordelijk is voor het incidentenbeheer. De RBHM heeft nog nooit eerder met een servicedesk gewerkt. Dat heeft te maken met het feit dat er nooit een facilitaire afdeling is geweest, omdat de afzonderlijke korpsen hiervoor te klein waren. Er is weinig kennis op gebied van een servicedesk aanwezig in de organisatie. Voor het opzetten van de servicedesk worden daarom mensen van buiten de organisatie ingehuurd. In dit hoofdstuk zal er antwoord gegeven worden op deelvraag 2.

Om de huidige situatie van het incidentenbeheer inzichtelijk te maken, is er een enquête uitgevoerd. De voornaamste taak van een servicedesk is namelijk het beheren en oplossen van incidenten, ook wel een KWIS¹⁶ genoemd. De enquête is erop gericht om te achterhalen wat de medewerkers van de brandweer op dit moment doen als ze een KWIS hebben en hoe vaak en wanneer dit voorkomt. Op die manier kan er gekeken worden waar de meeste KWIS'en over ontstaan, op wat voor moment dat is en wat daar de gevolgen van zijn voor de servicedesk. Verder zijn in de enquête nog een aantal vragen gesteld die ook inzicht geven in de gewenste situatie. De enquête die is afgenomen in de regio is terug te vinden in bijlage 6. De resultaten zijn verwerkt met het programma SPSS en worden in dit hoofdstuk weergegeven. Er zijn in totaal 226 enquêtes ingevoerd, wat het onderzoek representatief maakt voor de populatie van 1300 medewerkers.

3.1 De resultaten van de enquête

Bij de eerste vier stellingen heeft men aangegeven hoe vaak men een KWIS heeft bij materiaal, materieel, middelen of huisvesting. Dit zijn de vier onderdelen waar een KWIS kan ontstaan bij de brandweer. Deze vier onderdelen vormen de basis van het toekomstige incidentenbeheer:

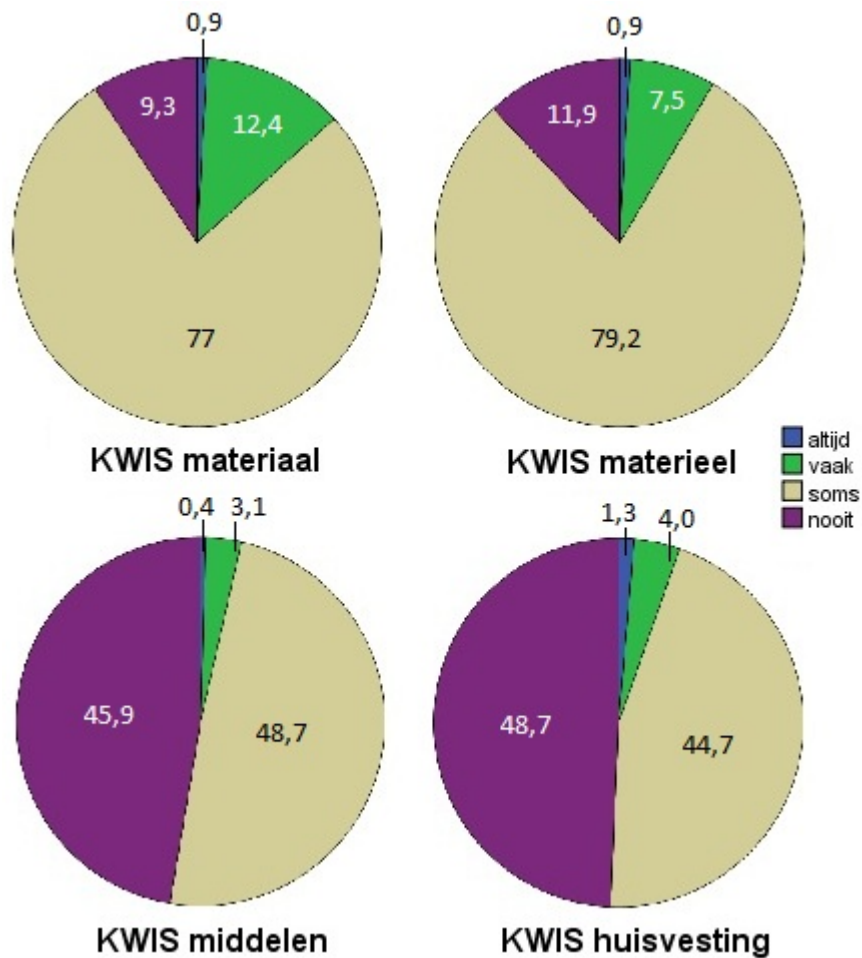
- Materiaal is het materiaal dat zich bevindt op de voertuigen en in de werkplaatsen, zoals gereedschap, brandslangen en ademluchtflessen;
- Materieel zijn de voertuigen zelf;
- Middelen is het materiaal op de kantoren, zoals bureaus, stoelen en kasten;
- Huisvesting is het gebouw en gebouwgebonden middelen.

Bij deze stellingen hadden de medewerkers de keuze in de antwoorden altijd, vaak, soms of nooit.

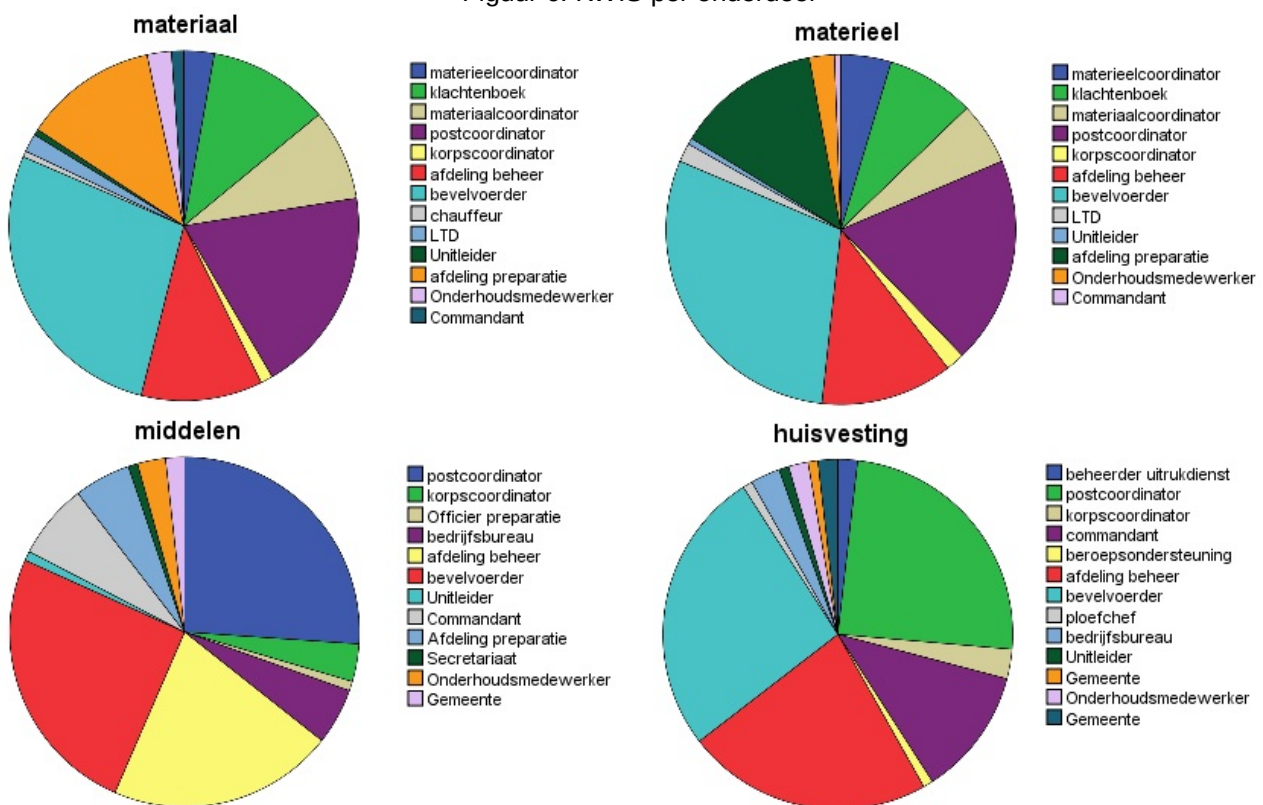
In figuur 6 is aangegeven wat de medewerkers bij deze vier stellingen van de enquête ingevuld hebben. De getallen in het figuur zijn percentages. Hieruit blijkt dat het percentage van 'nooit' bij huisvesting het hoogst is, van 'vaak' bij materiaal het hoogst is, van 'soms' bij materieel het hoogst is en van 'altijd' bij huisvesting het hoogst is. Verder is het opmerkelijk om te zien dat bij middelen en huisvesting rond de 45% 'nooit' ingevuld is en bij materiaal en materieel dat aandeel maar rond de 10% is. Bij materiaal en materieel is het aandeel van het antwoord 'soms' weer heel hoog en het antwoord 'altijd' wordt bij alle vier de onderdelen bijna niet gegeven. Dat houdt in dat er bijna altijd één of meerdere KWIS'en bestaan over deze onderdelen.

Bij deze eerste vier stellingen hebben de medewerkers ook aangegeven bij wie ze de KWIS melden. Deze antwoorden zijn heel verschillend. Dit is weergegeven in figuur 7. Uit deze verschillende antwoorden blijkt dat er op dit moment geen sprake is van een centraal punt voor het melden van een KWIS. Iedereen bedenkt zelf waar ze een KWIS het beste kunnen melden en dit is bij iedereen verschillend. Dat houdt in dat het invoeren van een servicedesk een grote verandering zal opleveren bij het melden van een KWIS.

¹⁶ KWIS = Klacht, wens, informatieverzoek of storing.



Figuur 6: KWIS per onderdeel

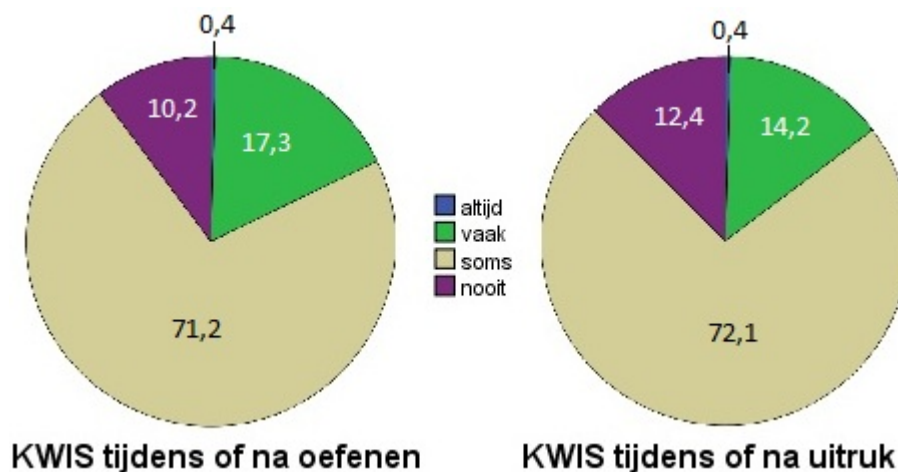


Figuur 7: Melding van KWIS.

Wat wel opvalt in figuur 7 is dat er een aantal plaatsen zijn waar de medewerkers hun KWIS melden, die bij ieder onderwerp (materiaal, materieel, middelen en huisvesting) een groot aandeel hebben. Zo wordt de bevelvoerder vaak genoemd, maar ook de postcoördinator. Een postcoördinator is het aanspreekpunt van de kazerne, een bevelvoerder is het hoofd van het team dat dienst heeft of uitrukt. Afdeling beheer en afdeling preparatie worden ook regelmatig genoemd. Afdeling beheer is de afdeling die verantwoordelijk is voor het beheer van het pand en alles wat zich daarin bevindt. Afdeling preparatie is de afdeling die werkzaamheden uitvoert ter voorbereiding van repressie (de uitruk). Preparatie is een onderdeel van de veiligheidsketen, zoals beschreven in hoofdstuk 2. In bijlage 7 wordt aangegeven welke medewerkers kiezen voor welke plaats of persoon bij het melden van een KWIS. Dit is voor de beroepsmedewerkers, de vrijwilligers en de medewerkers in dagdienst verschillend.

In hoofdstuk 2 is het formatieonderzoek genoemd. Dit onderzoek was gericht op het onderzoeken van de toekomstige formatie van de facilitaire afdeling. Hierbij is onder andere onderzoek gedaan naar de tijd die medewerkers op dit moment kwijt zijn aan het onderdeel services. Dit zijn dus de medewerkers vernoemd in figuur 7. Volgens dit onderzoek is dat in totaal 17 fte¹⁷. Hierin zijn echter ook taken meegenomen die niet onder de servicedesk vallen, zoals financieel beheer, contractbeheer, maar ook ICT. ICT valt op dit moment onder de gemeente. De gemeente heeft een servicedesk, het Pluspunt. Hier worden alle meldingen op gebied van ICT die zich voordoen bij de brandweer gemeld en opgelost. Dat is op die manier geregeld omdat de gemeente de leverancier is van de ICT middelen en software. Uit deze 17 fte is in de formatiestaat in bijlage 2 bepaald dat de servicedesk 11 fte bevat en de receptiedienst 2 fte.

In stelling vijf tot en met acht hebben de medewerkers aangegeven wanneer hun KWIS ontstaat. Ze moesten dit bij de volgende vijf momenten aangeven: bij het oefenen, bij een uitruk, bij het opstarten van werkzaamheden, bij het afsluiten van werkzaamheden en tussen de werkzaamheden door. In figuur 8 is aangegeven wat men ingevuld heeft bij het oefenen en uitrukken.



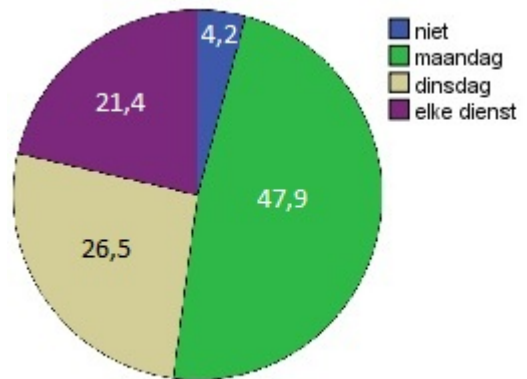
Figuur 8: KWIS bij oefenen of uitrukken

In deze figuren is te zien dat de percentages in deze twee cirkeldiagrammen bij elkaar in de buurt liggen. Dit ligt aan het feit dat ze bij het oefenen en een uitruk vaak hetzelfde materiaal en materieel gebruiken. Deze percentages hebben gevolgen voor de servicedesk, in de zin van piekuren. De vrijwilligers in de regio oefenen voornamelijk op maandag of dinsdag. Dit blijkt uit figuur 9. De beroepsdienst oefent elke dienst, maar dit zijn veel minder

¹⁷ Onderzoek inventarisatie facilitair. Door: werkgroep facilitaire en BMC.

medewerkers. Dat houdt in dat op maandag- en dinsdagavond vaker een KWIS wordt ingediend dan op andere avonden in de week. Dat betekent dat er op deze avonden of de ochtenden na het oefenen meer werk is voor de toekomstige servicedesk.

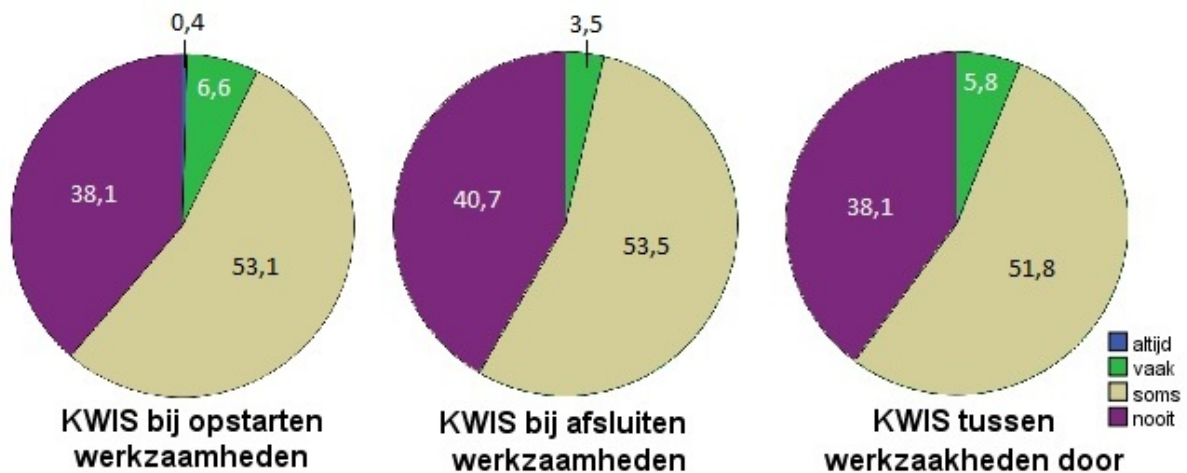
In figuur 10 is te zien wat men heeft ingevuld bij de momenten opstarten of afsluiten van de werkzaamheden en tussen de werkzaamheden door. Dit is voornamelijk gericht op het personeel op kantoor. Ook in deze figuur liggen de percentages van de drie cirkeldiagrammen dicht bij elkaar. Dat houdt in dat een KWIS op ieder moment van de dag kan ontstaan. Het gaat hierbij om een dag van met normale werktijden van 8.30u tot 17.00u. De servicedesk zal daarvoor ieder moment van de dag bereikbaar moeten zijn.



Wanneer oefening

Figuur 9: Moment van oefenen

Wat de gevolgen van deze resultaten op de inrichting van de servicedesk zijn wordt in hoofdstuk 4 bij de gewenste situatie besproken. Daar worden ook de overige stellingen besproken, die zijn toegespitst op de gewenste situatie.



Figuur 10: KWIS bij werkzaamheden

3.2 Conclusie

Zoals al eerder vermeld, is er momenteel geen servicedesk aanwezig in de organisatie. Het blijkt ook uit de resultaten van het onderzoek dat er geen centraal meldpunt is voor een KWIS. Nergens is vastgelegd waar een KWIS gemeld zou moeten worden. Dat zorgt ervoor dat iedereen zelf uitkiest waar hij of zij de KWIS meldt. Het gevolg is de diversiteit aan personen en afdelingen waar een KWIS gemeld wordt door de medewerkers in de gehele regio. Er wordt niets geregistreerd en er bestaan geen procedures voor het behandelen van een KWIS. Hierdoor wordt door niemand controle uitgeoefend op de lijn die de KWIS aflegt. Het is van te voren onduidelijk waar de KWIS begint en eindigt. Dat kan als gevolg hebben dat er geen terugkoppeling plaatsvindt richting de klant, er geen zekerheid bestaat dat de KWIS opgelost wordt en de afhandeling van een KWIS bij iedere klant anders verloopt. Met een servicedesk zouden deze zaken efficiënter kunnen verlopen. Daar komen de meldingen centraal binnen en worden direct geregistreerd. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om te controleren wat er met de KWIS gebeurt en of hij opgelost wordt. Daarbij kan de vooruitgang bijgehouden worden en gemeld worden aan de klant. Meer hierover in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 4. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk zal de gewenste situatie van de servicedesk¹⁸ omschreven worden voor de RBHM. Hierbij wordt antwoord gegeven op deelvragen 3 en 4. Bij het omschrijven van de gewenste situatie is gebruik gemaakt van theorie op gebied van de servicedesk en incidentenbeheer en van de resultaten van de bedrijfsbezoeken bij vergelijkbare organisaties.

Bij het onderzoeken van de gewenste situatie van de servicedesk is één bepaald onderdeel van een servicedesk onderzocht. Dit is het onderdeel incidentenbeheer. Dit is een belangrijk onderdeel van de servicedesk en een goed onderdeel om als eerst te implementeren op het moment dat de servicedesk opgericht wordt. Vanuit de organisatie was de vraag om dit onderdeel te onderzoeken het grootst.

Het hoofdstuk is ingedeeld in verschillende paragrafen. Per paragraaf wordt een ander onderwerp besproken dat van toepassing is op de servicedesk. Zo worden de volgende onderwerpen besproken en wordt er invulling gegeven aan deze onderwerpen voor het incidentenbeheer bij de RBHM: de klant, het dienstenaanbod, centraal of decentraal, vormgeving, processchema, skilled of unskilled, openingstijden, personeel en communicatie. Als laatst wordt er een conclusie gegeven waarin alle onderwerpen kort zijn samengevat.

4.1 De klant

Het is belangrijk bij het ontwerpen van de servicedesk om te weten wie de klant wordt. De RBHM moet goed in beeld hebben wie de klant is, alvorens te starten met het ontwerpen van de servicedesk. Een zogenoemd klantenprofiel biedt namelijk een handvat voor het ontwerp van de servicedesk¹⁹. Voor het incidentenbeheer is dit klantenprofiel vrij divers. Kort gezegd zijn het alle medewerkers van de brandweer in regio Hollands Midden. Iedere medewerker kan namelijk een KWIS hebben en deze willen melden. Maar de medewerkers bij RBHM hebben verschillende kenmerken. Deze verschillen hebben gevolgen voor de communicatiemiddelen die ingezet worden bij de servicedesk om een KWIS te kunnen melden, de openingstijden van de servicedesk, maar ook de mate van centralisatie hangt daar vanaf. De verschillen die hier bedoeld worden zijn onder andere het verschil in de vrijwilligers en beroepsmedewerkers. Daarbij is er ook een verschil bij de beroepsmedewerkers in dagdienst en 24-uursdienst. Verder bevinden de klanten zich op verschillende plekken verspreid over de hele regio. De gevolgen van deze verschillen voor de inrichting van de servicedesk worden verder in dit hoofdstuk besproken.

Daarnaast is het ook belangrijk om inzichtelijk te hebben wat de klant straks van de servicedesk verwacht. Volgens Ton Alofs, schrijver van het boek *Van helpdesk naar servicedesk*, is onder andere de wens van de klant namelijk bepalend voor de inrichting van de dienst die aangeboden wordt²⁰. Als er tijdens de implementatie goed gecommuniceerd wordt met de klant wat de servicedesk gaat aanbieden, zal de klant weten wat hij van de servicedesk kan verwachten en daar zijn verwachtingen op aanpassen. Communicatie speelt hierbij dus een belangrijke rol. De resultaten van de enquête kunnen al enigszins aangeven wat de klant van de servicedesk verwacht in de toekomst. Bij de enquête is gevraagd of de medewerkers in de toekomst verwachten dat hun KWIS naar tevredenheid wordt opgelost, dat ze snel geholpen worden en of ze op de hoogte gehouden wilden worden van de behandeling. In figuur 11 zijn hiervan de resultaten weergegeven. De getallen in het figuur zijn percentages.

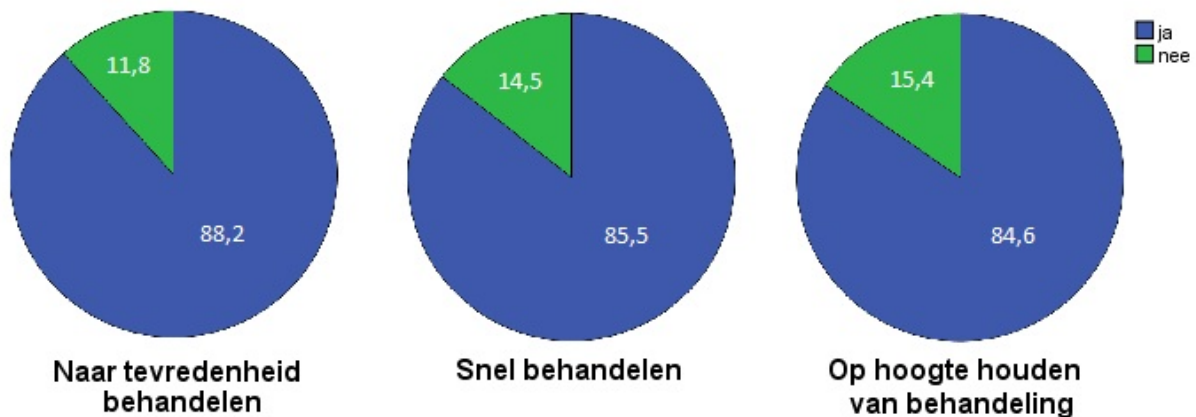
Hieruit blijkt dat 88,2% van de medewerkers verwacht dat zijn of haar KWIS naar tevredenheid wordt opgelost. Daarbij vindt 85,5% het ook belangrijk dat dit zo snel mogelijk

¹⁸ Zie bijlage 8 voor een omschrijving van een servicedesk en incidentenbeheer.

¹⁹ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 18.

²⁰ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 18

gebeurt en 84,6% zou graag op de hoogte gehouden willen worden van de behandeling van zijn of haar KWIS. Dit heeft gevolgen voor de inrichting van de servicedesk. Het personeel moet zodanig opgeleid zijn dat ze de klanten zo goed mogelijk kunnen helpen en tevreden kunnen maken en houden. De hulpmiddelen van de servicedesk moeten het mogelijk maken dat de klant zo snel mogelijk geholpen wordt en op de hoogte gehouden kan worden, maar ook dat de KWIS opgelost kan worden. Hierover wordt in de rest van het hoofdstuk meer toegelicht.



Figuur 11: De wens van de klant

4.2 Het dienstenaanbod

Bij deze opdracht is de dienst die uitgelicht wordt het incidentenbeheer, omdat door ervaring gemerkt is dat vanuit de organisatie daar de vraag het grootst naar is. Het incidentenbeheer wordt een onderdeel van de servicedesk. Het zal het eerste onderdeel van de servicedesk zijn dat geïmplementeerd wordt bij de RBHM. Na het invoeren van het incidentenbeheer zullen er nog meerdere diensten volgen. De inrichting van het incidentenbeheer kan als startpunt gelden voor de opvolgende diensten. De keuze welke diensten volgen en wat die precies zijn, is aan de RBHM. In de toekomst zal onderzoek gedaan moeten worden, om te kijken welke diensten aangeboden gaan worden door de servicedesk. Volgens Ton Alofs is dat afhankelijk van het beleid van de organisatie²¹.

Incidentenbeheer is organisatiebreed. Er kan namelijk bij iedereen een KWIS ontstaan. Bij de RBHM is de keuze gemaakt om de servicedesk allereerst op te richten voor facilitair en in een later stadium eventueel ook voor de andere ondersteunende afdelingen zoals aangegeven in het bedrijfsmodel²². Dit zijn de afdelingen Financiën, HRM en Communicatie. Het incidentenbeheer dat in deze opdracht ingericht wordt is gericht op materiaal, materieel, huisvesting en middelen. Dit zijn de onderdelen die ook in de enquête ondervraagd zijn en in hoofdstuk 3 zijn toegelicht.

Het gaat dus om het incidentenbeheer voor de facilitaire afdeling met de servicedesk als frontoffice, op gebied van materiaal, materieel, huisvesting en middelen. Hoe dit verder ingericht wordt, wordt in dit hoofdstuk toegelicht.

4.3 Centraal of decentraal

De plaats die de servicedesk in de organisatie inneemt kan centraal of decentraal zijn. Dat houdt in dat er één desk is of meerdere desks aanwezig zijn in de organisatie. Bij een centrale servicedesk bevindt de servicedesk zich op één locatie. De klant heeft één aanspreekpunt zodat de klant niet meer langs verschillende afdelingen hoeft²³. Een

²¹ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 19

²² Zie bijlage 1, de organisatieanalyse met het 7-S model.

²³ www.fmresource.nl → Servicedesk in organisaties

decentrale servicedesk bevindt zich op verschillende locaties of binnen verschillende vestigingen, die weer gekoppeld worden aan één centrale servicedesk. Het kan ook voorkomen dat elk organisatieonderdeel een eigen desk heeft (inkoop, logistiek, etc.).

Er zijn een aantal voordelen die een centrale servicedesk met zich meeneemt voor de RBHM. In tabel 3 zijn een aantal voordelen weergegeven van een centrale servicedesk tegenover de voordelen van een decentrale servicedesk²⁴.

Voordelen centrale servicedesk	Voordelen decentrale servicedesk
- Één locatie, één inrichting; - Minder medewerkers nodig; - Beter verdeling van werklust; - Minder resources/apparatuur; - Alle kennis op één plaats.	- Dichter bij de klant; - Snellere afhandeling mogelijk.

Tabel 3: de voordelen van een centrale en decentrale servicedesk

Deze tabel laat zien dat er meer voordelen zijn aan een centrale servicedesk dan een decentrale servicedesk. De voordelen van een centrale servicedesk wegen zwaarder omdat de voordelen van een decentrale servicedesk omgezet kunnen worden naar voordelen van een centrale servicedesk voor de RBHM.

Het voordeel 'snellere afhandeling mogelijk' van de decentrale servicedesk speelt een belangrijke rol voor het incidentenbeheer bij de RBHM. Uit de enquête blijkt dat 85,5% van de medewerkers snel geholpen wil worden maar het is praktisch onmogelijk om dit voordeel te behalen bij de RBHM met een decentrale servicedesk. De omvang van de regio is zo groot, dat zelfs meerdere servicedesks op verschillende locaties niet ervoor kunnen zorgen dat de klant snel geholpen wordt. Er zijn 47 kazernes en het is onefficiënt om 47 servicedesks op te zetten. Daar zijn veel medewerkers voor nodig en de communicatie verloopt moeizamer. De klant moet altijd naar één van de locaties waar wel een servicedesk is en deze locatie zal niet altijd op de eigen kazerne zijn. Dat kost de klant tijd.

Het is daarom efficiënter en sneller om een centrale servicedesk op te zetten die decentraal bereikbaar is voor de klanten. Door gebruik te maken van een FMIS²⁵ met een selfservicemodule kunnen de klanten vanaf iedere kazerne digitaal hun KWIS melden bij de servicedesk. Op die manier kost het de klant zo min mogelijk tijd om een KWIS te melden en komt de KWIS direct binnen in het systeem bij de servicedesk. De servicedesk kan dan direct beginnen met de behandeling van de KWIS. Om deze manier geldt het voordeel 'snelle(re) afhandeling mogelijk' ook voor een centrale servicedesk bij de RBHM.

Het voordeel 'dichter bij de klant' van de decentrale servicedesk is ook belangrijk. De regio is erg omvangrijk en door een centrale servicedesk is het lastig om dicht bij de klant te staan. Bij incidentenbeheer is het echter wel de bedoeling dat de servicedesk goed en eenvoudig te bereiken is door de klant. Ook dit voordeel van de decentrale servicedesk kan omgezet worden naar een voordeel voor een centrale servicedesk bij de RBHM. Dit kan door gebruik te maken van de selfservicemodule met een FMIS, zoals bij het eerste voordeel is toegelicht. Deze selfservicemodule wordt ook wel een 'virtuele desk' genoemd. Door deze virtuele desk kan de klant 24 uur per dag zijn KWIS melden bij de servicedesk. De klant hoeft niet fysiek naar de servicedesk toe, maar kan dit via andere wegen melden. Dat is eenvoudiger voor de klant, omdat het door de omvang van de regio lastig is om 'even' langs de servicedesk te gaan. Door een virtuele desk staat de servicedesk toch dicht bij de klant. Bij Politie Hollands Midden hebben ze ook een centrale servicedesk ingericht met een virtuele desk, en daar werkt dat volgens Jacques Fioole al ruim tien jaar goed²⁶. De regio Politie Hollands

²⁴ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 30

²⁵ FMIS = Facility Management Informatie Systeem.

²⁶ Zie bijlage 9: Interview met Politie Hollands Midden.

Midden is dezelfde regio als bij de RBHM. Daarnaast is het ook een 24-uurs organisatie en de aard van de werkzaamheden lijken op elkaar. Deze organisaties zijn vergelijkbaar en dus ook de manier waarop de servicedesk ingericht kan worden. Het gevolg van een virtuele desk is dat er geen balie nodig is, omdat de klanten weinig persoonlijk contact zullen hebben. Over de inrichting van het FMIS (virtuele desk) en andere wegen om een KWIS te melden, wordt verder ingegaan in paragraaf 4.4.

Naast de voordelen uit tabel 3 zijn er nog een aantal redenen te noemen waarom een centrale servicedesk het beste past bij het incidentenbeheer voor de RBHM. Allereerst is de facilitaire afdeling centraal ingericht na de regionalisering. De servicedesk wordt het contactpunt van de facilitaire afdeling met de klant. Als deze ook centraal ingericht is sluit dat beter aan bij de facilitaire afdeling. Dit zorgt voor betere communicatie en samenwerking tussen de servicedesk en de onderdelen in de backoffice (de facilitaire afdeling). Dit geldt niet alleen voor de onderdelen die te maken hebben met het incidentenbeheer maar ook voor de andere onderdelen inkoop, logistiek, DIV en ICT, die in de toekomst ook onder de servicedesk kunnen vallen.

Een andere reden is dat het voor de klant eenvoudiger is, als er één aanspreekpunt is voor alle meldingen. De klant heeft dan één punt waar de KWIS gemeld kan worden en waar de klant terugkoppeling van krijgt. Dat is ook eenvoudiger voor de backoffice, zij hebben ook maar één punt waarmee het contact met de klant verloopt. Dat bespaart tijd en zorgt ervoor dat er meer eenduidigheid is in het contact tussen de klant en de backoffice. De servicedesk is hierbij de tussenschakel.

Wat wel bijzonder is bij het incidentenbeheer is het deel van de backoffice dat enigszins decentraal ingericht moet worden. Het oplossen van een KWIS op gebied van materiaal, materieel, middelen of huisvesting vraagt soms van de medewerkers die dit oplossen, dat ze op de locatie moeten zijn waar de KWIS ontstaan is. Een voorbeeld ter verduidelijking: een klant heeft een storing ontdekt in de ademluchtcompressor (apparaat dat nodig is bij het vullen van ademluchtflessen). De medewerker van 'materiaal' zal op locatie deze storing moeten gaan verhelpen. De servicedesk zet de KWIS dus door naar deze medewerker en zal ook van deze medewerker terugkoppeling ontvangen zodra de KWIS opgelost is. Hierdoor kan de servicedesk de klant weer op de hoogte stellen van de voortgang. Dit zal niet bij elke KWIS noodzakelijk zijn, omdat bijvoorbeeld een verzoek om informatie ook door medewerkers van de servicedesk opgelost kan worden.

Deze decentrale doorzetting geldt niet voor de andere facilitaire onderdelen die in de toekomst onder de servicedesk kunnen vallen. Dit zijn de onderdelen logistiek, inkoop, DIV en ICT. Zoals al eerder gezegd is, zijn dit onderdelen die centraal ingericht worden en daarom kunnen de meldingen die in de toekomst voor deze onderdelen binnenkomen gewoon centraal doorgezet worden. Ook dit is weer een reden om de servicedesk centraal in te gaan richten.

4.4 Vormgeving

Bij het ontwerp van de servicedesk moet ook rekening gehouden worden met de vormgeving van de servicedesk. Welke vorm zal de behoefte van de klant het beste kunnen vervullen? Bij de vormgeving van de servicedesk wordt aan de volgende factoren gedacht²⁷:

- De locatie
- De inrichting van de fysieke desk
- De inrichting van de virtuele desk
- De hulpmiddelen

Deze paragraaf zal invulling geven aan deze factoren voor de servicedesk bij RBHM.

²⁷ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 33-35

4.4.1 De locatie

In paragraaf 4.3 is beschreven dat de servicedesk centraal ingericht zal worden. Daar is ook bij toegelicht dat bij incidentenbeheer een KWIS decentraal weggezet zou kunnen worden, door de noodzaak die er is om op locatie een KWIS op te lossen.

Bij Politie Hollands Midden is de servicedesk ook centraal ingericht met een virtuele desk voor de klanten verspreid over de hele regio. Daar hebben ze gekozen voor de locatie van de servicedesk in Leiderdorp. Mede omdat daar de servicedesk samen met de facilitaire afdeling op één locatie kon zitten²⁸.

Om de locatie van de servicedesk bij de RBHM te bepalen telt, net als bij Politie Hollands Midden, de reden mee dat de facilitaire afdeling en de servicedesk op één locatie moeten zitten. Hierdoor wordt de samenwerking tussen de servicedesk en de backoffice (de facilitaire afdeling) gestimuleerd. De communicatie verloopt dan via kortere lijnen en kennis die aanwezig is kan beter en sneller gedeeld worden. Daarnaast speelt ook het feit mee, dat de servicedesk de medewerkers aanstuurt die een KWIS op decentraal niveau moeten oplossen. Dit zijn de logistieke medewerkers. Deze medewerkers zijn ook in het organigram in bijlage 3 aangegeven. Deze logistieke medewerkers zitten verspreid over drie logistieke punten in de regio. De plaatsen die als logistieke punten gaan dienen zijn nog niet bepaald door de RBHM, maar dat worden waarschijnlijk Gouda, Alphen aan den Rijn en Leiden Zuid.

De servicedesk en de facilitaire afdeling kunnen op één van deze locaties gepositioneerd worden. Dit zijn de grote kazernes in de regio en hebben de meeste ruimte op gebied van huisvesting. Welke van deze drie locaties het wordt is niet relevant voor de servicedesk, als de servicedesk maar op één locatie zit met de facilitaire afdeling. Het aansturen van de logistieke medewerkers gaat op afstand dus de servicedesk hoeft niet op één locatie te zitten met deze medewerkers. Dat is ook niet mogelijk gezien het feit dat de logistieke medewerkers verdeelt zijn over drie plaatsen.

4.4.2 De inrichting van de fysieke desk

Zoals in paragraaf 4.3 al is aangegeven zal er geen fysieke desk worden opgericht. Deze desk zal weinig gebruikt worden door de klant omdat de klant zich verspreid over de regio bevindt. Een klant die werkzaam is in Schoonhoven zal niet naar de servicedesk in bijvoorbeeld Alphen aan den Rijn gaan om zijn KWIS te melden. De klant wil zijn KWIS namelijk zo snel en makkelijk mogelijk melden. Dat is alleen mogelijk met een virtuele desk in deze regio. Meer over de virtuele desk later in paragraaf 4.4.3.

De fysieke desk zal de vorm krijgen van werkplekken op een kantoor. Deze werkplekken zullen gebruikt worden door de medewerkers van de servicedesk. Zij zullen werkzaam zijn op een gewoon kantoor zonder een balie. De klanten die werkzaam zijn op de locatie van de servicedesk kunnen met een KWIS natuurlijk altijd dit kantoor inlopen, maar kunnen ook gebruik maken van de virtuele desk. Op de factor 'inrichting van de fysieke desk' wordt verder niet ingegaan, omdat deze niet ingericht zal worden.

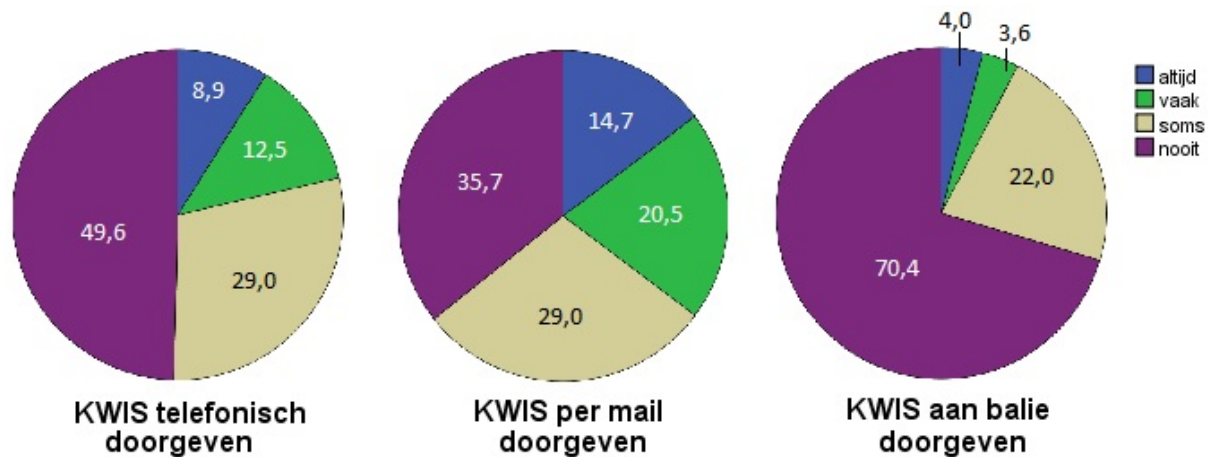
4.4.3 De inrichting van de virtuele desk

De virtuele desk is een belangrijk onderdeel van de servicedesk bij de RBHM. Deze virtuele desk is eigenlijk de zichtbare servicedesk voor de klanten. Het is de manier waarop klanten terecht kunnen bij de servicedesk. Bij de inrichting van de virtuele desk moet rekening gehouden worden met de wensen van de klant²⁹. Voor de inrichting van een virtuele desk zijn verschillende mogelijkheden, bijvoorbeeld via de telefoon, de e-mail, intranet en met een FMIS.

Bij de enquête is aan de medewerkers gevraagd of ze de KWIS telefonisch, per mail of aan de balie willen doorgeven. Per vraag hebben ze hierbij ingevuld of ze dit altijd, vaak, soms of nooit zouden doen. In figuur 12 zijn hiervan de resultaten weergegeven. De getallen in het figuur zijn percentages.

²⁸ Zie bijlage 9: Interview met Politie Hollands Midden

²⁹ www.fmresource.nl → Servicedesk in organisaties



Figuur 12: Het doorgeven van de KWIS

Hieruit blijkt dat 70,4% nooit zijn of haar KWIS aan de balie door wil geven. Dat bevestigt het feit dat er geen balie noodzakelijk is in deze organisatie, zoals ook toegelicht is in paragraaf 4.3. Bij de optie 'per mail' wordt door 20,5% van de medewerkers aangegeven dit vaak te willen doen, 14,7% altijd en 29,0% soms. Deze percentages geven aan dat het doorgeven van een KWIS per mail, oftewel digitaal het meest gekozen wordt door de medewerker. Bij de optie 'telefonisch' geeft namelijk 49,6% aan dat nooit te willen doen, de andere 50,4% zou de telefoon wel willen gebruiken (soms, vaak of altijd).

Deze percentages bevestigen het feit dat een virtuele desk goed past bij de medewerkers van de RBHM. Een balie wordt niet vaak gekozen, de telefoon regelmatig, maar de PC (mail) het meest. Er is naast de mail nog een andere mogelijkheid voor de klanten om een KWIS digitaal door te geven. Dit is via een FMIS. Bij het Pluspunt bij Gemeente Alphen aan den Rijn maakt de facilitaire afdeling ook gebruik van een FMIS. De klanten kunnen digitaal hun melding gemakkelijk invoeren in het systeem en deze melding komt vanzelf bij de servicedesk terecht³⁰. Dit bespaart tijd voor de medewerkers van de servicedesk omdat zij anders zelf de melding moeten invoeren.

Een FMIS is een Facilitair Management Informatie Systeem. Maas en Pleunis geven in hun boek *Facility Management* de volgende definitie aan een FMIS:

'Een FMIS is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie op basis waarvan de bedrijfsprocessen en werkstromen worden gestructureerd, gemanaged en geautomatiseerd'.

Dit is een definitie die laat zien dat er veel mogelijkheden zijn met een FMIS. Er zijn veel verschillende modules die gebruikt kunnen worden binnen een FMIS. Volgens Maas en Pleunis is incidentenbeheer (meldingenregistratie en afhandeling) één van deze mogelijke modules³¹. Dat er verschillende modules mogelijk zijn binnen een FMIS maakt het voor de RBHM mogelijk om in de toekomst ook andere diensten via een FMIS te organiseren, naast het incidentenbeheer. Hierbij kan gedacht worden aan modules als contractenbeheer, inventarisbeheer, voorraadbeheer, ruimtebeheer, sleutelbeheer en vergaderzalenbeheer³².

³⁰ Zie bijlage 10: Interview met Pluspunt Gemeente Alphen aan den Rijn.

³¹ Boek: *Facility Management*, van Maas en Pleunis. Blz. 288-289

³² Boek: *Facility Management*, van Maas en Pleunis. Blz. 289

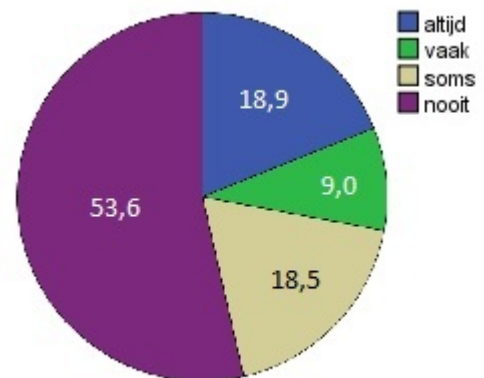
Het organiseren van het incidentenbeheer met een FMIS geeft de volgende mogelijkheden aan de organisatie:

- De klanten kunnen hun melding zelf invoeren via de PC³³;
- Het ontlast de werkdruk voor de medewerkers van de frontoffice³⁴;
- Het geeft de mogelijkheid om een centraal punt te creëren voor meldingen;
- Er kunnen maandelijkse rapportages gemaakt worden (managementinformatie), waarmee analyses gemaakt kunnen worden over de incidenten in een bepaalde maand.
- Het FMIS kan een informatiefunctie hebben voor de medewerkers van de servicedesk bij het uitvoeren van incidentenbeheer. In het FMIS kunnen processen en informatie opgenomen worden over het beheer van incidenten.³⁵ De medewerkers van de servicedesk kunnen tijdens hun werkzaamheden gebruik maken van deze informatie.

Over de route die een melding aflegt, met behulp van het FMIS, wordt in paragraaf 4.5 meer uitgelegd. Hierin wordt een processchema weergegeven.

Bij de inrichting van deze virtuele desk met een FMIS, moet wel rekening gehouden worden met het feit dat niet iedere medewerker beschikt over een PC bij zijn of haar werkzaamheden. Er is voor deze medewerkers ook de optie om de telefoon te gebruiken. Op iedere kazerne is een telefoon aanwezig. De kazernes bij Hollands Midden zijn namelijk allemaal per telefoon bereikbaar, er kan dus vanaf de kazerne naar de servicedesk gebeld worden. In figuur 13 is aangegeven hoe vaak medewerkers tijdens hun werkzaamheden beschikken over een PC. Een PC is namelijk niet altijd aanwezig op de kazernes. De getallen in het figuur zijn percentages. Uit figuur 13 blijkt dat de helft van de medewerkers nooit beschikt over een PC tijdens zijn of haar werkzaamheden bij de brandweer. Het gaat hierbij voornamelijk om de vrijwilligers, die bij een uitruk of oefening aanwezig zijn op de onbemande kazernes. De onbemande kazernes zijn de kleine kazernes en uit ervaring kan gezegd worden dat daar vrijwel nooit een PC aanwezig is. Op de middelgrote en grote kazernes is altijd een PC aanwezig. Op de kleine kazernes zou in de toekomst dus een PC geplaatst moeten worden. Hierdoor wordt de drempel om een KWIS te melden ook voor de medewerkers op kleine kazernes zo laag mogelijk gemaakt.

Kortom, de klanten krijgen de mogelijkheid om hun KWIS door te geven met het FMIS-systeem via de PC of met de telefoon. Het FMIS-systeem zal voor iedere medewerker toegankelijk worden. Hiervoor zal op elke kazerne een PC beschikbaar zijn waarop dat mogelijk is, maar ook een telefoon. Een mogelijkheid is om de melding via Intranet in te laten voeren in het FMIS. Intranet is namelijk voor iedere medewerker toegankelijk. Daarnaast zal een centraal telefoonnummer komen voor de servicedesk die tijdens de implementatie bekend wordt gemaakt in de organisatie.



Beschikt over een PC

Figuur 13: Beschikbaarheid over een PC

³³ www.wikipedia.nl → Facilitaire Management Informatie Systeem

³⁴ www.wikipedia.nl → Facilitaire Management Informatie Systeem

³⁵ Boek: *Het Rieten Dak*. Van: Hans Rietveld en Leon-Paul de Rouw. Blz. 214.

4.4.4 De hulpmiddelen

Er zijn een aantal hulpmiddelen die de servicedesk kunnen ondersteunen bij uitvoeren van incidentenbeheer. Dit is op de eerste plaats natuurlijk het FMIS, die hierboven al is toegelicht. Andere hulpmiddelen die de servicedesk (en de medewerkers) ondersteunen zijn³⁶:

- Telefoon met headset. Dit maakt het mogelijk om tegelijkertijd te telefoneren en de melding in het systeem te zetten.
- Een PC. Een PC is een hulpmiddel wat de medewerker van een servicedesk niet kan missen bij zijn of haar werkzaamheden. De PC is de toegang tot het FMIS. Hierin worden alle meldingen geregistreerd, bewaakt en gecontroleerd. Op deze PC zal dan ook de software van het FMIS geïnstalleerd moeten zijn.
- Optimale werkplek. De werkplek van de medewerkers van de servicedesk moeten optimaal ingericht zijn, met in ieder geval de standaard inventaris (bureau, stoel, ladeblok). Bij deze inrichting moet aandacht besteedt worden aan de werkruimte voor de medewerkers en aan geldende ARBO- richtlijnen.³⁷
- Communicatiemiddel met logistieke medewerkers. De logistieke medewerkers moet op afstand aangestuurd worden. Een KWIS moet makkelijk en snel aan hun doorgegeven worden met de nodig informatie, zelfs als ze onderweg zijn. Dit is mogelijk met een Personal Digital Assistant (PDA). Dit is een klein draagbaar toestel met computer-, telefonie-, en netwerkfuncties³⁸. Het FMIS kan ook gedeeltelijk op deze PDA geïnstalleerd worden en de logistieke medewerkers ontvangen op hun PDA de incidenten die ze moeten oplossen op locatie. Via deze PDA kunnen ze ook aan de servicedesk doorgeven als het incident opgelost is. Een PDA is dus het communicatiemiddel tussen de servicedesk en de logistieke medewerkers.

4.5 Processchema

Er is een processchema gemaakt om het proces die een melding aflegt van begin tot eind inzichtelijk te maken en te verduidelijken. Hierin is aangegeven waar de splitsing ligt tussen de servicedesk en de backoffice, wanneer de klant in beeld komt en wanneer een melding is afgerond. Het processchema is terug te vinden in bijlage 11. Het proces is opgedeeld in stappen. In de tabel in de bijlage wordt per stap een toelichting gegeven.

4.6 Skilled of unskilled

De keuze voor een skilled of unskilled servicedesk is afhankelijk van de aanwezige kennis en ervaring op gebied van de facilitaire producten en diensten binnen de servicedesk. Het is daarom van belang om te weten waar de kennis aanwezig moet zijn: is dat bij het eerste contact met de klant of op een ander ondersteuningsniveau in de backoffice?³⁹

Bij de RBHM zal de servicedesk een mix zijn van skilled en unskilled, met de nadruk op unskilled. Ton Alofs zegt in zijn boek *Van helpdesk naar servicedesk* dat deze combinatie vaak voorkomt in organisaties, omdat medewerkers in de loop van de tijd steeds meer kennis van de producten en diensten krijgen⁴⁰.

De medewerkers van de servicedesk kunnen unskilled zijn bij een KWIS die de backoffice op locatie moet oplossen. Dit is de taak van de backoffice en de vaardigheden voor het oplossen van deze KWIS liggen daarom in de backoffice. Dit zijn voornamelijk de KWIS'en op gebied van materieel en materiaal. Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven zijn dat de twee onderdelen waar de meeste KWIS'en over ontstaan.

³⁶ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 33-35

³⁷ Boek: *Het Rieten Dak*. Van: Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw

³⁸ www.wikipedia.nl → Personal Digital Assistant.

³⁹ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van Ton Alofs. Blz. 23

⁴⁰ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van Ton Alofs. Blz. 23

Ton Alofs beschrijft in zijn boek een aantal voorwaarden waar een facilitaire organisatie aan moet voldoen voor een skilled of unskilled servicedesk. Deze voorwaarden zijn weergegeven in tabel 4. Deze tabel bevestigt dat bij de RBHM een unskilled servicedesk het beste past. Bij de RBHM is namelijk een groot aantal producten aanwezig waarop een KWIS kan ontstaan. Er is een groot aantal meldingen omdat de regio een grote omvang heeft (1300 medewerkers) en de producten zijn vrij complex van aard. De brandweer is namelijk een specifieke organisatie met complexe producten.

	Skilled	Unskilled
Voorwaarden	- Klein aantal producten en diensten; - Klein aantal meldingen; - Eenvoudige producten en diensten.	- Groot aantal producten en diensten; - Groot aantal meldingen; - Complexe producten en diensten.

Tabel 4: Voorwaarden aan facilitaire organisatie voor een skilled en unskilled servicedesk.

De servicedesk zal op gebied van incidentenbeheer dus voornamelijk unskilled zijn omdat de meeste meldingen op locatie opgelost moeten worden. Maar daarnaast moet de servicedesk wel enigszins skilled zijn op gebied van kennis over organisatie en de onderdelen die vallen onder het incidentenbeheer. Dat is nodig om de klant zo goed mogelijk te woord te staan en de melding optimaal te kunnen doorzetten naar de backoffice voorzien van voldoende informatie. De medewerker kan de melding ook beter beoordelen als hij of zij meer kennis bevat over het desbetreffende onderdeel. De medewerker van de servicedesk moet zogezegd 'weten waar hij of zij over praat'. Dat zorgt ook voor een betere communicatie met de klant bij de melding van een KWIS en de terugkoppeling naar de klant. Daarnaast zijn er ook meldingen die niet doorgezet hoeven te worden naar de backoffice. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een informatieverzoek op gebied van materiaal, materieel, middelen of huisvesting. De medewerker van de servicedesk moet de kennis en vaardigheden hebben om dit soort meldingen op te lossen. De informatiefunctie die het FMIS heeft kan de medewerkers hierbij helpen. Het FMIS kan de medewerkers van de servicedesk bepaalde handelingen dwingen uit te voeren, door een bepaalde inrichting van het systeem. Op deze manier weet de medewerker van de servicedesk altijd de goede vragen te stellen en de juiste informatie te geven aan de klant.

4.7 Openingstijden

De openingstijden van een servicedesk zijn vaak beperkt. Dit is een van de meest voorkomende klachten in organisaties⁴¹. Om dit te voorkomen kan er voor gekozen worden om de openingstijden van de servicedesk de gewone werktijden (8.30u-17.00u) te laten overkoepelen. Dit is ook wat het Pluspunt bij Gemeente Alphen aan den Rijn en de servicedesk bij Politie Hollands Midden gedaan hebben. Het Pluspunt is open van 07.30u tot 17.00u en de servicedesk van Politie Hollands Midden is van 8.00u tot 18.00u open. Zie hiervoor bijlage 9 en 10 voor de interviews met deze twee organisaties. Deze openingstijden zijn ook een goede optie voor de RBHM. Het overlapt met de tijden van een gewone werkdag, zodat ook de mensen die iets vroeger of later aan het werk zijn de servicedesk kunnen bereiken.

Daarnaast is de brandweer een 24-uurs organisatie, dus er moet altijd (24 uur per dag) een mogelijkheid zijn om een KWIS in te dienen. De servicedesk bij de brandweer is via het FMIS 24 uur per dag te bereiken. De klant kan 24 uur per dag een KWIS invoeren via dit systeem. De tijd dat de servicedesk deze meldingen behandelt is echter geen 24 uur. Het aantal meldingen zullen in de avond en de nacht lager zijn omdat er dan minder mensen aan het werk zijn. De openingstijden voor de servicedesk bij de RBHM zullen van 8.00u tot 20.00u zijn. Dit zijn 12 uren dat de servicedesk een KWIS in behandeling neemt. Dat houdt in dat de

⁴¹ Boek: *Zakboek Corporate Facility Management*. Van: Abraham de Zwart (red.). Blz. 122

backoffice ook 12 uur per dag werkzaam moet zijn. Dit zijn langere tijden dan de Gemeente Alphen aan den Rijn en Politie Hollands Midden hanteren, maar omdat de brandweer een 24-uurs organisatie is passen deze openingstijden beter bij de servicedesk van de RBHM. Volgens de schrijvers van het boek *Zakboek Corporate Facility Management* zijn dit normale openingstijden voor een servicedesk⁴².

Kortom, de servicedesk is geopend van 8.00u tot 20.00u. Op die manier worden de gewone werktijden overkoepeld en een gedeelte van de avond. De klant kan 24 uur per dag een KWIS indienen via het FMIS, waarvan de servicedesk 12 uur meldingen behandelt.

4.8 Personeel

Bij het ontwerp van een servicedesk moet bepaald worden wie de servicedesk gaat bezetten, welke kwaliteiten de medewerkers moeten hebben en hoeveel medewerker ingezet gaan worden⁴³. In deze paragraaf wordt dit toegelicht.

4.8.1 Wie gaat de servicedesk bezetten?

Zoals in paragraaf 4.6 is toegelicht wordt de servicedesk bij de RBHM een mix van skilled en unskilled. De RBHM zal bij het bepalen van de medewerkers van de servicedesk gebruik kunnen maken van huidige personeel dat geïnteresseerd is in de functie van medewerker servicedesk. Het huidige personeel heeft namelijk al de kennis van de organisatie en haar complexe producten. Dat bespaart de RBHM het opleiden van de medewerkers van de servicedesk totdat ze skilled zijn. Het huidige personeel is namelijk al skilled op dat gebied. Dat kan de organisatie weer geld en tijd besparen. Het huidige personeel kan direct volledig ingezet worden bij de servicedesk. Bij nieuw personeel zal het enige tijd kosten voordat ze volledig skilled zijn (opgeleid zijn). Bij het huidige personeel moet natuurlijk niet alleen gekeken worden of ze voldoende kennis hebben van de organisatie, maar ook naar andere competenties. Deze competenties worden verder in deze paragraaf toegelicht.

4.8.2 Welke kwaliteiten hebben de medewerkers?

Bij het interview met de Gemeente Alphen aan den Rijn en de Politie Hollands Midden hebben beide organisaties aangegeven wat hun belangrijkste criteria zijn voor de servicedesk medewerkers. Zie hiervoor bijlage 9 en 10. Hieruit komt naar voren dat criteria als klantvriendelijk, communicatief en openheid erg belangrijk zijn bij deze medewerkers. Deze criteria gelden ook voor bij de medewerkers van de servicedesk bij de RBHM. Volgens Hans Rietveld, schrijver van het boek *Het Rieten Dak*, is het één van de gouden regels van een servicedesk dat de medewerker altijd beleefd en rustig blijft tegenover de klant. Dit duidt ook op competenties als klantvriendelijk, geduldig en communicatief. Daarnaast moet volgens Ton Alofs een servicedesk medewerker de volgende vaardigheden hebben⁴⁴:

- Goede communicatieve vaardigheden in woord en geschrift;
- Goede luistervaardigheden;
- Analytisch denkvermogen;
- In teamverband kunnen werken;
- Klantgericht
- Stressbestendig

Deze competenties kunnen voor een skilled en unskilled servicedesk gebruikt worden volgens Ton Alofs. Bij een unskilled servicedesk ligt de nadruk meer op de communicatie en klantgerichtheid. Hierin komen ook de competenties als klantgericht en communicatief in terug. Dit zijn goede vaardigheden om te hanteren bij het bepalen van de medewerkers die

⁴² Boek: *Zakboek Corporate Facility Management*. Van: Abraham de Zwart (red.). Blz. 123

⁴³ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 35

⁴⁴ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 36

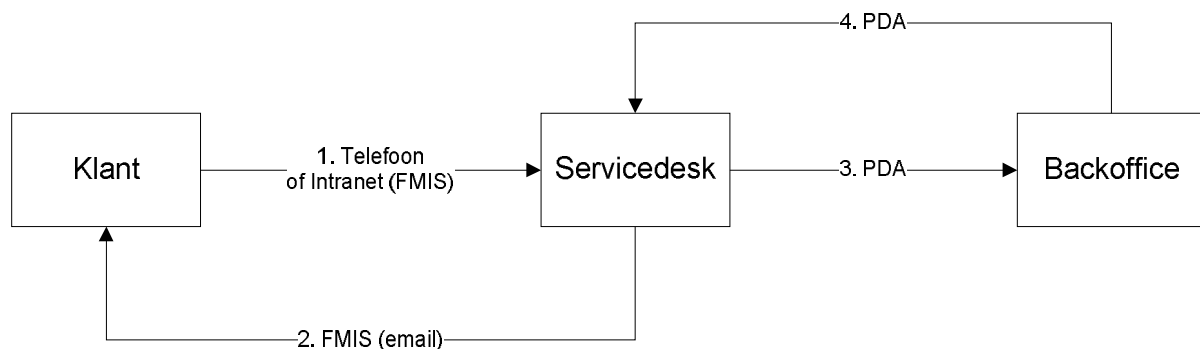
bij de servicedesk komen werken. Dat geldt ook voor de medewerkers van de servicedesk bij de RBHM.

4.8.3 Hoeveel personeel wordt ingezet?

Deze vraag is moeilijk te beantwoorden bij het opzetten van een nieuwe servicedesk, omdat er nog geen cijfermateriaal aanwezig is. Dit is afhankelijk van een aantal factoren⁴⁵. Ten eerste de openingstijden. Hoe langer de servicedesk open is, hoe meer personeel er nodig is. Het aantal locaties draagt ook bij aan het aantal medewerkers. Bij de RBHM is dat er maar één. Dat geldt ook voor de hoeveelheid meldingen die dagelijks binnenkomen, wat weer afhankelijk is van het aantal klanten. Deze hoeveelheid is echter nog niet bekend voor de RBHM. Om hier toch inzicht in te geven is in het hoofdstuk Financiën hier het een en ander over toegelicht. In deze paragraaf wordt hier verder niet op ingegaan.

4.9 Communicatie

In figuur 14 is in een schema aangegeven hoe de communicatielijnen lopen via de servicedesk naar de klant en naar de backoffice. Hierin is ook aangegeven welke communicatiemiddelen daarbij gebruikt zijn. Deze communicatiemiddelen dragen bij aan een goede samenwerking tussen de servicedesk en de backoffice, wat volgens Hans Rietveld, schrijver van het boek *Het Rieten Dak*, één van de gouden regels is bij een servicedesk.



Figuur 14: Communicatielijnen bij de servicedesk

Toelichting bij het figuur:

1. De klant meldt zijn KWIS via de telefoon of Intranet. De melding van Intranet komt bij de servicedesk binnen in het FMIS.
2. De servicedesk geeft terugkoppeling aan de klant via het FMIS. Via het FMIS is het mogelijk om een mail te sturen naar het e-mailadres van de klant.
3. De servicedesk geeft de KWIS door aan de backoffice (logistieke medewerkers) via de FMIS naar de PDA van desbetreffende logistiek medewerker.
4. De backoffice geeft ook weer via de PDA's terugkoppeling aan de servicedesk.

Over de communicatie tijdens het implementatieproces zie het hoofdstuk 'Implementatieplan'.

4.10 Conclusie

De servicedesk die in dit hoofdstuk beschreven is, is gericht op het incidentenbeheer bij de RBHM. De servicedesk wordt centraal ingericht, samen met de facilitaire afdeling. De servicedesk en de facilitaire afdeling komen samen op één locatie te zitten. De centrale servicedesk zal het aanspreekpunt zijn voor de klanten in de regio op gebied van incidenten, ook wel een KWIS genoemd. De klant kan zijn KWIS telefonisch of via het FMIS melden aan de servicedesk. Er zal geen balie zijn voor de klant, omdat dit niet relevant is gezien de

⁴⁵ Boek: *Van helpdesk naar servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 35

omvang van de regio. Daarom zal er een virtuele desk ontworpen worden met behulp van een FMIS en een telefoonsysteem. De servicedesk ontvangt en registreert de KWIS en beoordeelt of het direct opgelost kan worden of dat de KWIS doorgezet moet worden naar de backoffice. In beide gevallen wordt er terugkoppeling gegeven aan de klant. De KWIS is pas opgelost zodra de klant vindt dat deze naar zijn of haar tevredenheid is opgelost. De terugkoppeling verloopt voornamelijk via het FMIS.

De servicedesk zal een mix zijn van een unskilled en skilled servicedesk. Unskilled op het gebied van het oplossen van een KWIS op locatie, die kennis en vaardigheden liggen bij de backoffice. Skilled op gebied van kennis van de organisatie en haar complexe producten. De openingstijden zullen van 8.00u tot 20.00u zijn om de 24-uur organisatie zo lang en zo goed mogelijk te bedienen.

Voor de medewerkers van de servicedesk kan gebruik gemaakt worden van het huidige personeel die al kennis heeft over de organisatie en haar complexe producten. De medewerkers van de servicedesk zullen bepaalde competenties moeten hebben willen ze geschikt zijn voor het werk. Dit zijn voornamelijk competenties als klantgericht en communicatieve vaardigheden.

Hoofdstuk 5. De analyse

In dit hoofdstuk wordt een analyse gemaakt tussen de huidige en gewenste situatie. De belangrijkste verschillen tussen deze situaties worden weergegeven in een tabel en vervolgens worden deze verschillen toegelicht. In deze toelichting wordt aangegeven wat de voordelen zijn van de verandering en wat er verandert voor de klant (de medewerkers van RBHM). In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 6.

5.1 Huidige situatie vs. gewenste situatie

In tabel 5 is in een overzicht aangegeven wat er in de huidige situatie is en hoe dat in de gewenste situatie is. Onder de tabel wordt per verschil een toelichting gegeven.

	Huidige situatie	Gewenste situatie
1	Veel verschillende meldpunten voor KWIS.	Één centraal meldpunt voor een KWIS.
2	Verskillende personen en afdelingen over hele regio die een KWIS oplossen.	Vaste (logistieke) medewerkers die KWIS oplossen voor hele regio.
3	Verskillende manieren om KWIS te melden.	Vaste mogelijkheden om KWIS te melden: via telefoon en FMIS (via PC)
4	Geen registratie van KWIS.	Registratie van KWIS in FMIS.
5	Onzekerheid of KWIS oplost wordt.	Zekerheid dat KWIS opgelost wordt.
6	Geen of weinig terugkoppeling naar klant.	Altijd terugkoppeling naar klant.

Tabel 5: Verschillen huidige en gewenste situatie

Vershil 1

Op dit moment kunnen de medewerkers van de RBHM hun KWIS op veel verschillende punten melden. Er is niet vastgelegd waar dit zou moeten gebeuren, iedereen kiest zelf de persoon of afdeling waar ze de KWIS melden. In de gewenste situatie komt er één centraal meldpunt voor alle KWIS'en in de hele regio, namelijk de servicedesk. Dit zal een grote verandering zijn voor de medewerkers van de RBHM. Zij zullen in de toekomst hun KWIS op een ander punt moeten gaan melden dan ze nu doen. Dit zal in de gewenste situatie via de virtuele desk van de servicedesk lopen (zie hiervoor punt 3).

Vershil 2

Door de diversiteit aan meldpunten in de huidige situatie zijn er ook veel verschillende personen en afdelingen die de KWIS oplossen. Degene die de KWIS binnen krijgt, lost hem op of geeft het weer door aan een ander. In de gewenste situatie zijn er vaste logistieke medewerkers die alle KWIS'en oplossen in de regio. Soms ligt dat bij de medewerkers van de servicedesk. Het zijn dus altijd dezelfde medewerkers die een KWIS oplossen. Deze medewerkers hebben de expertise om de KWIS zo goed mogelijk op te lossen. Als een KWIS niet goed of niet opgelost wordt, is het altijd bekend wie de KWIS behandeld heeft (door de registratie). Er kan dan teruggevallen worden op die medewerker en ervoor gezorgd worden dat de KWIS alsnog opgelost wordt.

Vershil 3

Op dit moment kunnen de medewerkers zelf kiezen hoe ze hun KWIS melden. Ze kunnen dit persoonlijk doen, via de telefoon, via de mail, via een andere persoon, via een brief, een post-it, etc. Alles is mogelijk. In de gewenste situatie komen er beperkte mogelijkheden om een KWIS te melden. Hierdoor ontstaat unanimitieit in de melding van een KWIS voor de hele regio. Een KWIS kan straks via de telefoon of het FMIS doorgegeven worden aan de servicedesk. Dit wordt vormgegeven door een virtuele desk. De medewerkers van de RBHM zullen hiervan op de hoogte gesteld moeten worden, omdat dit een verandering is voor hen.

Vershil 4

In de huidige situatie wordt de KWIS niet geregistreerd. In de gewenste situatie wordt dat mogelijk gemaakt door het FMIS. Door de registratie van de KWIS in het FMIS kan incidentenbeheer plaatsvinden. De KWIS kan bewaakt en gecontroleerd worden door de medewerkers van de servicedesk. Daarnaast geeft het de mogelijkheid om inzicht te krijgen in het aantal KWIS'en, in het soort KWIS, de oorzaak, de frequentie, e.d. Door rapportages te maken met het FMIS kunnen er analyses gemaakt worden van de KWIS'en en processen verbeterd worden. Dit heeft uiteindelijk ook voordelen voor de klant omdat een KWIS bijvoorbeeld minder vaak voorkomt omdat de oorzaak weggenomen kon worden.

Vershil 5

Op dit moment weet de medewerker niet zeker of zijn of haar KWIS opgepakt wordt door degene waar de KWIS gemeld wordt. De KWIS wordt niet geregistreerd en niemand controleert of de KWIS is afgehandeld. Het kan voorkomen dat iemand vergeet een KWIS op te pakken of hem niet goed oplost. Het gevolg is dat de KWIS van de medewerker niet opgelost wordt, wat de medewerker niet te weten krijgt door weinig en geen terugkoppeling (zie punt 6). In de gewenste situatie kan de KWIS wel bewaakt en gecontroleerd worden op afhandeling door de registratie. Zodra dit niet gebeurt worden er acties ondernomen. De klant zal altijd zekerheid hebben dat de KWIS opgelost wordt, mede ook omdat de KWIS pas afgehandeld is als de klant aangegeven heeft tevreden te zijn over de afhandeling (zie hiervoor het processchema in bijlage 11).

Vershil 6

Er is in de huidige situatie weinig of geen terugkoppeling naar de klant. Er is nergens vastgelegd wat de weg is die een KWIS aflegt. In de gewenste situatie is dat anders. Daar wordt de KWIS geregistreerd en is vastgelegd wanneer er terugkoppeling gegeven moet worden aan de klant. De klant wordt in de gewenste situatie dus altijd op de hoogte gehouden van zijn of haar KWIS. Dat is ook een verandering voor de medewerkers van de RBHM.

5.2 Conclusie

Er verandert veel voor de medewerkers van de RBHM op gebied van incidenten. Zij zullen straks één centraal meldpunt hebben voor hun KWIS. Op dit moment hebben ze ieder hun eigen meldpunt, en dat verschilt voor iedereen in de regio. De medewerkers krijgen zekerheid bij het oplossen van hun KWIS, doordat de KWIS geregistreerd wordt in het FMIS en vaste medewerkers de KWIS oplossen met hun expertise. De medewerkers van de servicedesk bewaken en controleren de afhandeling van de KWIS. Zodra de afhandeling rond is krijgt de klant (de medewerkers van de RBHM) terugkoppeling over de afhandeling en wordt er gecontroleerd of dat naar tevredenheid is gedaan. Dat is ook een verandering voor de medewerkers van de RBHM, op dit moment krijgen ze namelijk geen of weinig terugkoppeling en wordt er niet gevraagd of ze tevreden zijn. De medewerkers van de RBHM zullen in de gewenste situatie hun KWIS op een andere manier melden dan ze nu doen. Dit wordt via de telefoon of het FMIS.

Verder wordt het incidentenbeheer professioneler ingericht. Er wordt een gespecialiseerde afdeling opgezet, namelijk de servicedesk met als backoffice de logistieke medewerkers. Incidenten worden geregistreerd waardoor bewaking en controle mogelijk is. Er worden rapportages gemaakt waardoor en analyses uitgevoerd kunnen worden en processen op gebied van deze incidenten verbeterd kunnen worden. De weg die een KWIS aflegt is duidelijk vastgelegd waardoor er ook professioneler omgegaan wordt met de klant. De klant krijgt zekerheid voor het oplossen van een KWIS, wordt tevreden gehouden en ontvangt terugkoppeling over de afhandeling van de KWIS.

Hetgeen wat de organisatie moet gaan veranderen en aanpakken om de servicedesk, omschreven in de gewenste situatie, te bereiken wordt bij de 'Conclusie' en 'Aanbevelingen' toegelicht.

De conclusie

In deze conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek bij de RBHM. Deze hoofdvraag is aangegeven in de inleiding.

Zoals in hoofdstuk 5 al is toegelicht verschillen de huidige en gewenste situatie van elkaar. In de huidige situatie bestaat niets op gebied van incidentenbeheer en een servicedesk. Het is uiteindelijk de bedoeling dat er een servicedesk opgezet wordt waar incidentenbeheer een onderdeel van is. Het onderzoek was er op gericht om vast te stellen hoe deze servicedesk ingericht dient te worden om het incidentenbeheer zo goed mogelijk aan te bieden aan de organisatie. Uit dit onderzoek zijn een aantal dingen gebleken voor de inrichting van de servicedesk en het incidentenbeheer. Het incidentenbeheer en de servicedesk moeten opgebouwd worden vanuit het niets. In de huidige situatie is namelijk geen sprake van incidentenbeheer en een servicedesk. Het melden en oplossen van incidenten (KWIS) loopt in heel de regio op verschillende manieren en via verschillende personen en afdelingen. Er is geen sprake van bewaking en controle van de behandeling van een KWIS en ook niet van terugkoppeling naar de klant. Het verschil met de gewenste situatie is dus erg groot.

In de gewenste situatie is er één centraal meldpunt voor de klanten, namelijk de servicedesk. De servicedesk wordt centraal ingericht, omdat het de frontoffice vormt van de facilitaire afdeling. De facilitaire afdeling wordt namelijk ook centraal ingericht na de regionalisering. De servicedesk komt samen met de facilitaire afdeling op één locatie te zitten, om de communicatie tussen frontoffice en backoffice te stimuleren en om kennis beter en sneller te delen.

Er zijn twee manieren om een KWIS door te geven aan de servicedesk, namelijk via de telefoon en het FMIS (via de PC). Een balie zal er niet komen, omdat dit niet mogelijk is vanwege de omvang van de regio en de medewerkers hebben bij de enquête aangegeven weinig gebruik te zullen maken van een balie.

Een KWIS wordt behandeld door de medewerkers van de servicedesk of de backoffice, dat zijn de logistieke medewerkers. Dit bepaald de medewerker van de servicedesk door de KWIS te beoordelen. Als het een KWIS is die ze zelf kunnen oplossen doen ze dat, maar als het een KWIS is die door de backoffice opgelost moet worden wordt de backoffice ingeschakeld.

De communicatie tussen de servicedesk en de backoffice verloopt voornamelijk via het FMIS via PDA's, omdat logistieke medewerkers ook bereikbaar moeten zijn als ze onderweg zijn in de regio. Via het FMIS en de PDA's kunnen de incidenten doorgezet worden naar de backoffice en terugkoppeling gegeven worden aan de servicedesk op elk moment van de dag. De klant ontvangt altijd terugkoppeling over de afhandeling van de KWIS en als de klant hierover tevreden is wordt de KWIS afgesloten in het FMIS. De terugkoppeling naar de klant verloopt via het FMIS via de mail.

De servicedesk is geopend van 8.00u tot 20.00u om de gewone werktijden en een deel van de avond te overkoepelen. De brandweer is namelijk een 24-uurs organisatie, waarvan op deze manier 12 uur incidenten behandeld kunnen worden. In die overige 12 uur valt de nacht en de avond, waarin minder medewerkers werkzaam zijn en dus minder incidenten voorkomen. Als er zich dan incidenten voordoen kunnen deze 24 uur per dag ingevoerd worden via het FMIS, en zal de servicedesk de melding de volgende ochtend gelijk oppakken.

Kortom, er moet veel veranderen en ingericht worden voordat de gewenste situatie bereikt kan worden. Er zal voor de medewerkers van de RBHM veel veranderen. Ze zullen hun KWIS op andere manieren moeten melden, bij een centraal meldpunt. Medewerkers krijgen de zekerheid dat een KWIS opgelost wordt en ontvangen altijd terugkoppeling over de afhandeling. Verder wordt gecontroleerd of de klant tevreden is na de afhandeling. De klant staat centraal bij de inrichting van het incidentenbeheer en de servicedesk. Dat is de grootste

verandering, want op dit moment is de klant niet belangrijk en wordt daar niet naar omgekeken door de organisatie. Om de klant zo goed mogelijk de dienst aan te bieden zal het incidentenbeheer en de servicedesk professioneel ingericht moeten worden. De servicedesk en de backoffice zijn gespecialiseerd in het behandelen van incidenten (KWIS). De servicedesk is klantgericht en dat zal doorgevoerd worden in het FMIS en het personeel. Incidenten kunnen beheerd worden door registratie in het FMIS en de weg die een KWIS aflegt is vastgelegd (zie het processchema in bijlage 11).

Er wordt dus een servicedesk ingericht die verantwoordelijk wordt voor het incidentenbeheer van de RBHM. Er moeten hiervoor een aantal zaken in gang gezet worden. Dit wordt besproken bij de aanbevelingen.

Aanbevelingen

Om de gewenste situatie voor de servicedesk en het incidentenbeheer te bereiken worden de volgende aanbevelingen gedaan aan de organisatie. Als de organisatie deze aanbevelingen opvolgt kan vanaf de huidige situatie overgegaan worden naar de gewenste situatie. Hierbij is ook het implementatieplan van belang. Dit wordt na de aanbevelingen toegelicht. Allereerst worden aanbevelingen gedaan die van belang zijn bij de implementatie van de servicedesk en het incidentenbeheer. Daarna worden enkele aanbevelingen gedaan die in de toekomst van belang zijn bij het functioneren van het incidentenbeheer.

De implementatie

1. Aanschaffen FMIS

De organisatie zal een FMIS moeten aanschaffen om de virtuele desk van de servicedesk optimaal te kunnen vormgeven. Een FMIS heeft veel mogelijkheden. In dit geval gaat het alleen om de module incidentenbeheer. Het FMIS vergemakkelijkt het registreren, ordenen en bewaken van de binnenkomende meldingen. Door gebruik te maken van het FMIS kunnen de medewerkers van de servicedesk aan iedere melding een bepaalde status hangen, maar ook een categorie, prioriteit en doorlooptijd. Het biedt daarnaast ook ondersteuning bij het melden van een KWIS voor de medewerkers. Het systeem vergemakkelijkt het melden van een KWIS doordat het systeem aangeeft wat voor informatie de medewerker in moet vullen. Dit zorgt daarbij ook voor de volledigheid van een melding (alle benodigde informatie om hem op te lossen wordt in het systeem gezet). De FMIS biedt ook de mogelijkheid om een incident gemakkelijk door te zetten naar de backoffice als dit nodig is. Daarbij kan gemakkelijk terugkoppeling naar de klant gegeven worden door bijvoorbeeld automatische mailtjes. Dit alles vermindert de werkdruk op de servicedesk en zorgt er voor dat er minder medewerkers nodig zijn.

Voor het aanschaffen van een FMIS moet de organisatie genoeg tijd nemen. Het kost tijd om uit te zoeken wat voor FMIS het beste bij de organisatie past en wie daarvoor de beste leverancier is. Het FMIS vormt de basis van het incidentenbeheer op de servicedesk. Meer hierover bij het implementatieplan.

2. Gebruikmaken van huidig personeel

Voor de servicedesk zal personeel aangenomen moeten worden. Op dit moment bestaat namelijk geen servicedesk en dus ook geen personeel. Zoals in paragraaf 4.8 is toegelicht wordt de organisatie aanbevolen om gebruik te maken van het huidige personeel bij het werven van het nieuwe personeel voor de servicedesk. Het huidige personeel heeft namelijk kennis van de organisatie en de complexe producten en diensten die hierin voorkomen. Dit is de kennis die servicedesk-medewerkers moeten hebben. Door bij het huidige personeel te inventariseren of er personeel geïnteresseerd is in de functie van servicedesk-medewerker, kan er gekeken worden of daarmee de servicedesk volledig bezet kan worden. Als dat het geval is, hoeft de organisatie geen personeel van buiten de organisatie aan te nemen. Als dit niet het geval is zal de organisatie personeel van buiten de organisatie moeten verwerven. Het kan hierdoor ook voorkomen dat er een mix is van intern verworven en extern verworven personeel.

Als de organisatie gebruik maakt van het huidige personeel voor het werven van de servicedesk-medewerkers zal dit huidige personeel naast de kennis van de organisatie ook andere competenties moeten hebben. In paragraaf 4.8 zijn deze competenties toegelicht. De RBHM moet bij het werven van het (huidig) personeel rekening houden met deze competenties. Er moet een interne vacature gemaakt worden waarin aangegeven staat wat de vaardigheden en competenties van een servicedesk-medewerker zijn en daar kan het huidige personeel op reageren. Deze vacature is hetzelfde voor extern personeel. Bij het implementatieplan wordt aangegeven in welke stappen het personeel aangenomen kan worden.

3. Personeel opleiden

Als het personeel is aangenomen en het FMIS is aangeschaft zal het personeel opgeleid moeten worden op gebied van het FMIS en alle vaardigheden die daarbij komen kijken. Het werken met een FMIS is nieuw voor het personeel, maar ze zullen hiermee wel moeten werken op de servicedesk. Het is daarom belangrijk dat het personeel goed weet hoe dit systeem werkt. Het opleiden van het personeel voor het FMIS wordt pas gedaan als het FMIS geïmplementeerd is. Hoe dit precies verloopt zal in het implementatieplan toegelicht worden. Het opleiden voor het FMIS geldt voor intern verworven personeel, maar ook voor eventueel extern verworven personeel.

Het intern verworven personeel moet nog opgeleid worden voor de werkzaamheden die bij de servicedesk horen, naast het gebruik van het FMIS. Extern verworven personeel zal nog opgeleid moeten worden op gebied van kennis van de organisatie. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat het extern verworven personeel al ervaring heeft bij het werken op een servicedesk en dit niet meer aangeleerd hoeft te worden. Hier moet bij het verwerven van extern personeel rekening mee gehouden worden.

4. Communicatiemiddelen aanschaffen

Om het incidentenbeheer in te kunnen richten en te ondersteunen zal de RBHM naast het FMIS nog andere communicatiemiddelen moeten aanschaffen. Dit zijn de volgende communicatiemiddelen:

- PDA's voor iedere logistieke medewerker. Dit communicatiemiddel zorgt voor de communicatie tussen de servicedesk en de backoffice. Meldingen kunnen via dit middel doorgezet worden en er kan terugkoppeling plaatsvinden naar de servicedesk. Deze PDA's zullen gelinkt zijn met het FMIS.
- PC's voor de kleine kazernes in de regio. Deze PC's zullen op de kleine kazernes geplaatst moeten worden om de medewerkers (vrijwilligers) op deze kazernes de mogelijkheid te bieden een melding door te geven aan de servicedesk.

Daarnaast zal het FMIS op iedere PC beschikbaar moeten zijn voor de medewerkers van de RBHM. Een mogelijkheid hiervoor is het gebruik van Intranet. De medewerkers kunnen dan via Intranet een melding maken die vanuit daar terecht komt in het FMIS bij de servicedesk.

De communicatiemiddelen voor de medewerkers van de servicedesk worden toegelicht bij aanbeveling 7, bij de inrichting van de werkplekken.

5. Communicatieplan opstellen

Het opzetten van incidentenbeheer en een servicedesk is een grote verandering in de organisatie. De medewerkers (de klanten) zullen hier ook veranderingen van merken zoals toegelicht is in hoofdstuk 5. Om deze veranderingen bekend te maken aan de klanten zal goed gecommuniceerd moeten worden met de klanten tijdens de implementatie. Zodra de servicedesk en het incidentenbeheer geïmplementeerd zijn, moet iedere klant weten hoe en waar een KWIS gemeld moet worden en wat de gang van zaken is als een KWIS gemeld is. Bij de klant moet een realistische verwachting van de servicedesk gecreëerd worden door middel van de juiste communicatie⁴⁶.

Daarnaast is goede communicatie van belang bij het creëren van draagvlak bij het implementeren van veranderingen. Bij de implementatie moeten onder andere de volgende zaken bekend gemaakt worden aan de klanten:

- Het feit dat er één centraal meldpunt komt;
- Het gebruik van het FMIS op de PC;
- De installatie van de PC's op de kleine kazernes;
- Manieren waarop een KWIS gemeld kan worden bij de servicedesk (FMIS en telefoon);
- Algemeen telefoonnummer van de servicedesk;

⁴⁶ Boek: *Het Rieten Dak*. Van: Hans Rietveld en Leon-Paul de Rouw. Blz. 217

- Onderwerpen waarop een KWIS gemeld kan worden (materiaal, materieel, huisvesting en middelen);
- Manier van terugkoppeling aan de klant (zie processchema van paragraaf 4.5 in bijlage 11).

De RBHM zal een communicatieplan op moeten zetten waarin is aangegeven hoe de communicatie met de klant verloopt tijdens de implementatie. Hierin is opgenomen wanneer er wat gecommuniceerd wordt en op welke wijze (met welke middelen).

6. Locatie servicedesk bepalen

De RBHM moet de locatie van de servicedesk bepalen. Er wordt aanbevolen om de servicedesk en de facilitaire afdeling op dezelfde locatie te positioneren. Hierbij kan gekozen worden uit één van de drie logistieke punten omdat de servicedesk dan op dezelfde locatie zit als de logistieke medewerkers die op dat punt werkzaam zijn. Daarnaast leveren deze drie locaties de meeste mogelijkheden op gebied van huisvesting en liggen ze het meest centraal in de regio.

7. Werkplekken servicedesk inrichten

Het personeel van de servicedesk zal een ruimte moeten hebben om in te werken. Er zullen dus werkplekken gecreëerd moeten worden voor dit personeel. Zoals in paragraaf 4.4 is toegelicht komt er geen balie voor de servicedesk. Bij het inrichten van werkplekken gaat het dus om gewone kantoorwerkplekken. Deze werkplekken moeten ingericht worden volgens de ARBO-norm.

De werkplekken moeten voorzien zijn van de nodige communicatiemiddelen voor het personeel van de servicedesk. De volgende communicatiemiddelen worden aanbevolen om in ieder geval aan te schaffen voor de werkplekken van de servicedesk:

- PC met FMIS systeem;
- Telefoon met headset.

Via het FMIS en de telefoon heeft het personeel contact met de klant. Via het FMIS heeft het personeel contact met de backoffice.

Bij het inrichten van de werkplekken van de servicedesk moet rekening gehouden worden met het gebruikte materiaal. De medewerkers van de servicedesk zitten regelmatig aan de telefoon, dus wordt aanbevolen gebruik te maken van geluiddempend materiaal voor vloeren en wanden. Daarnaast moet de positie van de medewerkers zodanig zijn dat ze langs elkaar heen kunnen praten, ze moeten dus niet recht tegenover elkaar zitten. Dit draagt bij aan een prettige werksfeer⁴⁷.

8. Werkinstructies/procedures maken

Als laatste zullen er nog werkinstructies gemaakt kunnen worden. Het personeel is opgeleid voor de werkzaamheden van incidentenbeheer en het FMIS, maar dat betekent niet dat ze soms iets vergeten. Als ze voor lange tijd een bepaalde handeling niet hebben uitgevoerd kan het voorkomen dat het personeel deze handeling (gedeeltelijk) vergeten is. De aanwezigheid van werkinstructies en procedures zorgt ervoor dat het personeel ten alle tijden kan opzoeken hoe bepaalde handelingen uitgevoerd dienen te worden. Dit geldt voor het gebruik van het FMIS en overige handelingen. Hiervan kunnen handboeken gevormd worden die het personeel van de servicedesk altijd kan raadplegen. Hierin kan bijvoorbeeld ook het processchema uit bijlage 11 opgenomen worden. Voor werkinstructies over gebruik van het FMIS kan ook het FMIS zelf gebruikt worden. Het FMIS geeft de mogelijkheid om de medewerkers te dwingen handelingen in een bepaalde volgorde uit te voeren. Op die manier voert de medewerker bepaalde activiteiten altijd op de juiste manier uit. Dit geeft het FMIS ook een informatiefunctie voor de medewerkers, zoals eerder is toegelicht in hoofdstuk 4.

⁴⁷ Boek: *Van helpdesk naar Servicedesk*. Van: Ton Alofs. Blz. 34.

De toekomst

9. Rapportages maken

Als de servicedesk met het incidentenbeheer volledig opgezet en geïmplementeerd is kunnen in de toekomst maandelijks rapportages gemaakt worden. Dit kan gemaakt worden vanuit het FMIS. Deze rapportages kunnen inzicht geven in de incidenten die maandelijks voorgekomen zijn, zoals toegelicht is in hoofdstuk 5 bij verschil 4. Hieruit komt informatie naar voren waarmee processen eventueel verbeterd kunnen worden. Als er een KWIS maandelijks vaak ontstaat met dezelfde oorzaak, kan er wat aan de oorzaak gedaan worden. Door middel van dit soort rapportages kan deze oorzaak achterhaald worden. Maar ook andere zaken dan de oorzaak van een KWIS kunnen achterhaald worden, bijvoorbeeld de gemiddelde doorlooptijden van een KWIS of het aantal per onderdeel (materiaal, materieel, huisvesting of middelen). De rapportages kunnen dienen als middel om processen te verbeteren of zelfs te veranderen.

10. Klanttevredenheidsonderzoek houden

De klant staat centraal bij de servicedesk. De servicedesk is verantwoordelijk voor de tevredenheid van de klant. Dat betekent niet dat iedere klant ook daadwerkelijk tevreden is over de gang van zaken bij de servicedesk. Door jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek te doen kan er achterhaald worden in welke mate de klanten tevreden zijn. Hierbij kunnen zaken onderzocht worden als de telefonische bereikbaarheid van de servicedesk, de vriendelijkheid van de medewerkers, de mate van terugkoppeling, de snelheid van de medewerkers, e.d. Aan de hand van de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek kunnen processen verbeterd worden. Bijvoorbeeld het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid van de servicedesk. Op die manier kan er ieder jaar gewerkt worden aan de tevredenheid van de klant en het verbeteren van de kwaliteit van de servicedesk.

Implementatieplan

In dit implementatieplan wordt een tijdspad met toelichting weergegeven. Het tijdspad geeft aan hoeveel tijd het kost om het incidentenbeheer en de servicedesk te implementeren. Het is gemaakt op basis van de aanbevelingen. De aanbevelingen worden hier gezien als te ondernemen acties om de implementatie te volbrengen. In tabel 6 is het tijdspad weergegeven. De cijfers 0 tot en met 7 staan voor het aantal maanden. Iedere actie is genummerd in de tabel, waar vervolgens een toelichting bij gegeven wordt.

De reden dat geen exacte datum gegeven wordt voor de start van de implementatie, is omdat de RBHM op dit moment nog veel voorbereidingen heeft voor de regionalisering die op 1 januari 2011 van start gaat. Het is dus onduidelijk wanneer de RBHM eraan toe is om te starten met het implementeren van de servicedesk. Dit zou pas na 1 januari 2011 kunnen zijn. Deze keuze wordt bij de RBHM neergelegd. Als de RBHM eenmaal in de fase is om te starten aan de servicedesk kunnen ze het tijdspad en de implementatie uit tabel 6 gebruiken.

Aanbeveling	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Locatie	1							
2. FMIS		2			7			
3. Communicatieplan		3						
4. Personeel werven/selecteren			4					
5. Communicatiemiddelen		5						
6. Werkplekken inrichten				6				
7. Opleiden personeel							8	
8. Werkinstructies en procedures							9	

Start Servicedesk

Tabel 6: Het tijdspad van de implementatie

Toelichting bij de acties uit tabel

Actie 1: Locatie servicedesk bepalen

Alvorens te starten met het implementeren van de servicedesk is het van belang dat de locatie bekend is. Zonder locatie kan er immers geen servicedesk opgezet worden. De werkplekken moeten daar ingericht worden, het FMIS moet daar geïmplementeerd worden en het personeel zal voor de werving moeten weten wat hun werkplaats is. Zodra de RBHM toe is aan het indelen van huisvesting in de regio, zal er ook gekeken moeten worden welke van de drie logistieke punten de locatie van de servicedesk wordt.

Actie 2: Aanschaffen van een FMIS

Het aanschaffen van een FMIS verloopt bij de RBHM via een aanbesteding. Het tijdspad wat hier voor nodig is, is maximaal twee maanden. Na deze twee maanden zal de leverancier van de FMIS bekend zijn. Pas als de leverancier bekend is kan er gestart worden met de implementatie van het FMIS. In bijlage 12 wordt een globaal stappenplan weergegeven voor een aanbesteding. Geadviseerd wordt om een openbare aanbesteding te starten, zodat iedere belangstellende zich kan inschrijven. De reden hiervoor is dat de brandweer niet

genoeg kennis in huis heeft over een FMIS om zelf leveranciers te selecteren die mogen inschrijven.

Het aanschaffen van een FMIS is in het tijdspad als eerste opgenomen, omdat dit veel tijd in beslag neemt. Daarnaast vormt het FMIS de basis van het incidentenbeheer op de servicedesk, dus is het belangrijk dat deze vanaf het begin aanwezig is in de organisatie.

Actie 3: Opstellen van een communicatieplan

Een communicatieplan voor de klanten moet vanaf het begin opgesteld worden. De klant moet tijdens het gehele implementatieproces op de hoogte gehouden worden. De reden hiervan is dat de klant uiteindelijk veel met de servicedesk te maken krijgt, en daarom moet weten wat het precies inhoudt. Met de klanten worden hier de medewerkers van de RBHM bedoelt. Door middel van het communicatieplan kan de communicatie met de klanten gestructureerd verlopen. Het plan zal inzicht geven in welke boodschap, wanneer en met welke middelen overgebracht moet worden. Het doel van het communicatieplan is dat de klanten aan het eind van het implementatieproces precies weten hoe het incidentenbeheer bij de servicedesk is ingericht en hoe zij daar gebruik van kunnen maken. Dit communicatieplan wordt in de eerste maand opgezet.

Punten die de RBHM onder andere in het communicatieplan moet opnemen zijn⁴⁸:

- Wie is de doelgroep? (beschrijving)
- Wat is de doelstelling? (of doelstellingen)
- Wat voor acties worden er gedaan?
- Welke middelen worden er gebruikt?
- Planning: wanneer wordt wat uitgevoerd?
- Wat kost het om het uit te voeren?
- Wie voert het uit?

Actie 4: Personeel werven en selecteren

Zoals bij de aanbevelingen is toegelicht worden er bij het interne personeel medewerkers voor de servicedesk geworven. Zodra het communicatieplan uitgevoerd wordt en de eerste boodschappen overgebracht zijn naar de klanten, kan er gestart worden met het werven en selecteren. Op dat moment zijn namelijk alle medewerkers van de RBHM bekend met de start van de implementatie en dat is een goed moment om het interne wervingsproces op te zetten. Voor het intern wervingsproces worden de volgende stappen gezet:

1. De nieuwe vacature wordt aangevraagd bij het Directie Team door middel van een aanvraagformulier.
2. De vacature wordt uitgezet bij het beroepspersoneel van de RBHM.
3. Het beroepspersoneel heeft 10 dagen de tijd om te reageren op de vacature.
4. Na de 10 dagen reactietijd worden er gesprekken gehouden met degene die gereageerd hebben.
5. Als er een geschikt persoon gevonden is eindigt het wervingsproces.
6. Als er geen geschikt persoon gevonden is wordt de vacature uitgezet onder de vrijwilligers van de RBHM.
7. De vrijwilligers hebben 10 dagen de tijd om te reageren op de vacature.
8. Na de 10 dagen reactietijd worden er gesprekken gehouden met de vrijwilligers die gereageerd hebben.
9. Als er een geschikt persoon gevonden is eindigt het wervingsproces.

Het werven en selecteren van het personeel is aan het begin van het implementatieproces opgenomen. De reden hiervoor is dat de RBHM eerst een intern wervingsproces opzet. Het kan voorkomen dat na het volgen van de aangegeven stappen geen of niet genoeg medewerkers aangenomen zijn om de servicedesk voldoende te bezetten. Als dat het geval is moet daarna alsnog een extern wervingsproces opgezet worden. Dan kost het meer tijd dan in het tijdspad in tabel 6 is aangegeven. Het risico is dat het externe wervingsproces niet

⁴⁸ Boek: *Maken van een communicatieplan*. Van: Arno van Doorn. Blz. 28-50

afgerond is als het opleiden van het personeel van start moet gaan (actie 8). Om dit risico te verkleinen wordt er vroegtijdig begonnen met het werven en selecteren van personeel, waardoor er voldoende tijd overblijft voor een eventueel extern wervingsproces.

Actie 5: Communicatiemiddelen aanschaffen

Het aanschaffen van communicatiemiddelen verloopt via een aanbesteding. Daarom is deze actie ook aan het begin van het implementatieproces opgenomen. Daarnaast zijn vervolgacties afhankelijk van deze actie. Het inrichten van de werkplekken kan pas plaatsvinden als deze actie is afgerond. Tijdens deze aanbesteding worden alle communicatiemiddelen en overige middelen voor de inrichting van het kantoor aanbesteed. Het gaat hierbij dus om PC's, telefoons met headsets, PDA's, bureaus, kasten, stoelen, e.d. Deze aanbesteding heeft ook een tijdspad van twee maanden. Hierbij geldt hetzelfde stappenplan als bij de aanbesteding van het FMIS, die in bijlage 12 is weergegeven.

6. Werkplekken inrichten

Zodra alle benodigde middelen aanbesteed en geleverd zijn kan er gestart worden met het inrichten van de werkplekken op de gekozen locatie. In het tijdspad is hiervoor een maand opgenomen. Tijdens deze actie worden ook alle PC's die aangeschaft zijn voor de kleine kazernes geïnstalleerd en ook de PDA's voor de logistieke medewerkers. Deze actie wordt opgevolgd door actie 7.

7. Implementatie FMIS

Als alle werkplekken ingericht zijn en de PDA's en PC's geïnstalleerd zijn, kan de implementatie van het FMIS van start gaan. Het FMIS zal op de werkplekken van de servicedesk geïnstalleerd worden, maar ook op de PDA's en de overige PC's in de regio. Het tijdspad wat hieraan gebonden is, kost ongeveer 6-8 weken volgens een leverancier van FMIS-systemen. Hoe dit precies zal verlopen moet afgesproken worden tussen de RBHM en de leverancier van het FMIS.

8. Opleiden van het personeel

Het opleiden van het personeel voor het FMIS, kan op eigen locatie na de implementatie of op locatie bij de leverancier vóór de implementatie. Aan de RBHM wordt geadviseerd het personeel op eigen locatie op te leiden. Het nieuwe personeel raakt dat gelijk bekend met hun nieuwe werkplek en collega's.

De opleiding is ook op gebied van kennis van de organisatie, maar dat is voornamelijk bij extern verworven personeel. Voor het opleiden is een maand opgenomen in het tijdspad, maar dit zou ook korter kunnen duren. In deze fase kan ook met de klant gecommuniceerd worden hoe het FMIS werkt voor hen. Zij moeten uiteindelijk ook weten hoe ze een KWIS zelfstandig via het FMIS kunnen melden bij de servicedesk.

Het personeel zal vanaf deze maand starten met hun nieuwe baan op de servicedesk. De eerste maand van hun nieuwe baan zal dus in het kader staan van opleiden. Vanaf de tweede maand gaat de servicedesk daadwerkelijk van start. Dit is na zes maanden implementatie.

9. Werkinstructies en procedures maken

Tegelijkertijd met het opleiden van personeel kunnen werkinstructies en procedures geschreven worden. Deze kunnen later dan als naslagwerk gebruikt worden door de medewerkers van de servicedesk. Daarnaast is het ook van belang om kennis (in werkinstructies e.d.) vast te leggen in de organisatie voor de toekomst.

Overige opmerkingen

- Het tijdspad bevat een kritisch pad. Dit pad bevat de volgende acties in deze volgorde: 1-5-6-7-8/9. Deze acties zijn afhankelijk van elkaar. Als de één niet is afgerond kan de ander niet beginnen. Er moet bij de implementatie door de RBHM rekening gehouden worden met dit kritische tijdspad. Als in dit pad vertraging opgelopen wordt, zal dat voor vertraging zorgen in het hele implementatieproces. Dit houdt in dat het kritische tijdspad goed bewaakt moet worden en er snel ingegrepen moet worden als er kans op vertraging is. Een manier om dit kritische tijdspad goed te bewaken is door een strakke en duidelijke planning te maken. Deze planning moet bekend zijn bij iedereen die meewerkt aan het project van de servicedesk.
- Het implementatieproces duurt in totaal zes maanden. Vanaf de zevende maand kan de servicedesk van start gaan.
- Om het implementatieproces optimaal te laten verlopen moet een projectgroep aangewezen worden die hiervoor verantwoordelijk is, met een projectleider. Deze projectgroep voert de acties uit, aangegeven in het tijdspad. In deze projectgroep moeten daarom mensen aanwezig zijn die de mogelijkheid hebben om deze acties uit te voeren.

Projectgroep

Zoals bij overige opmerkingen is aangegeven zal er een projectgroep opgericht moeten worden om de servicedesk te implementeren. Deze projectgroep moet verschillende personen bevatten die ieder hun eigen taken en verantwoordelijkheden hebben binnen het project.

Om de eenheid van de projectgroep te bewaken moet regelmatig overleg plaatsvinden. Tijdens dit overleg wordt onder andere besproken waar iedereen mee bezig is, waar ze tegen aan lopen en of de planning nog goed verloopt.

De projectgroep moet in ieder geval uit de volgende personen bestaan:

- Projectleider. De projectleider bewaakt en stuurt de planning, zorgt ervoor dat voldoende communicatie plaatsvindt tussen de verschillende partijen en projectleden en dat iedereen weet wat zijn of haar taken en verantwoordelijkheden zijn. De projectleider is het hoofd van de groep en heeft hierbij een leidinggevende taak.
- Twee inkopers. De inkopers zijn verantwoordelijk voor de aanbesteding van het FMIS en de aanbesteding van de communicatiemiddelen en het overige inventaris voor de werkplekken. Deze aanbestedingen worden tegelijkertijd uitgevoerd.
- Twee medewerkers van P&O. Deze medewerkers zijn verantwoordelijk voor het wervingsproces van het nieuwe personeel.
- Één communicatiemedewerker. Deze medewerker is verantwoordelijk voor het opzetten van het communicatieplan en voor de communicatie met de klant tijdens het implementatieproces. Daarnaast zal deze medewerker de werkinstructies en procedures in samenspraak met de projectleider opzetten. De communicatiemedewerker is in staat om de werkinstructies en procedures te schrijven op een manier dat iedereen ze kan begrijpen.

De overige acties die niet specifiek ondergebracht worden bij een bepaalde functie, kunnen door iedereen uit de projectgroep uitgevoerd worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het inrichten van de werkplekken. De implementatie van het FMIS en het opleiden van het personeel ligt bij de verantwoordelijkheid van de leverancier van het FMIS in samenspraak met de projectleider.

Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties voor de RBHM toegelicht die het gevolg zijn van het opzetten van incidentenbeheer en een servicedesk. Bij deze bedrijfskundige consequenties wordt een verdeling gemaakt in de volgende soorten consequenties: personele, organisatorische en financiële consequenties. De personele en organisatorische consequenties worden in dit hoofdstuk toegelicht, de financiële consequenties komen aan bod in het volgende hoofdstuk 'Financiën'.

Personele consequenties

- Om de nieuwe servicedesk te bezetten moet de functie van servicedesk-medewerker opgevuld worden. Als de RBHM het advies opvolgt van een intern wervingsproces, betekent dit een interne verschuiving van personeel. Dat houdt in dat ergens anders in de organisatie functies vrij komen, die uiteindelijk weer opgevuld moeten worden. Als er een extern wervingsproces uitgevoerd wordt betekent dit dat nieuw personeel aangenomen wordt voor de functie van servicedesk-medewerker.
- Als de keuze gemaakt wordt voor een extern wervingsproces heeft dit gevolgen voor het opleiden van het personeel. Extern personeel heeft namelijk nog geen kennis van de organisatie. Hierdoor moet meer aandacht besteedt worden aan de kennismaking met de organisatie. Dit is bij intern verworven personeel niet het geval.
- Zoals bij het implementatieplan toegelicht is, wordt een projectgroep ingezet om de implementatie van de servicedesk te leiden. Dit heeft gevolgen voor het personeel uit deze projectgroep. Zij zullen naast hun gewone werkzaamheden ook nog taken moeten uitvoeren voor het project.

Organisatorische consequenties

- Door de invoering van de servicedesk ontstaat er een duidelijke splitsing tussen de frontoffice en backoffice bij het incidentenbeheer. De klant heeft nu één aanspreekpunt voor een KWIS, namelijk de servicedesk. De servicedesk is hierbij de frontoffice, die contact houdt met de backoffice voor de klant. De backoffice zijn de logistieke medewerkers.
- De invoering van de servicedesk en het gebruik van een FMIS geeft de organisatie de mogelijkheid om rapportages (managementinformatie) te verkrijgen op gebied van het incidentenbeheer. Met deze rapportages kunnen processen verbeterd worden en oorzaken van incidenten onderzocht worden. Alle KWIS'en moeten bij de servicedesk gemeld worden en niet via de wegen van de huidige situatie, om betrouwbare rapportages te krijgen.
- Het opzetten van de servicedesk geeft de facilitaire afdeling de mogelijkheid om in de toekomst meerdere diensten via de servicedesk te regelen, naast het incidentenbeheer. Dit wordt voornamelijk mogelijk gemaakt door het invoeren van het FMIS en de functies die daarop geïnstalleerd kunnen worden.
- In de organisatie ontstaan nieuwe functieomschrijvingen. Door het opzetten van de servicedesk ontstaan er nieuwe functies in de organisatie. Voor deze functies moeten functieomschrijvingen gemaakt worden en arbeidscontracten opgezet worden. Deze functieomschrijvingen kunnen gebruikt worden bij het wervingsproces van het nieuwe personeel.
- De medewerkers van de RBHM ondervinden een grote verandering. Zij worden professioneler behandeld en komen centraal te staan bij het incidentenbeheer voor de servicedesk. Zij melden in de toekomst hun KWIS bij één centraal meldpunt en zullen altijd terugkoppeling ontvangen. Dit wordt onder andere mogelijk gemaakt door het gebruik van het FMIS. Op deze manier wordt het incidentenbeheer professioneler ingericht.

Financiën

In dit hoofdstuk worden de financiële consequenties van het gegeven advies toegelicht. Allereerst worden de kosten besproken en daarna worden de baten.

Kosten

Bij de implementatie van de servicedesk en het incidentenbeheer worden er verschillende kosten gemaakt. In tabel 7 zijn de eenmalige kosten weergegeven. In deze tabel wordt aangegeven wat de kostensoort is, wat de kosten per eenheid zijn en wat de kosten in totaal zijn. De toelichting bij de getallen is terug te lezen in bijlage 13.

Kostensoort	Prijs per eenheid	Aantal	Totaal
Projectgroep	€ 22,-	1835 uren	€ 26.290
Aanschaf FMIS	€ 60.000,-	1 FMIS	€ 60.000
Opleiden FMIS	€ 1.070,- per training	1 training	€ 1.070
Opleiden SD	€ 1.320,- per persoon	1 training	€ 1.320
Aanschaf werkplekken	€ 6750,-	3 werkplekken	€ 20.250
Aanschaf PDA's	€ 500,- per PDA	6 PDA's	€ 3.000
Aanschaf PC's	€ 1000,-	31 PC's	€ 31.000
Totaal			€ 142.930

Tabel 7: de eenmalige kosten

Naast de eenmalige kosten zijn er ook kosten die jaarlijks terugkeren. Deze kosten zijn weergegeven in tabel 8. Ook in deze tabel zijn de kostensoort, de kosten per eenheid en de totale kosten per jaar aangegeven. De toelichting van deze getallen is ook terug te lezen in bijlage 13.

Kostensoort	Prijs per eenheid	Aantal	Totaal
Salaris SD medewerkers	€ 2738,- per maand voor 1 fte	3 fte	€ 8.214
Werkplekken	€ 10.434 per werkplek	3 werkplekken	€ 31.302
Totaal			€ 39.516

Tabel 8: de jaarlijkse kosten

Baten

Door de implementatie van de servicedesk zullen er ook baten ontstaan voor de organisatie. De waarde van deze baten zijn echter niet in geld uit te drukken. Dat betekent niet dat de baten geen betekenis hebben voor de organisatie. De baten hebben invloed op de professionaliteit van de facilitaire organisatie, en dan voornamelijk voor het aanspreekpunt van de klant. De volgende baten zullen het gevolg zijn van de implementatie van een servicedesk voor het incidentenbeheer:

- Het incidentenbeheer wordt professioneler ingericht door het inrichten van één aanspreekpunt en het gebruik van een FMIS.
- De klant komt centraal te staan. De klant wordt belangrijk bij het uitvoeren van het incidentenbeheer. Hierdoor ontstaat een klantgerichte organisatie.
- Het proces die een KWIS aflegt is vastgelegd. Dit zorgt voor eenduidigheid en zekerheid bij de klant. Tijdens dit proces zal de klant altijd terugkoppeling ontvangen en wordt de tevredenheid van de klant gecontroleerd. Dit geeft mogelijkheden om de klanttevredenheid te verhogen.

- Het gebruik van het FMIS geeft de mogelijkheid om betrouwbare rapportages (managementinformatie) te verkrijgen. Deze rapportages geven inzicht in de incidenten die zich voor doen in de organisatie. Door dit inzicht kunnen in de toekomst oorzaken van incidenten weggenomen of geminimaliseerd worden, waardoor processen beter zullen verlopen.
- Door gebruik van het FMIS kan de communicatie met de klant gemakkelijker verlopen. Via het FMIS kan er 24 uur per dag communicatie plaats vinden tussen de klant en de servicedesk op een eenduidige manier.

Alle genoemde baten zorgen uiteindelijk voor het verhogen van de klanttevredenheid. De klanttevredenheid kan ieder jaar gemeten worden (aanbeveling 9), waardoor inzichtelijk wordt gemaakt waar de servicedesk nog tekortschiet. De resultaten van dit onderzoek kunnen dienen als basis voor verbeteringen.

Begrippenlijst

- *Bevelvoerder*. Een bevelvoerder is het hoofd van het team dat dienst heeft in de uitruk.
- *FMIS*. Dit is een Facilitair Management Informatie Systeem.
- *Huisvesting*. Dit zijn het gebouw en de gebouwgebonden middelen
- *KWIS*. Dit staat voor: Klacht, Wens, Informatieverzoek of Storing.
- *Materiaal*. Dit is het materiaal dat op de voertuigen of in de werkplaatsen ligt.
- *Materieel*. Dit zijn alle voertuigen van de RBHM.
- *Middelen*. Dit is het materiaal dat op het kantoor ligt.
- *PDA*. Dit is een Personal Digital Assistant, een kleine draagbaar toestel met computer-, telefonie- en netwerkfuncties.
- *Postcoördinator*. Een postcoördinator is het aanspreekpunt van een kazerne (een post).
- *RBHM*. Dit staat voor Regionale Brandweer Hollands Midden.
- *Regionaliseren*. De brandweer gaat regionaliseren wat inhoudt dat alle kleine organisaties die zich nu in de regio bevinden één organisatie gaan vormen met een centrale aansturing.

Literatuuropgave

Boeken

- Alofs, T en Korevaar, H.: *Van helpdesk naar servicedesk, de klant centraal*. 2^e druk. Den Haag: Ten Hagen en Stam, 2000. ISBN 90 440 01515.
- Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*. 4^e herz. druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 978 90 207 3315 0.
- Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M.: *Basisboek Enquêteren*. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 978 90 01 70009 6.
- Dam, N. van en Marcus, J.: *Een praktijkgericht benadering van Organisatie en Management*. 5^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 978 90 01 210274.
- Doorn, A. van: *Het maken van een communicatieplan*. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 978 90 01 20502 7.
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. 2^e herz. druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 90 13 03205 2.
- Rietveld, H. en Rouw, L.P. de: *Het Rieten Dak. Over de vorming van een vraaggericht facilitair bedrijf*. Utrecht: Uitgeverij de Graaff, 2006. ISBN 978 90 77024 21 8.
- Zwart, A. de: *Zakboek Corporate Facility Management, studenteneditie*. 3^e druk. Doetinchem: Reed Business, 2008. ISBN 978 90 6228 721 5.

Sites

- www.rbhm.nl
- www.romboutsadvies.nl → Tips uit het vak: Organisatiecultuurtest Handy.
- www.managementmodellensite.nl → Kleurenmodel De Caluwé.
- www.quaestio.com/quaestio/quaestio_nl.php
- www.decaluwe.nl → Kleurentheorie.
- www.123management.nl → Cultuur: Veranderstrategieën De Caluwé.
- www.fmresource.nl → Servicedesk in organisaties.
- www.wikipedia.nl → Facilitaire Management Informatie Systeem.
- www.wikipedia.nl → Personal Digital Assistant.
- www.twynstragudde.nl → Bepaal je stijl van leidinggeven.
- www.salarisblog.nl → Van bruto naar netto naar werkgeverslasten → Staffel werknemer 2010.
- www.eduhub.nl → Training Servicedesk → Facilitaire Servicedesk Medewerker.
- www.nfcindex.nl
- www.pdashop.nl
- www.headsets.eu → Producten → Toppers.
- www.aanbestedingonline.nl → Informatie → Draaiboek aanbesteden.
- www.global-rates.com → Economische statistieken → Inflatie consumentenprijzen CPI.

Scripties

- Westhoek, A.: *Samen de slag maken; onderzoek naar het opzetten van een centraal meldpunt voor de interne klant van de ondersteunende diensten binnen Gemeente Katwijk*. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2009.

Interne documenten

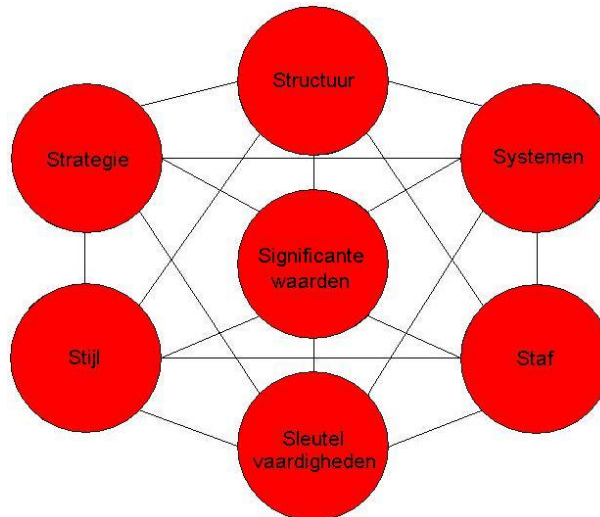
- *Managementgegevens 2009*. Van: RBHM.
- *Onderzoek inventarisatie facilitair 2010*. Van: werkgroep facilitair en BMC.
- *Bedrijfsplan 2009*. Van: RBHM.
- *Brandweer over Morgen*. 2010. Van: NVBR.
- *Inrichtingsplan op hoofdlijnen*. Versie 0.4, 18 december 2009. Van: RBHM.
- *Haalbaarheidsstudie 2007*. Van: RBHM.

Bijlagen

- Bijlage 1: Organisatieanalyse met 7-S model
- Bijlage 2: Formatiestaat facilitaire afdeling
- Bijlage 3: Organigram facilitaire afdeling
- Bijlage 4: Test cultuurmodel Handy
- Bijlage 5: Test cultuurmodel de Caluwé
- Bijlage 6: De enquête
- Bijlage 7: Het melden van een KWIS
- Bijlage 8: De servicedesk en incidentenbeheer
- Bijlage 9: Interview Politie Hollands Midden
- Bijlage 10: Interview Gemeente Alphen aan den Rijn
- Bijlage 11: Processchema servicedesk
- Bijlage 12: Stappenplan Aanbesteding
- Bijlage 13: Toelichting bij Financiën

Bijlage 1: Organisatieanalyse met 7-S model

Voor de organisatieanalyse is gebruik gemaakt van het 7-S model⁴⁹. Het model bestaat uit 7 managementinstrumenten die allemaal even belangrijk zijn binnen een organisatie. Het 7-S model is weergegeven in figuur 15. De zes buitenste S'en uit figuur 15 moeten goed bij elkaar aan sluiten en zullen uiteindelijk leiden tot de invulling van de zevende S: de Significante waarden.



Figuur 15: Het 7-S model van McKinsey.



1. Strategie

Ondanks dat de nieuwe regionale brandweer Hollands Midden nog niet gevormd is, zijn er al wel duidelijk een missie, visie en strategische doelstellingen gevormd⁵⁰.

De missie is als volgt:

'De Regionale Brandweer staat voor het voorkomen en oplossen van de door de burger gestelde 'rode' hulpvraag. De Regionale Brandweer is met de uitvoering van haar wettelijke en verworven taken op het gebied van brandveiligheid, brandbestrijding, hulpverlening en rampenbestrijding de maatschappij en haar burgers optimaal ten dienst'.

Hieruit blijkt dat de brandweer een organisatie is die gericht is op de hulpvraag vanuit de maatschappij en de burgers.

De visie is als volgt:

'In 2011 is de Regionale Brandweer één geïntegreerde zelfstandige en professionele organisatie. Vanuit deze expertrol heeft zij de leidende rol op het terrein van fysieke veiligheid. Hierbij gaat het om het voorkomen, beperken en bestrijden van inbreuken op de veiligheid van de mens en zijn omgeving op het gebied van brand, hulpverlening, natuurgeweld, infrastructuur en crisisbeheersing. Bestuurlijke en operationele procesbeheersing maakt hiervan deel uit. Hierdoor is zij ook een onmisbare partner op het terrein van integrale veiligheid'.

⁴⁹ Boek: *Organisatie en management*. Van: Van Dam en Marcus. Blz. 76-77

⁵⁰ Brandweer Hollands Midden: *Bedrijfsplan 2009*. Van www.rbhm.nl

De missie en visie hebben geleid tot de volgende uitgangspunten voor de strategie van de Regio Hollands Midden:

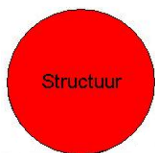
1. Verdere professionalisering van de interne organisatie
2. Leidende rol bereiken op gebied van fysieke veiligheid
3. Partner worden in de veiligheidsregio
4. Regionalisering brandweer

Verder is er de afgelopen twee jaar een nieuwe brandweerkoers bepaald voor Brandweer Nederland, waarbij de eindtermijn rond 2040 ligt. De projectgroep 'Strategische Reis Brandweer' heeft deze toekomstvisie gevormd en daarbij een strategisch beleid opgesteld voor de komende vijf jaar. Deze strategie en toekomstvisie is vastgelegd in het boek 'Brandweer over Morgen'. De aanleiding die ze in dit boek geven voor het vernieuwen van de toekomstvisie en strategie klinkt als volgt:

*'De snel veranderende wereld van vandaag vraagt van de brandweer steeds grotere aanpassingen, zowel vakinhoudelijk als organisatorisch. Willen we aan de wettelijke eisen en maatschappelijke verwachtingen blijven voldoen, dan ontstaat er binnen de huidige bedrijfsvoering een eindeloze lijst van verbeterprojecten. Dat zorgt voor een onbetaalbare brandweer die daar bovendien organisatorisch niet op is ingericht. Het bedrijfsmodel van de brandweer heeft het einde van zijn levenscyclus bereikt en vernieuwing is noodzakelijk.'*⁵¹

In de toekomstvisie en strategie is het continuïteitsconcept de hoofdlijn. De reden hiervoor is omdat ze verwachten dat de samenleving in de toekomst steeds meer continuïteit van het maatschappelijk leven eist. De organisatie zal zich ontwikkelen tot een organisatie, die vooral proactieve en preventieve taken krijgt om de continuïteit van het maatschappelijk leven te borgen⁵². De nadruk komt dus steeds meer te liggen op het voorkomen van calamiteiten en niet het bestrijden ervan. De taken van de brandweer verschuiven dus langzamerhand van repressieve aard naar preventieve aard. Dit vraagt veel van de organisatie, omdat het een hele nieuwe ontwikkelrichting is. Ook voor de regio Hollands Midden heeft dit gevolgen. Er zal in de toekomst door de regio niet alleen op regionaal niveau gekeken moeten worden, maar ook op landelijk niveau. Daarbij zullen er ook op regionaal gebied gevolgen te merken zijn van deze nieuwe ontwikkelrichting.

Niet iedereen zal deze toekomstvisie ondersteunen. De brandweermannen, die op dit moment de repressieve taak van de brandweer hebben, zullen steeds minder werk krijgen. Dat zullen de meeste erg jammer vinden, omdat brandweermannen dit vak uitoefenen met een bepaalde passie en interesse. Dat zullen ze op ten duur kwijtraken en dat weten ze. Dit kan weerstand oproepen.



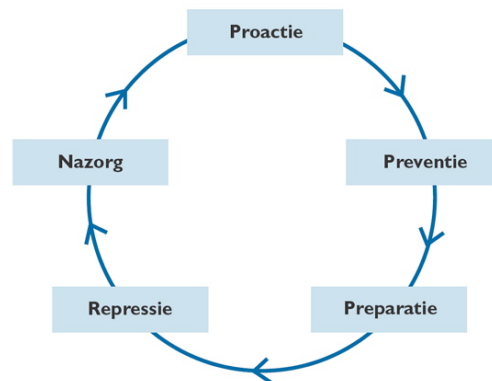
2. Structuur

De structuur van de regio is op dit moment ingericht aan de hand van de veiligheidsketen. Deze is weergegeven in figuur 16. Dit zijn de belangrijkste processen binnen de brandweer. Maar door de regionalisering zal de structuur van de regio veranderen. Bij de nieuwe organisatiestructuur van de RBHM is ervoor gekozen het in te richten op basis van processen en niet op basis van activiteiten per gebiedsdeel (bv. een district). Het wordt een procesgestuurde organisatie. De nieuwe RBHM kent vijf organisatieonderdelen: risicobeheersing, operationele voorbereiding, incidentenbestrijding, middelen en het stafbureau. Deze zijn aangegeven in figuur 17 in het organigram.⁵³ Hier zijn de processen van de veiligheidsketen ondergebracht in de organisatieonderdelen. De nieuwe organisatieonderdelen worden verder op in deze paragraaf uitgelegd.

⁵¹ Boek: *Brandweer over Morgen*. Blz. 5

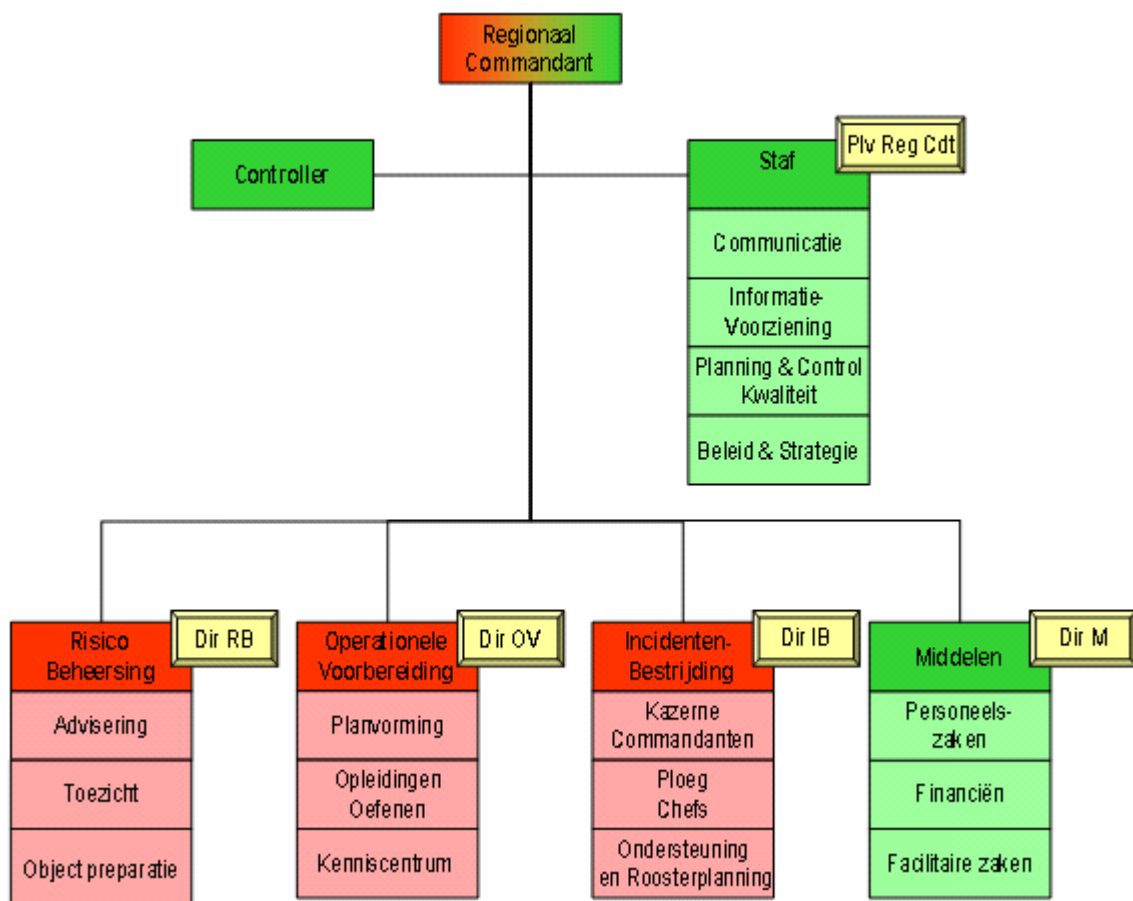
⁵² Boek: *Brandweer over Morgen*, blz. 44

⁵³ Brandweer Hollands Midden: *Inrichtingsplan op hoofdlijnen*, versie 0.4, 18 december 2009, blz. 9.



Figuur 16: De veiligheidsketen van de brandweer

Zoals in de organigram te zien is, is er gekozen voor een eenhoofdige leiding, de regionaal commandant. Op dit moment zijn er 16 commandanten in de regio. Deze functies zullen vervallen, en zij zullen een andere functie gaan bekleden in de nieuwe organisatie. Dit kan weerstand bij de commandanten opwekken, omdat zij door het verlies van hun functie autoriteit en aanzien verliezen binnen de organisatie. RBHM heeft werkgarantie geboden voor iedereen die op dit moment werkzaam is in de organisatie, maar dat zegt nog niet dat de mensen die hun functie verliezen tevreden zullen zijn met hun nieuwe functie. Hier zal door de RBHM goed mee omgegaan moeten worden.



Figuur 17: Organigram nieuwe RBHM

Hetgeen wat in de organigram niet is weergegeven, maar wel een rol speelt, in het Algemeen Bestuur. Het Algemeen bestuur is verantwoordelijk voor het regionale strategische beleid, de begroting en overige beheerszaken. Het Algemeen Bestuur geeft hierbij de dagelijkse leiding aan de regionaal commandant.⁵⁴ De regionaal commandant wordt daarbij bijgestaan door het Managementteam (MT), waar hij de voorzitter van is. Het MT bestaat uit de directeurs van de organisatieonderdelen, de plaatsvervangend regionaal commandant en de regionaal commandant. Het MT heeft een adviserende rol.

De controller is verantwoordelijk voor het toezicht op de administratieve organisatie en de planning & control-cyclus en adviseert de regionaal commandant en het MT gevraagd en ongevraagd over deze onderwerpen en de ontwikkeling van de organisatie⁵⁵.

Direct onder de regionaal commandant staan de vijf organisatieonderdelen die ingericht zijn op basis van de ingerichte processen. Door deze organisatieonderdelen in te richten op basis van processen in plaats van op basis van activiteiten per gebiedsdeel, zal de eenheid in de regio bewaard kunnen worden. Het risico als de organisatieonderdelen per gebiedsdeel ingedeeld worden, is dat de regio alsnog verdeeld wordt in kleinere districten. Het gevolg kan zijn dat de regio nog steeds geen eenheid vormt en dat de verschillende gebiedsdelen/districten langs elkaar heen werken. Door de organisatieonderdelen op basis van processen in te richten, omvat een organisatieonderdeel van één bepaald proces de gehele regio. Dat zorgt voor beter overzicht en betere samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen. Aan het hoofd van elk organisatieonderdeel staat één directeur. De taken van de directeurs staan in het teken van leidinggeven aan hun organisatieonderdelen, het bijdragen aan de strategiebepaling, organisatieontwikkeling en aansturing, en het vervullen van de rol van lid van het managementteam.⁵⁶

Een korte toelichting op de vijf organisatieonderdelen:

- *Stafbureau*. Het stafbureau is verantwoordelijk voor de algemene ontwikkeling en besturing van de brandweerorganisatie en staat onder leiding van de plaatsvervangend regionaal commandant.
- *Risicobeheersing*. Risicobeheersing is verantwoordelijk voor de taken proactie en preventie. Zij adviseren op vergunningaanvragen voor de gemeente en de toetsing van ruimtelijke plannen. Ze houden toezicht en adviseren over toezicht op de verleende vergunningen. En ze zijn verantwoordelijk voor de objectgebonden planvorming ten behoeve van Incidentenbestrijding.
- *Operationele Voorbereiding*. Operationele Voorbereiding is verantwoordelijk voor de taak preparatie. Ze zijn verantwoordelijk voor mono- en multidisciplinaire planvorming en het ontwerpen en beheren van mono- en multidisciplinaire procedures, handboeken en leidraden. Ze zijn verantwoordelijk voor het adequaat opleiden en oefenen.
- *Incidentenbestrijding*. Incidentenbestrijding is verantwoordelijk voor de taak repressie en nazorg. Hieronder vallen de ploegen, die de repressieve basiseenheden vormen. Hierbij zijn er ploegchefs en kazernecommandanten. Er is ondersteunend personeel, wie verantwoordelijk zijn voor roosterplanning en de bezetting van het repressief personeel.
- *Middelen*. Middelen is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en levert de middelen voor de primaire processen. Hieronder vallen de afdelingen Personeel, Financiën en Facilitaire Zaken.

⁵⁴ Brandweer Hollands Midden: *Haalbaarheidsstudie 2007*. Blz. 20-21.

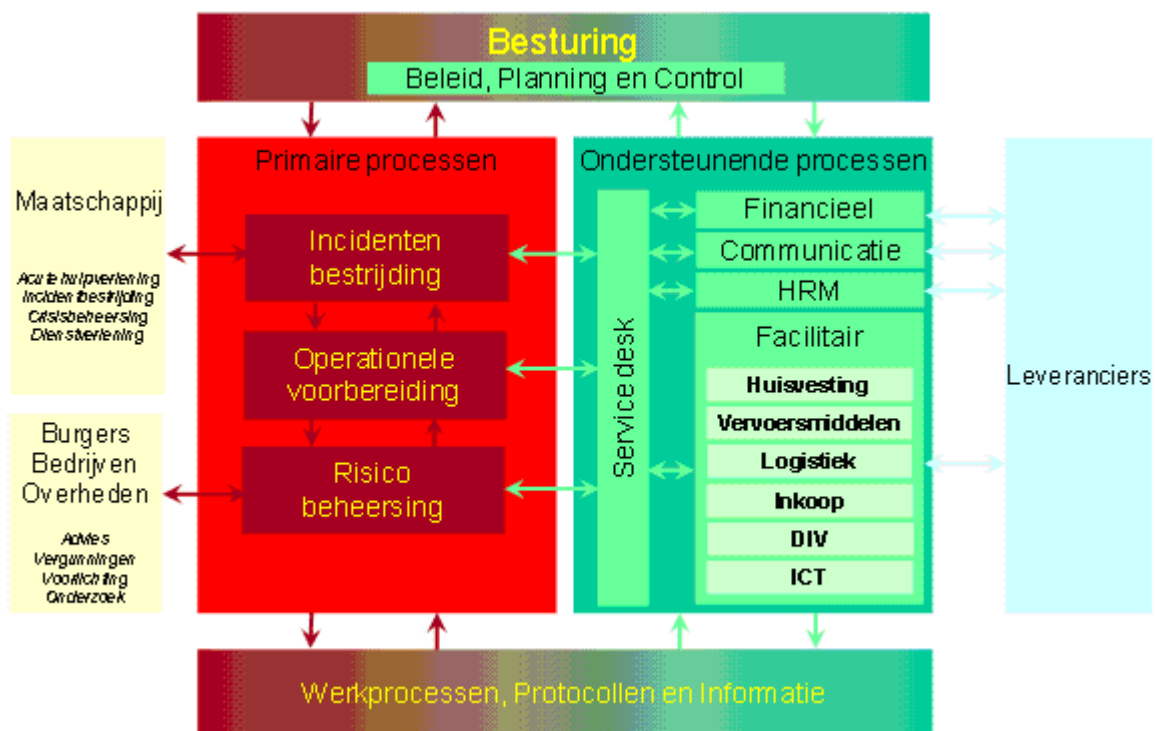
⁵⁵ Brandweer Hollands Midden: *Inrichtingsplan op hoofdlijnen*, versie 0.4, 18 december 2009, blz. 9.

⁵⁶ Brandweer Hollands Midden: *Inrichtingsplan op hoofdlijnen*, versie 0.4, 18 december 2009, blz. 15

Om aan te kunnen geven wat de plaats van de Servicedesk is in de nieuwe structuur, kan er gekeken worden naar het nieuwe bedrijfsmodel van RBHM. Dit bedrijfsmodel is weergegeven in figuur 18.

Om het bedrijfsmodel te kunnen vergelijken met het organigram kan er gekeken worden naar de kleuren rood en groen, die in beide figuren voorkomen. De onderdelen die in het bedrijfsmodel rood zijn gekleurd, zijn in het organigram ook rood gekleurd. Dat geldt ook voor de onderdelen die groen zijn gekleurd.

Wat in het organigram niet duidelijk werd aangegeven maar in het bedrijfsmodel wel, is de splitsing van de primaire processen en ondersteunende processen. De organisatieonderdelen Incidentenbestrijding, Operationele Voorbereiding en Risico Beheersing zijn de primaire processen. De andere organisatieonderdelen zijn de ondersteunende processen. Dit zijn de organisatieonderdelen die ondersteunende werkzaamheden uitvoeren voor de primaire processen. Deze ondersteunende processen staan dicht bij de primaire processen en hebben veel met elkaar te maken. De primaire processen kunnen niet plaatsvinden als de ondersteunende processen de werkzaamheden niet optimaal uitvoeren. Een belangrijke communicatielijn tussen de primaire en ondersteunende processen wordt gevormd door de servicedesk, wat het onderwerp is van de uit te voeren stageopdracht. Dit is in tegenstelling tot het organigram, in het bedrijfsmodel duidelijk weergegeven.



Figuur 18: Bedrijfsmodel RBHM

Financiële structuur

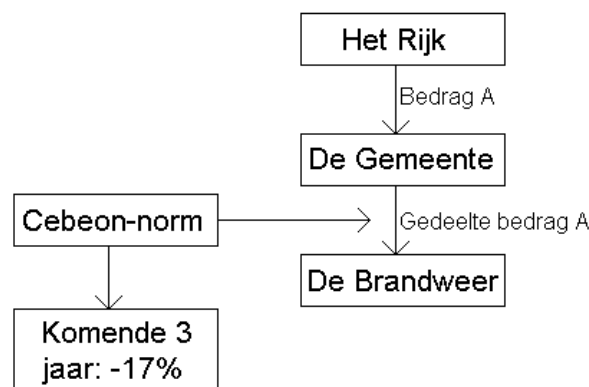
Ook op gebied van Financien zullen er veranderingen plaatsvinden. Er zijn op dit moment twee binnenkomende geldstromen bij de brandweer. Dit zijn de gemeentefonds, het geld dat de brandweer ontvangt van de gemeente, en de Brede Doeluitkering Rampenbestrijding (BDUR). Bij beide geldstromen gaat er veranderingen plaatsvinden.

De BDUR is op dit moment 3,4 miljoen per jaar. Deze wordt uitgekeerd door Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Er is vastgesteld dat deze uitkering vanaf 1 januari 2010 met 1,5 miljoen zal toenemen. De BDUR zal dus 5,1 miljoen gaan bedragen.

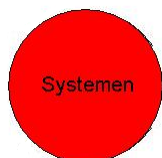
Bij het gemeentefonds dat ieder jaar ontvangen wordt vanuit de gemeente is de verandering groter. Op dit moment krijgt iedere gemeente een fonds van het Rijk. Een deel hiervan wordt

door de gemeente besteedt aan de brandweer. Maar het komt op dit moment voor dat de kosten die de brandweer regionaal maakt ongelijk verdeeld zijn over de gemeenten. Om dit te voorkomen na de regionalisering en om kosten te kunnen besparen is het adviesbureau Cebeon ingeschakeld. Dit adviesbureau heeft voor iedere gemeente vastgesteld hoeveel zij van het fonds, dat ze ontvangen van het Rijk, moeten afstaan aan de brandweer. Dit wordt de Cebeon-norm genoemd. Deze norm verschilt per gemeente, en is voor iedere gemeente bepaald aan de hand van de omvang van het fonds dat ze ontvangen.

Om de regionalisatie voor de gemeenten aantrekkelijk te maken en om kosten te kunnen besparen is er een beleid voor kostenbesparingen opgezet. De RBHM wil binnen drie jaar een kostenbesparing van 17% kunnen doorvoeren op basis van de Cebeon-norm. Het bedrag wat iedere gemeente op basis van de Cebeon-norm moet gaan betalen zal de komende drie jaar met 17% zakken. In figuur 19 is alles schematisch weergegeven om verduidelijking te geven.



Figuur 19: Nieuwe financiële bijdrage van gemeenten



3. Systemen.

Om de processen binnen de organisatie te ondersteunen maakt de brandweer gebruik van verschillende systemen. Zo maken de primaire processen gebruik van de systemen C2000 en P2000. C2000 is het alarmeringsnetwerk van de brandweer, politie en ambulancediensten in Nederland. Dit is het netwerk waarover deze hulpdiensten communiceren. In de alarmcentrale komen alle meldingen binnen, en vanuit daar worden de meldingen weggezet bij de brandweer, politie of ambulancediensten. P2000 is een onderdeel van het C2000-alarmeringsnetwerk. Dat systeem zorgt ervoor dat de hulpdiensten gewaarschuwd kunnen worden zodra er een incident plaatsvindt. Bij P2000 wordt onder andere gebruik gemaakt van portofoons en pagers.

Verder kan er nog niet veel gezegd worden over procedures waar gebruik van wordt gemaakt in de organisatie. Deze worden op dit moment op elke afdeling door werkgroepen nog gevormd voor de nieuwe regionale organisatie. Er is al wel bekend dat er gebruik gemaakt gaat worden van handboeken. Zo wordt er een personeelshandboek ontwikkeld waarin procedures op gebied van personeel in opgenomen worden. Hierin worden de volgende aandachtsvelden in meegenomen: taakformulieren, beleidprocedure van urenverantwoording en meerwerk, procesbeschrijving van werving en selectie, introductie- en exitprogramma en het beleid voor opleiding, vorming en training. Verder wordt er ook een kwaliteitshandboek ontwikkeld om de ontwikkeling van de kwaliteitszorg te waarborgen⁵⁷.

Het gebruik maken van handboeken is een goede manier om de kennis van de organisatie vast te leggen en te verankeren in de organisatie. Daarom zou de nieuwe organisatie niet alleen voor personeel en kwaliteit handboeken moeten maken, maar ook handboeken waarin werkinstructies en procedures in opgenomen zijn. Deze handboeken kunnen dan gelden als naslagwerken maar ook als communicatiemiddel.

⁵⁷ Brandweer Holland Midden: *Bedrijfsplan 2009*. Van www.rbhm.nl



4. Staf

Op dit moment heeft de regio Hollands Midden 1300 personeelsleden, waarvan 1000 vrijwilligers en 300 beroepsmedewerkers. De 1000 vrijwilligers hebben een vaste baan maar door hun betrokkenheid en interesse in de brandweer zijn ze vrijwilliger bij het korps in hun dorp of stad. De vrijwilligers omvatten het grootste deel van het personeel uit de regio Hollands Midden. Zij zorgen voor de bemanning van de kleine kazernes in de regio zodra er een uitruk is bij een bepaalde kazerne. Iedere vrijwilliger beschikt over een 'pieper'. Deze pieper is een communicatiemiddel om de vrijwilligers vrijwel direct op de hoogte te brengen zodra er een melding voor een uitruk is. De middelgrote en grote kazernes hebben ook vrijwilligers, alleen daar bestaat de bemanning ook uit beroepsmedewerkers. Beroepsmedewerkers bestaan uit de 24-uurs uitrukdienst en de medewerkers die daar ondersteuning aan verlenen. Op de vier grote kazernes in de regio is er sprake van 24-uurs diensten. Dit zijn Gouda, Alphen aan den Rijn, Leiden Noord en Leiden Zuid. Hierbij zijn de beroepsmedewerkers in ploegen, 24 uur lang aanwezig op de kazerne en paraat om uit te rukken als het nodig is.

Juist omdat de vrijwilligers minder aanwezig zijn op de kazerne en dus bij de brandweer is het moeilijker om hen te betrekken bij het regionaliseringproces. Maar omdat dit de grootste groep van het personeel is, is het wel van belang dat dit voldoende gebeurt. Dit houdt in dat de communicatie met de vrijwilligers over de regionalisering intensiever moet zijn dan met de beroepsmedewerkers. De beroepsmedewerkers zijn parttime of fulltime aanwezig in de kazernes en ontvangen daardoor makkelijker en sneller informatie over de regionalisering. Zelfs al zijn de vrijwilligers degene die uiteindelijk weinig gevolgen van de regionalisatie zullen meemaken, het is wel van belang om ze op de hoogte te houden van de gang van zaken. Dit om onzekerheid, onwetendheid, en vragen weg te nemen bij de vrijwilligers.

Iedereen (de vrijwilligers en beroepsmedewerkers) die brandwacht wilt worden bij de brandweer moet hiervoor bepaalde testen afleggen om te kijken of ze geschikt zijn. Op deze manier wordt het personeel getest en gekeurd zodat er te allen tijden gezonde en geschikte mensen werkzaam zijn bij de brandweer. Hierover meer bij de S van Sleutelvaardigheden. Het personeel is voornamelijk mannelijk van sekse. Er zijn ook vrouwen in dienst, maar zij zijn wel in de minderheid. Dit geldt zowel bij de vrijwilligers als de beroepsmedewerkers van de uitrukdienst. De verdeling man/vrouw bij de ondersteunende tak van de medewerkers is evenrediger verdeeld.

Zoals al eerder vermeld heeft iedere medewerker bij de RBHM werkgarantie gekregen bij de regionalisering. Er zullen echter wel verschuivingen plaatsvinden in de functies van het personeel. Daarbij ontstaan er ook veel nieuwe functies die niet opgevuld kunnen worden met het huidige personeel. Op ten duur zal er dus ook nieuw personeel aangenomen moeten worden. Om alles op gebied van personeel optimaal te laten verlopen is er een Moratorium Commissie ingesteld, die als taak heeft het aannemen van personeel te controleren, zodat er geen onnodige aannames worden gedaan. Daarnaast hebben ze ook de taak het huidige personeel te 'beschermen'. Het is eigenlijk een orgaan dat opkomt voor het personeel.



5. Sleutelvaardigheden.

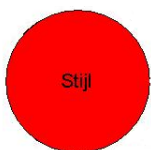
De brandweer is een specifieke organisatie. Het is geen doorsnee organisatie die je in het bedrijfsleven tegenkomt. Ze hebben niet te maken met concurrentie omdat ze de enige zijn die dit beroep uitoefenen in Nederland. Ze zijn een onderdeel van de overheid en worden gesubsidieerd om hun beroep te kunnen blijven uitoefenen.

De taken die de brandweer moet uitoefenen zijn vastgelegd in de Brandweerwet. Die wet bepaald dat de brandweer tot taak heeft: het voorkomen, beperken en bestrijden van brand. Verder het beperken van brandgevaar, het voorkomen en beperken van ongevallen bij brand en alles wat daarmee verband houdt. Daarnaast nog het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren bij overige ongevallen en het beperken en bestrijden van rampen⁵⁸.

Dit geeft ook duidelijk aan waar de kracht ligt van de brandweer. Omdat ze niet te maken hebben met concurrentie is er geen sprake van onderscheidend vermogen. Maar dat houdt niet in dat het niet belangrijk is dat de organisatie goed is in wat ze doet. De veiligheid van de Nederlandse burgers hangt er grotendeels vanaf. Het is dus wel degelijk van belang dat de taken en verantwoordelijkheden die de brandweer heeft optimaal uitgevoerd worden. Om dit te bereiken voert de brandweer het volgende uit:

1. Testen van aan te nemen personeel. Het personeel dat aangenomen wordt moet een aantal testen ondergaan, om te controleren of ze geschikt zijn voor het werk van de brandweer. Dit zijn een psychologische test, waarin men getest wordt op persoonlijke kwaliteiten, een sporttest, waarin men getest wordt op conditie, kracht, lenigheid, doorzettingsvermogen en karakter en een hoogtetest waarin men getest wordt op hoogtevreze. Dit geldt zowel voor de vrijwilligers als de beroepsmedewerkers van de uitrukdienst. Voor de laatste genoemde is er in de meeste gevallen ook nog een zwemtest. Als deze testen zijn doorstaan volgt het eindgesprek, het werkelijke sollicitatiegesprek.
2. Opleiden en oefenen van personeel. Zodra het personeel is aangenomen moeten ze een aantal opleidingen gaan doen om het werk te leren. Deze worden manschappen 1 en 2 genoemd. Hier komen zaken aan bod als brandweerkennis, lopen met ademluchtflansen, levensreddend handelen (reanimeren, klein EHBO), omgaan met hydraulisch gereedschap, bevrijden, etc. Als het personeel deze opleidingen heeft gehaald moet dit altijd geoefend blijven worden. De vrijwilligers oefenen eens per week, de beroepsmedewerkers oefenen iedere dienst. Met het oefenen wordt alles wat geleerd is met de opleidingen up to date gehouden. Voor de beroepsmedewerkers geldt dat als ze in bezit zijn van een duikbevet, ze dit iedere 2 jaar weer een theoretische en praktijk test moeten doen.

Door deze zaken uit te voeren zorgt de brandweer ervoor dat de taken die ze hebben vanuit de wet op de meest efficiënte en optimale manier uitgevoerd worden. Op deze manier borgen ze de kennis en vaardigheden van het personeel, en daarmee uiteindelijk ook de veiligheid van de Nederlandse burgers.



6. Stijl van leidinggeven.

Er zijn verschillende stijlen van leidinggeven. Dit zijn instrueren, overtuigen, ondersteunen en delegeren⁵⁹. Delegeren is de stijl die de overhand neemt in de brandweerorganisatie.

De leidinggevende delegeert taken en verantwoordelijkheden aan zijn/haar medewerkers. Er wordt vanaf de top gedelegeerd. De reden dat deze stijl veel voorkomt bij de brandweerorganisatie is omdat de medewerkers, en dan voornamelijk de beroepsmedewerkers van de uitrukdienst, zodanig getraind en opgeleid zijn dat ze het specialisme van de organisatie vormen. Daardoor kunnen de medewerkers zeer goed zelfstandig werken en hebben ze weinig instructies nodig van hun leidinggevende. De leidinggevende heeft vertrouwen in de medewerkers en kan dat onder andere baseren op de kennis en vaardigheden van de medewerkers.

Deze stijl van leidinggeven vraagt wel om goede communicatie. De leidinggevende geeft duidelijk aan wat de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers zijn, en wat er van hen verwacht wordt. Op die manier is het werkveld van de medewerker duidelijk afgebakend.

⁵⁸ www.rbhm.nl

⁵⁹ www.twynstragudde.nl → Bepaal je stijl van leidinggeven.

Andersom kan de medewerker in deze organisatie (via korte lijnen) bij de leidinggevende aangeven als er iets niet duidelijk is.

Deze stijl van leidinggeven past bij de cultuur die heerst in deze organisatie. Deze cultuur is beschreven in paragraaf 2.5. Bij de taakcultuur volgens Handy past een grote mate van delegatie. De stijl van leidinggeven (delegeren) bevestigt dat. Dit gaat gepaard met de decentrale beslissingsbevoegdheid.



7. Significante waarden

Als de brandweer zichzelf zou moeten omschrijven, zouden ze hun motto uitspreken. Dit motto bevat drie kernwoorden die kort en krachtig weergeven waar de brandweer voor staat. Hun motto is: **behulpzaam, deskundig en daadkrachtig**. Deze drie kernwoorden komen overal in de organisatie terug.

Deze woorden kunnen gezien worden als de kernwaarden van de organisatie.

Behulpzaamheid blijkt uit de volgende punten:

- De missie van de RBHM brengt duidelijk naar voren dat de regionale brandweer gericht is op de door de burger gestelde 'rode' vraag. Ze staan de maatschappij en de burgers optimaal ten dienst. Dit duidt op behulpzaamheid. Zie hiervoor de Strategie in bijlage 1.
- De regionale brandweer is een onmisbare partner op het terrein van integrale veiligheid en daarbij speelt de veiligheidsketen ook in de nieuwe organisatie een rol. Het gaat hier allen om de veiligheid van de maatschappij, waar de brandweer haar hulp aan biedt. Dit blijkt vooral uit het proces repressie en nazorg uit de veiligheidsketen, wat in de nieuwe organisatie onder het organisatiedeel Incidentenbestrijding valt. Zie hiervoor de Structuur in bijlage 1.
- Een stimulans voor de behulpzaamheid van de brandweer is de manier waarop de brandwachten hun taak uitvoeren. Brandwachten kiezen over het algemeen dit beroep door hun betrokkenheid en interesse in het vak. Ze hebben er een bepaalde passie voor. Dit is ook terug te lezen bij de Staf in bijlage 1.
- De behulpzaamheid van de brandweer groeit gezamenlijk met de andere twee kernwaarden. Als de ene groeit, groeit de ander ook. Ze staan met elkaar in relatie.

Deskundigheid blijkt uit de volgende punten:

- Volgens de visie van de regionale brandweer, oefenen ze een bepaalde expertrol uit op gebied van veiligheid. Dit kunnen zij alleen doen door de kennis en vaardigheden die zij bezitten in de organisatie. Dit duidt op deskundigheid. Zie hiervoor Strategie in bijlage 1.
- Zoals beschreven staat bij Sleutelvaardigheden in bijlage 1, wordt iedereen die brandwacht wil worden getest en opgeleid. Daarnaast wordt er met de brandwachten wekelijks geoefend om de expertise van de brandwachten up to date te houden. Op deze manier verzekerd de organisatie hun deskundigheid bij het personeel. Het specialisme van de organisatie wordt behouden.
- Een manier die in de toekomst gebruikt gaat worden door de RBHM, is het gebruik van handboeken. Hierin kan de deskundigheid van de organisatie vastgelegd worden en verankerd worden in de organisatie. Dit staat ook beschreven bij Systemen in bijlage 1.

Daadkrachtigheid blijkt uit de volgende punten:

- Door de nieuwe structuur, waarmee een eenheid gevormd wordt van de regio, zal de daadkrachtigheid van de regio groeien. Door meer samenwerking kan professioneler gewerkt worden, wat zich uit in de taken die de brandweer uitvoert. Door deze verdere professionalisering van de taken, kan de brandweer daadkrachtiger zijn in de toekomst. Zie voor meer informatie over de structuur bijlage 1: Structuur.

- Kenmerken die bij de taakcultuur behoren en die heersen bij de RBHM, duiden ook op daadkrachtigheid. Denk hierbij aan de taakgerichtheid van de medewerkers en de mentaliteit: 'schouders eronder en we gaan ervoor'.
- De deskundigheid van het personeel zorgt ook voor betere daadkrachtigheid van het personeel. Hoe meer kennis en expertise er aanwezig is en gedeeld kan worden met elkaar hoe daadkrachtiger de organisatie kan worden.

Kortom, de brandweer probeert te allen tijden hun motto uit te stralen naar de samenleving. Hiermee creëren ze een sterk imago en geven ze de samenleving hun gevraagde veiligheid en garantie. Deze kernwaarden zullen door de regionalisering alleen nog maar versterkt worden door betere samenwerking en professionalisering van de regio. Deskundigheid kan verspreid worden over de hele regio door betere samenwerking, de daadkrachtigheid wordt sterker door een de nieuwe structuur en strategie, de behulpzaamheid zal door de deskundigheid en daadkrachtigheid automatisch meegroeien.

Bijlage 2. Formatiestaat facilitaire afdeling

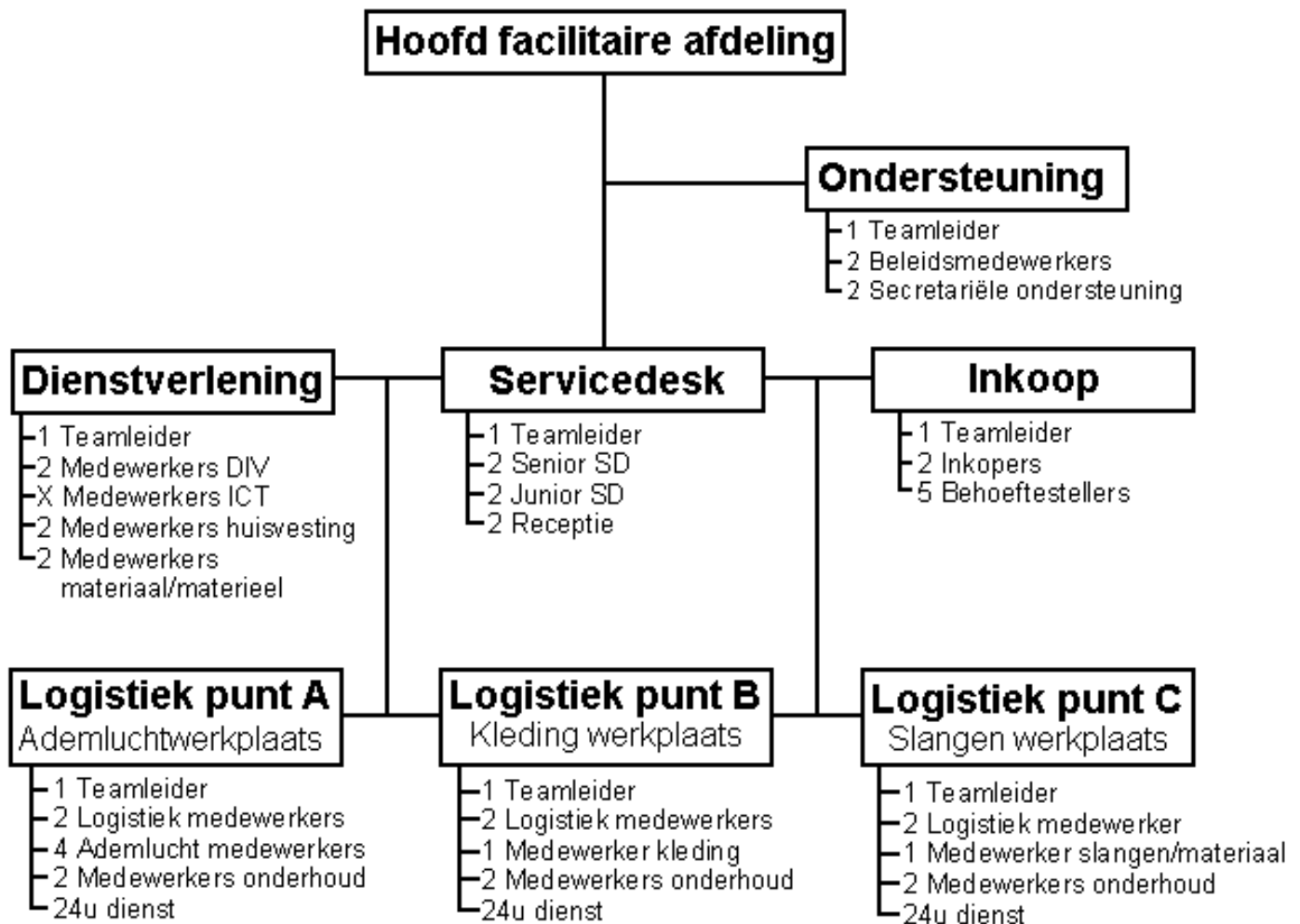
(uitkomst formatieonderzoek)

De formatiestaat geeft de verwachte situatie per 1 januari 2012 weer. De formatie is tot stand gekomen op basis van de ontvlechtingprotocollen, de inventarisatie door de projectgroep facilitair en de werkbijeenkomsten van de projectgroep facilitair.

Er dient rekening mee te worden gehouden dat in de implementatieperiode van het nieuwe facilitaire proces extra mankracht nodig is voor het ontwikkelen en implementeren van nieuw beleid.

Groep	Functie	FTE
Regionale organisatie / ondersteuning	Hoofd facilitaire zaken	1
	Financieel controller	0,5
	Secretarieel medewerkster	2
	Beleidsmedewerker	1
Servicedesk / backoffice	Coördinator servicepunt	1
	Servicedesk medewerker (2 fte huisvesting, 1 fte middelen, 2 fte materiaal, 3 fte materieel, 2 fte frontoffice)	10
	Receptie medewerkster	2
Verwerving / Inkoop	Coördinator verwerving	1
	Inkoopadviseur (2 fte inkoper, 5 medewerkers behoeftestelling en specificeren)	7
Dienstverlening	Coördinator dienstverlening	1
	Facilitair logistiek medewerker planbaar	6
	Facilitair medewerker wel/niet planbaar (2 fte huisvesting, 2 fte materiaal, 4 fte materieel, 2 fte dienstverlening)	10
	Werkplaats medewerker	6
	Management assistentie (1 fte veiligheidsbureau, 3 fte MT ondersteuning)	4
	Medewerker documentaire informatievoorziening	3
Totaal		55,5

Bijlage 3. Organigram faciltiare afdeling



Bijlage 4: Test cultuurmodel Handy

Van Rombouts Advies

Vragen

1. *Als iemand in uw bedrijf een verschil van mening heeft met een collega, dan:*
 - a. ontstaat er een debat, waarin de beste man wint;
 - b. leggen zij het conflict voor aan hun chef, die de beslissing neemt;
 - c. gaan ze samen na wat het beste voor het bedrijf is en doen het dan zo;**
 - d. discussiëren zij erover – ieder doet na de discussie wat hem het beste lijkt.

2. *Als er voor uw bedrijf een voordeeltje met risico's te halen valt, maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijk buiten werking worden gesteld, dan:*
 - a. grijpt de directeur in, beslist om het al of niet te doen en zegt iedereen wat hij moet doen of laten;**
 - b. doen we het alleen als het redelijkerwijze kan – alle regels overboord zetten kun je ook niet doen;
 - c. begint ieder die ermee te maken heeft snel informatie te verzamelen om de haalbaarheid te toetsen. Als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het;
 - d. is er meestal alleen belangstelling van de groep als het een interessante klus is – overigens heeft natuurlijk niemand bezwaar en zal helpen zoveel hij kan.

3. *De redenen waarom mensen in mijn organisatie zich inspinnen zijn voornamelijk:*
 - a. omdat je in de organisatie alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat. Bovendien krijg je je baas op je nek als je er niet aan trekt;
 - b. omdat er van je verwacht wordt dat je regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert;
 - c. omdat de klus klaar moet en je daar met z'n allen voor staat;**
 - d. omdat het werk je belangstelling heeft en het een stuk van jezelf is geworden.

4. *Als iemand in mijn organisatie ruzie heeft met zijn chef, dan:*
 - a. zal hij misschien proberen de chef eronder te krijgen, maar meestal geeft hij toe;
 - b. is er een beroepsprocedure die hij kan volgen om een bindende uitspraak te krijgen;
 - c. is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is – zo ja, dan zorgen we ervoor dat de ruzie wordt bijgelegd;**
 - d. zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen – maar als dat niet lukt, zullen ze elkaar voortaan wel ontlopen of de medewerker zoekt een andere baan.

5. *Als iemand niet meer tevreden is met zijn baan, zal hij gewoonlijk:*
 - a. voor promotie vechten;**
 - b. een verzoek om verandering of overplaatsing doen aan zijn chef of aan personeelszaken;
 - c. een andere bijdrage leveren binnen het totale te verrichten werk;
 - d. ander werk gaan doen of een andere baan zoeken.

6. *Als om een bepaald doel te bereiken iemand in de organisatie een veer moet laten, schade lijdt of tekort moet worden gedaan, dan:*

- a. hangt het er vanaf of het een hoge of een lage functionaris betreft. Bij een hoge en machtige man gebeurt het niet zo gauw; bij een lage functionaris met weinig invloed gebeurt het eerder;
- b. **wordt nagegaan of er een tegemoetkoming kan worden gegeven en wat er in vorige gevallen is gedaan – afhankelijk daarvan gebeurt het of gebeurt het niet;**
- c. is dat jammer voor de persoon in kwestie, maar die moet dan maar door de zure appel heen bijten;
- d. helpen we de man dat te accepteren – als hij dat niet kan, gebeurt het niet of anders zal hij wel weggaan.

7. *Als een concurrent ons een project dreigt af te pikken, dan:*

- a. proberen we direct een spaak in het wiel te steken, goedschiks of kwaadschiks moeten we hem eronder houden;
- b. kunnen we protesteren, maar als hij een betere aanbieding heeft, zal dat weinig helpen. Bovendien beslist de klant tenslotte;
- c. **duurt het even voordat we reageren, maar dan zetten we alles op alles om met een goede strategie te reageren. Soms is het verstandig een andere klus aan te pakken – soms kunnen we de aanpak van ons project verbeteren en zo de buit binnenhalen;**
- d. dan is dat vervelend voor degene die er zich druk over heeft gemaakt. We helpen hem dan natuurlijk ook, maar als hij het project niet kan houden, zal hij wel een ander leuk project vinden.

8. *Als iemand niet zo goed meer mee kan, dan:*

- a. zal hij verschansen en een sterke positie proberen te vinden om terug te vechten;
- b. zal hij gewoonlijk worden weggepromoveerd of overgeplaatst;
- c. krijgt iemand anders zijn baan en hij gaat eenvoudiger werk doen als dat er is;
- d. **accepteren we dat hij minder werk gaat doen en helpen hem dat te aanvaarden.**

9. *Als er vrij plotseling een leidende functionaris uitvalt en er moet iemand worden gepromoveerd, dan:*

- a. **wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht;**
- b. wordt gewoonlijk de naaste medewerker benoemd, die er het langst is. Hij moet dan natuurlijk wel de juiste papieren hebben en goede beoordelingen;
- c. zoeken we een man die deze baan goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden;
- d. moeten we iemand kiezen, die als leider qua kunde en persoon het vertrouwen van de mensen heeft.

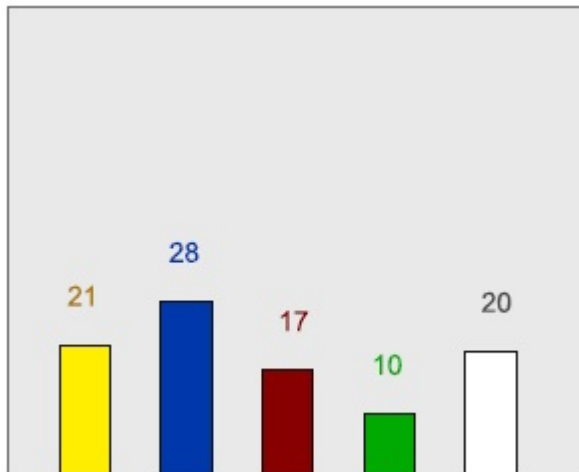
10. *Als er sprake is van het invoeren van een verandering in de werkomstandigheden (bijvoorbeeld flexibele arbeidstijden), dan:*

- a. hangt het er vanaf wat de directie vindt. Als zij het schadelijk acht, probeert zij in onderhandeling met de OR/MR de invoering tegen te houden of te beperken; als zij het niet schadelijk acht, staat zij het binnen redelijke grenzen toe;
- b. wordt er overlegd – waarschijnlijk wordt er een gemende commissie ingesteld die een voorstel doet;
- c. **gaan we na wat dit inhoudt en betekent – kan het en wil men het, dan gebeurt het – terwijl we onderling een regeling maken voor het opvangen van de problemen;**
- d. is het de vraag of mensen daardoor beter uit de voeten kunnen. Zij dit dat vinden, zullen er wel gebruik van maken – anderen niet.

Bijlage 5: Test cultuurmodel de Caluwé

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS



Uw score op kleur geel is 21

Een hoge score op de kleur geel betekent dat u geneigd bent over veranderingen te denken in termen van belangen, conflicten en macht. U verandert door belangen bij elkaar te brengen, machtsconflicten en tegenstrijdigheden op te lossen of uit te onderhandelen. Als gele veranderaar stelt u doelen door in een politiek spel draagvlak en win-winsituaties te creëren en belangen te bundelen. Een succesvolle gele veranderaar beschikt over politieke waardigheden en kan een complex belangenveld hanteren. Meer over geeldrukdenken

Uitgangspunt van de gele veranderaar

Veranderingen breng je tot stand door het conglomeraat van belangen, partijen en actoren te regisseren. De gele veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door belangen bij elkaar te brengen, standpunten in te nemen, voordelen van bepaalde opvattingen te tonen, win-winsituaties te creëren en door de neuzen één kant op te richten.

Gele verandertrajecten:

De uitkomst van gele verandertrajecten is lastig te voorspellen omdat deze afhankelijk is van de mogelijk wisselende macht en invloed van partijen. Een gele verandertraject is bovendien moeilijk te structureren en te plannen. Het creëren van een 'onderhandelingsarena' waarin de belanghebbenden zijn vertegenwoordigd en de inzet van onafhankelijke personen of instanties zijn veelgebruikte interventies. Daarbij moet zorgvuldig worden omgegaan met eventuele 'achterbannen'.

Achtergrond geeldrukdenken:

Geeldrukdenken is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen.

Literatuur:

Greiner, L. en V. Schein, Power and Organization Development: Mobilizing power to Implement change, Addison-Wesley, Reading, 1988.

Hanson, E.M., Educational administration and organisational behaviour, Allyn and Bacon, Boston, 1996.

Morgan, G., Images of organisations, Sage Publications, Beverly Hills, 1986. Pfeffer, J.,

Uw score op kleur blauw is 28

Als blauwe veranderaar bent u geneigd veranderingen rationeel te ontwerpen en te implementeren. De kans is groot dat u uw veranderingen vooraf zorgvuldig plant en organiseert. Als blauwe veranderaar houdt nauwkeurig het vooraf gestelde doel in de gaten en zal zich niet snel door individuele opvattingen en voorkeuren laten afleiden. Een echte blauwe veranderaar beschouwt onzekerheid en complexiteit als de natuurlijke vijanden van de veranderaar. Meer over blauwdrukdenken

Uitgangspunt van de blauwe veranderaar

De blauwe veranderaar plant en organiseert. Hij of zij maakt de verandering niet afhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren en houdt constant de afgesproken uitkomst voor ogen. De blauwe veranderaar acht het goed mogelijk veranderingen te beheersen. Met het resultaat helder voor ogen kan het management veranderingen afdwingen. De weg naar dat resultaat wordt door de blauwe veranderaar op basis van rationele argumenten en kentallen gepland. Een goed stappenplan, adequate monitoring en reductie van complexiteit zijn daarbij de belangrijkste instrumenten.

Blauwe verandertrajecten

Een blauw verandertraject is overzichtelijk en meetbaar en wordt getypeerd door het opleveren van een concreet resultaat. De doorlooptijd van blauwe verandertrajecten is relatief beperkt. De opdrachtgever of projectleider en degenen die de verandering ondergaan zijn vaak verschillende personen of organen. In de planning volgt het doen na het denken.

Achtergrond Blauwdrukdenken:

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan.

Literatuur:

Kluytmans, F., 'Organisatie-opvattingen door de jaren heen'. In: J. Gerrichhauzen, A. Kampermann en F. Kluytmans: Interventies bij organisatieverandering, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994, p. 21-38.

Wijnen, G., W. Renes en P. Storm, Projectmatig Werken, Spectrum, Utrecht, 1998.

Wijnen, G. en R. Kor, Het managen van unieke opgaven. Het samenwerken aan projecten en programma's, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996.

Bijlage 6. De Enquête

Hallo allemaal,

Mijn naam is Laura van der Stouwe, ik studeer HBO Facility Management en ik ben dit jaar begonnen met mijn afstudeerstage bij de brandweer. Mijn afstudeeropdracht is het opzetten van een servicedesk voor de nieuwe facilitaire afdeling van de regio. Voor jullie beeldvorming: een servicedesk is een plek waar jullie straks allerlei vragen, klachten, meldingen, storingen, e.d. kunnen melden, die jullie tegenkomen tijdens jullie werkzaamheden bij de brandweer. Hetgeen wat jullie melden zal vanaf de servicedesk behandeld en opgelost worden. Dit houdt in dat jullie wel eens te maken krijgen met de servicedesk. Het is voor mijn onderzoek belangrijk om inzichtelijk te hebben hoe dat soort zaken op dit moment behandeld worden, nu er geen servicedesk bestaat. Dat wil ik inzichtelijk maken door middel van deze enquête. Mijn vraag aan jullie is dus of jullie deze enquête individueel zouden willen invullen. Het duurt ongeveer 5-10 minuten. Eerst zijn er 3 algemene vragen en daarna 20 stellingen.

Alvast bedankt voor jullie medewerking!

(KWIS staat voor een Klacht, Wens, verzoek om Informatie of een Storing)

Algemene vragen

- 1 Wat is uw functie?.....
- 2 Wanneer bent u werkzaam? (omcirkel het goede antwoord)
 - A. Tijdens 24 uren dienst
 - B. In de dagdienst
 - C. Als vrijwilliger
- 3 Wanneer oefent u?.....

Altijd				
	Vaak			
		Soms		
			Nooit	

Vul de antwoorden in bij de volgende stellingen die voor u gelden.

1	Ik heb een KWIS over het materiaal op de voertuigen of werkplaatsen					
	Bij wie of waar meldt u dit?.....					
2	Ik heb een KWIS over het materieel					
	Bij wie of waar meldt u dit?.....					
3	Ik heb een KWIS over het materiaal op de kantoren of overige ruimten in het pand					
	Bij wie of waar meldt u dit?.....					
4	Ik heb een KWIS over de huisvesting					
	Bij wie of waar meldt u dit?.....					
5	Mijn KWIS ontstaat tijdens of na het oefenen					
6	Mijn KWIS ontstaat tijdens of na een uitruk					
7	Mijn KWIS ontstaat bij het opstarten van mijn normale werkzaamheden					
8	Mijn KWIS ontstaat bij het afsluiten van mijn normale werkzaamheden					
9	Mijn KWIS ontstaat tijdens mijn normale werkzaamheden door					
10	Ik beschik over een PC tijdens mijn werkzaamheden bij de brandweer					
11	Ik beschik over een telefoon tijdens mijn werkzaamheden bij de brandweer					
12	Ik maak gebruik van mijn mail tijdens mijn werkzaamheden bij de brandweer					
13	Ik wil mijn KWIS via de telefoon doorgeven aan de servicedesk					
14	Ik wil mijn KWIS per mail doorgeven aan de servicedesk					
15	Ik wil mijn KWIS aan de balie van de servicedesk doorgeven					
16	Ik maak gebruik van een vergaderruimte om te vergaderen					
17	Ik ontvang bezoekers tijdens mijn werkzaamheden bij de brandweer					

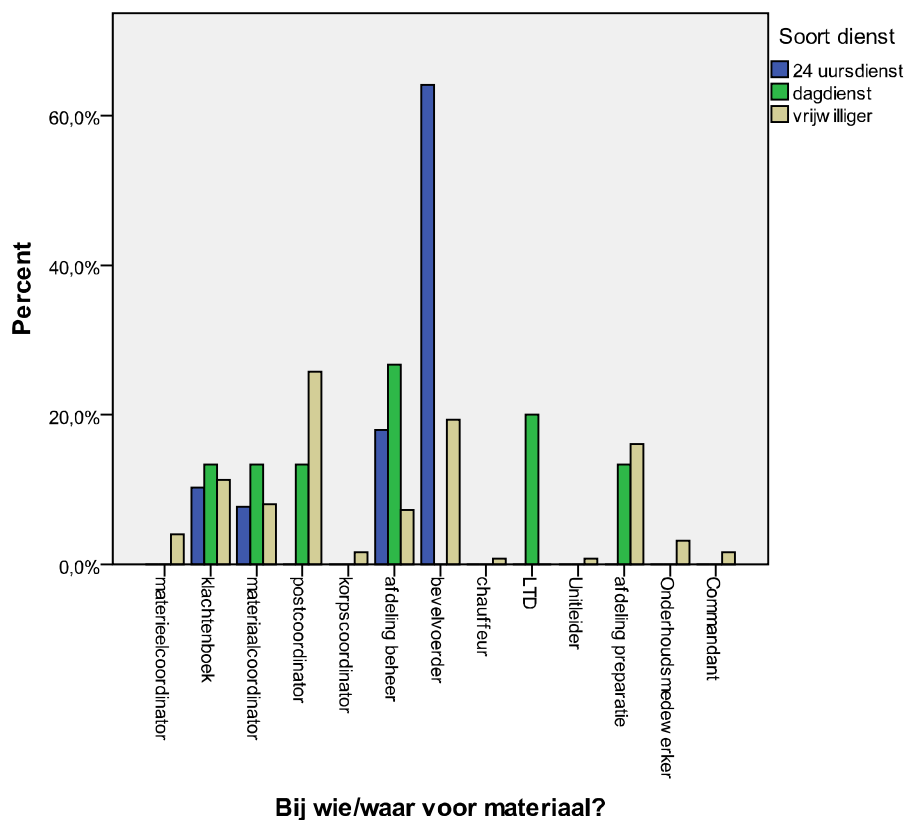
		Ja	
			Nee
18	Ik wil dat mijn KWIS naar tevredenheid behandeld wordt door de servicedesk, ongeacht de aard van de klacht		
19	Ik wil zo snel mogelijk geholpen worden door de servicedesk als ik een KWIS indien		
20	Ik wil op de hoogte gehouden worden van de behandeling van mijn KWIS		

Bijlage 7: Melden van een KWIS

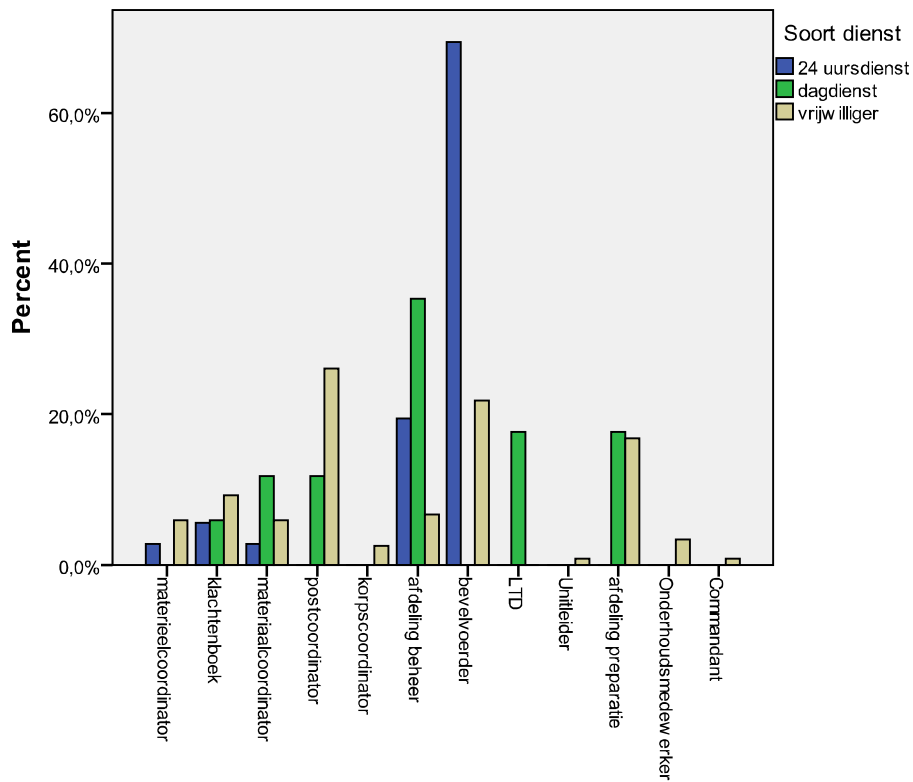
Zoals uit figuur 7 blijkt zijn er een aantal personen en afdelingen die vaak gekozen worden door de medewerkers van de RBHM voor het melden van een KWIS. Deze keuze is afhankelijk van de functie die de medewerker heeft. Dit blijkt uit de volgende figuren.

In figuur 20, 21, 22 en 23 is in grafieken weergegeven waar de verschillende medewerkers hun KWIS melden. Dit is opgedeeld in een KWIS op gebied van materiaal (figuur 20), materieel (figuur 21), middelen (figuur 22) en huisvesting (figuur 23).

Uit deze figuren blijkt dat de persoon of afdeling waar de KWIS gemeld wordt door de 24-uurs dienst, de dagdienst en de vrijwilliger anders is. De 24-uursdienst meldt een KWIS het meest bij de bevelvoerder, de dagdienst het meest bij de afdeling beheer en de vrijwilligers het meest bij de postcoördinator. Dit geldt voor iedere KWIS, op gebied van materiaal, materieel, middelen en huisvesting. De reden hiervan is dat de 24-uurs dienst tijdens hun werkzaamheden veel samenwerken met de bevelvoerder. De bevelvoerder is het hoofd van het team dat dienst heeft tijdens de 24-uurs diensten. Onder de dagdienst vallen de medewerkers die op kantoor zitten. Zij kunnen een KWIS gemakkelijk bij de afdeling beheer melden omdat dit een afdeling is die ook op het kantoor aanwezig is. Voor de vrijwilligers is de postcoördinator voor hen het aanspreekpunt van de kazerne waar ze dienst hebben, waardoor zij hun KWIS gemakkelijk bij de postcoördinator melden.

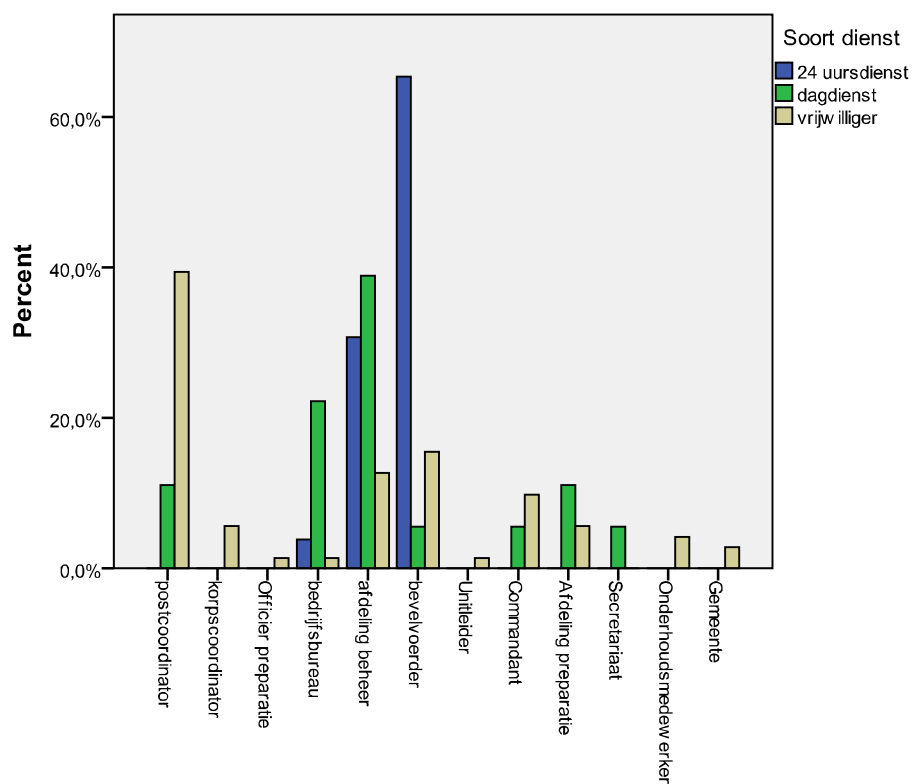


Figuur 20: Het melden van een KWIS materiaal.



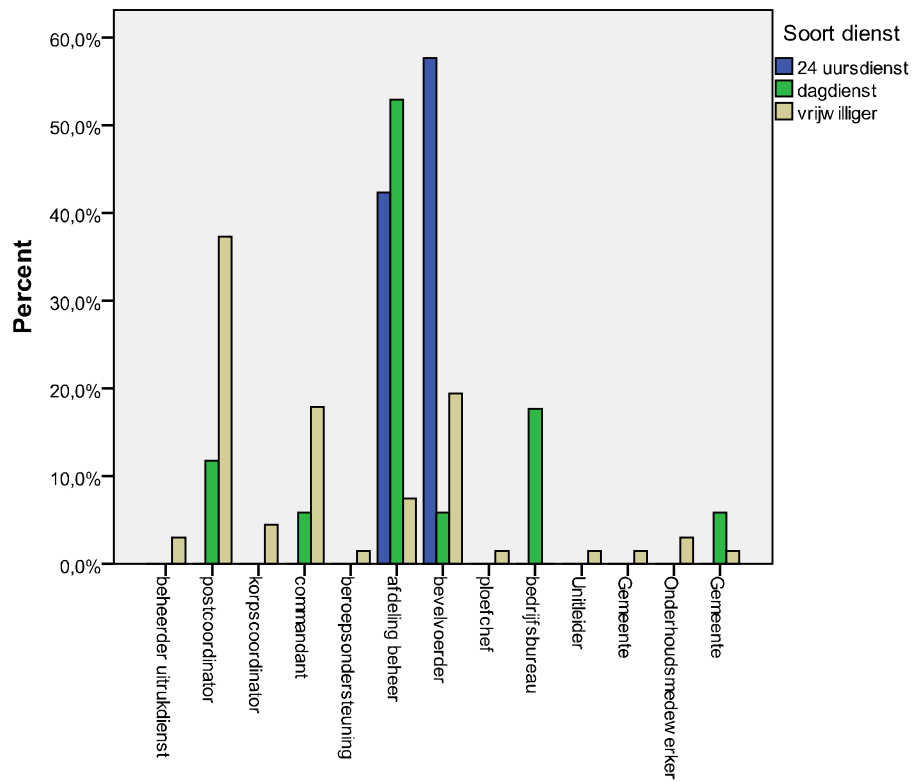
Bij wie/waar voor materieel?

Figuur 21: Het melden van een KWIS materieel



Bij wie/waar voor middelen?

Figuur 22: Het melden van een KWIS middelen



Bij wie/waar voor huisvesting?

Figuur 23: Het melden van een KWIS huisvesting

Bijlage 8: De servicedesk en incidentenbeheer

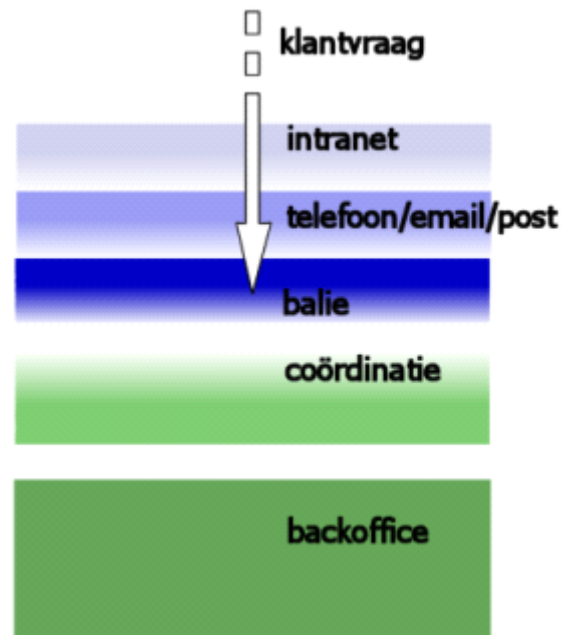
Wat is een servicedesk?

De servicedesk is een centraal aanspreekpunt van een dienstverlener waar alle klantvragen en meldingen worden ontvangen, vertaald in concrete producten en diensten⁶⁰. Voor het doorgeven van een melding zijn vaak verschillende mogelijkheden: via intranet, de telefoon, een e-mail, via een FMIS, etc. Vanuit de servicedesk worden deze klantenvragen en – meldingen in behandeling genomen en wordt er bepaald hoe deze afgehandeld zullen worden. Het kan hierbij voorkomen dat de klantenvragen en/of –meldingen doorgezet worden naar backoffice, waar alle facilitaire werkprocessen plaatsvinden bij de gespecialiseerde facilitaire afdelingen⁶¹. Zie figuur 24 voor schematisch weergave hiervan.

De servicedesk biedt voor de klanten één aanspreekpunt in de organisatie. Voor de klanten is de servicedesk de schakel tussen hen en de organisatie, de backoffice. De servicedesk 'bemiddelt' met de gespecialiseerde facilitaire afdelingen uit naam voor de klant. De servicedesk wordt daarom ook wel eens gezien als de frontoffice, het is namelijk de 'voorkant' van de organisatie⁶².

De servicedesk speelt een belangrijke rol bij de klantgerichtheid van de facilitaire organisatie. Het is daarom van belang dat de servicedesk klantgericht en klantvriendelijk opereert, de klant staat centraal⁶³.

Aanvullende taken van de servicedesk zijn het informeren van de klanten, borgen, bewaken van de voortgang, het tussentijds informeren van de klant en gereed melden van de afhandeling van de aangevraagde producten en diensten.⁶⁴



Figuur 24: Proces Servicedesk

Wat is incidentenbeheer?

Met incidentenbeheer wordt in dit document het volgende bedoeld:

Het ontvangen, registreren en beheren van incidenten die gemeld worden vanuit de organisatie op facilitair gebied. Met als doel het oplossen van deze incidenten en uiteindelijk het verbeteren van de facilitaire producten en diensten. Door het beheren van incidenten en het maken van maandelijkse rapportages kan informatie achterhaald worden van de incidenten. Informatie als de oorzaak, de frequentie, de locatie, de soort, de duur, etc. Deze informatie kan de basis vormen voor verbeteringen van de facilitaire producten en diensten. Bijvoorbeeld: als er geconstateerd wordt dat er maandelijks vaak een incident ontstaat op hetzelfde gebied met dezelfde oorzaak, kan daar naar gekeken worden. Als het mogelijk is kan de oorzaak weggenomen worden/verbeterd worden zodat het incident zich minder vaak voor zal doen in de toekomst.

⁶⁰ Boek: *Het Rieten Dak*. Van: Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw. Blz. 211.

⁶¹ www.fmresource.nl → Servicedesk in organisaties

⁶² Eindscriptie: *Het professionaliseren van facilitaire diensten bij De Telefoongids*. Van Arnout Rapperd.

⁶³ Boek: *Van helpdesk naar Servicedesk*. Van Ton Alofs. Blz. 18-19

⁶⁴ Boek: *Het Rieten Dak*. Van: Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw. Blz. 211.

Bijlage 9: Interview Politie Hollands Midden

Geïnterviewde: Jacques Fioole van Politie Hollands Midden

Interviewer: Laura van der Stouwe

Implementatie

1. *Hoe lang bestaat de servicedesk al?*

Nu ongeveer 10 jaar.

2. *Waarom is er in die tijd gekozen voor een servicedesk?*

Na de regionalisering is er een helpdesk voor ICT opgezet. Dat was rond 1992/1994. Vanaf 1999 is deze omgezet tot een servicedesk om ook andere facilitaire taken te professionaliseren. Het werd vanaf die tijd ook steeds meer bekend in de organisatie wat de voordelen van een servicedesk waren. Ze hadden dit al gezien bij de helpdesk van ICT.

3. *Hoe is de servicedesk geïmplementeerd? Was daar een plan voor gemaakt?*

Het heeft ons een voorbereiding van 1,5 tot 2 jaar gekost. Het is voornamelijk van belang dat de afdelingshoofden het belangrijk vinden dat er een servicedesk komt. Dit creëerde draagvlak in de organisatie, en zij konden dat weer overdragen aan de medewerkers. Er was een implementatieplan opgesteld die de voorbereidingstijd bevatte en de werkelijke implementatie. Hierin stonden de dingen die moesten gebeuren, zoals een PDC (product- en dienstencatalogus) opzetten, technische voorzieningen opzetten, afdelingshoofden op de hoogte stellen, processen inrichten, etc.

4. *Hoe zijn hierbij de klanten op de hoogte gebracht/gehouden? (communicatie)*

Voornamelijk via de afdelingshoofden, maar ook via Intranet. We hebben hier vooral duidelijk gemaakt aan de klant wat we voor hun gaan betekenen, maar ook wat we niet kunnen doen voor ze. Dat is belangrijk om duidelijk te maken, anders krijg je vragen die je niet kan oplossen. Verder hebben we een bureaulegger gemaakt voor iedere medewerker, waarop het nummer en e-mailadres van de servicedesk stond en de zaken waarmee ze bij de servicedesk terecht konden. Daarnaast werd de PDC bekend gemaakt op Intranet.

5. *Zijn er bij het ontwerpen van de servicedesk doelstellingen opgesteld?*

Ja. We wilden bij het ontwerpen van de servicedesk 80% van de klantvraag inzichtelijk krijgen zodat we wisten wat we konden verwachten op de servicedesk. We moesten dus alle klantenvragen achterhalen, opschrijven en analyseren. Hier speelden ook de afdelingshoofden weer een grote rol in. Daarnaast hadden we voorop gesteld dat in het eerste jaar dat de servicedesk ingevoerd was, 60% van de klantenvragen tevreden opgelost zou worden. De jaren daarna zou dat percentage stijgen.

Locatie

6. *Zijn er één of meerdere balies? (centraal/decentraal) En waarom?*

Er is geen balie. Dat komt door de grote omvang van de organisatie, dat is namelijk de hele regio. De servicedesk is bij ons gewoon een kantoor met werkplekken waar de medewerkers van de servicedesk zitten. Dit kantoor zit in Leiderdorp. Mensen van de ene kant van de regio gaan niet naar de andere kant om even aan de balie een klacht door te geven. De medewerkers die in hetzelfde gebouw zitten als het kantoor van de servicedesk, kunnen nog wel eens het kantoor inlopen maar dat gebeurt weinig.

7. *Waarom is juist die locatie gekozen waar de servicedesk is?*

Dat kwam zo uit met de huisvesting. En we wilden graag de facilitaire afdelingen bij elkaar plaatsen voor het stimuleren van onderlinge communicatie.

Inrichting/vormgeving

8. *Met welke systemen wordt er gewerkt bij de servicedesk? (FMIS)*

We maken gebruik van Planon. Dit systeem is gekoppeld aan het personeelssysteem.

9. *Zijn er nog andere hulpmiddelen die ingezet worden bij de servicedesk om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen?*

Ja, natuurlijk. Ze hebben allemaal beschikking over een telefoon, ze maken gebruik van een centraal e-mailadres voor de servicedesk, en natuurlijk Intranet.

10. *Heeft de servicedesk tegelijkertijd ook de functie van receptie? Waarom wel/niet?*

Nee, dat heeft niets met de servicedesk te maken. Een receptie heeft hele andere taken en zal ook op een andere plaats gehuisvest moeten worden.

11. *Hoe is de balie van de servicedesk ingericht? En waarom zo?*

Niet van toepassing, er is geen balie.

12. *Met welke organisatieonderdelen heeft de servicedesk allemaal te maken?*

Met alle onderdelen van de organisatie op uitzondering van personeel, financiën en control.

13. *Hoe worden meldingen van klanten doorgezet naar de backoffice?*

Via de FMIS Planon. Dat werkt samen met outlook. De medewerkers van de servicedesk moeten wel zelf de melding in de gaten houden.

14. *Wordt iedere melding doorgezet naar de backoffice of kunnen er ook veel dingen opgelost worden bij de servicedesk? (door de medewerkers?) (skilled/unskilled)*

Het zit een beetje tussen skilled en unskilled in. Het ICT gedeelte wordt vaak gelijk opgelost omdat die kennis bij de medewerkers ligt. Op de andere gebieden van facilitair ligt het een beetje aan de melding. Sommige dingen kunnen gelijk opgelost worden, sommige dingen niet. Die dingen moeten dan doorgezet worden naar de backoffice.

Klant

15. *Op wat voor manieren kan de klant de servicedesk bereiken?*

Via de mail, via de telefoon en via Intranet. De meldingen die gedaan worden op Intranet worden in het systeem Planon gezet. De meldingen die via mail en telefoon binnenkomen moeten de medewerkers van de servicedesk zelf nog in Planon zetten.

16. *Met wat voor soort klachten/meldingen kan de klant terecht bij de servicedesk (voornamelijk op facilitaire gebied)?*

Alle soort meldingen. Op facilitair gebied hebben ze daar een mooie afkorting voor: KWIS. Klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen. Verder kunnen ze met alles terecht bij de servicedesk met betrekking tot het PDC.

17. *Wat zijn de openingstijden van de servicedesk? Waarom is daar voor gekozen?*

We zijn van 8u tot 18u geopend. Ik vind dat altijd een goede tijd om open te zijn voor een servicedesk. Op die manier overkoepel je de werktijden van de dagdienst (8.30 tot 17.00u) en ben je toch wat langer beschikbaar voor je klant.

18. Hoe verloopt de terugkoppeling naar de klant als een melding in behandeling is genomen?

Dat verloopt ook via het systeem Planon. De medewerker van de servicedesk houdt de afhandeling van de melding in de gaten en geeft op de juiste momenten terugkoppeling aan de klant. Dit doet de medewerker via Planon, dan wordt er automatisch een mail gestuurd naar de medewerker met daarin de voortgang van de melding.

Personeel

19. Wat zijn de selectiecriteria van de medewerkers voor de servicedesk?

Jazeker. De belangrijkste criteria waar de medewerkers aan moeten voldoen is klantvriendelijk en communicatief zijn. Ze moeten de klant het gevoel geven dat ze belangrijk zijn en dat er serieus omgegaan wordt met hun melding. Daarnaast moeten ze ook vooral geduldig zijn, want ook klanten kunnen wel eens onredelijk worden. Ze moeten mensenkennis hebben en mensen goed kunnen inschatten. Dat is omdat mensen vaak niet zeggen wat ze nou precies bedoelen. De medewerkers van de servicedesk moeten ervoor kunnen zorgen dat de klant uiteindelijk wel zegt wat hij bedoelt, door de juiste vragen te stellen.

20. Hoe zit het met de bezettingsgraad van het personeel? (bepaalde tijden standaard drukte?) Is daar rekening mee gehouden?

Ja op drukke momenten zijn er vaak wat meer medewerkers aanwezig. Er zijn in totaal 10 medewerkers waarvan er vaak 2/3 aanwezig zijn en op drukke momenten soms wat meer. Bij ons is een druk moment bijvoorbeeld van 8u-9u uur.

Rapportages

21. Wat voor rapportages worden er gemaakt en voor wie? Hoe vaak?

Rapportages op doorlooptijden, of er bepaalde pieken zijn in de meldingen, hoe de meldingen gemeld worden (manier waarop), aantal meldingen. Bij het aantal meldingen kan dan aangegeven worden hoe ze gemeld worden, hoeveel telefoontjes er zijn geweest, hoeveel daarvan zijn opgenomen, wat de gemiddelde gesprekstijd is, hoe lang het duurt voordat het opgenomen wordt, hoeveel telefoontjes er gemist zijn, enzovoorts. Daar kunnen wij dan weer informatie uithalen of er aan de afspraken voldaan wordt. We hebben namelijk een bepaald percentage aan telefoontjes wat maandelijks gemist zou mogen worden. Dat soort dingen kan je door middel van deze rapportages controleren. We doen dat eens in de maand.

22. Hoe worden deze rapportage gevormd? (door systemen of door mensen?)

Door het systeem Planon.

Bijlage 10: Interview Gemeente Alphen aan den Rijn

Geïnterviewde: Frank van Rewijk, Servicemanager Front Office gemeente Alphen.

Interviewer: Laura van der Stouwe

Implementatie

1. *Hoe lang bestaat het Pluspunt al?*
Ongeveer 7 jaar nu, net zolang als het nieuwe pand er staat.
2. *Waarom is er in die tijd gekozen voor het Pluspunt?*
Omdat de organisatie steeds omvangrijker werd en er veel digitale ontwikkelingen waren. Op het moment dat we het nieuwe pand kregen is er toen voor gekozen om het Pluspunt op te richten. Daarvoor hadden we ook al iets wat leek op een servicedesk alleen was dit niet uitgebreid. We wilden klantvriendelijk gaan werken, en veel zaken op facilitair gebied via een centraal punt laten lopen.
3. *Hoe is het Pluspunt geïmplementeerd? Was daar een plan voor gemaakt?*
Het was vroeger heel klein en in het nieuwe pand is toen het pluspunt gemaakt zoals het nu bestaat. Deze is langzamerhand zo ontstaan.
4. *Hoe zijn hierbij de klanten op de hoogte gebracht/gehouden?*
De klanten zijn voornamelijk via de email op de hoogte gebracht maar ook door veel persoonlijke communicatie. Het was een vrij lastige implementatie. Veel mensen moesten wennen aan de nieuwe vorm van werken. Zeker ook de mensen die het werk op de achterliggende afdelingen uitvoeren.
5. *Zijn er bij het ontwerpen van het Pluspunt doelstellingen opgesteld?*
Nee, volgens mij niet.

Locatie

6. *Zijn er één of meerdere balies? (centraal/decentraal) En waarom?*
Er is maar één locatie in het pand. Daar hebben we voor gekozen omdat één balie voldoende is voor dit pand, twee zou overbodig gevonden zijn.
7. *Waarom is juist die locatie gekozen?*
Deze locatie is gekozen omdat het centraal in het pand ligt en het ook te bereiken is door de burgers. Het is dus in het openbare gedeelte geplaatst.

Inrichting/vormgeving

8. *Met welke systemen wordt er gewerkt bij het Pluspunt? (FMIS)*
Met het systeem Clientele ITSM. Dit systeem is het systeem waar alle meldingen van de klanten binnen komen. De klanten kunnen deze meldingen maken via het Intranet. In dat systeem kan er bijgehouden worden wat er met de melding gedaan wordt en bij wie die ligt. Verder kan vanuit daar ook terugkoppeling gegeven worden aan klanten. Er kunnen ook rapportages uit het systeem gehaald worden.
Ook wordt er gebruik gemaakt van het systeem Prequest: voor het beheer van de vergaderzalen: reserveringen, faciliteiten als koffie en thee, beamers, etc.
En het Portal FrontOffice FD. Dit is een intern systeem waar alleen gebruik van wordt gemaakt door de medewerkers van de FO (front office). Dit is een communicatiemiddel voor de afdeling waarin mededelingen worden gezet, rooster op staan, formulieren op staan, etc.

9. *Zijn er nog andere hulpmiddelen die ingezet worden bij het Pluspunt om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen?*
Ja, zoals de telefoon, een headset en de pc's waar ze mee werken.
10. *Heeft het Pluspunt tegelijkertijd ook de functie van receptie? Waarom wel/niet?*
Nee, de receptie (de informatiebalie) zit beneden. Deze heeft een andere locatie nodig omdat het de bezoekers (de burgers) direct moet opvangen bij binnenkomst. Ze hebben daar ook andere taken en bezigheden dan op het pluspunt. Het pluspunt is eigenlijk weer een onderdeel van de Informatiebalie waar ze mensen naar doorsturen die een afspraak hebben met iemand van het gemeentehuis.
11. *Hoe is de balie van het Pluspunt ingericht? En waarom zo?*
Het is gewoon een rechte balie waar twee medewerkers aan kunnen zitten. De balie staat op een plaats waar ze het overzicht hebben over de hele gang waar ze zitten. Het is een open balie, dus heel toegankelijk voor de klanten. De medewerkers van het Pluspunt zitten op hoge stoelen, zodat ze op gelijke hoogte zijn met de mensen die aan de balie staan.
12. *Met welk organisatieonderdelen heeft het Pluspunt allemaal te maken?*
Met Interne Zaken (bodes, huismeester). Met de helpdesk van de ICT. Zij kunnen meldingen weer doorzetten naar de afdeling ICT.
13. *Hoe worden meldingen van klanten doorgezet naar de backoffice?*
Het Pluspunt zet de meldingen die ze ontvangen in Clientele door naar de desbetreffende persoon/afdeling die het dan verder in behandeling neemt. Deze persoon/afdeling kan in hetzelfde systeem de ondernomen acties aangeven zodat het Pluspunt de melding kan volgen.
14. *Wordt iedere melding doorgezet naar de backoffice of kunnen er ook veel dingen opgelost worden bij het Pluspunt? (door de medewerkers?) (skilled/unskilled)*
Veel wel. De medewerkers van het Pluspunt en de frontoffice kunnen veel zelf oplossen. Maar als het probleem complex is of er moet iemand naar de locatie toe waar het probleem zich voordoet dan wordt de desbetreffende afdeling ingeschakeld.

Klant

15. *Op wat voor manieren kan de klant het Pluspunt bereiken?*
Via de mail, de telefoon, en via het intranet (aparte applicatie voor het invoeren van meldingen).
16. *Met wat voor soort klachten/meldingen kan de klant terecht bij het Pluspunt (voornamelijk op facilitaire gebied)?*
Eigenlijk met alles wat te maken heeft met facilitaire zaken. Van reserveringen voor een vergaderzaal tot het bestellen van een lunch.
17. *Wat zijn de openingstijden van het Pluspunt? Waarom is daar voor gekozen?*
Iedere werkdag van 7.30u tot 17.00u. Dit zijn de tijden dat er mensen werkzaam zijn in het gemeentehuis. Ze werken ook wel tot 18u maar de meldingen in het laatste uurtje zijn minimaal. Daar is geen bezetting voor nodig.
18. *Hoe verloopt de terugkoppeling naar de klant als een melding in behandeling is genomen?*
Zodra de melding door de klant via Intranet is gemaakt komt deze terecht in Clientele. In Clientele neemt het Pluspunt het in behandeling, daar krijgt de klant automatisch een melding van. Bij afsluiting en tussentijdse acties wordt er handmatig een mail gestuurd naar de klant via Clientele over de status.

Personeel

19. *Wat zijn de selectiecriteria van de medewerkers voor het Pluspunt?*

Over het algemeen zijn dat natuurlijk criteria als klantvriendelijk, communicatief, geduldig, open, begripvol, en ga zo maar verder.

20. *Hoe zit het met de bezettingsgraad van het personeel? (bepaalde tijden standaard drukte?) Is daar rekening mee gehouden?*

Er zijn drie medewerkers van de servicedesk. Over het algemeen zijn ze met z'n tweeën op een dag. Er zit dan één medewerker aan de balie en de ander zit zagezegd achter de schermen. Soms komt het ook voor dat ze alle drie aan het werk zijn, dan zitten er twee aan de balie. De verdeling van de medewerkers hangt af van de drukte. Als ze met z'n tweeën werkzaam zijn en het is heel druk aan de balie, dan kan het voorkomen dat ze met z'n tweeën aan de balie moeten zitten. Dit kan ook op een dag nog gewisseld worden. Het is maar net wat de werkzaamheden en drukte toelaten.

Rapportages

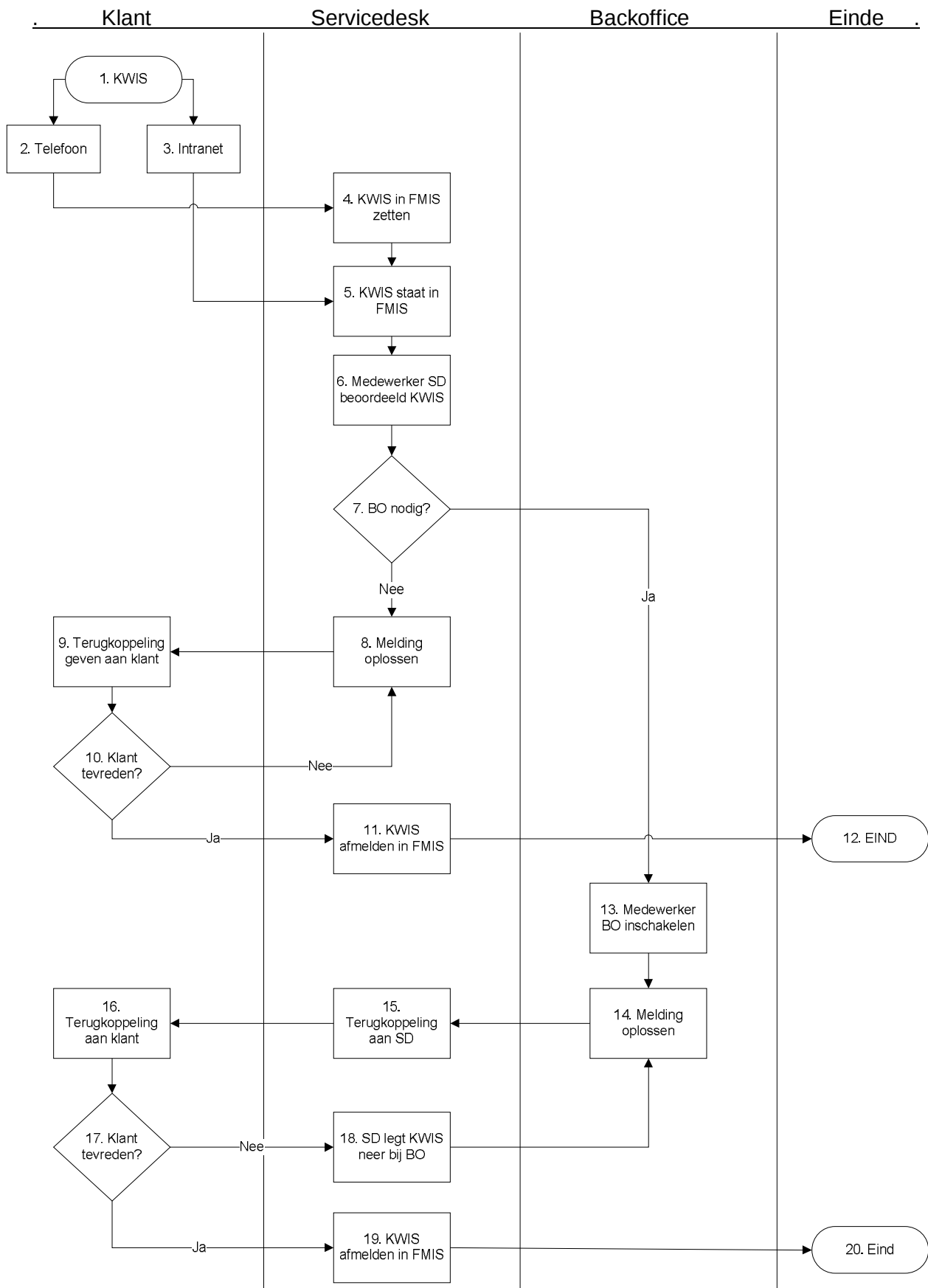
21. *Wat voor rapportages worden er gemaakt en voor wie? Hoe vaak?*

Er worden op dit moment standaard een aantal rapportages uit het systeem gehaald. Dit is de telefonische bereikbaarheid. Dit geeft aan hoe vaak de telefoon wel en niet is opgenomen per afdeling. Deze rapportage gaat naar iedere afdelingshoofd van de gemeente. Als hierin blijkt dat iemand onder de grens zit van het aantal telefoontjes dat maximaal niet opgenomen werd in die maand, wordt daar iets van gezegd en gezocht naar de oorzaak. Er wordt ook een rapportage gemaakt over de klimaatklachten in het pand. En er wordt een rapportage gemaakt, om te kijken of er voldaan is aan de SLA-afspraken bij iedere afdeling. Dit gaat over alle geleverde diensten van die afdelingen. Deze rapportages gaan naar het hoofd van de Facilitaire Afdeling.

22. *Hoe worden deze rapportage gevormd? (door systemen of door mensen?)*

Deze rapportages worden iedere maand gevormd door het systeem Prequest. Deze registreert alle informatie en ik kan iedere maand precies aangegeven wat voor rapportages ik wil hebben en het systeem levert de rapportage dan.

Bijlage 11: Processchema servicedesk



In tabel 9 wordt per stap een toelichting gegeven.

Stap	Toelichting
1	Er ontstaat een KWIS bij een klant. De klant wil deze KWIS melden bij de servicedesk.
2	De klant meldt de KWIS via de telefoon aan de servicedesk.
3	De klant meldt de KWIS via intranet aan de servicedesk. De KWIS komt op die manier automatisch in het FMIS terecht.
4	De medewerker van de servicedesk moet de KWIS, ontvangen via de telefoon, in het FMIS zetten.
5	De KWIS staat in het FMIS.
6	De medewerker van de servicedesk moet de KWIS beoordelen en moet de keuze maken of de KWIS opgelost kan worden door de medewerker zelf of dat de KWIS doorgezet moet worden naar de backoffice. Dit is vaak afhankelijk van het feit of de KWIS op locatie opgelost moet worden of niet.
7	Keuzemoment: Is de backoffice nodig bij de KWIS?
8	De medewerker van de servicedesk kan de KWIS zelf oplossen.
9	Na, of eventueel al tijdens, het oplossen van de KWIS wordt er terugkoppeling gegeven aan de klant. Het is vooral belangrijk om terugkoppeling aan de klant te geven als er vertraging optreedt ⁶⁵ .
10	Keuzemoment: bij deze terugkoppeling moet door de medewerker van de servicedesk gekeken worden of de KWIS naar tevredenheid van de klant is opgelost. Het bestaansrecht van de servicedesk is namelijk onder andere afhankelijk van het feit of de klant vindt dat hij goed geholpen is. ⁶⁶ Als dit niet het geval is zal er actie ondernomen moeten worden net zo lang tot de KWIS naar tevredenheid is opgelost. (Er wordt hierbij teruggeslagen naar stap 8)
11	Als de klant tevreden is kan de KWIS afgemeld worden in het FMIS.
12	Dit is het einde van de KWIS.
13	Als de backoffice nodig is bij het oplossen van de KWIS wordt de medewerker van het desbetreffende onderdeel ingeschakeld door de servicedesk (dit kan zijn materiaal, materieel, middelen of huisvesting).
14	De medewerker van de backoffice zal de KWIS oplossen (op locatie)
15	De medewerker van de backoffice geeft terugkoppeling aan de servicedesk over de KWIS die opgelost is.
16	De servicedesk geeft terugkoppeling aan de klant over de opgeloste KWIS.
17	Keuzemoment: bij deze terugkoppeling moet door de medewerker van de servicedesk gekeken worden of de KWIS naar tevredenheid van de klant is opgelost.
18	Als de klant niet tevreden is zal de servicedesk de KWIS terugleggen bij de backoffice zodra dat nodig is voor een goede oplossing van de KWIS (er wordt hierbij teruggeslagen naar stap 14).
19	Als de klant tevreden is kan de KWIS afgemeld worden in het FMIS
20	Dit is het einde van de KWIS.

Tabel 9: Toelichting bij de stappen uit het processchema

Opmerking bij het processchema ter verduidelijking:

- De KWIS kan op twee manieren beëindigd worden. Dat is als de medewerker van de servicedesk de KWIS opgelost heeft naar tevredenheid van de klant, of als de medewerker van de backoffice de KWIS opgelost heeft naar tevredenheid van de klant.

⁶⁵ Boek: *Het Rieten Dak*. Van: Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw. Blz. 217.

⁶⁶ Boek: *Het Rieten Dak*. Van: Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw. Blz. 217.

Bijlage 12: Stappenplan Aanbesteden⁶⁷

Voortraject (geldend voor elke procedure)

1. De waarde van de opdracht vaststellen om te bepalen of er Europees aanbesteed moet worden. In beide gevallen wordt niet Europees aanbesteed omdat het bedrag maximaal uitkomt op € 60.000,- en € 34.000,- (31.000+3.000).
2. Vaststellen welke Richtlijn van toepassing is.
3. Vaststellen of er sprake is van een normale situatie of van een uitzonderingsgeval.
4. Indien normale situatie: keuze maken voor de openbare of de niet-openbare procedure.

Openbare procedure

5. Selectie- en gunningscriteria formuleren.
6. Oproep tot mededinging (de feitelijke aanbestedingstekst) opstellen.
7. Registreren en plaatsen van aanbesteding.
8. Aanbieders op verzoek het bestek en bijbehorende stukken toezenden binnen 6 dagen na ontvangst van het verzoek.
10. Dienstverleners schrijven zich in. De minimale inschrijvingstermijn voor een openbare procedure is 30 kalenderdagen.
11. Aanbieders beoordelen aan de hand van de selectiecriteria.
12. Aanbieding selecteren aan de hand van het gunningscriterium.
13. De opdracht gunnen aan de geselecteerde aanbidding.
14. Proces-verbaal van de gunning maken waarin de keuze wordt gemotiveerd.
15. Bij Europese aanbesteding bericht van gunning verzenden aan het Bureau voor Officiële Publicaties voor plaatsing in het Supplement op het Publicatieblad uiterlijk 48 dagen na de gunning.
16. Aan dienstverleners die daarom schriftelijk verzocht hebben motivering van de afwijzing toezenden binnen 15 dagen na ontvangst van het verzoek.

⁶⁷ www.aanbestedingonline.nl → Informatie → Draaiboek aanbesteden.

Bijlage 13: Toelichting bij Financiën

Eenmalige kosten

Projectgroep

De kosten van de projectgroep worden op basis van de arbeidsuren berekend die de personeelsleden van de projectgroep kwijt zijn aan het project. Deze arbeidsuren worden besteedt aan de acties die bij de aanbevelingen zijn toegelicht. Dit zijn bijvoorbeeld het opzetten van het communicatieplan, het inrichten van de werkplekken, het leiden van de aanbesteding, het wervingsproces van het personeel, etc. Zie hiervoor ook het hoofdstuk 'Aanbevelingen'.

Per projectlid is een schatting gemaakt hoeveel uur iedere persoon kwijt is aan het project per actie. Dit is weergegeven in tabel 10. Omdat de projectgroep verschillende functies bevat, is voor de kosten per arbeidsuur het gemiddelde in Nederland genomen. Het gemiddelde brutoloon in Nederland is € 2.500,-. Dit geeft een totale loonsom van € 3.120,- per maand⁶⁸. Bij de brandweer wordt per maand gemiddeld 140 uur gewerkt. Op jaarbasis dient een medewerker van de overheid namelijk 1829 uur te maken. Bij een werkweek van 40 uur heeft iemand 4 x 5 dagen vrij. Een medewerker bij de brandweer werkt echter maar 36 uur. Dit zorgt ervoor dat hij of zij maar 4 x 4,5 dagen vrij heeft. Dit komt op 18 vakantiedagen. Deze 18 vakantiedagen bedragen in totaal 144 uur. Deze uren worden van het totale jaarlijkse uren af gehaald. Dit komt uit op 1685 uur per jaar en 140 uur per maand. Per uur zijn de kosten dus € 22,-. Dit bedrag met 1195 uur vermenigvuldigt geeft een bedrag van € 26290,-.

Actie	Functie	Aantal uren
1. Locatie kiezen	Geen	-
2. Aanbesteding FMIS	Inkoper	280
3. Communicatieplan opstellen en uitvoeren	Communicatiemedewerker	70
4. Werven en selecteren personeel	Twee P&O medewerkers	45
	Projectleider (actie 4)	10
5. Aanbesteden communicatiemiddelen	Inkoper	280
6. Werkplekken inrichten	Allemaal (max. 2 personen)	24
7. Implementatie FMIS	Projectleider	64
8. Opleiden personeel	Geen	-
9. Werkinstructies en procedures	Communicatiemedewerker	64
	Projectleider (actie 9)	8
Overige acties	Functie	Aantal uren
Wekelijkse bijeenkomsten	Allemaal (totaal 6 personen)	300
Leidinggevende taken	Projectleider	50
Totaal		1195 uren

Tabel 10: Urenbesteding projectgroep

Aanschaf FMIS

Onder de aanschaf van het FMIS vallen de kosten die behoren bij het aanschaffen van het FMIS-systeem. Deze kosten zijn opgevraagd bij een leverancier van een FMIS. De kosten die hier weergegeven zijn, zijn voor een FMIS waar meerdere modules in opgenomen zijn. Dat houdt in ook modules voor logistiek, huisvesting en inkoop. De reden hiervoor is dat de

⁶⁸ www.salarisblog.nl → Van bruto naar netto naar werkgeverslasten → Staffel werknemer 2010.

prijs van het FMIS opgevraagd is voor alle modules die in de toekomst onder het FMIS kunnen vallen. Dit is mede omdat er om dit moment door verschillende stagiaires onderzoek gedaan wordt naar deze mogelijkheden en er door hun één prijsopgave is opgevraagd. Dit bedrag wordt door de leverancier tussen de € 30.000,- en € 60.000,- geschat. Bij deze kosten is er uitgegaan van € 60.000,-, zodat het daadwerkelijk bedrag alleen maar lager kan uitvallen.

Opleiden FMIS

Hieronder vallen de kosten die gemaakt worden om het personeel voor het gebruik van het FMIS-systeem op te leiden. Een gebruikerstraining bij een leverancier van een FMIS kostte in 2009 €1050,-. Het gaat hierbij om een training voor maximaal 8 personen⁶⁹. Op het moment dat de RBHM gebruik zal maken van deze training is het waarschijnlijk al 2011. De kosten van zo'n gebruikerstraining zullen dan gestegen zijn. In 2009 was de inflatie 1,107% en in 2010 (tot nu toe) 1% op jaarbasis⁷⁰. In 2010 ligt dit bedrag dan op € 1061,- en in 2011 zal het bedrag ongeveer uitkomen op € 1070,-.

Opleiden Servicedesk

Onder het opleiden voor de servicedesk vallen de kosten die gemaakt worden met de training voor de medewerkers van de servicedesk op gebied van servicedesk vaardigheden. Deze training wordt gegeven door een externe leverancier. De kosten hiervoor zijn per training € 1320,-. Hierbij gaat het om een training voor maximaal 16 personen, dus er hoeft maar één training betaalt te worden⁷¹.

Kosten werkplekken

Hieronder vallen de kosten die gemaakt worden door het inrichten en behouden van werkplekken. Er worden drie werkplekken ingericht voor de medewerkers van de servicedesk. Er zullen namelijk maximaal drie medewerkers tegelijk aanwezig zijn. Een werkplek kost jaarlijks € 10.434,- volgens de NFC Index van 2009⁷².

Aanschaf PDA's

Hieronder vallen de kosten die gemaakt worden voor het aanschaffen van de PDA's voor de logistieke medewerkers. In het organigram van de facilitaire afdeling is aangegeven dat er zes logistieke medewerkers komen. Er zullen dus zes PDA's aangeschaft moeten worden voor de communicatie tussen deze medewerkers en de servicedesk. De prijs van een PDA ligt tussen de € 250,- en € 750,-⁷³. Voor dit kostenplaatje wordt hiervan het gemiddelde genomen. Per PDA zijn de aanschafkosten dan € 500,-. Dit bedrag wordt vermenigvuldigt met zes, en komt dan uit op € 3000,-.

Aanschaf PC's

Hieronder vallen de kosten die gemaakt worden bij het aanschaffen van de PC's voor de kleine kazernes. Er zijn in de regio 31 kazernes, dus er zullen 31 PC's aangeschaft moeten worden. De prijs voor de aanschaf van een PC ligt bij de brandweer rond € 1000,-. Dit bedrag vermenigvuldigt met het aantal PC's dat aangeschaft moeten worden is € 31.000,-.

Jaarlijkse kosten

Salarissen SD medewerkers

Hieronder vallen de kosten die gemaakt worden voor het uitbetalen van de salarissen van de medewerkers van de servicedesk. Het aantal medewerkers van de servicedesk zal vier zijn. Deze vier medewerkers vullen in totaal 3 fte. Twee van de vier werken fulltime (2 fte) en de andere twee werken parttime (1 fte). Hiervan zullen er altijd twee of drie aanwezig zijn op de

⁶⁹ Scriptie: *Samen de slag maken*. Van: Annekoos Westhoek. Blz. 39.

⁷⁰ www.global-rates.com → Economische statistieken → Inflatie consumentenprijzen CPI.

⁷¹ www.eduhub.nl → Training servicedesk → Facilitaire Servicedesk Medewerker.

⁷² www.nfcindex.nl

⁷³ www.pdashop.nl

servicedesk. Dit aantal is gebaseerd op het aantal medewerkers dat aanwezig is bij de servicedesk van de Politie Hollands Midden⁷⁴. Dit kan vergeleken worden met de servicedesk bij de brandweer omdat de regio dezelfde omvang heeft en er ongeveer hetzelfde aantal medewerkers en werkplekken aanwezig zijn. Het aantal meldingen zullen daardoor vergelijkbaar zijn.

De medewerkers van de servicedesk zullen bij de brandweer een brutoloon gaan verdienen van ongeveer € 2200,- op basis van een fulltime werkweek. Dit is echter niet het bedrag dat de organisatie kwijt is aan de werknemer. Dit bedrag komt bij een brutoloon van € 2200,- ongeveer uit op € 2738,-⁷⁵. Voor 3 fte komt dit bedrag uit op € 8214,-.

Aanschaf werkplekken

Voor het inschatten van de kosten voor het aanschaffen van een werkplek is uitgegaan van een standaard werkplek. Een standaardwerkplek bestaat uit een bureau, een stoel, een ladeblok, een kast, een PC en een telefoon. Bij deze kosten is uitgegaan wat er op dit moment ongeveer betaald wordt voor een standaard werkplek bij de brandweer. Dit bedrag ligt rond de € 6.500,-. Maar voor de medewerkers van de servicedesk worden er ook headsets aangeschaft. De kosten voor een headset liggen rond de € 250,-⁷⁶. Dat brengt de kosten voor het aanschaffen van één werkplek op € 6750,-. In totaal komen er drie werkplekken dus de totale aanschafkosten zijn € 20250,-.

⁷⁴ Zie bijlage 9: Interview met de Politie Hollands Midden

⁷⁵ www.salarisblog.nl → Van bruto naar netto naar werkgeverslasten → Staffel werknemer 2010.

⁷⁶ www.headsets.eu → Producten → Toppers.