

SAMEN DE SLAG MAKEN

Onderzoek naar het opzetten van een centraal meldpunt voor de interne klant van de ondersteunende diensten binnen Gemeente Katwijk

Annekoos Westhoek
mei 2009



Centraal meldpunt

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent- begeleider: dhr. J. Kloos

Medebeoordelaar: drs. P.C. van der Poort, MBA

Opdrachtgever: Gemeente Katwijk
Koningin Julianalaan 3
2224 EW Katwijk ZH

Bedrijfsmentor: mw. M. Hulsman
Teamleider Facilitaire Zaken

Periode onderzoek: februari 2009 – mei 2009



Auteursreferaat

Onderzoek naar de ontwikkeling van een centraal meldpunt voor de facilitaire organisatie en ondersteunende diensten van Gemeente Katwijk. De onderzoeksvraag is op welke wijze de afdelingen Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie één **centraal meldpunt** voor de interne klant kunnen ontwikkelen. De achterliggende doelstelling is het vergroten van de **bereikbaarheid** voor de interne klant en een **procesmatige aanpak** voor de levering van producten en diensten. Aanbevolen wordt, gebruik te maken van een groeiproces. Voor de inrichting van een meldpunt wordt geadviseerd het **accountmanagementmodel** te gebruiken. Belangrijk is te komen tot **eenheid in ambitie** en **coördinatie** en de werkprocessen middels een centraal **FMIS** te laten verlopen. Er dient tevens een **producten- en diensteninventarisatie** plaats te vinden. Hierbij is het meten van **klantbehoeften en klanttevredenheid** belangrijk.

Indexreferaat

Afstudeeronderzoek, facility management, overheid, gemeenten, Gemeente Katwijk, facilitaire dienstverlening, implementatie servicedesk, meldpunt, bereikbaarheid



Managementsamenvatting

De ondersteunende teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie van Gemeente Katwijk zijn volgens het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties activiteitgeoriënteerd. De teams hebben het doel zich te ontwikkelen naar een procesgeoriënteerde organisatie. Op die manier kunnen zij de volgende kwaliteitsverbeteringen doorvoeren:

- Het bereiken van een integrale aanpak van dienstverlening. Waarbij het mogelijk is processen te beheersen en doelmatig aan te pakken. Hiermee kan de organisatie sneller en efficiënter reageren op de veranderende behoeften van de klant
- Het verhogen van de bereikbaarheid en het waarborgen van continue dienstverlening voor de interne klant.

Om naar deze doelen toe te werken, is onderzoek gedaan naar de mogelijkheid voor het opzetten van een centraal meldpunt voor de teams. De volgende probleemstelling stond in dit onderzoek centraal:

Op welke wijze kunnen de teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie van Gemeente Katwijk één centraal meldpunt voor de interne klant opzetten?

In onderzoek naar de huidige situatie, zijn de volgende knelpunten aan het licht gekomen:

- Onvoldoende samenwerking tussen teams: het ontbreken van gemeenschappelijke ambitie en het werken met een centraal Facility Management Informatie Systemen (FMIS). Ook is de wijze van coördinatie, zoals invulling van werkprocessen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, niet gemeenschappelijk georganiseerd.
- Onvoldoende invulling aan aspecten die belangrijk zijn voor het bereiken van klantgericht werken: het ontbreken van producten- en diensteninventarisatie en een producten- en dienstencatalogus, maar ook van het uitvoeren van een gestructureerd behoeften- en tevredenheidsonderzoek, het rapporteren van managementgegevens en het uitvoeren van gestructureerde terugkoppeling.

In het streefbeeld beschikt de gemeente over een centraal meldpunt, ondergebracht bij Servicedesk Automatisering. Dit meldpunt is ingericht volgens het accountmanagementmodel, waarmee de klant voor al haar meldingen en aanvragen bij het loket terecht kan. Om dit streefbeeld te bereiken, wordt de gemeente geadviseerd te kiezen voor een gefaseerde implementatie, waarbij men in twee jaar langzaam naar het meldpunt toegroeit. Hierbij neemt men achtereenvolgens de volgende stappen:

1. Het stellen van gemeenschappelijke doelen en missie
2. Het inventariseren van producten en diensten en het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus.
3. Organisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
4. Het laten verlopen van de processen volgens een centraal FMIS en het implementeren van een virtuele servicedesk
5. Het voorbereiden op de 1-loketfunctie
6. Servicedesk Automatisering uitbreiden en inrichten naar functie-eisen
7. Ingebruikname meldpunt
8. Betrekken van onderhoudsmeldingen bij het meldpunt

Organisatorische consequenties ontstaan door het verhogen van samenwerking tussen de teams, het veranderen van processen en het meer doelgericht werken. Personele consequenties ontstaan door de verandering van takenpakketten. Voor het bereiken van een professioneel meldpunt is het scholen van medewerkers een voorwaarde. Bij de implementatie dient men tevens rekening te houden met weerstanden. De totale eenmalige kosten van de interventies worden beraamd op 45562,40 euro. De jaarlijks terugkerende kosten zijn €44416,40.



Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van de afronding van de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Het onderzoek naar de ontwikkeling van een centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk, was voor mij een interessante en leerzame afsluiting van de opleiding. Het onderzoek heeft me de mogelijkheid geboden mijn kennis toe te passen op een relevant vraagstuk uit de praktijk. Ik hoop dat ik de organisatie heb kunnen voorzien van een bruikbaar advies, waarmee zij zich de komende jaren kan ontwikkelen.

Graag wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan het realiseren van mijn scriptie. Vanuit de opdrachtgevende organisatie wil ik in het bijzonder mijn begeleider, Marlies Hulsman, bedanken voor de prettige begeleiding en de bruikbare feedback die zij me gaf tijdens het onderzoek. In de tweede plaats wil ik de medewerkers binnen Gemeente Katwijk bedanken. Zij stelden zich positief en geïnteresseerd op gedurende mijn onderzoek en hielpen mij inzicht te krijgen in de huidige processen.

Ook wil ik de managers van meldpunten binnen verschillende gemeenten bedanken voor het enthousiasme waarmee ze mij ontvingen en toestonden een 'kijkje in de keuken' van de interne servicedesk te nemen. Zij hebben een zinvolle inbreng gehad voor mijn adviezen aan Gemeente Katwijk.

Tot slot bedank ik mijn docentbegeleider, Jaap Kloos, voor zijn kritische kijk op mijn onderzoek en de sturende functie die hij vervulde wanneer ik die nodig had en mijn medebeoordelaar, drs. Van der Poort, MBA voor de zinvolle feedback.

Annekoos Westhoek
Katwijk, 26 mei 2009



Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1. Onderzoeksmethodiek.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.1.1 Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties	3
1.1.2 Klantgericht werken	3
1.1.3 Onderzoek.....	4
1.2 Onderzoeksrelevantie.....	4
1.3 Doel.....	4
1.4 Probleemstelling.....	5
1.5 Afbakening.....	5
1.6 Belanghebbenden.....	5
1.6.1 Interne klant.....	5
1.6.2 Facilitaire Zaken	6
1.6.3 Automatisering.....	6
1.6.4 Ingenieursbureau	6
1.6.5 Centrale Receptie.....	6
1.7 Onderzoeksopzet.....	6
2. De servicedesk en implementatie van veranderingen	8
2.1 Ontwikkelingen.....	8
2.1.1 Integrale aanpak.....	8
2.1.2 Toenemende klantwensen en eisen	8
2.2 Het concept	9
2.3 Ontwerpmodel	9
2.4 Veranderingsstrategieën	10
2.5 Weerstand	11
3. Huidige situatie	12
3.1 Huidige situatie.....	12
3.2 Knelpunten	12
3.1.1 Ambitie en taken	12
3.1.2 Professioneel managen van de klantrelatie.....	13
3.1.3 Informatisering.....	14
3.1.4 Coördinatie.....	15
3.1.5 Weerstand.....	15
4. De inrichting van meldpunten binnen externe organisaties	18
4.1 De gemeenten	18
4.1.1 Gemeente Den Haag	19
4.1.2 Gemeente Eindhoven.....	19
4.1.3 Gemeente Leiden	19
4.2 Probleemgebieden	19
4.2.1 Ambitie en taken.....	19
4.2.2 Professioneel managen van de klantrelatie.....	19
4.2.3 Informatisering.....	20
4.2.4 Coördinatie.....	21
4.2.5 Weerstand.....	21
5. Het streefbeeld voor een meldpunt binnen Gemeente Katwijk	24
5.1 Ambitie en taken	24
5.2 Afstemming servicedesk en backoffice	25
5.2.1 Producten en diensten	25
5.2.3 Informatisering.....	26



5.2.3 Coördinatie.....	27
5.3 Ontwerp.....	28
5.4 Bouw en inrichting.....	29
5.4.1 Huisvesting.....	29
5.4.2 Bouw van de informatiefunctie.....	29
5.4.3 Klantcommunicatie	30
5.4.4 Bemensing.....	30
5.5 Ingebruikname.....	32
6. Mogelijke scenario's en bedrijfskundige consequenties	35
6.1 Scenario's.....	35
6.2 Bedrijfskundige consequenties.....	36
6.2.1 Organisatorische consequenties	36
6.2.2 Personele consequenties	37
6.2.3 Financiële consequenties	37
7. Afweging mogelijke scenario's.....	40
7.1 Implementatiestrategieën	40
7.1.1 Gefaseerde implementatie	40
7.1.2 Big Bang-scenario	41
7.1.3 Uitstel van implementatie.....	42
7.2 Analyse.....	42
7.2.1 Verschillen in organisatorische consequenties	42
7.2.2 Verschillen in personele consequenties.....	43
7.2.3 Verschillen in financiële consequenties	44
7.2.4 Afweging.....	44
8. Conclusies en adviezen	45
8.1 Conclusies	45
8.2 Advies	46
9. Implementatie.....	47
9.1 Plan van aanpak.....	47
9.2 Trainingen.....	49
9.3 Weerstand bij veranderingen.....	49
Literatuuropgave.....	51

Bijlagen

1. Begrippenlijst	53
2. Organisatiebeschrijving.....	54
2.1 Gemeente Katwijk	54
2.1.1 Organisatiestructuur	54
2.1.2 Missie	54
3. Het KO-model.....	56
4. Bronnen.....	57
5. Ontwerpmodel.....	60
5. Ontwerpmodel.....	60
6. Beschrijving ontwerpmodel	60
6. Beschrijving ontwerpmodel	61
6.1 Ambitie en taken	61
6.2 Afstemming servicedesk en backoffice	61
6.2.1 Producten en diensten	61
6.2.2 Afstemming tussen servicedesk en backoffice	62
6.2.3 Informatisering.....	62
6.2.4 Coördinatie.....	63



6.3 Ontwerp.....	63
6.4 Bouw en inrichting.....	64
6.4.1 Huisvesting	64
6.4.2 Informatiefunctie	64
6.4.3 Klantcommunicatie	64
6.4.3 Bemensing.....	65
6.5 Ingebruikname.....	65
7. Topiclist interviews interne medewerkers	66
8. Analyse klanttevredenheidsonderzoek 2008	67
9. Meningen interne medewerkers	69
10. Topiclist interview externe organisaties	71
11. Uitwerking gesprekken externe organisaties	72
11.1 Gemeente Den Haag.....	72
11.1.1 Het Serviceplein	72
11.1.3 Ambitie en taken	72
11.1.4 Afstemming frontoffice en backoffice	72
11.1.5 Ontwerp	73
11.1.6 Bouw en inrichting	73
11.1.7 Ingebruikname	74
11.2 Gemeente Eindhoven	74
12.2.1 De Servicedesk	74
12.2.2 Ambitie en taken	74
12.2.3 Afstemming frontoffice en backoffice	75
12.2.4 Ontwerp	75
12.2.5 Bouw en inrichting	75
12.2.6 Ingebruikname	76
11.3 Gemeente Leiden	76
11.3.1 De Servicedesk	76
11.3.2 Ambitie en taken	76
11.3.3 Afstemming frontoffice en backoffice	77
11.3.4 Ontwerp	77
11.3.5 Bouw en inrichting	77
11.3.6 Ingebruikname	78
12. Speerpunten missie en doelstellingen.....	79
13. Doelen gewenste situatie	80
14. Producten- en dienstencatalogus.....	81
15. Proces van melding tot afhandeling	82
16. Taakafbakening.....	83
17. Organisatiemodellen.....	84
18. Accountmanagementmodel bijeenkomst	85
19. Gefaseerde implementatie	86
20. Big Bang-scenario.....	89
21. Specificatie financiële consequenties	91



Inleiding

Steeds meer overheidsorganisaties zijn gericht bezig met ontwikkeling. Door het opstellen van beleidsplannen, streven zij naar het realiseren van integrale sturing en beheersing van processen, waardoor kwaliteitsverbeteringen te behalen zijn. Om gestructureerd aan kwaliteitsverbetering te werken, wordt binnen organisaties steeds meer gebruik gemaakt van het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties.¹

Ook Gemeente Katwijk wil zich met behulp van dit model verder ontwikkelen. De ondersteunende diensten binnen de organisatie zijn nu vooral activiteitgeoriënteerd. Binnen de organisatie ontbreekt het aan een integrale aanpak van dienstverlening.

Zo is er momenteel één servicedesk aanwezig. Deze servicedesk is onderdeel van team Automatisering. Het biedt interne klanten, de medewerkers van de gemeente, de mogelijkheid hun meldingen met betrekking tot informatie- en communicatietechnologie (ICT) in te dienen. Voor overige meldingen, zoals zaalreserveringen of meldingen over schoonmaak of onderhoud, dient de klant contact op te nemen met de verantwoordelijke afdelingen, Facilitaire Zaken, Ingenieursbureau of Centrale Receptie, welke niet over een meldpunt beschikken. Uit een intern klanttevredenheidsonderzoek binnen de gemeente, bleek dat de klant hierdoor niet goed weet waar zij met haar meldingen terecht kan.² Dit zorgt niet alleen voor frustraties bij de klant, doordat aspecten allen apart van elkaar worden aangepakt, wordt er niet doelmatig gewerkt en is het waarborgen van optimale en continue dienstverlening niet mogelijk.

De teams willen zich ontwikkelen naar een procesgeoriënteerde organisatie. Hierbij worden activiteiten aan elkaar gekoppeld en processen geïntegreerd. Daardoor is het verbeteren van de informatievoorziening, verkorting van de doorlooptijd van processen, efficiëntieverbetering, maar ook kwaliteitsverbetering mogelijk.³

Om dit te kunnen realiseren, is de wens ontstaan om de meldingen voor de bovengenoemde teams samen te voegen binnen een centraal meldpunt. Daarmee kan er afdelingsoverschrijdend worden gewerkt. Met het meldpunt wil men kunnen sturen op processen en deze doelmatig beheersen. Uiteindelijk wil Gemeente Katwijk de interne klant op adequate en efficiënte wijze één centraal meldpunt aanbieden.

Er is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden met betrekking tot het opzetten van één centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk. In dit adviesrapport is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kunnen de teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie van Gemeente Katwijk één centraal meldpunt voor de interne klant opzetten?

Leeswijzer

- Hoofdstuk 1: beschrijving van de aanleiding, probleemstelling en onderzoeksmethodiek.
- Hoofdstuk 2: beschrijving van theorie omtrent het onderwerp van het onderzoek.
- Hoofdstuk 3: omschrijving van de huidige situatie en een analyse van de knelpunten, waardoor bekeken kan worden wat er binnen de organisatie moet veranderen.

¹ Kwaliteitsmodel, www.bestuursacademie.nl (25 februari 2009)

² Verkade, N.: *Een meer klantgerichte organisatie als kroon op het werk*, Katwijk, Haagse Hogeschool, 2008

³ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. 5^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2001. ISBN 9013055427



- Hoofdstuk 4: beschrijving van de inrichting van meldpunten binnen andere gemeenten, waarna gemakkelijker invulling kan worden gegeven aan het streefbeeld voor de gemeente.
- Hoofdstuk 5: beschrijving van de gewenste situatie voor Gemeente Katwijk.
- Hoofdstuk 6: beschrijving van mogelijke scenario's om het streefbeeld te bereiken en afweging van bedrijfskundige consequenties van de te ondernemen acties.
- Hoofdstuk 7: afweging van mogelijke scenario's aan de hand van eerder geformuleerde bedrijfskundige consequenties
- Hoofdstuk 8: conclusies en adviezen, als antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.
- Hoofdstuk 9: beschrijving van de wijze waarop de gemeente invulling kan geven aan de implementatie van de adviezen.



1. Onderzoeksmethodiek

Om het onderzoek doelmatig te kunnen uitvoeren, is vooraf nagedacht over de aanpak. Daarbij is vastgesteld welke methoden van onderzoek gebruikt zullen worden om Gemeente Katwijk een bruikbaar advies te kunnen bieden. In dit hoofdstuk komt de verantwoording van het onderzoek aan bod.

1.1 Aanleiding

Het is van belang duidelijk te hebben wat de beweegreden is voor het uitvoeren van het onderzoek. In deze paragraaf wordt de aanleiding van het onderzoek voor Gemeente Katwijk uiteengezet.

1.1.1 Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties

Organisaties zijn in ontwikkeling, ze zijn steeds meer gericht op kwaliteit van dienstverlening, zo ook Gemeente Katwijk. De gemeente maakt gebruik van het Kwaliteitsmodel voor Overheidsorganisaties (KO-model).⁴ Dit is de speciaal voor overheidsorganisaties uitgewerkte versie van het INK-model. Het is erop gericht het kwaliteitsdenken binnen overheidsorganisaties op integrale wijze te bevorderen. Met integraal wordt hierbij bedoeld dat er afstemming van de verschillende aspecten binnen een organisatie plaatsvindt, er wordt hierbij dus gekeken naar het geheel.

Activiteitgeoriënteerd

De ondersteunende teams van Gemeente Katwijk zijn in de huidige situatie vooral activiteitgeoriënteerd.⁵ Dit betekent dat de gemeente zich richt op de organisatie van losse activiteiten, welke niet goed op elkaar zijn afgestemd. Het ontbreekt binnen de organisatie aan een integrale aanpak van dienstverlening. Dit houdt in dat vraagstukken allen apart van elkaar worden aangepakt, binnen verschillende teams. Daarbij wordt geen rekening gehouden met besluiten binnen andere teams, wat ertoe leidt dat er niet doelmatig wordt gewerkt. De activiteiten binnen Gemeente Katwijk zijn nu vooral intern gericht en georganiseerd op basis van traditie.

Procesgeoriënteerd

De gemeente wil zich ontwikkelen naar een procesgeoriënteerde organisatie. In deze fase staat de beheersing van processen centraal, de doelmatigheid van deze processen wordt een belangrijk aandachtspunt. Dit betekent dat er verbindingen gecreëerd moeten worden tussen de verschillende activiteiten en dat er teamoverschrijdend wordt gewerkt. Op die manier kan men snel en efficiënt reageren op vragen en behoeften uit een veranderende omgeving. In een procesgeoriënteerde organisatie is het belangrijk dat er stuurinformatie beschikbaar komt. De aanpassingen die in deze fase plaats vinden, worden gemaakt op basis van procesanalyse.⁶

1.1.2 Klantgericht werken

In de ontwikkeling naar een hoger kwaliteitsniveau, wil Gemeente Katwijk aandacht besteden aan klantgerichtheid. In 2008 is daarom een klanttevredenheidonderzoek uitgevoerd onder de interne klanten van Facilitaire Zaken. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat de bekendheid van de ondersteunende diensten binnen de organisatie laag is. De interne klant weet vaak niet waar zij terecht kan met meldingen betreffende de diensten. Het is niet geheel duidelijk wie de meldingen

⁴ Zie bijlage 3: Het KO-model

⁵ Directieplan Gemeente Katwijk, 2009

⁶ Kwaliteitsmodel, www.bestuursacademie.nl (25 februari 2009)



vanuit de interne klant oppakt. De afhandeling van meldingen is niet binnen elk team opgenomen in de takenpakketten.

De zoektocht naar de juiste persoon leidt tot frustratie bij de klant. Het maakt de drempel voor het indienen van klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen (KWIS-sen) te hoog. Bij het personeel van de ondersteunende teams bestaan ook frustraties. Doordat de afhandeling van meldingen buiten de takenpakketten valt, worden ze buiten de normale verantwoordelijkheden opgepakt. Dit leidt tot een verhoging van de werkdruk.

1.1.3 Onderzoek

Optimale kennisdeling en samenwerking is een vereiste om te komen tot een procesgeoriënteerde organisatie, zoals in paragraaf 1.1.1 beschreven. Op dit moment zijn de scheidingen tussen de ondersteunende teams te groot om dit te kunnen bereiken. Er wordt te weinig samengewerkt om de klant doelmatig producten en diensten te kunnen aanbieden.

Om een oplossing te vinden voor de geschetste problemen en tot een integrale en procesgeoriënteerde aanpak van dienstverlening te komen, is dit onderzoek gericht op het opzetten van een centraal meldpunt voor een aantal ondersteunende diensten van Gemeente Katwijk. Hiermee beoogt de gemeente de verschillende activiteiten met elkaar te verbinden tot doelmatige processen. Binnen een centraal meldpunt kan kennisdeling en samenwerking beter gewaarborgd worden. Tevens hoopt de organisatie met een centraal meldpunt haar bereikbaarheid voor de interne klant te vergroten.

1.2 Onderzoeksrelevantie

Binnen veel bedrijven en overheidsorganisaties is er de laatste jaren een behoefte ontstaan aan een centraal meldpunt, het ontwikkelen van een servicedesk is een bekende trend. De verantwoordelijkheid hiervoor valt in veel gevallen binnen het onderdeel Facility Management.

De invoering van één centraal meldpunt voor de betrokken ondersteunende teams binnen Gemeente Katwijk zorgt er voor dat producten en diensten integraal kunnen worden aangepakt. De dienstverlening, en dus de klant en haar behoeften, zijn uitgangspunt bij het afhandelen van de vragen. Door het meldpunt kan samenhang tussen de verschillende activiteiten en handelingen gecreëerd worden. Het is dus een goede stap in de richting van een procesgeoriënteerde organisatie. In deze fase kan Gemeente Katwijk een hogere kwaliteit van dienstverlening bereiken door een efficiëntere aanpak van werkzaamheden.

1.3 Doel

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een advies op facilitair beleidsniveau. In dit advies moet duidelijk worden op welke wijze de teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie binnen twee jaar één meldpunt voor de interne klant kunnen ontwikkelen.

Het doel van dit onderzoek is behaald wanneer helder is weergegeven welke acties Gemeente Katwijk moet ondernemen voor het opzetten van een centraal meldpunt. Hierbij moet weergegeven worden wat de organisatorische, financiële en personele consequenties zijn.



1.4 Probleemstelling

Om het gestelde doel te kunnen bereiken, wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze kunnen de afdelingen Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie van Gemeente Katwijk één centraal meldpunt voor de interne klant opzetten?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn subvragen opgesteld. Deze subvragen geven ieder antwoord op een deelaspect van de probleemstelling:

1. Wat is een servicedesk en welke aspecten spelen een rol bij het ontwerp van dit meldpunt?
2. Hoe is de huidige situatie binnen Gemeente Katwijk met betrekking tot de afhandeling van meldingen en waar liggen de knelpunten?
3. Hoe wordt bij andere gemeenten invulling gegeven aan een meldpunt?
4. Wat is het streefbeeld voor de inrichting van een centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk?
5. Welke mogelijke scenario's zijn er voor Gemeente Katwijk om tot dit streefbeeld te komen en wat zijn hiervan de bedrijfskundige consequenties?
6. Wat is, op basis van de bedrijfskundige consequenties, het beste scenario voor Gemeente Katwijk?
7. Op welke wijze kunnen de adviezen worden geïmplementeerd?

Deze volgorde van onderzoek wordt gehanteerd, omdat het theoretisch onderzoek zo een goede basis vormt voor het diepteonderzoek. Zo kan stapsgewijs een bruikbaar advies voor Gemeente Katwijk kan worden geformuleerd.

1.5 Afbakening

Het onderzoeksadvies is toegespitst op de situatie die speelt binnen Gemeente Katwijk. Een organisatiebeschrijving is te vinden in bijlage 2. Het onderzoek zal zich richten op vier ondersteunende teams: Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie. Deze teams hebben te maken met facilitair gerelateerde meldingen. Hierbij gaat het om meldingen van de medewerkers binnen de gehele organisatie van Gemeente Katwijk en het Servicepunt in Rijnsburg.

In het onderzoek worden niet alle ondersteunende teams betrokken. De afdelingen Communicatie, Juridische Zaken, Financiën & Control en Personeel & Organisatie zijn ondersteunende afdelingen die specialistische en complexe vraagstukken te verwerken hebben. Er is op dit moment nog geen behoefte deze afdelingen ook bij een meldpunt onder te brengen.

1.6 Belanghebbenden

Er zijn verschillende partijen die belang hebben bij het onderzoek. In deze paragraaf worden de directe belanghebbenden beschreven. Allereerst zijn dit de interne klanten, zij ondervinden de gevolgen van dit onderzoek. Een groot belang hebben de betrokken ondersteunende teams. Wanneer er binnen de gemeente een meldpunt wordt geïmplementeerd, zullen de werkprocessen binnen deze teams veranderen. Het is van belang te weten wat de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken teams zijn. Deze worden daarom kort beschreven.

1.6.1 Interne klant

De interne klant van de ondersteunende diensten binnen Gemeente Katwijk, is een belangrijke stakeholder in dit onderzoek. Zij is de afnemer van de verschillende facilitaire producten en diensten



en zonder hen heeft het meldpunt geen bestaansrecht. In dit onderzoek bestaat deze klantgroep uit alle interne medewerkers van Gemeente Katwijk. Aan deze medewerkers worden werkplekondersteunende diensten en producten geleverd door de verschillende ondersteunende teams. De aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek zullen van invloed zijn op de dienstverlening aan de medewerkers van de gemeente.

1.6.2 Facilitaire Zaken

Facilitaire Zaken is onderdeel van de afdeling Bestuurs- en Managementondersteuning. Het team houdt zich bezig met het ondersteunen van het bestuur en de organisatie op juridisch, administratief en facilitair gebied en met het ontwikkelen en uitvoeren van communicatiebeleid. Het onderdeel Facilitaire Zaken is verantwoordelijk voor de ondersteuning van het primaire proces van de gemeente. Het team is belast met taken betreffende huisvesting van het bestuur en de ambtelijke organisatie. Tevens houdt het team zich bezig met ondersteunende werkzaamheden als het verzorgen van werkplekken, cateringvoorzieningen, bodediensten en reprowerkzaamheden.

1.6.3 Automatisering

Automatisering is een onderdeel van de afdeling Concerneenheid. Deze afdeling biedt onderdelen die bijdragen aan de ontwikkeling van de bedrijfsvoering binnen de gemeente. Het team Automatisering houdt zich bezig met het installeren van hardware en software voor de werkplekken binnen de organisatie. Daarbij draagt het zorg voor het beheer van de servers, de telefooncentrale, de printers, het toegangscontrolesysteem en de mobiele telefonie. Ook is het team verantwoordelijk voor de beveiliging, energievoorziening en koeling van interne en externe verbindingen. Voor de meldingen en aanvragen met betrekking tot ICT, beschikt het team Automatisering over een servicedesk.

1.6.4 Ingenieursbureau

Het Ingenieursbureau is onderdeel van de afdeling Openbare Werken binnen Gemeente Katwijk. Centraal binnen dit team staat een goede kwaliteit van de openbare buitenruimte en het inzamelen en verwerken van het huishoudelijk afval. De kerntaken van het Ingenieursbureau zijn het beheren van de openbare ruimte, het uitvoeren van planmatig onderhoud, projectontwikkeling met betrekking tot de openbare ruimte en het beheren van verkeer en vervoer.

1.6.5 Centrale Receptie

De Centrale Receptie is onderdeel van de afdeling Publiekszaken binnen Gemeente Katwijk. Deze afdeling draagt zorg voor de levering van producten en diensten aan de externe klant. De kerntaken van het team Centrale Receptie zijn onder andere het ontvangen van bezoekers, het reserveren van vergaderruimten en het verstrekken van informatie over gemeentelijke zaken.

1.7 Onderzoeksopzet

Om antwoord te geven op de geformuleerde subvragen, zijn verschillende manieren van onderzoek verricht. Het onderzoek is opgedeeld in het theoretisch en empirisch onderzoek. Bij het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande informatie. Bij empirisch onderzoek worden nieuwe gegevens onderzocht. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gebruikt. In deze paragraaf wordt aangegeven hoe de verschillende subvragen zijn onderzocht.



1. Wat is een servicedesk en welke aspecten spelen een rol bij het ontwerp van dit meldpunt?

Middels literatuuronderzoek is onderzocht wat de rol is van de servicedesk binnen organisaties en welke aspecten hierbij van belang zijn. Er zijn kwalitatieve gegevens verzameld en geordend

2. Hoe is de huidige situatie binnen Gemeente Katwijk met betrekking tot de afhandeling van meldingen en waar liggen de knelpunten?

Om inzicht te krijgen in de huidige situatie en knelpunten, is empirisch onderzoek verricht. Er zijn nieuwe kwalitatieve gegevens verzameld door het afnemen van open interviews onder de teamleiders en medewerkers van de betrokken ondersteunende teams. Tevens is er gebruik gemaakt van de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek dat in 2008 onder de medewerkers van Gemeente Katwijk is verricht. Hierbij wordt dus gebruik gemaakt van bestaande informatie.

3. Hoe wordt bij andere gemeenten invulling gegeven aan een meldpunt?

Om te onderzoeken hoe andere organisaties omgaan met de verwerking van meldingen, is empirisch onderzoek verricht. Er zijn kwalitatieve gegevens verzameld middels het afnemen van open interviews met ervaringsdeskundigen. De gegevens uit deze interviews zijn vergeleken en samengevat.

4. Wat is het streefbeeld voor de inrichting van een centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk?

Voor een antwoord op deze subvraag is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek. Tevens is gebruik gemaakt van belangrijke aandachtspunten uit eerder gehouden interviews met interne en externe betrokkenen.

5. Welke mogelijke scenario's zijn er voor Gemeente Katwijk om tot dit streefbeeld te komen en wat zijn hiervan de bedrijfskundige consequenties?

Er is onderzocht hoe de kloven tussen de huidige situatie en de gewenste situatie opgevuld kunnen worden. Naar aanleiding daarvan zijn verschillende scenario's beschreven. De mogelijke consequenties van de benodigde acties zijn middels literatuuronderzoek onderzocht. De verzamelde gegevens, zijn toegepast op de situatie bij Gemeente Katwijk.

6. Wat is, op basis van de bedrijfskundige consequenties, het beste scenario voor Gemeente Katwijk?

Op basis van literatuuronderzoek en eerder verzamelde onderzoeksgegevens is onderzocht hoe de verschillende scenario's invloed hebben op de bedrijfskundige consequenties. Naar aanleiding van deze gegevens is een verschilanalyse uitgevoerd.

7. Op welke wijze kunnen de adviezen worden geïmplementeerd?

Voor het beantwoorden van deze subvraag is theoretisch onderzoek verricht. Middels literatuuronderzoek is onderzocht welke factoren belangrijk zijn bij het implementeren van de adviezen.

Bijlage 4 geeft aan welke primaire bronnen gebruikt zijn voor het beantwoorden van de subvragen.



2. De servicedesk en implementatie van veranderingen

Alvorens de situatie binnen de gemeente is bekeken, is het belangrijk een eenduidig beeld te hebben van wat wordt verstaan onder een servicedesk en welke aspecten hierbij komen kijken. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subvraag:

Wat is een servicedesk en welke aspecten spelen een rol bij het ontwerp van dit meldpunt?

Allereerst worden de ontwikkelingen als aanleiding voor het concept benoemd. Vervolgens wordt het concept van de servicedesk beschreven, daarbij worden de voornaamste aspecten behandeld. Tot slot wordt de implementatie van veranderingen behandeld.

2.1 Ontwikkelingen

Voor het beantwoorden van de subvraag is het belangrijk te beschrijven welke ontwikkelingen er toe geleid hebben dat organisaties waarde hechten aan een centraal meldpunt. Deze paragraaf gaat in op twee belangrijke ontwikkelingen die aanleiding vormen voor de keuze voor het integreren van een servicedesk.

2.1.1 Integrale aanpak

In de inleiding van dit rapport is reeds vermeld dat organisaties tegenwoordig steeds meer aandacht hebben voor het integreren van bedrijfsaspecten. Voorheen waren organisaties vooral activiteitgeoriënteerd. Een gevolg van deze bedrijfsvoering is dat er niet efficiënt en effectief gewerkt wordt. Wanneer er binnen een organisatie een probleem ontstaat, wordt dit verdeeld over verschillende teams binnen een organisatie. Besluiten worden genomen zonder dat er rekening wordt gehouden met de gevolgen voor andere afdelingen.

Door de inefficiënte en ineffectieve aanpak, kiezen steeds meer organisaties voor een integrale procesgerichte aanpak. Er vindt afstemming plaats tussen de verschillende activiteiten in de organisatie, zodat problemen in het geheel kunnen worden gezien.⁷ In eerste instantie was deze ontwikkeling vooral merkbaar in de profitsector, maar op den duur volgde ook de non-profitsector in het streven naar procesoptimalisatie.⁸ Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat de vraag naar een centraal meldpunt in organisaties toeneemt. Door een servicedesk kan er overzicht worden gebracht in de complexiteit van organisatieproblemen en klantvragen.

2.1.2 Toenemende klantwensen en eisen

De klant heeft de laatste jaren steeds meer wensen en eisen. Organisaties moeten snel reageren op ontwikkelingen en daarom flexibel zijn in plaats, capaciteit en tijd. Ook de facilitaire organisatie merkt dit. Medewerkers, en dus de interne klant van de facilitaire organisatie, moeten zo productief mogelijk zijn en de facilitaire organisatie moet daarom zo goed mogelijk in kunnen spelen op de individuele behoefte van de interne klant. In het verleden kon de facilitaire organisatie een standaard aanbod verstrekken, tegenwoordig moeten ook zij flexibel zijn.⁹

⁷ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. 5^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2001. ISBN 9013055427

⁸ Schuthof, B. Het facilitair servicemeldpunt. In: *Facto Magazine*, 2006.

⁹ Rouw, L de.: *De servicedesk, spin in het facilitaire web*. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427



Door deze ontwikkeling is het belang van de servicedesk toegenomen. Wanneer de specifieke klantvraag op de juiste manier wordt aangenomen en vertaald wordt naar de overige afdelingen, verloopt de afhandeling van meldingen effectiever en efficiënter. Op die manier is het mogelijk om de dienstverlening naar de klant te optimaliseren.

2.2 Het concept

‘De servicedesk’ of ‘het centraal meldpunt’ kan worden gezien als een centraal aanspreekpunt voor de klant van een dienstverlenende organisatie. Hier kan de klant terecht met alle klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen (KWIS).¹⁰

De servicedesk vertaalt meldingen naar de levering van concrete producten en diensten en dient als intermediair tussen de klant en andere organisatieonderdelen. Hierbij moet het meldpunt niet worden gezien als doorgeefluik. De servicedesk speelt ook een rol bij het op gang brengen van de dienstverlening en het borgen en bewaken van de voortgang. Tevens zorgt een servicedesk ervoor dat er terugkoppeling naar de klant plaatsvindt.

Kort gezegd is de servicedesk dus een beheersmechanisme om dienstverlening adequaat uit te voeren, te structureren en te bewaken. Op die manier hoopt de organisatie effectief en preventief met de dienstverlening om te springen.¹¹

Een centraal meldpunt van een dienstverlenende organisatie heeft vijf functies:

- Bundeling en regie van de klantvraag
- Proces van afhandeling van meldingen op gang zetten
- Realiseren van integrale dienstverlening
- Monitoren van ontwikkelingen en het bewaken van de voortgang
- Bewaken van het imago van de facilitaire dienstverlening¹²

Binnen de organisatie van Gemeente Katwijk hebben met name de bundeling en regie van de klantvraag en het realiseren van integrale dienstverlening prioriteit. Ook de overige factoren spelen een rol, maar dit zijn niet de belangrijkste doelen.

2.3 Ontwerpmodel

Een servicedesk is een concept dat aan de hand van verschillende aspecten in elke organisatie anders wordt ingericht. Er is onderzoek gedaan naar mogelijke modellen voor het invoeren van een servicedesk binnen een organisatie. Hieruit is gebleken dat er slechts één stappenplan is dat volledig ingaat op het ontwikkelen van een meldpunt. Leon-Paul de Rouw heeft in zijn boek ‘De servicedesk, spin in het facilitaire web’ (2008) een model ontwikkeld voor het ontwerp van een integrale frontoffice. Dit stappenplan vormt een goed model voor dit onderzoek omdat De Rouw een toonaangevend adviseur is voor het ontwerp van de servicedesk. Als senior managementadviseur is hij al jaren betrokken bij innovatieve ontwikkelingen binnen facility management. Hij schetst met dit model de koninklijke weg naar de ideale servicedesk.

Het model is opgedeeld in verschillende stappen. Door aan deze stappen te voldoen doorloopt de organisatie vijf verschillende fasen in de ontwikkeling van een centraal meldpunt

¹⁰ Zie bijlage 1: Begrippenlijst

¹¹ Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverleningsmeldpunt. In: Facto Magazine, 2007.

¹² Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427



- I. Ambitie en taken
 1. Formuleren van doelstelling en missie
- II. Afstemming servicedesk en backoffice
 2. Inventariseren producten en diensten en afhandelingsniveaus
 3. Inventariseren van klantvragen
 4. Verbinden van klantvragen, producten en diensten
 5. Bepalen van de afstemming tussen servicedesk en backoffice
 6. Informatisering van de servicedesk
 7. Coördinatie van de servicedesk
- III. Ontwerp
 8. Organisatie van de servicedesk
- IV. Bouw en inrichting
 9. Huisvesting van de servicedesk
 10. Bouw van de informatiefunctie
 11. Bouw van de virtuele servicedesk
 12. Bouw van de callcenterfunctionaliteit
 13. Inrichting van accountmanagement
 14. Bemensing van de servicedesk
- V. Ingebruikname
 15. In gebruik nemen van de servicedesk

Wanneer aan alle fasen is voldaan, kan de servicedesk worden gerealiseerd. In bijlage 5 is de volgorde van de verschillende stappen grafisch weergegeven. In bijlage 6 worden de verschillende onderdelen die aan bod komen in het ontwerpmodel nader toegelicht.

Er wordt naar aanleiding van dit model bekeken hoe de verschillende aspecten binnen Gemeente Katwijk het beste kunnen worden ingevuld. Op basis van de huidige situatie wordt nagegaan welke factoren er binnen Gemeente Katwijk al gedeeltelijk of in het geheel aanwezig zijn en welke factoren nog moeten worden ingevuld.

2.4 Veranderingsstrategieën

Met dit rapport wordt een advies gegeven over de wijze waarop deze veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Hiervoor bestaan in het algemeen drie verschillende strategieën, deze strategieën worden in deze paragraaf toegelicht.

Gefaseerde implementatie

Een scenario voor het gelijkmatig implementeren van veranderingen. Hierbij worden verschillende fasen doorlopen om tot het streefbeeld gekomen. Met deze strategie worden veranderingen niet in korte tijd doorgevoerd, het gaat om een langdurig veranderproces. Hierbij is ruimte voor aanpassing van de veranderingsprocessen gedurende de implementatie.

Big Bang-scenario

Alle acties die nodig zijn om tot het streefbeeld te komen, worden grootschalig in één keer doorgevoerd. Er wordt ineens afstand gedaan van huidige werkprocessen en nieuwe werkprocessen worden ingevoerd. Daarbij maakt de organisatie in korte tijd een grote ontwikkeling door.¹³

¹³ Interview Leon Paul De Rouw, auteur 'De servicedesk, spin in het facilitaire web'



Uitstel van implementatie

Een organisatie kiest voor uitstel van implementatie, wanneer de acties voor het bereiken van het streefbeeld te grote bedrijfskundige consequenties met zich meebrengen. Risico's bij het doorvoeren van veranderingen zijn voor de organisatie te groot. In dit scenario wordt op korte termijn dus geen actie ondernomen.¹⁴

2.5 Weerstand

Het implementeren van een centraal meldpunt brengt veranderingen met zich mee. Organisatorisch zullen er wijzigingen plaatsvinden. Het personeel ondervindt hier consequenties van, waardoor weerstand en onrust kan ontstaan. Omdat dit het veranderingsproces kan belemmeren, is het belangrijk hier al in het beginstadium van dit onderzoek bewust van te zijn. Weerstand uit zich soms in vreemd gedrag. Het kan openlijk en direct geuit worden, echter is dit niet altijd het geval. Soms zijn weerstanden moeilijk te herkennen. Om deze gedurende het onderzoek makkelijker herkenbaar te maken, is nagegaan wat veel voorkomende redenen voor weerstanden zijn. Medewerkers blijken zich vaak te verzetten door de volgende punten:

- De verandering wordt opgelegd
- Er is teveel onzekerheid en mensen voelen zich kwetsbaar
- De verandering komt als verrassing
- Er is angst voor gezichtsverlies, want de werkwijze van vroeger is opeens niet goed meer
- Het verschil tussen de oude en de nieuwe situatie is te groot
- Mensen vragen zich af of ze de nieuwe situatie wel aankunnen
- Er komt meer werk¹⁵

¹⁴ Matthijse, R. e.a.: SSC bij de Overheid, Big Bang of zachte dwang? Uitgeverij Tiem, 2005

¹⁵ Stoffelsen, J.: Effectief omgaan met weerstand. In: Gids voor personeelsmanagement, jrg. 84, nr.3, 2005.



3. Huidige situatie

Om te onderzoeken hoe Gemeente Katwijk kan toewerken naar het ideale servicedeskconcept, is het essentieel te onderzoeken waar de organisatie nu staat op gebied van de afhandeling van meldingen. Door de huidige situatie in kaart te brengen, kan inzicht verkregen worden in de knelpunten. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subvraag:

Hoe is de huidige situatie binnen Gemeente Katwijk met betrekking tot de afhandeling van interne meldingen en waar liggen de knelpunten?

Om antwoord te geven op deze vraag zijn er open interviews gehouden met de medewerkers van de betrokken ondersteunende diensten.¹⁶ Er wordt invulling gegeven aan de verschillende aspecten binnen het eerder beschreven ontwerpmodel. Door dit model toe te passen op de huidige en de gewenste situatie, kan helder bekeken worden of het meldpunt kan worden gerealiseerd en op welke wijze dit mogelijk is.

3.1 Huidige situatie

Een overzicht van de huidige situatie is weergegeven in tabel 1 (pag. 16). Daar is per team weergegeven hoe zij invulling geven aan de verschillende aspecten uit het ontwerpmodel. In tabel 1 zijn veel onderdelen te signaleren die binnen de teams niet aanwezig zijn. Hier ontstaan in vergelijking met de ideale situatie dus gaps. In de huidige situatie is een aantal punten te benoemen dat tot problemen leidt. Deze punten worden in de volgende paragraaf geanalyseerd.

3.2 Knelpunten

Naar aanleiding van de afgenomen interviews met interne medewerkers, zijn de volgende problemen aan te wijzen in de huidige organisatie van de afhandeling van meldingen.

3.1.1 Ambitie en taken

Gemeenschappelijk opgestelde missie en doelen zijn belangrijk voor een integrale aanpak van diensten. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers allen dezelfde richting op willen, waardoor er betere samenwerking kan worden gewaarborgd.

In tabel 1 is te zien dat er over de verschillende teams geen gemeenschappelijke missie gesteld is. De missies zijn wel allen gericht op de klant, maar elk team heeft hier een andere invulling aan gegeven. Het team Centrale Receptie heeft bovendien geen missie gesteld. Alleen het team Facilitaire Zaken heeft doelen op gesteld voor de afhandeling van meldingen.

Het feit dat er geen gemeenschappelijke missie en doelen zijn gesteld, heeft enerzijds te maken met de activiteitgerichte aanpak van de verschillende teams. De afhandeling van meldingen wordt niet afdelingsoverschrijdend uitgevoerd. De kennis van de verschillende teams wordt daarom niet gedeeld en er wordt weinig samengewerkt. Door de geringe samenwerking, is ook het stellen van een gemeenschappelijke missie of dezelfde doelen, nooit ter sprake gekomen.

¹⁶ Zie bijlage 6: Topiclist interne medewerkers



Anderzijds komt het voort uit het feit dat de afhandeling van meldingen niet binnen alle teams wordt gezien als kerntaak. Deze taak wordt gezien als last buiten de normale werkzaamheden. Dit zorgt ervoor dat doelen en missies niet specifiek hierop zijn gericht.

3.1.2 Professioneel managen van de klantrelatie

De betrokken ondersteunende teams binnen Gemeente Katwijk hebben momenteel geen professionele aanpak van dienstverlening. Dit heeft consequenties voor het managen van de klantrelatie, deze is met name aanbodgericht. Dit blijkt uit de organisatie van de onderstaande punten.

Producten en diensten

Binnen Gemeente Katwijk wordt een divers pakket van ondersteunende producten en diensten aangeboden aan de klant. De verschillende producten en diensten zijn echter binnen geen van de betrokken teams volledig geïnventariseerd. Voor goede facilitaire dienstverlening, is standaardisatie van dienstverleningsprocessen en formalisering van het producten- en dienstenpakket nodig. Belangrijke elementen als bestelwijze, levertijd, doorlooptijd en prijs moeten vastgesteld zijn om efficiënt te kunnen produceren.¹⁷

Goede communicatie met de klant, is de basis voor klantgericht werken. Het gevolg van het gebrek aan duidelijke afspraken betreffende de dienstverlening, is dat de klant slecht geïnformeerd wordt over de facilitaire producten en diensten. Alleen het team Facilitaire Zaken maakt gebruik van een producten- en dienstencatalogus, echter ontbreken ook hierin belangrijke gegevens.

Bereikbaarheid

Een groot probleem is de bereikbaarheid. Het is onder een groot deel van de medewerkers niet duidelijk waar zij met meldingen terecht kunnen, dit blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek dat gehouden is in 2008.¹⁸ Hierbij gaat het voornamelijk om facilitaire meldingen. Het gevolg van de onwetendheid is dat meldingen verspreid over de teams binnen komen. Dit leidt tot ontevredenheid bij de interne klant. Doordat meldingen niet direct via de juiste communicatiekanalen bij de verantwoordelijke medewerker terecht komen, kunnen meldingen niet efficiënt en adequaat worden afgehandeld.

Metten van klantbehoeften en klanttevredenheid

Klantgericht werken betekent praktisch gezien dat de organisatie de volgende acties onderneemt:

- Weten wat de klant wil, wat zijn behoeften zijn en daar een passend aanbod op realiseren.
- Zorgen dat de klant tevreden is en blijft.¹⁹

In de weg naar een vraaggestuurde organisatie is er in 2008 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de klanten van Facilitaire Zaken. Dit is echter alleen uitgevoerd vanuit dit team, een centraal tevredenheidsonderzoek is niet eerder uitgevoerd. Uit het onderzoek bleek dat de klant over het algemeen tevreden was over de kwaliteit van producten en diensten. Het is echter zaak deze kwaliteit te waarborgen. Daarvoor dienen de veranderende klantbehoeften regelmatig gepeild te worden.

Zoals eerder gezegd, er worden geen afspraken met de klant gemaakt en de klant wordt niet betrokken in het samenstellen van het producten- en dienstenpakket. Een verklaring dat er niet voldoende inzicht is in de klantbehoeften, is het feit dat er voor de ondersteunende diensten geen centraal laagdrempelig aanspreekpunt is. Hierdoor is er voor de klant een te hoge drempel voor het

¹⁷ Kok, H.B.: Marketing voor facilitaire dienstverleners. 1^e dr. Den Haag, Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 903952355X

¹⁸ Zie bijlage 8: Analyse klanttevredenheidsonderzoek 2008

¹⁹ Krimpen, J.: Facility Management in perspectief. 1^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2003. ISBN 9013000436



indienen van haar wensen en behoeften. Buiten dat worden geen andere kanalen ingezet om de klantbehoeften te verifiëren. Dit betekent dat er niet voldoende acties worden ondernomen, welke nodig zijn voor een klantgerichte dienstverlening. In de huidige situatie is de klant vooralsnog tevreden over de geleverde kwaliteit.²⁰ Het gebrek aan behoeftenonderzoek heeft dus nog niet geleid tot problemen, maar deze zouden in de toekomst wel kunnen ontstaan.

De knelpunten die benoemd zijn in deze paragraaf ontstaan voornamelijk doordat medewerkers een traditionele werkwijze hanteren. Daardoor ontbreekt het aan professionaliteit en is er geen stabiele basis voor het managen van de klantrelatie. Zo is de bereikbaarheid niet voldoende, doordat de verantwoordelijkheden van producten en diensten verspreid zijn over de verschillende teams. Dit is in de loop der jaren zo gegroeid, maar het zorgt voor veel verwarring bij klanten.

De klant wordt nog te veel gezien als een klant met weinig rechten, de teams gaan daardoor voornamelijk aanbodgericht te werk. Dit houdt in dat de structuur en werkwijze van de teams leidend is voor de wijze waarop de producten en diensten worden aangeboden. De omslag naar een vraaggerichte organisatie, willen de teams graag maken. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan een betere wijze van klantgericht werken en het professionaliseren van de ondersteunende diensten.

3.1.3 Informatisering

Wat betreft informatisering bestaan de volgende problemen binnen de organisatie van Gemeente Katwijk (tabel 1).

Verskillende systemen

De betrokken teams maken geen gebruik van hetzelfde Facility Management Informatie Systeem (FMIS).²¹ Gegevens worden in verschillende systemen ingevoerd. Dit heeft verschillende gevolgen:

- Inefficiëntie: medewerkers voeren dezelfde gegevens in in verschillende systemen, het kost tijd om allereerst alle gegevens te verwerken in Planon, maar ook in Topdesk en in Outlook.
- Verlies van overzicht: doordat bijvoorbeeld bijeenkomsten ingevoerd worden over verschillende systemen, is niet eenduidig te zien welke producten en diensten er voor deze bijeenkomsten nodig zijn. Dit zorgt voor verwarring.
- Hoge investeringskosten: de systemen van Topdesk en Planon zijn beide te gebruiken voor alle diensten en middelen die de ondersteunde teams bieden en de aanschaf van één systeem was voldoende geweest.

Omdat de twee systemen over het algemeen dezelfde mogelijkheden bieden, is het van belang te verklaren waarom er voor gekozen is te werken met twee verschillende FMIS. Voor het afhandelen van onderhoudsmeldingen, werkt men bij team Ingenieursbureau al langere tijd met Planon. Toen ook het team Automatisering wilde werken met een FMIS, is gekozen voor een systeem dat in eerste instantie gespecialiseerd is in de verwerking van ICT-meldingen. Er is hierbij niet gekeken naar de systemen die al in de organisatie aanwezig waren. De reden dat er nu gewerkt wordt met twee systemen, is dat er geen goede communicatie heeft plaatsgevonden tussen de verschillende teams. Men was onvoldoende voorbereid op de keuze voor een nieuw systeem.

Rapportage

In tabel 1 is te zien dat gegevens binnen de ondersteunende teams niet worden gerapporteerd. Er is daardoor geen gestructureerd overzicht in de verschillende meldingen die binnenkomen, de frequentie daarvan, het tijdsbestek waarmee ze opgelost worden en andere belangrijke

²⁰ Verkade, N.: *Een meer klantgerichte organisatie als kroon op het werk*, Katwijk, Haagse Hogeschool, 2008

²¹ Zie bijlage 1: Begrippenlijst



managementgegevens. Zonder deze gegevens is het lastig te zien welke problemen aandacht vereisen en hoe de kwaliteit van de dienstverlening is.

De oorzaak voor het gebrek aan rapportage, heeft te maken met het feit dat de huidige systemen niet aan elkaar zijn gekoppeld. Doordat de teams niet gezamenlijk gebruik maken van één FMIS, is de data niet binnen één systeem verzameld. Dit maakt centrale rapportage onmogelijk. De teams zouden wel onafhankelijk van elkaar kunnen rapporteren, dit wordt niet gedaan door het gebrek aan tijd.

3.1.4 Coördinatie

In tabel 1 is te zien dat er over de verschillende teams geen eenduidige coördinatie plaatsvindt. Niet alle teams maken gebruik van volledige procedures. Ook is te zien dat de verantwoordelijkheden niet binnen elk team volledig zijn verdeeld. Vooral binnen het team Facilitaire Zaken schept dit problemen. Voor een groot deel is in een individueel werkplan beschreven wat de verantwoordelijkheden zijn. Echter is de levering van sommige producten en diensten niet in de takenpakketten van de medewerkers opgenomen. Daardoor pakt het personeel dit buiten het eigen takenpakket op, dit zorgt voor een hogere werkdruk. Ook kan het zijn dat meldingen daardoor minder aandacht krijgen dan zou moeten.

De oorzaak voor het ontbreken van volledige procedures en een goede verdeling van verantwoordelijkheden, is de wijze waarop de werkprocessen in de loop der jaren gevormd zijn. Elke medewerker heeft een eigen manier van werken ontwikkeld. Het werken volgens vaste procedures, zou ervoor zorgen dat medewerkers hun werkstijl zouden moeten veranderen.

3.1.5 Weerstand

Mogelijke redenen voor weerstanden zijn het opleggen van de veranderingen aan medewerkers en het feit dat de verandering als een verrassing komt. Dit is de reden dat medewerkers in dit stadium al betrokken zijn bij het onderzoek. Ze zijn middels open interviews ondervraagd naar hun standpunt ten opzichte van een centraal meldpunt. Ook is gevraagd welke voor- en nadelen zij in het project zien. De voor- en nadelen zijn per team weergegeven in tabel 1. In bijlage 9 is een uitgebreide datamatrix te vinden met de meningen van de medewerkers.

Uit de interviews bleek dat medewerkers gemiddeld positief tegen het project aankijken. Ze zien veel voordelen in het meldpunt. Het grootste deel van de medewerkers was enthousiast en bracht zelf ideeën in. Hieruit blijkt dat medewerkers zich in de interviews serieus genomen voelden, iets waardoor weerstand vaak verminderd wordt. Met name de respondenten van het team Ingenieursbureau stonden in eerste instantie sceptisch ten opzichte van het centraal meldpunt. Echter gaven de gesprekken de medewerkers al snel inzicht in het nut van het project en de doelen die ermee te bereiken zijn. In dit stadium van het onderzoek is daarmee al een grote mate van draagvlak gecreëerd.



Weergave huidige situatie

Tabel 1

	Facilitaire Zaken	Automatisering	Ingenieursbureau	Centrale Receptie
I. Ambitie en taken				
Missie	Samen aan de slag voor de klant	Klantgericht in control!	Wie naar buiten stapt, komt bij ons naar binnen	-
Doelen	Het vergroten van de bereikbaarheid en bekendheid	-	-	-
II. Afstemming servicedesk en backoffice				
Informatisering	-	Topdesk	Planon	Topdesk
Rapportage	-	-	-	-
Coördinatie	- Geen vastgelegde verdeling van verantwoordelijkheden - Geen procedures	- Geen vastgelegde verdeling van verantwoordelijkheden - Weinig procedures	- Verdeling verantwoordelijkheden - Vaste procedures	- Geen vastgelegde verdeling van de verantwoordelijkheden - Geen vaste procedures
Onderzoek naar klantbehoeften	-	-	-	-
Uitvoering intern klanttevredenheidsonderzoek	2008	-	-	-
Producten- en diensten catalogus	Niet compleet, digitaal	-	-	-
III. Ontwerp				
Organisatie	-	Accountmanagementmodel	-	-
IV. Bouw en inrichting				
Huisvesting	Inrichting niet aangepast op afhandeling meldingen	Servicedesk binnen één kantoor in gemeentehuis, geen baliefunctie aanwezig	Inrichting niet aangepast op afhandeling meldingen	Baliefunctie in centrale hal gemeentehuis



Bouw van de informatiefunctie		- Huisvestingsbeheer - Reserveringen - Probleembeheer - Wijzigingsbeheer - Gebeurtenissen & Acties - Operationeel beheer	- Werkorders - Onderhoudsplanning - Personenbeheer - Ruimtebeheer - Meldpunt - Adressenbeheer - Inventarisbeheer - Budgetbeheer - Sleutelbeheer - Documentenbeheer	
Klantagegen	- Gedeeltelijk intranet - Telefonisch - E-mail	- Gedeeltelijk intranet - Telefonisch - E-mail	- Telefonisch - E-mail	- Telefonisch - E-mail - Balie
Openingstijden	08:00 uur - 17:00 uur	08:00 uur – 17:00 uur	08:00 uur – 17:00 uur	08:00 uur – 17:00 uur
Relatie klant	Geen functie van accountmanagement aanwezig	Geen functie van accountmanagement aanwezig	Geen functie van accountmanagement aanwezig	Geen functie van accountmanagement aanwezig
Terugkoppeling	-	Via e-mail	-	-
V. Ingebruikname				
Voordelen	- Structuur in meldingen - Beter bereikbaar voor de klant - Integrale aanpak - Terugkoppeling naar de klant - Rapportage en inzicht in managementgegevens	- Beter bereikbaar voor de klant - Continue dienstverlening beter te waarborgen - Rapportage en inzicht in managementgegevens	Tijdwinst door kleine verzoeken niet meer zelf af te hoeven handelen	- Overzicht - Structuur in meldingen - Terugkoppeling naar de klant
Nadelen	- Langere communicatielijnen	- In geval van gebruik ander systeem is investering in Topdesk zinloos geweest	- Langere communicatielijnen - Geen mogelijkheid om zelf door te vragen naar het probleem	- Mogelijke weerstand medewerkers vanwege nieuw informatiesysteem



4. De inrichting van meldpunten binnen externe organisaties

Naast het theoretisch en intern onderzoek, heeft het toegevoegde waarde om gebruik te maken van kennis van ervaringsdeskundigen. Er is een bezoek gebracht aan verschillende gemeenten, waar open interviews zijn afgenomen met medewerkers die al eerder met het implementeren van een centraal meldpunt te maken hebben gehad. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subvraag:

Hoe wordt binnen andere gemeenten invulling gegeven aan een meldpunt?

Het ontwerpmodel dat eerder in dit rapport leidraad vormde bij het beschrijven van de huidige situatie, vormt de basis voor de interviews binnen externe organisaties. In het voorgaande hoofdstuk was te zien dat Gemeente Katwijk met een aantal problemen kampt. Deze aspecten zijn in dit hoofdstuk uitgelicht. Zo is helder te zien hoe andere organisaties hier mee omgaan. De gebruikte topiclist voor de interviews en de uitgebreide uitwerking van de gesprekken, waarin alle aspecten uit het ontwerpmodel per gemeente nader worden toegelicht, zijn te vinden in bijlagen 10 en 11.

4.1 De gemeenten

Er is gekozen de interviews af te nemen binnen drie verschillende gemeenten. Hierbij zijn slechts de grotere gemeenten onderzocht, omdat deze verder zijn op het gebied van het centraal meldpunt en daarom een goed uitgangspunt vormen voor het beschrijven van het streefbeeld voor Gemeente Katwijk.

Er is nagegaan of de omliggende gemeenten van gelijke omvang gebruik maken van een meldpunt. Dit om te onderzoeken of het wel relevant is om het concept binnen een organisatie als Gemeente Katwijk toe te passen. Gebleken is dat de invoering van een centraal meldpunt ook in de omliggende gemeenten speelt:

- Gemeente Noordwijk, een organisatie met 242 FTE, beschikt in de huidige situatie nog niet over een servicedesk, maar is wel bezig met de ontwikkeling daarvan.
- Gemeente Teylingen, een organisatie met 250 FTE, maakt gebruik van twee meldpunten, waarvan één voor ICT meldingen en één voor Interne Zaken. Het meldpunt ICT werkt met Topdesk, het meldpunt Interne Zaken zal dit systeem ook gaan hanteren. Men wil vervolgens een centrale virtuele servicedesk aan de klant aanbieden.
- Gemeente Wassenaar, een organisatie met 220 FTE, beschikt momenteel over een meldpunt ICT en werkt momenteel aan de ontwikkeling van een centraal meldpunt voor de diensten ICT Huisvesting en Facilitaire Zaken. Men maakt nu gebruik van de FMIS Nordined Prequest en Topdesk, in de ontwikkeling van het meldpunt gaat men over op slechts één van deze systemen.

Voor het beantwoorden van de subvraag, is een bezoek gebracht aan Gemeente Den Haag, waar men sinds 1 maart 2009 werkt met een serviceplein. Vervolgens is Gemeente Eindhoven bezocht, in deze organisatie is het gros van de ondersteunende teams aangesloten bij de servicedesk. Tot slot is een bezoek gebracht aan Gemeente Leiden, in deze organisatie is gekozen voor het scheiden van de servicedesk voor facilitaire meldingen en ICT-gerelateerde meldingen.



4.1.1 Gemeente Den Haag

Binnen Gemeente Den Haag is gesproken met de clustermanager van het Serviceplein. Het Serviceplein binnen Gemeente Den Haag is onderdeel van het Intern Dienstencentrum (IDC). Dit richt zich op de ondersteuning van gemeentelijke diensten bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Het Serviceplein is het loket van het IDC, waar de klant met alle vragen en meldingen terecht kan. Na anderhalf jaar voorbereiding is dit meldpunt op 2 maart 2009 geopend. Het is dus nog erg in ontwikkeling.

4.1.2 Gemeente Eindhoven

Binnen Gemeente Eindhoven is gesproken met de manager van de servicedesk voor de interne meldingen. Deze servicedesk is sinds 2000 het meldpunt voor de ondersteunende diensten. In eerste instantie was het meldpunt opgezet voor facilitaire meldingen. Na zes jaar ontwikkeling van deze servicedesk, werden er meer afdelingen aan het meldpunt gekoppeld. In de huidige situatie komen alleen de meldingen gerelateerd aan Personeelszaken niet bij het meldpunt binnen.

4.1.3 Gemeente Leiden

Binnen Gemeente Leiden is gesproken met de leidinggevende van de Facilitaire Servicedesk voor de interne meldingen. Het meldpunt is in werking sinds 2004. De aanleiding hiervoor was het creëren van integraal beleid over de verschillende facilitaire afdelingen. Er is gekozen voor een aparte servicedesk voor ICT-gerelateerde meldingen. Deze keuze is gemaakt vanwege de specifieke kennis die voor ICT-meldingen nodig is.

4.2 Probleemgebieden

De invulling van de meldpunten volgens het ontwerpmodel is weergegeven in tabel 2 (pag. 22). In deze paragraaf wordt ingegaan op de probleemgebieden die bij Gemeente Katwijk aan het licht zijn gekomen. Hier wordt aangegeven hoe de onderzochte gemeenten invulling geven aan deze aspecten.

4.2.1 Ambitie en taken

In tabel 2 is te zien dat er voor elk meldpunt gemeenschappelijke doelen opgesteld zijn. De respondenten geven aan dat het aanbieden van één loket aan de interne klant een belangrijk uitgangspunt is. Door het opstellen van gemeenschappelijke doelen, zorgt men ervoor dat alle medewerkers binnen de ondersteunende teams dezelfde richting op willen. Op die manier kunnen doelen sneller behaald worden, dit zorgt voor een verhoging van het kwaliteitsniveau binnen de organisaties.

4.2.2 Professioneel managen van de klantrelatie

Binnen alle onderzochte gemeenten zijn de dienstverleningspakketten geformaliseerd. De dienstverleningsprocessen zijn vastgelegd en belangrijke elementen als bestelwijze, levertijd, doorlooptijd en prijs zijn voor elk product of elke dienst bekend. Met de klant zijn heldere afspraken gemaakt over het aanbod van de ondersteunende diensten. De verschillende gemeenten bieden alle een digitale producten- en dienstencatalogus aan. Hierdoor wordt ook de virtuele servicedesk ondersteund. Gemeente Den Haag heeft de producten- en dienstencatalogus nog niet geheel digitaal geïmplementeerd, dit is in de toekomst wel gewenst.



Bereikbaarheid

De respondenten geven aan dat het essentieel is om aandacht te besteden aan de promotie van het centraal meldpunt. Het is belangrijk dat elke klant zich bewust is van de diensten en bereikbaarheid van het meldpunt. Binnen de verschillende gemeenten worden daarom verschillende middelen ingezet om het meldpunt onder de aandacht te brengen.

Metten van klantbehoeften en tevredenheid

Eerder is al gesteld dat de drie gemeenten allen goede afspraken hebben gemaakt met de klant over het producten- en dienstenpakket. De behoeften van de klant zijn hierin dus meegenomen. Twee van de drie onderzochte gemeentes houden zich gestructureerd bezig met het meten van klantbehoeften.

Gemeente Den Haag maakt naast een frontoffice en een backoffice gebruik van een midoffice voor het behandelen van complexere aanvragen en zaken die buiten het standaardpakket vallen. Met het complexe aanbod van ondersteunende diensten en de vele locaties waar de organisatie gebruik van maakt, kan de organisatie niet zonder dit systeem. In Gemeente Eindhoven zijn verschillende accountmanagers aanwezig voor het uitvoeren van dezelfde taken. Zij gaan met klanten in gesprek en blijven op die manier op de hoogte van de klantvraag. De gemeenten zijn door invulling van deze functies bezig met het continu meten van klantbehoeften.

Klanttevredenheid wordt niet binnen alle gemeenten structureel onderzocht. Binnen Gemeente Den Haag wordt eens in de tijd de tevredenheid over een aantal diensten onderzocht. Ook binnen Gemeente Eindhoven wordt de tevredenheid van de klant soms gemeten, echter is hier geen regelmaat in gebracht.

Wat betreft klantgericht werken, zijn de externe organisaties verder dan Gemeente Katwijk. Dit komt met name doordat er meer aandacht wordt besteed aan de meting van klantbehoeften.

4.2.3 Informatisering

In tabel 2 is te zien dat de meldpunten allen gebruik maken van een FMIS. Planon is in de drie gemeenten aanwezig, men is erg tevreden over dit systeem. Opvallend is dat het Serviceplein van Gemeente Den Haag tevens gebruik maakt van het FMIS Topdesk, dit voor de afhandeling van ICT-meldingen.

Over de vraag of het verstandig is op één FMIS over te gaan, zijn de meningen verdeeld. Binnen Gemeente Den Haag wordt aangegeven dat het gaat om één klantingang. Hoe de melding afgehandeld wordt, is voor de klant niet relevant. Wanneer dit betekent dat de afhandeling van meldingen met twee informatiesystemen beter verloopt, doordat de afdelingen aan deze systemen gewend zijn, is het verstandiger dit zo te houden. Binnen Gemeente Eindhoven wordt aangeraden de meldingen af te handelen met behulp van één FMIS. Het is verstandig om alle gegevens in één systeem te hebben, dit bevordert een snelle en efficiënte afhandeling. Bovendien heeft elk FMIS dezelfde basis. Overstappen naar één systeem is daarom haalbaar.

Binnen alle gemeenten vindt automatische rapportage plaats via de FMIS. De frequentie van meldingen, het tijdsbestek waarmee ze opgelost worden en andere belangrijke managementgegevens zijn in deze systemen gemakkelijk terug te vinden. Op die manier kunnen tijdig problemen worden gesignaleerd, zodat de organisatie bijgestuurd kan worden.



4.2.4 Coördinatie

In tabel 2 is te zien dat de werkprocessen binnen de externe meldpunten zijn vastgelegd in procedures. Niet binnen elke gemeente zijn de procedures tot in details uitgewerkt, maar de basis voor de werkprocessen is gelegd.

Het vastleggen van werkprocessen in procedures is verstandig, dit geven de respondenten aan. Vastgelegde werkprocessen helpen bij de afstemming tussen de frontoffice en backoffice. Een goede afstemming is essentieel voor het slagen van het concept. Wanneer de werkprocessen niet voldoende in kaart zijn gebracht, zal het centraal meldpunt niet optimaal werken.

Duidelijkheid creëren in taken en werkprocessen is een belangrijke stap in de implementatie van het meldpunt. Het heeft tijd nodig om de werkprocessen optimaal te laten verlopen, maar wanneer dit eenmaal zo is, kunnen hier de vruchten van worden geplukt. Er is dan eenheid in de afhandeling van meldingen, dit zorgt voor een doelmatige aanpak.

4.2.5 Weerstand

De respondenten geven aan dat het belangrijk is rekening te houden met weerstanden van verschillende partijen. De onderzochte gemeenten kregen te maken met de volgende weerstanden:

1. Met name op operationeel niveau ontstaan binnen de ondersteunende afdelingen weerstanden vanuit medewerkers die al langere tijd een bepaalde manier van werken hanteren. Het is moeilijk deze medewerkers te overtuigen van de nieuwe werkprocessen.
2. Ondersteunende afdelingen zijn bang voor het verliezen van klantcontacten. Graag willen ze goed op meldingen kunnen inspelen. Door een centraal meldpunt bestaat de angst dat zij minder zicht hebben op de aard van de meldingen.
3. Het werken met één FMIS zorgt ervoor dat verschillende afdelingen moeten omschakelen naar een ander systeem. Weerstanden ontstaan doordat men nieuwe kennis en vaardigheden moet aanleren.
4. De interne klant accepteert de nieuwe manier van het afhandelen van meldingen niet. Doordat men moet wennen aan de verandering van de communicatiekanalen met de ondersteunende diensten, kan weerstand ontstaan.



Weergave invulling meldpunten externe organisaties

Tabel 2			
	Gemeente Den Haag	Gemeente Eindhoven	Gemeente Leiden
Praktisch			
Naam frontoffice	Serviceplein	Servicedesk	Servicedesk Facilitaire Zaken
Bestaat sinds	2008	2000	2004
Aantal klanten	8000	2200	3000
FTE Facilitair Bedrijf	600	450	30
FTE frontoffice	45	35	4
VI. Ambitie en taken			
Doelen	- Bewaken levering van gevraagde producten en diensten en tussentijds informeren klant - Waarborgen belangen klant - Ondersteunen bereikbaarheid	Aanbieden van één loket voor de interne klant	Aanbieden van één loket voor de interne klant
VII. Afstemming servicedesk en backoffice			
Representeert afdelingen	- HR-services - Automatisering - Huisvesting - Diensten en middelen	Alle ondersteunende afdelingen met uitzondering van Personeelszaken	- Facilitaire Zaken - Huisvesting
Informatisering	- Planon - Topdesk	Planon	Planon (Servicedesk ICT werkt met Topdesk)
Rapportage	Via FMIS	Via FMIS	Via FMIS
Coördinatie	Werkprocessen liggen vast in procedures	Werkprocessen liggen deels vast in procedures	Werkprocessen liggen vast in procedures
Onderzoek naar klantbehoeften	Middels accountmanagement	Middels accountmanagement	-
Uitvoering klanttevredenheidsonderzoek	Regelmatig	Soms	Nooit
Producten- en diensten catalogus	Hardcopy	Digitaal	Digitaal



VIII. Ontwerp			
Organisatie	Clustermodel	Accountmanagementmodel	Accountmanagementmodel
IX. Bouw en inrichting			
Huisvesting	Baliefunctie in vorm van serviceplein	Servicedesk op één verdieping in pand, geen baliefunctie aanwezig	Eén kantoor ingericht voor servicedesk, geen baliefunctie aanwezig
Klanningen	- Intranet - Telefonisch - E-mail - Fysieke balie ('Click, Call, Face concept')	- Intranet - Telefonisch - E-mail	- Intranet - Telefonisch - E-mail
Openingstijden	08:00 uur - 17:30 uur	08:00 uur – 18:00 uur	08:00 uur – 17:00 uur
Relatie klant	Accountmanagement aanwezig	Drie medewerkers aanwezig voor invulling van accountmanagement	Geen functie van accountmanagement aanwezig
Terugkoppeling	Automatisch via Planon	Automatisch via Planon	Automatisch via Planon
X. Ingebruikname			
Implementatie	Gefaseerd, met anderhalf jaar voorbereiding	Gefaseerd, na het invoeren van een meldpunt voor Facilitaire Zaken in 2000 worden er steeds meer afdelingen aan gekoppeld	Gefaseerd, veranderingsproces is in stappen doorgevoerd
Weerstand	Op operationeel niveau door het veranderen van werkprocessen	Vanuit de ondersteunende afdelingen, door het werken met een ander FMIS	Vanuit ondersteunende afdelingen en vanuit de interne klant, door verandering van klanningen



5. Het streefbeeld voor een meldpunt binnen Gemeente Katwijk

Om na te gaan hoe een centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk kan worden gerealiseerd, dient een streefbeeld geschetst te worden. In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende subvraag:

Hoe is de gewenste situatie voor de invulling van een centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk?

Om een goede vergelijking te kunnen maken met de huidige situatie, wordt ook de gewenste situatie beschreven aan de hand van het eerder gebruikte ontwerpmodel voor de servicedesk. Het ideaalplaatje voor Gemeente Katwijk is beschreven aan de hand van de theorie en de gegevens die verkregen zijn uit interviews met ervaringsdeskundigen. In tabel 4 (pag. 33) zijn de verschillende aspecten voor de gewenste situatie overzichtelijk weergegeven. Deze aspecten worden allereerst toegelicht.

5.1 Ambitie en taken

De basis voor een meldpunt is de invulling van de strategie. In de gewenste situatie is er een gemeenschappelijke missie en zijn er doelen geformuleerd voor het meldpunt. Deze kunnen worden beschouwd als het uiteindelijke toetsingskader van de vormgeving van de servicedesk.²²

Ervaringsdeskundigen geven aan dat missie en doelen in een klantgerichte organisatie nauw samenhangen met de belangen van de klant. De ondersteunende diensten van Gemeente Katwijk willen zich ontwikkelen naar een klantgerichte organisatie. Op basis van deze benadering, kan een missie voor het meldpunt in de gewenste situatie worden opgesteld. Dit is een antwoord op de vraag wat de organisatie met het centraal meldpunt voor haar medewerkers en andere belanghebbenden wil betekenen. De missie geeft dus de functie van het meldpunt voor de relevante omgeving weer.²³ Voor het opstellen van de missie is een aantal speerpunten opgesteld.²⁴ Op basis van deze speerpunten is de volgende missie geformuleerd:

Missie

De servicedesk is voor de interne klant het centraal aanspreekpunt van de teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie. Zij is het visitekaartje van de ondersteunende afdelingen en draagt zorg voor het adequaat uitvoeren, structureren en bewaken van dienstverlening.

Aan de hand van de gestelde missie kunnen doelen voor het meldpunt worden geformuleerd. Deze doelen geven de beoogde situatie van de servicedesk weer, waarnaar de organisatie kan groeien. Op basis van de huidige situatie en knelpunten, kunnen voor een meldpunt binnen Gemeente Katwijk vijf doelen gesteld worden:

1. Verbeteren bereikbaarheid van ondersteunende afdelingen
2. Snelle afhandeling van meldingen
3. Integrale procesgerichte aanpak van dienstverlening
4. Verkrijgen van managementinformatie
5. Verhogen van interne klanttevredenheid

²² Rouw, L de.: *De servicedesk, spin in het facilitaire web*. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427

²³ Kor, R.: *Formuleren van de missie*, www.twynstragudde.nl (24 februari 2009)

²⁴ Zie bijlage 12: *Speerpunten missie en doelstellingen*



Deze doelen moeten er uiteindelijk voor zorgen dat de missie van het meldpunt volbracht kan worden. De doelen zijn nader beschreven in bijlage 13.

5.2 Afstemming servicedesk en backoffice

Afstemming tussen de servicedesk en backoffice is voor het optimaal functioneren van het meldpunt onontbeerlijk. In het streefbeeld voor Gemeente Katwijk, is de afstemming als volgt georganiseerd:

5.2.1 Producten en diensten

Het meldpunt binnen Gemeente Katwijk representeert de teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie. Deze teams behandelen de meest voorkomende facilitaire meldingen. Voor de klant is één loketfunctie niet te verwezenlijken wanneer één van deze teams niet bij het meldpunt wordt betrokken.

In een later stadium is het gewenst ook andere ondersteunende afdelingen bij het meldpunt te betrekken, zoals dit gerealiseerd is binnen de servicedesk van Gemeente Eindhoven. Te denken valt dan aan de afdelingen Communicatie, Informatiebeheer, Juridische Zaken en Personeelszaken. Dit is echter pas mogelijk, wanneer het centraal meldpunt voor bovengenoemde afdelingen optimaal in werking is.

Producten- en dienstencatalogus

In de gewenste situatie voor Gemeente Katwijk, is het producten- en dienstenpakket geformaliseerd. Dit is het hoofdbestanddeel van het centraal meldpunt.²⁵ Door het aanbod van de servicedesk te bepalen, kan men het ontwerp van de servicedesk verder uitwerken. Eerder is gesteld dat een producten- en dienstencatalogus belangrijk is voor de communicatie naar de klant. Een uitvoerige inventarisatie van producten en diensten binnen de verschillende teams, vormt de basis voor een volledige producten- en dienstencatalogus. Bij voorkeur wordt deze digitaal aan de klant aangeboden, zodat deze gemakkelijk actueel kan worden gehouden.²⁶ In bijlage 14 wordt beschreven welke elementen niet mogen ontbreken in een catalogus.

De betrokken ondersteunende diensten leveren op dit moment basisproducten en plusproducten:

- Basisproducten: deze worden standaard aan alle medewerkers aangeboden. Hierbij gaat het om de minimale vereiste ondersteuning van het primaire proces zoals zaalreserveringen en werkplekken. Omdat de klant weinig invloed heeft op deze producten, is interactie tussen de klant en het personeel van het meldpunt niet nodig. Daarom verdient het de voorkeur deze producten en diensten via de virtuele servicedesk te laten aanvragen.
- Plusproducten: dit zijn standaardproducten waarbij de klant een grotere keuze heeft in het niveau en de hoeveelheid. Hierbij valt te denken aan de aanvraag van software. Bij deze producten is vaak overleg nodig met het personeel van het meldpunt, daarom heeft het de voorkeur dat deze producten aangevraagd worden via de callcenterfunctionaliteit of de baliedienst van het meldpunt.

Afhandelingsniveaus

Wanneer een producten- en dienstencatalogus is opgesteld, is het zaak om vast te stellen via welk afhandelingsniveau de producten en diensten kunnen worden geleverd.

²⁵ Interview mw. R. Abdoelkhan, Hoofd Facilitaire Servicedesk Gemeente Leiden

²⁶ Interview mw. A. Bex, hoofd servicedesk Gemeente Eindhoven



De betrokken ondersteunende teams bieden een uiteenlopend producten- en dienstenpakket. In de ideale situatie worden zoveel mogelijk producten en diensten geleverd volgens het eerste niveau, 'klaar terwijl u wacht'. Hiermee bereikt men het doel 'snelle afhandeling van meldingen'. Het is gewenst ook overige eenvoudige meldingen zo veel mogelijk bij de servicedesk af te handelen, de klant wordt hiermee het spoedigst geholpen. Voor een deel van de meldingen is een specifiek kennisniveau vereist, daarom zullen deze eerder doorgezet moeten worden naar de ondersteunende teams. Er dient een grens te worden gesteld voor het punt waarop de meldingen doorgezet worden naar de backoffice. Zo kan men de afhandeling van meldingen die langer dan tien minuten in beslag nemen, doorzetten naar een ondersteunend team. Op die manier zorgt het centraal meldpunt ervoor dat zij een snelle afhandeling van meldingen kan blijven waarborgen.

In bijlag 16 is aangegeven hoe het proces van melding tot afhandeling kan plaatsvinden. Hierbij is aangegeven welke stappen de medewerkers dienen te nemen, waar de verschillende beslismomenten liggen en op welk moment de backoffice wordt ingeschakeld.

Omdat de werkprocessen over verschillende domeinen verlopen, is er een mechanisme dat deze onderdelen met elkaar verbindt. Binnen Gemeente Katwijk gaat het om een relatief beperkt aantal ondersteunende teams dat bij het meldpunt betrokken wordt. Het is daarom relatief gemakkelijk gebruik te maken van één integraal systeem voor de afhandeling van klantvragen. Dit FMIS fungeert als verbindingsmechanisme tussen de servicedesk en de verschillende afdelingen.

Zoals in bijlage 15 te zien is, wordt de voortgang van het proces voortdurend bijgehouden, door registratie in het systeem. Daardoor is er binnen de servicedesk voortdurend inzicht in het proces. De servicedesk is bevoegd voor het aanmaken van werkorders in het systeem, deze worden geplaatst bij het verantwoordelijke team. De partij die verantwoordelijk is voor de uiteindelijke levering, zorgt er voor dat er terugkoppeling plaatsvindt naar de klant. Daarna zorgt zij ervoor dat de melding, wanneer deze naar tevredenheid is afgehandeld, afgesloten wordt.

Service Level Agreements

Wanneer de producten en diensten alle zijn opgenomen in een producten- en dienstencatalogus en het meldpunt volledig in gebruik is, kan men uiteindelijk gaan denken aan het opstellen van Service Level Agreements (SLA).²⁷ Door het voeren van gesprekken tussen ondersteunende teams en de klant, kunnen afspraken gemaakt worden over het producten- en dienstenaanbod, de SLA's. Door het invoeren van SLA's, wordt de afstemming tussen de klant en de facilitaire dienst geoptimaliseerd. Essentieel hierbij is dat niet alleen de klant, maar ook alle medewerkers van de ondersteunende teams op de hoogte zijn van de overeenkomsten.

Het opstellen van SLA's is in dit stadium echter nog een brug te ver. Een eerste stap is het opstellen van de bovengenoemde producten- en dienstencatalogus, pas wanneer het meldpunt volledig is geïntroduceerd, kan de organisatie haar dienstverlening verrijken door het vastleggen van SLA's.

5.2.3 Informatisering

Wat betreft informatisering, zijn de meningen van ervaringsdeskundigen verdeeld. Zo wordt enerzijds aangeraden over te gaan op één FMIS voor alle diensten, anderzijds wordt aangegeven dat een centraal FMIS voor te veel veranderingen zorgt.

²⁷ Zie bijlage 1: Begrippenlijst



In de ideale situatie, werken de ondersteunende diensten binnen Gemeente Katwijk met één FMIS. Dit zou betekenen dat er een keuze gemaakt moet worden tussen Planon en Topdesk. De keuze voor één FMIS is gemaakt op grond van de volgende argumenten.

- Het integraal organiseren van diensten is alleen mogelijk als de informatiesystemen van frontoffice en backoffice volledig geïntegreerd zijn. Hoe meer informatie wordt gekoppeld, hoe intelligenter de informatie wordt en hoe beter en sneller beslissingen kunnen worden genomen.
- Door het gebruik van één systeem, zijn alle gegevens met elkaar verbonden, daardoor wordt het mogelijk om het proces van dienstverlening te stroomlijnen en te beheersen.
- Door gebruik van één FMIS kan er doelmatig ingespeeld worden op het gebruik van de virtuele servicedesk.²⁸
- Een centraal FMIS kan dienen als verbindingsmechanisme, waardoor workflowmanagement kan worden gerealiseerd.²⁹ Door het FMIS is het automatiseren van werkprocessen tussen het centraal meldpunt en de backoffice mogelijk. Daardoor kan de servicedesk gemakkelijker de regie voeren over het gehele vraagproces van intake, verwerking en afhandeling.³⁰

5.2.3 Coördinatie

Afstemming tussen de servicedesk en backoffice is met behulp van drie elementen te waarborgen.³¹

1. Organisatie en bevoegdheden

Voor een efficiënte werking van de servicedesk, is een verdeling van bevoegdheden belangrijk. Op die manier wordt ervoor gezorgd dat taken niet door elkaar lopen en dat er geen meldingen blijven liggen. Met een goede organisatie, kan het eerder gestelde doel 'snelle afhandeling van meldingen' worden behaald. Later in dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de functies van medewerkers.

2. Procedures en werkwijzen

Medewerkers van frontoffice en backoffice dienen de werkprocessen goed onder de knie te hebben.³² De volgende elementen zijn hierbij vastgelegd.

- Overeenstemming over aard en inhoud van producten

Elke medewerker moet op de hoogte zijn van de te leveren producten en diensten, zowel bij de servicedesk als in de backoffice. Overeenstemming over de aard en inhoud van de producten kan bereikt worden door het beheren van een volledige producten- en dienstencatalogus. Buiten de functie die het heeft voor de klant, kan ook de medewerker hier informatie uit putten. Vooropgesteld is wel, dat de gegevens juist en actueel zijn.

- Taakafbakening tussen frontoffice en backoffice

Bij het in kaart brengen van afhandelingsniveaus, is een taakafbakening tussen de servicedesk en backoffice van belang. Overzichtelijk kunnen deze processen vastgelegd worden in een tabel, weergegeven in bijlage 16.

- Werkwijzen

Buiten het hanteren van een heldere taakafbakening, zijn de werkwijzen voor de afhandeling van meldingen vastgelegd. Op die manier wordt voorkomen dat elke medewerker hier een eigen pad in

²⁸ Kok, H.B.: Marketing voor facilitaire dienstverleners. 1^e dr. Den Haag, Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 903952355X

²⁹ Zie bijlage 1: Begrippenlijst

³⁰ Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427

³¹ Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427

³² Interview dhr. A. ter Harmsel, Clustermanager Serviceplein Gemeente Den Haag



trekt. Door eenheid te creëren in de werkwijzen, kan de afhandeling van meldingen beter gewaarborgd worden. Werkwijzen kunnen vastgelegd worden in workflow diagrammen.

3. Samenwerking

Om de samenwerking tussen de servicedesk en backoffice optimaal te laten verlopen, is het gewenst regelmatig een overleg tussen beide partijen te plannen. Op die manier kunnen de partijen begrip creëren voor elkaars werk en relevante kennis met elkaar delen.

5.3 Ontwerp

De strategie, vormt de basis voor het ontwerp. De missie en doelen die voor een optimale invulling van het meldpunt gesteld zijn, zijn gebaseerd op klantgerichtheid. Het ontwerpmodel dat gekozen wordt, moet hier dus een bijdrage aan leveren. De verschillende ontwerpmodellen voor de servicedesk zijn beschreven in bijlage 17.

Met het informatiecentrummodel zou het meldpunt de gestelde doelen niet kunnen bereiken. Het voegt weinig toe aan de mate van klantgerichtheid, gezien de klant zelf contacten moet leggen met de backoffice en haar levering van diensten moet bewaken. Doelen als het behalen van hogere klanttevredenheid en een snelle afhandeling van meldingen worden hiermee dus niet bereikt. Ook zou het informatiecentrummodel niet leiden tot een integrale en procesgerichte levering van diensten. De klant zal elke activiteit apart moeten aanvragen, er wordt dus geen koppeling gelegd tussen de verschillende producten en diensten.

Het clustermodel is voor een servicedesk binnen Gemeente Katwijk tevens geen goede optie. Het aanbod van de ondersteunende teams is niet uitgebreid genoeg om te kunnen opdelen in meerdere separate meldpunten. Bovendien is geconstateerd dat dit model binnen organisaties vaak niet als succesvol wordt ervaren.³³

Voor het bereiken van de ambitie, wordt een servicedesk binnen Gemeente Katwijk bij voorkeur georganiseerd volgens het accountmanagementmodel. Deze vorm van organisatie helpt daadwerkelijk de gestelde doelen te bereiken. Wanneer dit model gehanteerd wordt, bevat de coördinatie binnen de servicedesk de volgende werkzaamheden:

1. Ontvangst vraag bij de servicedesk
2. Informatie verstrekken over de producten en diensten
3. Verwerken, controleren en leveren van producten en diensten
4. Uitzetten vraag naar backoffice en accountmanagement
5. Bewaken van de voortgang
6. Rapporteren over de prestaties en kwaliteit³⁴

Met gebruik van het accountmanagementmodel, kunnen interne klanten hun vraag indienen bij het meldpunt, waarna het meldpunt verder de verantwoordelijkheid heeft voor het verwerken, controleren en leveren van producten en diensten. Zo nodig wordt de melding doorgezet naar de backoffice, maar de servicedesk bewaakt daarbij de voortgang. De klant hoeft zich dus niet meer bezig te houden met de aanvraag van aparte deelproducten en diensten zoals bijvoorbeeld het aanvragen van catering of vergaderfaciliteiten bij een bijeenkomst. Daarbij hoeft de klant de voortgang niet te bewaken. Een voorbeeld voor het procesverloop is in bijlage 18 weergegeven voor het aanvragen van een bijeenkomst binnen Gemeente Katwijk.

³³ Timmer, M.: De frontoffice in facilitaire organisaties: antenne of stoorzender?, Facility Management Handboek, Nieuwegein, Arko Uitgeverij, 1996.

³⁴ Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427



5.4 Bouw en inrichting

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe concrete aspecten, als fysieke inrichting, de inrichting van informatiesystemen, klantcommunicatie en het personeel is georganiseerd.

5.4.1 Huisvesting

Het centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk ziet er in de ideale situatie als volgt uit:

Plaats in het pand

De servicedesk bij Gemeente Katwijk is in de gewenste situatie gehuisvest op een centrale plek in het pand. Het is van belang dat het meldpunt gemakkelijk te bereiken is voor de interne klant. Omdat er reeds een servicedesk is gehuisvest voor Automatisering en veel klanten deze weten te vinden, is het verstandig dit meldpunt uit te breiden met de overige betrokken diensten.

Werkplekken

De eisen die aan de werkplekken gesteld worden, zijn gebaseerd op de dienstverleningsprocessen die binnen het meldpunt plaatsvinden, welke in de vorige paragraaf vermeld zijn. Het meldpunt werkt optimaal, wanneer het een fysieke balie heeft. Op die manier kunnen producten gemakkelijk afgehaald worden door de interne klant of bodes. Uit onderzoek binnen Gemeente Katwijk en bij externe organisaties is gebleken dat de klant graag binnenloopt bij de meldpunten om op die manier gemakkelijk een aanvraag te doen. Met een baliefunctie wordt voorkomen dat overige servicedeskmedewerkers gestoord worden.

Uitstraling

De uitstraling van het centraal meldpunt moet aansluiten bij de eerder gestelde missie. Om als goed centraal aanspreekpunt voor de interne klant te kunnen fungeren, is het belangrijk dat de servicedesk herkenbaarheid creëert voor de interne klant. Door het ontwerpen van een helder imago, weet de klant het meldpunt te vinden en wordt de bereikbaarheid van de ondersteunende diensten vergroot, één van de doelen van het meldpunt.

5.4.2 Bouw van de informatiefunctie

De organisatie maakt nu gebruik van de systemen Topdesk en Planon. Omdat het systeem Topdesk binnen meer teams geïntegreerd is, kan men dit systeem het beste blijven gebruiken voor het meldpunt. Op die manier zijn de veranderingen binnen de organisatie minder groot en is de kans op problemen kleiner. Het systeem Planon blijft binnen team Ingenieursbureau in beheer voor het meerjaren onderhoud, dit staat los van het meldpunt.

De modules die nu binnen het systeem worden gebruikt zijn de modules Huisvestingsbeheer, Reserveringen, Probleembeheer, Wijzigingsbeheer, Gebeurtenissen & acties en Operationeel beheer. Voor het optimaal functioneren van een meldpunt, dient de module van meldingenbeheer nog aangeschaft te worden. Deze module helpt bij het registreren, ordenen en behandelen van binnengekomen meldingen en vragen van klanten.³⁵

³⁵ Meldingenbeheer, www.topdesk.nl (29 maart 2009)



5.4.3 Klantcommunicatie

Klantcommunicatie is belangrijk voor het bereiken van de verschillende doelen die gesteld zijn aan het begin van dit hoofdstuk. In de ideale situatie ziet de klantcommunicatie er als volgt uit.

Click, Call, Face

De bereikbaarheid in de huidige situatie is slecht, de klant weet niet waar zij terecht kan met haar meldingen. In de ideale situatie is de bereikbaarheid vergroot door het hanteren van drie klantengangen. De virtuele servicedesk (click), de callcenterfunctionaliteit (call) en de fysieke balie (face). 'Click, call, face' is een benaming die door de klant gemakkelijk te onthouden is, in Gemeente Den Haag wordt deze term reeds gehanteerd en de werking ervan is goed.³⁶

De virtuele servicedesk (Click) geeft de klant de kans standaard diensten zelf op intranet te bestellen. Deze kunnen automatisch worden ingevoerd in het FMIS, waardoor er geen personeel aan te pas hoeft te komen. De callcenterfunctionaliteit (Call) wordt bij het meldpunt gebruikt voor de meldingen die niet via intranet kunnen worden aangevraagd. Gestimuleerd wordt het indienen van meldingen per e-mail. Dit zorgt ervoor dat meldingen beter en foutloos kunnen worden afgehandeld. De baliefunctionaliteit (Face) dient voor het afhalen van middelen. Deze functie maakt de drempel voor de klant voor het indienen van een melding tevens lager.

Openingstijden

Het meldpunt is in de ideale situatie geopend van 08:00 uur tot 17:00 uur. Op die manier is het meldpunt geopend tijdens kantooruren. Gebleken is dat het aantal meldingen dat buiten kantooruren binnenkomt gering is. Het is niet nodig daarvoor langer open te blijven. Wel is het verstandig om buiten werktijd te zorgen dat medewerkers bereikbaar zijn voor noodsituaties binnen het pand.

Terugkoppeling

Terugkoppeling naar de klant is belangrijk voor het bereiken van een hogere klanttevredenheid, één van de gestelde doelen. In de ideale situatie vindt dus gestructureerde terugkoppeling plaats. Uit interviews met ervaringsdeskundigen is gebleken dat deze terugkoppeling het gemakkelijkst plaats vindt via het FMIS. Wanneer levering heeft plaatsgevonden, kan de order worden afgemeld en wordt automatisch een bericht naar de klant verzonden. Op die manier kan het niet nagelaten worden de klant op de hoogte te houden.

5.4.4 Bemensing

In de ideale situatie is er binnen een centraal meldpunt voldoende personeel aanwezig om een continue waarborging van dienstverlening te bereiken. In deze paragraaf worden de gewenste functies, de personeelsbezetting, maar ook de deskundigheid die de medewerkers moeten hebben, beschreven.

Personeelsindeling

In de ideale situatie zijn in de servicedesk binnen Gemeente Katwijk verschillende functies aanwezig:

Leidinggevende

Een leidinggevende is verantwoordelijk voor het personeel dat binnen de servicedesk aanwezig is. Deze is het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers en heeft een aansturende functie voor het personeel.

Servicedeskmedewerkers

³⁶ Interview dhr. A. ter Harmsel, Clustermanager Serviceplein Gemeente Den Haag



Deze medewerkers houden zich bezig met de dagelijkse werkzaamheden, de afhandeling van meldingen en het bieden van goede dienstverlening aan de interne klant. Voor het waarborgen van goede dienstverlening worden er dagelijks twee verschillende taken ingevuld. De eerste taak betreft het afhandelen van meldingen die telefonisch en per mail binnenkomen. De tweede taak betreft de afhandeling van meldingen aan de balie, het uitvoeren van administratieve werkzaamheden en het in de gaten houden van problemen omtrent de virtuele servicedesk.

Accountmanager

Een functie van accountmanager is belangrijk binnen grote organisaties.³⁷ Gemeente Katwijk is nu nog een relatief kleine organisatie. Hierbij is geen sprake van een grote klantgroep met variërende behoeften, waardoor een functie van accountmanager op korte termijn niet nodig is. Bovendien is de klant nu tevreden over de kwaliteit van producten en diensten, waardoor er geen noodzaak is voor de invulling van deze functie. Wel is het belangrijk dat de behoeften van de klant en haar tevredenheid regelmatig worden gemeten. Belangrijk is te vermelden dat de organisatie groeiend is, waardoor dit alles kan veranderen. Uiteindelijk kan men er daarom nog voor kiezen de functie van accountmanagement in te vullen.

Personeelsbezetting

De huidige formatie van servicedeskmedewerkers bij de servicedesk Automatisering, is 2,5 FTE. In de ideale situatie is de servicedesk uitgebreid met de drie overige betrokken diensten en zijn de werkprocessen voor een groot deel veranderd. Daarom is het moeilijk te bepalen hoeveel medewerkers in de ideale situatie bij het meldpunt werkzaam zijn om de juiste capaciteit te kunnen bieden. In deze paragraaf kan slechts een schatting gemaakt worden. Nader onderzoek naar de benodigde bezetting is gewenst.

Voor het bepalen van het aantal medewerkers van de servicedesk wordt uitgegaan van de taken die nodig zijn om een snelle en kwalitatieve afhandeling van meldingen te kunnen waarborgen. Hierboven is vermeld dat er onder de servicedeskmedewerkers twee verschillende taken te verdelen zijn: het afhandelen van telefoon en e-mail en de baliefunctie. Voor een continue bereikbaarheid en vanwege het feit dat de meldingen voor vier verschillende teams binnenkomen, is het verstandig altijd twee medewerkers aanwezig te hebben voor de afhandeling van telefonie en e-mail. Een derde medewerker kan zich bezighouden met de baliefunctie.

Een formatie van 3 FTE is echter niet voldoende voor het waarborgen van een continue dienstverlening. Er moet rekening worden gehouden met verlof, ziekteverzuim en productiviteit van medewerkers. Om een bezetting van drie medewerkers te kunnen waarborgen, is de kritieke ondergrens van de formatie berekend in tabel 3. De berekeningen zijn gemaakt op basis van gemiddelde bezettingscijfers binnen Gemeente Katwijk.³⁸

Tabel 3		
Berekening formatieve kritieke ondergrens meldpunt		
Voltijds aanstelling Gemeente Katwijk	36 uur per week	
Werkbare dagen per jaar (excl. sluiting gemeente)	$(36 \times 52 \text{ weken}) : 8 =$	234
Werkbare dagen verminderd met verlof	$234 - 22$	212
Werkbare dagen verminderd met ziekteverzuim	$212 - 5,75\%$	200
Werkbare dagen verminderd met productiviteit	$200 - 15\%$	170
1 FTE voorziet in percentage van totale openstellingstijd	$(234 : 170) \times 100\%$	73 %
Benodigde formatie voor invulling van 1 werkplek	$1 : 73\%$	1,4 FTE

³⁷ Interview mw. A. Bex, Hoofd Servicedesk Gemeente Eindhoven

³⁸ Afdeling Personeelszaken, Gemeente Katwijk



Benodigde formatie voor het invullen van 3 werkplekken	3 x 1,4	4,2 FTE
Benodigde extra FTE als aanvulling op servicedesk Automatisering	4,2 – 2,5	1,7 FTE

Uit de tabel is op te maken dat een servicedeskmedewerker slechts 170 dagen van de 234 werkbare dagen productief is. Dit betekent dat 1 FTE voorziet in 72 procent van de totale openstellingstijd van het meldpunt. Voor een continue bezetting van één werkplek is daarom 1,4 FTE nodig. Voor continue bereikbaarheid en de invulling van drie functies van servicedeskmedewerker, betekent dit een benodigde formatie van 4,2 FTE. Verminderd met de 2,5 FTE die al ingevuld wordt bij de servicedesk Automatisering, is er met de komst van het meldpunt dus 1,7 FTE extra nodig. Dit is slechts een indicatie. Wanneer het meldpunt geïmplementeerd is, wordt geadviseerd hier nader onderzoek naar te doen.

Deskundigheid

Het is van groot belang dat de medewerkers beschikken over de juiste kennis en expertise. Door medewerkers in te zetten die beschikken over de juiste competenties, kan een professioneel centraal meldpunt worden gerealiseerd. Eerder is aangegeven dat er in de ideale situatie zoveel mogelijk meldingen bij de servicedesk worden afgehandeld. Op die manier is een snelle levering van producten en diensten te waarborgen. De volgende basiskennis is belangrijk voor het behalen van doelen:

- Algemene kennis van FMIS en systemen

Voor een efficiënte afhandeling van meldingen worden systemen ingezet. Deze systemen treffen het doel pas, wanneer elke medewerker binnen het meldpunt kennis heeft over de werking van de systemen en er mee kan werken. Onvoldoende kennis zorgt voor het belemmeren van de processen.

- Kennis van producten en diensten

Medewerkers beschikken over een basiskennis van de producten en diensten die het meldpunt representeert. Buiten de gegevens die in de producten- en dienstencatalogus zijn opgenomen, gaat het ook om enige inhoudelijke kennis van zaken. Door de verscheidenheid in producten en diensten is een skilled servicedesk niet direct mogelijk. Wel is enige kennis van ICT en onderhoud nodig. Zodoende dat de medewerkers de eenvoudige meldingen kunnen afhandelen.

- Kennis van processen

Voor een doelmatige organisatie van de servicedesk, dienen medewerkers op de hoogte te zijn van de processen binnen het concept, ze kennen de verantwoordelijkheden van frontoffice- en backofficemedewerkers en kunnen een goede afhandeling van meldingen bewaken.

Buiten de bovengenoemde benodigde kennis, is het belangrijk dat elke servicemedewerker over verschillende competenties beschikt. Zo dient de mondelinge en schriftelijke communicatie goed te zijn, op die manier kan er adequaat informatie worden doorgegeven. Ook dienen de medewerkers de juiste gesprekstechnieken te beheersen, de juiste houding tegenover klanten is belangrijk om klantgericht te kunnen werken. Omdat het meldpunt het visitekaartje is van de ondersteunende diensten, dienen de medewerkers tot slot representatief te zijn. Zij moeten zich kunnen aanpassen aan de sociale omgeving en oog hebben voor etiquette.³⁹

5.5 Ingebruikname

Een goede voorbereiding is het halve werk, dit geldt ook bij de ingebruikname van het meldpunt. Daarbij is rekening gehouden met verschillende aspecten als weerstanden, promotie naar de interne klant en de training van medewerkers. In deze paragraaf wordt hier niet verder over uitgewijd.

³⁹ Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427



Manieren waarop de implementatie kan plaatsvinden, worden in de volgende hoofdstukken toegelicht, waarna hierover een advies kan worden geformuleerd.

Weergave gewenste situatie

Tabel 4

Onderdelen	
Praktisch	
Naam frontoffice	Centraal meldpunt
FTE frontoffice	3
XI. Ambitie en taken	
Missie	De servicedesk is voor de interne klant het centraal aanspreekpunt van de teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie. Zij is het imago van de ondersteunende afdelingen en draagt zorg voor het adequaat uitvoeren, structureren en bewaken van dienstverlening.
Doelen	- Verbeteren bereikbaarheid ondersteunende afdelingen - Snelle afhandeling van meldingen - Integrale procesgerichte aanpak van dienstverlening - Verkrijgen van managementinformatie - Verhogen interne klanttevredenheid
XII. Afstemming servicedesk en backoffice	
Representeert teams	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Ingenieursbureau - Centrale Receptie
Informatisering	Topdesk
Rapportage	Automatisch via FMIS
Coördinatie	<u>Organisatie en bevoegdheden</u> - Baliefunctie - Callcenterfunctie <u>Procedures en werkwijzen</u> - Overeenstemming aard en inhoud van producten - Taakafbakening frontoffice en backoffice - Werkwijzen in workflow diagrammen <u>Samenwerking</u> - Regelmatig overleg
Onderzoek naar klantbehoeften	Regelmatig
Uitvoering klanttevredenheidonderzoek	Regelmatig
Producten- en diensten catalogus	Digitaal
XIII. Ontwerp	
Organisatie	Accountmanagementmodel
XIV. Bouw en inrichting	



Huisvesting	Servicedesk bij automatisering uitbreiden met werkplekken en baliefunctie. Werkplekken toegepast op de verschillende werkprocessen
Bouw van informatiefunctie	FMIS-modules: - Huisvestingsbeheer - Reserveringen - Probleembeheer - Wijzigingsbeheer - Gebeurtenissen & Acties - Operationeel beheer - Meldingenbeheer
Klantagevingen	- Intranet - Telefonisch - E-mail - Fysieke balie
Openingstijden	08:00 uur - 17:00 uur
Terugkoppeling	Automatisch via FMIS
Bezetting	3 FTE
Personeelsfuncties	- Leidinggevende - Senior- en Juniormedewerkers
Deskundigheid	- Algemene kennis van FMIS en systemen - Kennis van producten en diensten - Kennis van processen
XV. Ingebruikname	
Rekening gehouden met	Weerstand, marketing en trainingen personeel



6. Mogelijke scenario's en bedrijfskundige consequenties

In het vorige hoofdstuk is de gewenste situatie met betrekking tot de invulling van een meldpunt binnen Gemeente Katwijk beschreven. Tussen de huidige en gewenste situatie is een aantal gaps ontstaan. Om te komen tot het streefbeeld dient de gemeente dus een aantal acties te ondernemen. Deze brengen bedrijfskundige consequenties met zich mee op het gebied van organisatie, personeel en financiën. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subvraag:

Welke mogelijke scenario's zijn er voor Gemeente Katwijk en wat zijn hiervan de bedrijfskundige consequenties?

6.1 Scenario's

Tabel 5 geeft kort de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie aan. Op basis daarvan is aangegeven welke acties ondernomen moeten worden om het streefbeeld te kunnen bereiken.

Tabel 5		
Huidige situatie	Gewenste situatie	Actie
Gebrek aan gemeenschappelijke ambitie	Samenwerking en integrale aanpak van dienstverlening	Het stellen van gemeenschappelijke doelen en missie
Ontbreken van centraal producten en dienstenoverzicht	Heldere informatisering en communicatiekanalen voor de klant	Inventariseren van producten en diensten en het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus.
Gebrek aan gemeenschappelijke invulling van coördinatie	Eenduidige coördinatie	Organisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
Gebrek aan centraal FMIS, managementrapportage en klantterugkoppeling	Centrale systemen en informatisering, gestructureerde managementrapportage en klantterugkoppeling	Het laten verlopen van de processen volgens een centraal FMIS en het implementeren van een virtuele servicedesk
Ontbreken van centrale klantingang en klantgerichte attitude personeel	Centrale klantingang en klantgerichte attitude personeel	Het voorbereiden op de 1-loketfunctie: a. Het bepalen van afhandelingsniveaus b. Opstellen van procedures en werkwijzen
Ontbreken van fysiek meldpunt voor alle betrokken diensten	Fysiek meldpunt, ingericht naar functie-eisen voor de afhandeling van meldingen	Servicedesk Automatisering uitbreiden en inrichten naar functie-eisen
Geen goede bereikbaarheid voor de klant	Een goed bereikbaar centraal meldpunt met voldoende capaciteit om dienstverlening te kunnen waarborgen	Ingebruikname meldpunt



In hoofdstuk twee is reeds aan bod gekomen dat de gemeente drie verschillende strategieën kan hanteren. Op basis van de acties in tabel 5 zijn de volgende scenario's mogelijk:

Gefaseerde implementatie

De organisatie groeit naar het streefbeeld toe. Er is niet direct sprake van een meldpunt. De gemeente volgt verschillende stappen, waarbij de genoemde gaps gelijkmatig worden opgevuld. In bijlage 19 is weergegeven hoe de organisatie in acht stappen binnen twee jaar kan groeien naar de invulling van alle componenten.

Big Bang-scenario

Om tot het streefbeeld te komen worden alle stappen in één klap geïmplementeerd. Daarmee beschikt men al na korte tijd over een centraal meldpunt. De verschillende stappen die bij een gefaseerde implementatie aan bod komen, worden hier dus niet verspreid over een grote periode. In bijlage 20 wordt toegelicht hoe Gemeente Katwijk met verschillende stappen middels het Big Bang-scenario tot het streefbeeld komt.

Uitstel van implementatie

Uitstel van implementatie is een keuze, wanneer men vindt dat de organisatorische, personele en financiële consequenties op dit moment te groot zijn. De veranderingen die men zou moeten doorvoeren voor het implementeren van een meldpunt brengen te veel risico's met zich mee voor de huidige organisatie en het personeel. De gemeente begint nog niet op korte termijn met het implementeren van een meldpunt. Er wordt geen actie ondernomen en de verschillende gaps worden niet opgevuld.

6.2 Bedrijfskundige consequenties

Het ondernemen van acties gaat gepaard met bedrijfskundige consequenties op het gebied van organisatie, personeel en financiën. In deze paragraaf wordt aangegeven welke consequenties de acties met zich meebrengen.

6.2.1 Organisatorische consequenties

De belangrijkste consequenties op het gebied van organisatie, zijn de volgende:

Samenwerking

Bij de invulling van het meldpunt streeft men naar een integrale aanpak van dienstverlening. De invulling van een gemeenschappelijke ambitie, coördinatie en FMIS heeft gevolgen voor de overlegstructuur en de besluitvorming van de teams. Dit vereist een andere manier van organiseren, waarbij het belangrijk is dat het management en de medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak hiervan.

Processen

De organisatie is door samenwerking tussen verschillende teams complexer geworden. Om een goede afstemming van activiteiten te kunnen waarborgen, zullen de coördinatiemechanismen toenemen. Dit heeft consequenties voor de werkwijzen en systemen. Men neemt afstand van traditionele werkprocessen en richt zich op de veranderingen.

Bereiken van doelen

In de gewenste situatie richt de organisatie zich op het behalen van de gestelde doelen. Met managementsrapportages als basis, is men continu bezig met verandering en verbetering van de bedrijfsvoering. Hiermee streeft men naar een optimale invulling van het meldpunt.



6.2.2 Personele consequenties

De belangrijkste consequenties die betrekking hebben op het personeel van de organisatie, zijn de volgende:

Functies en takenpakketten

De takenpakketten van de ondersteunende teams zullen veranderen, bij het ene team zullen de consequenties op dit gebied groter zijn dan bij het andere. De teams Facilitaire Zaken, Ingenieursbureau en Centrale Receptie zullen uiteindelijk minder contacten krijgen met de klant. De meldingen zullen binnenkomen bij het centraal meldpunt en de ondersteunende diensten krijgen alleen nog te maken met de derde- en vierdelijns meldingen. Servicedesk Automatisering, zal juist meer in contact komen met de klant, hun takenpakket wordt uitgebreid wat betreft de aannames van meldingen en zij zullen geen meldingen meer zelf in het pand oplossen.]

Scholing

Om de dienstverlening te kunnen verbeteren en vernieuwen, krijgen de medewerkers te maken met nieuwe trainingen. Medewerkers werken nu vooral volgens tradities, het is lastig hier vanaf te stappen. Het volgen van trainingen zal er voor zorgen dat kennis van de medewerkers wordt vergroot en dat zij nieuwe werkprocessen leren te beheersen.

Weerstand

De veranderingen die de verschillende facetten van het meldpunt met zich meebrengen, raken de gehele organisatie. Voor de betrokken medewerkers van de ondersteunende teams, veranderen de werkprocessen en communicatielijnen met collega's. In het algemeen vindt er een verzakelijking van de dienstverlening plaats. De interne klant kan zal er aan moeten wennen dat zij meldingen voortaan bij het centraal meldpunt moeten indienen en niet meer bij de collega's waar zij voorheen altijd contact mee hadden. Al deze veranderingen leiden tot weerstanden, gedurende de implementatie en daarna.

6.2.3 Financiële consequenties

De financiële consequenties geven aan wat de kosten zijn van de interventies. Bij het scenario 'uitstel van implementatie', wordt geen actie ondernomen. Dit scenario brengt dan ook geen kosten of baten met zich mee. De huidige situatie blijft zoals deze is. In tabel 6 (pag. 38) is het totaaloverzicht van eenmalige kosten voor een gefaseerde implementatie en een Big Bang-scenario weergegeven. Tabel 7 (pag. 40) geeft het totaal van de jaarlijks terugkerende kosten weer. Daarbij is ook rekening gehouden met de baten. Specificaties van de kosten per stap, zijn te vinden in bijlage 21 De kosten zijn te berekenen, echter bij de baten is dit niet het geval. Daarom worden deze niet in geld uitgedrukt, maar in de effecten die de interventies hebben. Allereerst zijn de verschillende kostensoorten binnen het project beschreven:

Loonkosten

Een groot deel van de kosten betreffen de inzet van personeel. De implementatie van het meldpunt is een project. Hiervoor zal een projectgroep worden opgezet, bestaande uit de vier teamleiders van de betrokken teams. Deze zijn nauw betrokken bij het project, omdat het deze functiegebieden beslaat. Naast deze projectgroep zijn er andere medewerkers binnen de organisatie die betrokken zijn bij de veranderingen. Dit zijn de afdelingshoofden van de overkoepelende afdelingen, deze zijn betrokken bij het aanpassen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verder is de applicatiebeheerder betrokken bij veranderingen met betrekking tot systemen en software. De terugkerende loonkosten worden tevens gemaakt door de applicatiebeheerder, die maandelijks de taak heeft de virtuele servicedesk te onderhouden en actueel te houden.



Loonkosten zijn gebaseerd op de onderstaande tarieven. Deze zijn bruto en exclusief sociale lasten:

- Teamleider: €28,00 per uur
- Afdelingshoofden: €36,00 per uur
- Servicedeskmedewerker: €14,00 per uur
- Applicatiebeheerder: €22,00 per uur
- Stagiaire: €400,00 per maand⁴⁰

Belangrijk is te vermelden, dat de kosten vallen binnen de normale personeelskosten van de organisatie. Deze kosten zouden sowieso worden gemaakt. Echter is het toch van belang in kaart te hebben hoeveel tijd en kosten gaan naar de implementatie van het meldpunt. Voor de gegevens van kosten is contact opgenomen met verschillende leveranciers. De kosten zonder vermelding van voetnoten, zijn op basis van gegevens van de afdeling inkoop binnen Gemeente Katwijk

Extra loonkosten

Extra loonkosten worden gemaakt door personeel dat in de huidige situatie nog niet werkzaam zijn bij Gemeente Katwijk. Zo kunnen stagiaires verantwoordelijk worden gesteld voor het in kaart brengen van producten en diensten en het opstellen van procedures en werkwijzen. De jaarlijks terugkerende extra loonkosten worden gemaakt door de extra formatie van 1,7 FTE.

Inhuur diensten

Voor het beschikken van de processen, is het verstandig iemand van Topdesk in te huren. Het inhuren van diensten is tevens een jaarlijks terugkerende kostenpost. Het systeem Topdesk vraagt om een jaarlijkse onderhoudsbeurt.

Trainingen

De gebruikerstraining voor het systeem Topdesk wordt gegeven voor maximaal acht personen. Omdat er meer medewerkers bij betrokken zijn, worden de kosten voor twee trainingen betaald. Voor het trainen van servicedeskvaardigheden wordt een extern trainingsbureau ingehuurd.

Middelen

De kosten voor het uitbreiden en inrichten van de servicedesk, ontstaan met name door de extra werkplek die binnen het meldpunt nodig is en de balie die men zal creëren. Andere kosten die bij de inrichting van het meldpunt bestaan, zijn die voor de extra FMIS-module.

Eenmalige kosten				Tabel 6
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal	
Projectgroep	140	112,00	15680,00	
Applicatiebeheerder	120	22,00	2640,00	
Afdelingshoofd BMO	40	36,00	1440,00	
Afdelingshoofd Centrale Receptie	40	36,00	1440,00	
Afdelingshoofd Publiekszaken	40	36,00	1440,00	
Afdelingshoofd Ingenieursbureau	40	36,00	1440,00	
Subtotaal			24080,00	
Extra loonkosten	Uren	Tarief	Totaal	
Stagiaires	10 (mnd)	400,00	4000,00	
Subtotaal			4000,00	
Inhuur diensten	Aantal	Tarief	Totaal	

⁴⁰ Salarisschalen Gemeente Katwijk, 2009.



Consultancy Topdesk ⁴¹	1 (dag)	750,00	750,00
Reiskosten	62 (km)	0,45	27,90
Subtotaal			777,90
Trainingen	Aantal	Tarief	Totaal
Gebruikerstraining Topdesk ⁴²	2	1050,00	2100,00
Servicedeskvaardigheden ⁴³	2	1125,00	7750,00
Subtotaal			9850,00
Middelen	Aantal	Tarief	Totaal
Balie ⁴⁴	1	595,00	595,00
Computer	1	700,00	700,00
Telefoon	1	200,00	200,00
Stoel	1	800,00	800,00
Module meldingenbeheer ⁴⁵	1	4500,00	4500,00
Folders	350	0,17	59,50
Subtotaal			6854,50
Totale kosten			45562,40

Tabel 7

Jaarlijks terugkerende kosten			
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal
Applicatiebeheerder	10 (p. mnd)	22,00	2640,00
Extra loonkosten			
1,7 FTE extra	144 (p. mnd)	14,00	41126,40
Inhuur diensten	Aantal	Tarief	Totaal
Onderhoud Topdesk ⁴⁶	1 (per jaar)	650,00	650,00
Totaal			44416,40

Baten

De baten van de verschillende stappen, zijn als volgt:

- Het bereiken van eenheid in ambitie.
- Het creëren van duidelijkheid naar de interne klant over producten, diensten en leveringsvoorwaarden.
- Het creëren van eenheid in werkprocessen en het mogelijk maken van rapportage en structurele terugkoppeling en het vereenvoudigen van de aanvragen van standaarddiensten en producten.
- Het bereiken van goede afstemming tussen het meldpunt en de ondersteunende teams en het creëren van een professioneel meldpunt.
- Het verhogen van de bereikbaarheid en het waarborgen van continue dienstverlening voor de interne klant.

⁴¹ Consultancy, www.topdesk.nl (20 april 2009)

⁴² Gebruikerstraining, www.topdesk.nl (20 april 2009)

⁴³ Training servicedeskvaardigheden, www.eduhub.nl (20 april 2009)

⁴⁴ Receptiebalie, www.topdesk.nl (20 april 2009)

⁴⁵ Medewerker Topdesk



7. Afweging mogelijke scenario's

In het vorige hoofdstuk is aangegeven met welke stappen de organisatie vanuit de huidige situatie tot het streefbeeld kan komen. Op basis daarvan zijn er verschillende scenario's geschetst en is aangegeven welke bedrijfskundige consequenties de acties met zich meebrengen. In dit hoofdstuk wordt op basis van deze consequenties een afweging gemaakt in de verschillende scenario's. Er wordt antwoord gegeven op de volgende subvraag:

Wat is, op basis van de bedrijfskundige consequenties het beste scenario voor Gemeente Katwijk?

7.1 Implementatiestrategieën

De verschillende implementatiestrategieën hebben allen een andere invloed op de consequenties. In deze paragraaf wordt aangegeven hoe de consequenties binnen de verschillende strategieën passen.

7.1.1 Gefaseerde implementatie

Gefaseerde implementatie		Tabel 8
Organisatorische consequenties		
Samenwerking	In een groeiproces is er veel ruimte om een goede samenwerking tussen de teams te creëren. In de verschillende fasen hebben de teams geleidelijk de mogelijkheid te wennen aan deze procesgerichte aanpak.	
Processen	Met het hanteren van een gefaseerde implementatie, is er tijd om grip te krijgen op de veranderingsprocessen. Daardoor is het gemakkelijker de processen stapsgewijs te leren beheersen. Er is ruimte voor onderhandeling en aanpassingen van de processen, mochten ze anders verlopen dan verwacht. Problemen kunnen op die manier preventief worden aangepakt.	
Bereiken van doelen	Het duurt bij dit scenario lang voor het concrete meldpunt zichtbaar is bereikt. Echter, men is al vanaf de beginfase gericht op het behalen van doelen. Men heeft in dit proces constant de mogelijkheid zich te verbeteren, daardoor zijn doelen uiteindelijk eerder bereikt.	
Personele consequenties		
Functies en takenpakketten	Door het gelijkmatig doorvoeren van veranderingen, wordt er minder druk op de medewerkers gelegd. Zij hebben ruim de tijd afscheid te nemen van traditionele werkwijzen en nieuwe werkwijzen te leren beheersen.	
Scholing	Medewerkers hebben de mogelijkheid om over lange periode verschillende trainingen te volgen. Zij kunnen nieuwe kennis daarom geleidelijk leren te beheersen, dit vereist een lagere mate van inspanning.	
Weerstand	Tijdens een gefaseerde implementatie is er voldoende tijd de medewerkers bij het proces te betrekken. Weerstand kan op die manier tijdig worden gesignaleerd en uit de weg worden geruimd. Doordat er tijd is om medewerkers bij de veranderingen te betrekken en te laten wennen aan de nieuwe processen, wordt voorkomen dat er na de implementatie veel weerstanden ontstaan.	
Financiële consequenties		



Investeringsen	Een geleidelijke implementatie, zorgt ervoor dat de benodigde investeringen verdeeld worden over een langere periode. Hierdoor worden uitgaven gespreid, waardoor er minder risico's ontstaan.
Projectkosten	Een projectgroep dient zich bij een gefaseerde implementatie langere periode in te zetten om resultaten te behalen. Dit betekent dat de personeelskosten ruim verspreid zijn.
Spreiding	De gemiddelde kosten per maand bedragen 1898,40 euro.

7.1.2 Big Bang-scenario

Tabel 9

Big Bang-scenario	
Organisatorische consequenties	
Samenwerking	Een goede samenwerking tussen de betrokken teams, is de basis voor een procesgerichte aanpak van werkwijzen. Deze procesgerichte aanpak is nodig voor de invulling van verschillende gaps. Bij een Big Bang-scenario, dienen de teams dit binnen relatief korte tijd te behalen. Het is lastig om in die periode alle neuzen dezelfde richting op te krijgen en daarmee een gemeenschappelijke organisatie te creëren.
Processen	Doordat er bij een Big Bang-scenario geen geleidelijke overgang is van oude naar nieuwe processen, is de kans kleiner dat medewerkers zich aan oude tradities vast blijven houden.
Bereiken van doelen	Het Big Bang-scenario is gericht op het snel behalen van resultaat. Er vinden tegelijk veel interventies plaats, hiermee bereikt men dat het meldpunt snel in werking is. Echter kan men zich pas na de implementatie gaan richten op de daadwerkelijke doelen die gesteld zijn. Dit betekent dat het meldpunt vaak nog veel gebreken kent, het zal lang duren voor uiteindelijke doelen bereikt zijn.
Personele consequenties	
Functies en takenpakketten	Een consequentie van het Big Bang-scenario is dat medewerkers snel en adequaat moeten anticiperen op deze veranderingen. Dit vereist flexibiliteit en het vermogen om snel aan nieuwe situaties te kunnen wennen. Hierbij wordt de hoge eis gesteld dat medewerkers in korte tijd afscheid nemen van traditionele werkwijzen.
Scholing	Medewerkers dienen in korte tijd een aantal trainingen te volgen. Dit kan een uitdaging zijn, maar het zorgt ook voor een tijdelijke verhoging van de huidige werkdruk.
Weerstand	Het verschil tussen de oude en nieuwe situatie is groot. De huidige werkwijze is ineens niet meer goed en veranderingen worden in korte tijd doorgevoerd. Dit kan voor medewerkers als een verrassing komen, waardoor weerstanden ontstaan. Er is korte tijd om effectief op weerstanden van het personeel in te spelen. Dit heeft als gevolg dat de organisatie achteraf met een grotere mate van weerstand te maken krijgt. Hierdoor wordt een optimale werking van het meldpunt belemmerd.
Financiële consequenties	
Investeringsen	Binnen een aantal maanden, worden grote investeringen gedaan in middelen en trainingen. Dit betekent dat er in korte tijd veel uitgaven worden gedaan en dat vermogensbehoefte van de teams hoog is.
Projectkosten	Doordat er in korte tijd veel veranderingen worden doorgevoerd, is een hoge inspanning van de projectgroep nodig. Dit betekent hoge personeelskosten



	over een korte periode.
Spreiding	De gemiddelde kosten per maand bedragen 5062,50 euro.

7.1.3 Uitstel van implementatie

Tabel 10

Uitstel van implementatie	
Organisatorische consequenties	
Samenwerking	De verschillende teams blijven activiteitgericht werken. Dit betekent dat zij geen rekening houden met besluiten van andere teams en er aan de klant geen integrale producten en diensten aangeboden kunnen worden
Processen	De huidige processen blijven zoals deze nu verlopen. De knelpunten die beschreven zijn in hoofdstuk drie blijven bestaan. Er worden geen efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen met betrekking tot de dienstverlening behaald.
Bereiken van doelen	Huidige doelen worden niet aangepast om de afhandeling van meldingen te verbeteren. Dit betekent dat men niet gericht aan verbeteringen zal werken en dat het streefbeeld niet bereikt wordt.
Personele consequenties	
Functies en takenpakketten	Functies en takenpakketten blijven zoals deze zijn. Dit betekent dat medewerkers zich aan hun huidige werkwijzen kunnen blijven vasthouden. Er komt hiermee echter geen oplossing voor de knelpunten die nu bestaan.
Scholing	Doordat veranderingen in functies en takenpakketten uitblijven, hoeven medewerkers niet getraind te worden. Enerzijds wordt daardoor geen druk op medewerkers gelegd, anderzijds worden daardoor voor het personeel geen nieuwe uitdagingen gecreëerd.
Weerstand	Door het uitblijven van veranderingen, zullen er geen weerstanden onder het personeel bestaan. De sfeer in de organisatie wordt daardoor niet negatief beïnvloed.
Financiële consequenties	
Investerings	Investerings worden niet gedaan. Dit betekent dat er op korte termijn geen kosten gemaakt worden. Echter vinden er geen verbeteringen in efficiëntie en kwaliteit van dienstverlening plaats. Daardoor kan dit op lange termijn meer geld kosten dan wanneer de investeringen wel worden gedaan.
Projectkosten	Projectkosten blijven uit, financieel gezien is deze keuze voordelig voor de gemeente.
Spreiding	N.v.t.

7.2 Analyse

De scenario's hebben een verschillende invloed op de bedrijfskundige consequenties. Dit blijkt uit de vorige paragraaf. Wanneer de scenario's met elkaar worden vergeleken, is te zien dat deze verschillen op de volgende punten:

7.2.1 Verschillen in organisatorische consequenties

Een gefaseerde implementatie geeft de projectgroep de mogelijkheid grip op de situatie te behouden. Dit in tegenstelling tot een Big Bang-scenario, waar men de veranderingen in hoog tempo invoert. In beide scenario's worden dezelfde stappen genomen, echter de stappen zijn niet even goed te



beheersen. Het gevolg hiervan is dat de kans op fouten achteraf groter is bij een Big Bang-scenario. Problemen kunnen niet preventief worden aangepakt, waardoor ze pas ontstaan na de implementatie. Bij een gefaseerde implementatie, kan men hier tijdig op inspelen, daardoor werkt men meer gericht naar de doelen toe.

Het uitstellen van implementatie heeft als gevolg dat de doelen in het geheel niet behaald worden, hiermee kan de organisatie zich dus niet verder ontwikkelen. Dit is voor een ambitieuze organisatie als Gemeente Katwijk dus geen goede optie.

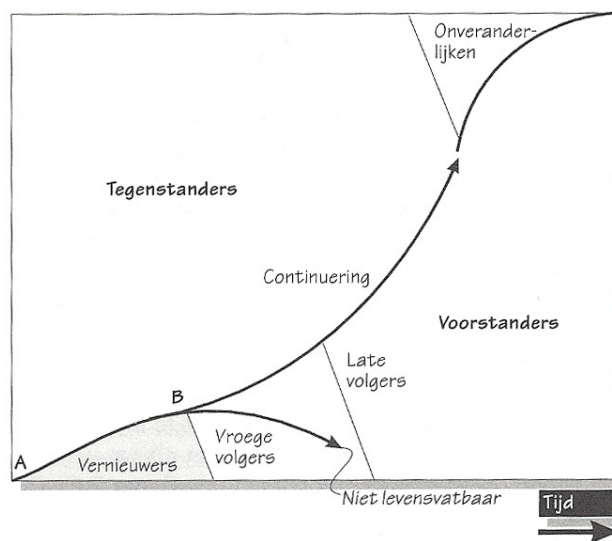
7.2.2 Verschillen in personele consequenties

De scenario's verschillen in grote mate in de wijze waarop met medewerkers wordt omgegaan. Tijdens een Big Bang-scenario is het lastig om respectvol met het betrokken personeel om te gaan. De werkdruk is hoog. Medewerkers worden in korte tijd gedwongen afstand te nemen van oude werkprocessen en nieuwe werkprocessen te beheersen. Dit leidt snel tot een hoge mate van weerstanden. Deze kunnen in een gefaseerde implementatie tijdig worden gesignaleerd, echter in een Big Bang-scenario is dit niet het geval.

Over het algemeen bestaan er in een veranderingsproces drie groepen medewerkers:

- De vernieuwers: deze zijn zich bewust van de noodzaak van het project en zijn hier direct voorstander van.
- De volgers: deze zijn, na enige weerstand, in de loop van de tijd te overtuigen van de veranderingen. Waardoor ook zij voorstander zullen worden.
- De onveranderlijke: deze groep medewerkers zal zich blijven verzetten tegen de veranderingen en wil vaak niet meegaan in de nieuwe aanpak.

Het verschil tussen de twee scenario's op gebied van personele consequenties, blijkt uit figuur 1. In deze figuur is te zien hoe de drie groepen medewerkers reageren op het project, naar aanleiding van het tijdsverloop. De stijgende lijn geeft aan dat er steeds meer volgers ontstaan, maar dit heeft tijd nodig. In een Big Bang-scenario is er grote kans dat er onvoldoende tijd is om voldoende medewerkers mee te krijgen in het project. Dit heeft als gevolg dat, gezien de personele consequenties, het project een kleinere kans van slagen heeft dan in het scenario van een gefaseerde implementatie.



Figuur 1⁴⁷

⁴⁷ Wijnen, G. e.a.: Projectmatig werken, 21^e dr, Utrecht, Het Spectrum, 2006. ISBN 9027469059



Wanneer de gemeente kiest voor uitstel van implementatie, betekent dit dat er geen veranderingen zullen ontstaan voor het personeel. Voor de medewerkers is dit op korte termijn gunstig, zij hoeven zich niet aan te passen. Echter, ontgaat hen met dit scenario ook de kans op scholing. Deze mogelijkheid zou voor veel medewerkers juist een uitdaging kunnen vormen. Een ander nadeel van het uitstellen is dat het personeel last blijft hebben van de knelpunten die in de huidige situatie spelen.

7.2.3 Verschillen in financiële consequenties

Financieel gezien lijkt het voordelig om de implementatie uit te stellen. Dit brengt op korte termijn geen kosten met zich mee. Kwaliteits- en efficiëntieverbeteringen blijven bij dit scenario echter ook uit, waardoor er op langere termijn geen financiële voordelen behaald worden.

De gefaseerde implementatie en het Big Bang-scenario bestaan uit dezelfde stappen. Hierdoor hebben ze ook dezelfde financiële consequenties. Echter worden de stappen niet over hetzelfde tijdsbestek genomen. Er is dus een verschil in spreiding van eenmalige kosten. In bijlage 19 is te zien dat een gefaseerde implementatie plaats vindt in twee jaar, dit betekent dat de maandelijks kosten gemiddeld 1898,40 euro bedragen. Bijlage 20 geeft het Big Bang-scenario weer, welke over een tijdsbestek van negen maanden plaats vindt. De gemiddelde maandelijks kosten bedragen voor dit scenario 5062,50 euro. Ook het Big Bang-scenario is financieel gezien niet het voordeligst.

7.2.4 Afweging

Nu de belangrijkste verschillen tussen de scenario's op een rij zijn gezet, kunnen de scenario's tegen elkaar afgewogen worden. In tabel 11 is aangegeven welk scenario op basis van de consequenties op lange termijn voor Gemeente Katwijk het beste is.

Tabel 11			
	Gefaseerde implementatie	Big Bang-scenario	Uitstel van implementatie
Organisatorische consequenties			
Samenwerking	x		
Processen	x		
Bereiken van doelen	x		
Personele consequenties			
Functies en takenpakketten	x		
Scholing	x		
Weerstand			x
Financiële consequenties			
Investeringskosten	x		
Projectkosten			x
Spreiding	x		

In tabel 11 is te zien dat een gefaseerde implementatie de beste keuze blijkt te zijn. Dit scenario verdient bij de meeste bedrijfskundige factoren de voorkeur. Doordat de gemeente met gebruik van dit scenario gericht is op het bereiken van doelen, kan men veel positieve ontwikkelingen doormaken. Dit gebeurt gelijkmatig, hierdoor worden financiële consequenties goed gespreid. Dit maakt het de moeite waard om in dit project te investeren.

Op gebied van weerstand en projectkosten, gaat de voorkeur uit naar uitstel van implementatie. Weerstand en hoge kosten worden hiermee voorkomen. Maar de organisatie heeft hier slechts op korte termijn profijt van. Op lange termijn zouden deze factoren juist hun vruchten afwerpen.



8. Conclusies en adviezen

Na het beantwoorden van de verschillende subvragen in dit onderzoek, worden in dit hoofdstuk de conclusies op een rij gezet. Naar aanleiding hiervan, kunnen de adviezen voor Gemeente Katwijk geformuleerd worden, als antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek:

Op welke wijze kunnen de teams Facilitaire Zaken, Automatisering, Ingenieursbureau en Centrale Receptie van Gemeente Katwijk één centraal meldpunt voor de interne klant opzetten?

8.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt per subvraag uit dit onderzoek, een conclusie geformuleerd.

1. Wat is een servicedesk en welke aspecten spelen een rol bij het ontwerp van dit meldpunt?

De servicedesk is een complex concept. Aspecten binnen dit concept kunnen binnen organisaties op verschillende wijzen kunnen worden ingevuld. De belangrijkste conclusie uit dit hoofdstuk is dat er weinig hanteerbare stappenplannen voor dit onderzoek beschikbaar zijn. Het model van De Rouw fungeert als een beproefd uitgangspunt voor dit onderzoek.

2. Hoe is de huidige situatie binnen Gemeente Katwijk met betrekking tot de afhandeling van meldingen en waar liggen de knelpunten?

Uit onderzoek naar de huidige situatie van de betrokken teams, blijkt dat de teams weinig met elkaar communiceren. Daardoor is er geen gemeenschappelijke werkwijze. Ambitie, coördinatie en informatiesystemen worden niet gezamenlijk aangepakt. Ook ontbreekt het aan een klantgerichte attitude. De communicatie naar de klanten is niet optimaal, zij worden niet op de hoogte gehouden van de lopende meldingen en actuele producten en diensten. De slechte bereikbaarheid van de diensten zorgt voor frustraties bij de klant. Concluderend kan gesteld worden dat er veel verbeterd kan worden op dit vlak.

3. Hoe wordt bij andere gemeenten invulling gegeven aan een meldpunt?

Het invoeren van meldpunten speelt ook bij omliggende gemeenten van gelijke omvang als Gemeente Katwijk. De gemeenten Den Haag, Eindhoven en Leiden, hanteren ieder een andere invulling van het concept. Alle gemeenten zijn erop gericht de dienstverlening te optimaliseren en veel ondersteunende diensten bij het meldpunt te betrekken. Het stellen van doelen en de afstemming tussen frontoffice en backoffice wordt binnen de drie gemeenten als belangrijk aandachtspunt gezien.

4. Wat is het streefbeeld voor de inrichting van een centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk?

In het streefbeeld zijn de meldingen van de vier ondersteunende teams binnen de huidige servicedesk van het team Automatisering geïntegreerd. De teams hanteren een gemeenschappelijke wijze van coördinatie en maken gebruik van een centraal informatiesysteem. Daarbij wordt klantgericht gewerkt en zorgt men voor goede bereikbaarheid en waarborgen van continue dienstverlening.

5. Welke mogelijke scenario's zijn er voor Gemeente Katwijk en wat zijn hiervan de bedrijfskundige consequenties?

Om vanuit de huidige situatie het streefbeeld te bereiken, dient de gemeente verschillende acties te ondernemen. Deze kunnen ineens grootschalig worden doorgevoerd volgens het Big Bang-scenario, of geleidelijk middels een gefaseerde implementatie. Daarnaast kan de organisatie besluiten de implementatie uit te stellen. De verschillende acties brengen bedrijfskundige consequenties met zich mee: Organisatorische consequenties, door verandering in samenwerking, processen en de nieuwe doelen. Personele consequenties, door veranderingen in taken en het volgen van trainingen. Dit kan



weerstand veroorzaken. Financiële consequenties bestaan uit eenmalige kosten van de interventies, begroot op 45562,40 euro. De jaarlijks terugkerende kosten zijn begroot op 44416,40 euro.

6. Wat is, op basis van de bedrijfskundige consequenties, het beste scenario voor Gemeente Katwijk?

Een gefaseerde implementatie blijkt de beste keuze te zijn. Dit scenario verdient bij het merendeel van de bedrijfskundige factoren de voorkeur. Men is het meest gericht op doelen en veranderingen worden geleidelijk ingevoerd waardoor er een kleinere kans op weerstand is. De financiële consequenties worden in dit scenario het best gespreid. De methode brengt uiteindelijk tevens de meeste baten met zich mee.

8.2 Advies

De ondersteunende teams staan in de huidige situatie nog ver van het streefbeeld af. Toch wordt niet aangeraden de implementatie uit te stellen. De gemeente heeft de ambitie om te groeien naar een procesgerichte organisatie. Door deze ambitie is het mogelijk om in de huidige situatie al te beginnen met de implementatie.

Omdat Gemeente Katwijk zich nog in het stadium van een activiteitgeoriënteerde organisatie bevindt, wordt ook een Big Bang-scenario afgeraden. Voor de implementatie van een centraal meldpunt, moet organisatorisch veel veranderen. Het ineens grootschalig implementeren van deze veranderingen, is voor Gemeente Katwijk een brug te ver.

Het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek, luidt als volgt:

Gemeente Katwijk kan door middel van een gefaseerde implementatie een centraal meldpunt opzetten. Hoe de verschillende aspecten voor dit meldpunt binnen Gemeente Katwijk dienen te worden ingericht, is geschetst in hoofdstuk vijf. De organisatie kan tot dit streefbeeld komen door gelijkmatig in twee jaar tijd de volgende stappen nemen:

1. Het stellen van gemeenschappelijke doelen en missie
2. Inventariseren van producten en diensten en het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus.
3. Organisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
4. Het laten verlopen van de processen volgens een centraal FMIS en het implementeren van een virtuele servicedesk
5. Het voorbereiden op de 1-loketfunctie
 - a. Het bepalen van afhandelingsniveaus
 - b. Opstellen van procedures en werkwijzen
6. Servicedesk Automatisering uitbreiden en inrichten naar functie-eisen
7. Ingebruikname meldpunt
8. Betrekken van onderhoudsmeldingen bij het meldpunt
 - a. Afstemming met Ingenieursbureau
 - b. Bijwerken producten- en dienstencatalogus
 - c. Werken met een centraal FMIS

Nu het advies geformuleerd is, wordt in het laatste hoofdstuk ingegaan op de implementatie van deze stappen.



9. Implementatie

In het vorige hoofdstuk is geadviseerd de ontwikkeling van het centraal meldpunt gefaseerd te laten verlopen. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de implementatie van dit advies. Daarbij wordt antwoord gegeven op de volgende subvraag:

Op welke wijze kan het advies geïmplementeerd worden?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de implementatie van het meldpunt, de stappen die te volgen zijn, de daarbij behorende activiteiten en de verantwoordelijke personen. Tevens wordt ingegaan op de mogelijkheid op weerstanden en hoe de organisatie hiermee om kan gaan.

9.1 Plan van aanpak

Het opzetten van een centraal meldpunt is eenmalig en gericht op het behalen van resultaat. Wanneer het centraal meldpunt daadwerkelijk in gebruik is, is het doel bereikt. Het gaat hier dus om een tijdelijk project. In deze paragraaf komen achtereenvolgens de projectgroep, de businesscase en de verschillende stappen van het onderzoek naar voren.

Projectgroep

Verantwoordelijk voor de implementatie van het meldpunt is de projectgroep met in het bijzonder de projectleider. In hoofdstuk zes is aan bod gekomen welke medewerkers zich in deze projectgroep voor de ontwikkeling van het centraal meldpunt bevinden. Dit zijn de vier teamleiders van de betrokken teams, Facilitaire Zaken, Automatisering, Centrale Receptie en Ingenieursbureau. Deze personen hebben allen een overzichtelijk beeld van wat er speelt binnen de verschillende teams. De functie van projectleider wordt vervuld door de teamleider Facilitaire zaken. Zij is de opdrachtgever van dit onderzoek en is hier dus nauw bij betrokken geweest. Ook heeft het grootste deel van de meldingen betrekking op het team Facilitaire Zaken.

Naast de projectgroep zijn er andere betrokkenen bij het onderzoek:

- Applicatiebeheerder
- Afdelingshoofden
- Stagiaires
- Adviseur FMIS
- Externe instructeurs

Deze hebben een functie bij de implementatie van verschillende veranderingen. Aan het einde van deze paragraaf is weergegeven bij welke stappen zij een rol hebben.

Businesscase

Vooraf aan het project dient de organisatie een businesscase op te zetten. De impact van een centraal meldpunt op de organisatie van de betrokken teams, het personeel en de financiën is vrij groot. Daarom is het van belang dat er door de projectgroep is nagedacht over:

- | | | |
|---------------|----------------|---------------------------|
| - Omvang | - Tijd | - Kwaliteit |
| - Betrokkenen | - Communicatie | - Personeel |
| - Risico's | - Personeel | - Invoering ⁴⁸ |

⁴⁸ Wijnen, G. e.a.: Projectmatig werken, 21^e dr, Utrecht, Het Spectrum, 2006. ISBN 9027469059



Op grond van de businesscase, kunnen gedurende het project belangrijke beslissingen genomen worden. Binnen Gemeente Katwijk kunnen de gegevens uit dit onderzoek de basis vormen voor de businesscase.

Stappen

Voor een gefaseerde implementatie van het meldpunt, zijn in het vorige hoofdstuk acht verschillende acties beschreven om te komen tot het geschetste streefbeeld. In tabel 12 worden deze stappen nogmaals kernachtig weergegeven. Daarbij worden de activiteiten en de betrokken medewerkers per stap aangegeven. Voor het tijdpad dat de gemeente zal volgen en de beschrijving van de stappen die zij zal nemen, wordt verwezen naar bijlage 19.

Tabel 12

Stap	Activiteiten	Betrokkenen	
1	Opstellen gemeenschappelijke doelen en missie	Overleg teams Facilitaire Zaken, Automatisering en Centrale Receptie	Projectgroep
2	Producten en diensteninventarisatie	Vastleggen SLA's	Projectgroep
		Inventariseren producten en diensten	Stagiaire opleiding Facility Management
		Ontwikkelen producten- en dienstencatalogus	Stagiaire opleiding Facility Management
3	Organisatie verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Taakpakketten en functieomschrijvingen aanpassen	Projectgroep en afdelingshoofden Facilitaire Zaken, Automatisering en Centrale Receptie in overleg met ondernemingsraad en Personeelszaken
4	Systemen en informatisering aanpassen	Alle processen laten verlopen volgens FMIS	Adviseur FMIS in overleg met Projectgroep
		FMIS trainingen personeel	Medewerkers FMIS
		Implementatie virtuele servicedesk	Applicatiebeheerder
5	Vorbereiden op 1-loketfunctie	Bepalen van afhandelingsniveaus	Projectgroep
		Opstellen procedures en werkwijzen	Stagiaire opleiding Facility Management
		Trainingen en opleiding medewerkers	Externe instructeurs
6	Servicedesk Automatisering uitbreiden en inrichten naar functie-eisen	Fysieke inrichting meldpunt	Projectgroep
7	Ingebruikname meldpunt	Promotie en voorlichting	Projectgroep
		Opening	Projectgroep
8	Betrekken onderhoudsmeldingen bij meldpunt	Afstemming ingenieursbureau	Projectgroep
		Bijwerken producten en dienstencatalogus	Medewerkers centraal meldpunt
		Werken met centraal FMIS	Applicatiebeheerder



9.2 Trainingen

Voor het bereiken van een professioneel meldpunt is het van belang dat het personeel bepaalde kennis bezit, dit is in hoofdstuk vijf aan bod gekomen. Kennis van processen kunnen medewerkers van te voren niet opdoen, dit gebeurt wanneer het meldpunt in gebruik is. Wel is het verstandig de medewerkers tijdens de implementatie training te geven voor de volgende punten:

FMIS

Omdat na verloop van tijd alle medewerkers, zowel van de frontoffice en backoffice, met één centraal FMIS zullen moeten werken, dienen zij hier training in te krijgen. Zo wordt voorkomen dat medewerkers de systemen niet voldoende beheersen en daarom terugvallen in de oude manier van werken. Trainingen worden gegeven door de aanbieder van het FMIS, in dit geval Topdesk. Er kan gekozen worden voor de gebruikerstraining, geschikt voor beginners en gebruikers. Op die manier leren medewerkers efficiënt met het systeem te werken.⁴⁹

Communicatie en gesprekstechnieken

Om er voor te zorgen dat het meldpunt klantgericht is, is het verstandig de medewerkers van het meldpunt een training te bieden in communicatie en gesprekstechnieken. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij goed kunnen luisteren en behulpzaam zijn. Tevens moeten zij de klant kunnen helpen in het formuleren van behoeften. Een training kan ervoor zorgen dat medewerkers zich meer klantgericht opstellen.

9.3 Weerstand bij veranderingen

Veranderingen gaan doorgaans gepaard met weerstand, hiervoor bestaan verschillende redenen. Dit is in hoofdstuk twee aan bod gekomen. Tijdens dit onderzoek is daarom al een deel van de betrokkenen gevraagd naar hun standpunt. Het overgrote deel van de respondenten was positief over het mogelijke project. Toch is in interviews met externe organisaties aangegeven dat betrokkenen zich zullen verzetten wanneer veranderingen daadwerkelijk aangekondigd worden.⁵⁰ Daarom wordt in deze paragraaf toegelicht hoe Gemeente Katwijk met weerstanden kan omgaan.

Communicatie

Om alle betrokkenen mee te krijgen in de verandering is goede communicatie van groot belang. De leidinggevendenden zijn op de hoogte van de veranderingen die er gaan komen en zijn zich bewust van de noodzaak ervan. De medewerkers zijn niet of niet volledig op de hoogte van deze informatie.

Voor een goede communicatie tijdens veranderingen, zijn de volgende speerpunten belangrijk:

- Op tijd communiceren, daardoor krijgen medewerkers de mogelijkheid om aan de veranderingen te wennen.
- Volledig communiceren is belangrijk om vertrouwen te creëren bij de medewerkers. Vanaf het begin moeten zij helder geïnformeerd worden over de gevolgen van de veranderingen, waardoor zij niet voor verrassingen komen te staan. Verrassingen kunnen weerstand veroorzaken.
- Frequent communiceren, daardoor worden medewerkers gedurende het proces op de hoogte gehouden van gewijzigde plannen en zijn zij constant bij het proces betrokken.

Interactie

Communiceren betekent niet alleen het informeren van medewerkers. Dit kan tot een overload aan informatie leiden waardoor mensen zich hiervoor afsluiten en hun eigen weg kiezen. Medewerkers

⁴⁹ Gebruikersopleiding, www.topdesk.nl (17 april 2009)

⁵⁰ Interview dhr. A. ter Harmsel, Clustermanager Serviceplein Gemeente Den Haag
Interview mw. A. Bex, hoofd servicedesk Gemeente Eindhoven



moeten zelf gemotiveerd worden om in de veranderingen mee te gaan. Daarom is het van belang dat er interactief gecommuniceerd wordt. Tijdens het afnemen van interviews met interne medewerkers, bleek dat alle respondenten bereid waren om mee te werken. Ze waren enthousiast en kwamen zelf met ideeën. Hieruit blijkt dat interactief communiceren voor Gemeente Katwijk een goede methode is om met weerstanden om te gaan.

Het verlagen van weerstand door interactief communiceren, kan plaatsvinden door de volgende stappen te hanteren:⁵¹

- Het bespreekbaar maken van weerstand. Door met medewerkers te praten over weerstand kan vertrouwen worden gewekt. Medewerkers worden bij het proces betrokken en krijgen niet het gevoel dat zij vergeten worden. Door te beseffen dat weerstand een teken van betrokkenheid is, kan dit juist gezien worden als een positieve inbreng van het personeel.
- Het luisteren naar de achtergrond van weerstand en het doen van moeite om medewerkers te begrijpen. Het is belangrijk dat het duidelijk is waar weerstand vandaan komt. Het kan zijn dat het doel van de veranderingen niet helder is. Door naar medewerkers te luisteren, is het mogelijk op weerstanden in te spelen.
- Medewerkers in hun waarde laten en serieus nemen. Het is belangrijk weerstanden te erkennen en te accepteren. Wanneer dit niet gebeurt, zullen medewerkers zich waarschijnlijk meer gaan verzetten.
- De situatie definiëren als een gezamenlijk project waarin met de medewerkers naar oplossingen gezocht kan worden. De medewerkers van de betrokken teams bezitten veel kennis, waardoor ook zij een goede inbreng in het project kunnen hebben. In verschillende meetings, kunnen leidinggevend en het personeel discussiëren over mogelijke oplossingen. Hierdoor wordt niet alleen gebruik gemaakt van de kennis van medewerkers, ook krijgen medewerkers het gevoel dat zij serieus genomen worden. Een belangrijke stap bij het accepteren van veranderingen.
- Positief gedrag van medewerkers belonen en negatief gedrag niet benadrukken. Wanneer een klimaat gecreëerd wordt waarin medewerkers beloond worden als zij positief gedrag tonen of met initiatieven komen voor het project, zal dit gedrag gestimuleerd worden.

⁵¹ Metselaar, E. en Cozijnsen, A.: Van weerstand naar veranderingsbereidheid, Heemstede, Holland Business Publications, 1998. ISBN 9074885128



Literatuuropgave

Literatuur en artikelen

Alofs, T. en Korevaar, H.: Van helpdesk naar servicedesk, 2^e dr. Den Haag, ten Hagen en Stam. ISBN 9044001515

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009. Den Haag, Haagse Hogeschool, 2008. ISBN 9073077095

Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 3^e dr. Soest, Uitgeverij Nelissen, 2004. ISBN 9024414687

Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverleningsmeldpunt. In: Facto Magazine, 2007

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, 2^e dr. Groningen, Wolters Noordhoff 2000.

Kok, H.B.: Marketing voor facilitaire dienstverleners. 1^e dr. Den Haag, Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 903952355X

Krimpen, J.: Facility Management in perspectief. 1^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2003. ISBN 9013000436

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 5^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2001. ISBN 9013055427

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag, Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2005/2006

Matthijse, R. e.a.: Shared Service Center bij de Overheid, Big Bang of zachte dwang? Uitgeverij Tiem, 2005

Metselaar, E. en Cozijnsen, A.: Van weerstand naar veranderingsbereidheid, Heemstede, Holland Business Publications, 1998. ISBN 9074885128

Reijnders, E.: Basisboek Interne Communicatie. 1^e dr. Assen, Van Gorcum, 2006. ISBN 902324219X

Rietvelt, H. en Rouw, L.P.: Het rieten dak, Utrecht, De Graaff, 2006. ISBN: 9789077024218

Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427

Quinn, R.E.: Handboek managementvaardigheden, 3^e dr. Den Haag, Sdu Uitgevers, 2007. ISBN 9039520135

Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. In: Facto Magazine, 2006

Stoffelsen, J.: Effectief omgaan met weerstand. In: Gids voor personeelsmanagement, jrg. 84, nr.3, 2005



Timmer, M.: De frontoffice in facilitaire organisaties: antenne of stoorzender?, Facility Management Handboek, Nieuwegein, Arko Uitgeverij, 1996.

Internetbronnen

Kor, R.: Formuleren van de missie, www.twynstragudde.nl (24 februari 2009)

De Gemeente, www.overheid.nl (17 februari 2009)

Consultancy, www.topdesk.nl (20 april 2009)

Gebruikerstraining, www.topdesk.nl (17 april 2009)

Kwaliteitsmodel, www.bestuursacademie.nl (25 februari 2009)

Receptiebalie, www.topdeq.nl (20 april 2009)

Training servicedeskvaardigheden, www.eduhub.nl (20 april 2009)

Wat helpt mijn organisatie verder?, www.ink.nl (20 april 2009)

www.ink.nl

www.fmresource.nl

www.katwijk.nl

Overige documenten

Directieplan Gemeente Katwijk, 2009

Salarisschalen Gemeente Katwijk, 2009

Verkade, N.: Een meer klantgerichte organisatie als kroon op het werk, Katwijk, Gemeente Katwijk, 2008



1. Begrippenlijst

Begrip	Beschrijving
<i>Afhandelingsniveau</i>	De vraag of de melding binnen de servicedesk kan worden afgehandeld of dat de melding moet worden doorgeleid naar de ondersteunende afdelingen.
<i>Facility Management Informatie Systeem</i>	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. ⁵²
<i>Informatieverzoek</i>	Kennisgeving van behoefte aan informatie met betrekking tot producten en dienstverlening.
<i>Klacht</i>	Uiting van ontevredenheid over een ervaren belemmering bij uitoefening van handelingen ten gevolge van een stagnatie van de functionele bedrijfstoestand van een gebouw, installaties, of dienstverlening.
<i>Producten- en diensten catalogus</i>	Een catalogus voor het informeren van de gebruikers over producten en diensten van het facilitair bedrijf. Hierin is beschreven op welke wijze, onder welke condities en tegen welke kwaliteitseisen de gebruikers de producten en diensten kunnen afnemen. ⁵³
<i>Service Level Agreement</i>	Een schriftelijke overeenkomst tussen de facilitaire organisatie en de klant. In een Service Level Agreement staan, naast de beschrijving van de te leveren diensten, de rechten en plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau van de te leveren diensten. ⁵⁴
<i>Storingsmelding</i>	Melding van een defect of stagnatie van de functionele bedrijfstoestand van een gebouw, installaties of in de dienstverlening. Werkzaamheden worden hierdoor deels of geheel belemmerd.
<i>Wens</i>	Behoeftte aan een extra voorziening die niet deel uitmaakt van het bestaande assortiment.
<i>Workflowmanagement</i>	Het automatiseren van werkprocessen, op de computer wordt bijgehouden welk deel van het werk is voltooid, op die manier kunnen problemen wordenesignaleerd bij de afhandeling en kan het werk gemakkelijk worden gerouteerd door de organisatie.

⁵² Harry Willemse, DBAssociates Rotterdam

⁵³ Rietvelt, H. en Rouw, L.P.: *Het rieten dak*, Utrecht, De Graaff, 2006. ISBN: 9789077024218

⁵⁴ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. 5^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2001. ISBN 9013055427



2. Organisatiebeschrijving

Deze bijlage geeft een korte beschrijving van de organisatie waarbinnen het onderzoek plaatsvindt.

2.1 Gemeente Katwijk

Een gemeente is een zelfstandige bestuursseenheid van de Nederlandse Staat. Deze kan tot op zekere hoogte haar eigen zaken regelen, zo regelt zij haar eigen bestuur en organisatie. Echter heeft een gemeente zich te houden aan de richtlijnen die door het rijk en de provincie zijn opgesteld. De gemeente is een dienstverlenende instelling, de organisatie verzorgt faciliteiten voor haar inwoners. Sinds 1 januari 2009 zijn er in Nederland 441 gemeenten.⁵⁵

In januari 2006 fuseerden de gemeenten Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg tot één gemeente. Voor deze fusie is gekozen, om met één nieuwe gemeente de omgevingspositie van de dorpen te versterken. De naam Katwijk is aangehouden in verband met de naamsbekendheid van het dorp. Het dorp telt momenteel 60.000 inwoners, maar de verwachting is dat dit inwoneraantal zal stijgen tot 90.000 inwoners in 2020. De gemeente heeft de laatste jaren dus met veel ontwikkelingen te maken gehad en zal ook de komende jaren steeds meer groeien.⁵⁶

2.1.1 Organisatiestructuur

Gemeente Katwijk bestaat uit een bestuurlijke en een ambtelijke organisatie. De bestuurlijke organisatie bestaat uit twee onderdelen, de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders (B&W). De gemeenteraad staat aan het hoofd van de gemeente, de gemeenteraad van Gemeente Katwijk bestaat uit 33 raadsleden, deze leden vertegenwoordigen de inwoners van Katwijk. De raad stelt tevens in hoofdlijnen het beleid van de gemeente vast. Het college van B&W vormt het dagelijkse bestuur van de gemeente. De belangrijkste taken van dit bestuursonderdeel zijn het voorbereiden en uitvoeren van de besluiten van de gemeenteraad. De gemeenteraad controleert deze uitvoering. Daarnaast voert het college zelfstandig wetten en regelingen van het rijk en de provincie uit.⁵⁷

De organisatiestructuur van de gemeente is plat, verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. De ambtelijke organisatie bestaat uit zeven vakafdelingen; Publiekszaken, Ruimtelijke Ontwikkeling, Openbare Werken, Wijkwerk, Veiligheid, Sociale Zaken en Maatschappelijke Zaken. De organisatie heeft vier ondersteunende afdelingen; Financiën, Personeel en Organisatie, Concerneenheid en Bestuurs- en Managementondersteuning. In het organogram van de organisatie is de structuur schematisch weergegeven.⁵⁸

Het onderzoek vindt plaats binnen het gemeentehuis in Katwijk, hier zijn 250 medewerkers werkzaam. Binnen het servicepunt in Rijnsburg zijn ongeveer 80 medewerkers werkzaam.

2.1.2 Missie

De missie van Gemeente Katwijk luidt: 'Samen aan de slag'. De klant staat hierbij centraal. De organisatie wil voldoende oog hebben voor zowel het algemene als het individuele belang van de

⁵⁵ De gemeente, www.overheid.nl (17 februari 2009)

⁵⁶ Historie, www.katwijk.nl (17 februari 2009)

⁵⁷ De organisatie, www.katwijk.nl (17 februari 2009)



klant. Doordat de gemeente groeipotentie heeft, komt zij voor grote kansen en uitdagingen te staan, hierbij wil de gemeente de regie in eigen handen houden en met visie en daadkracht handelen.

De ambtelijke organisatie van Gemeente Katwijk heeft de volgende ambitie: 'Koersgericht op weg naar een Klantgerichte organisatie'. Dit komt tevens naar voren in het directieplan, waarin voor de komende vijf jaar strategische doelen zijn gesteld. Eén van die doelen is het beheersmatig op orde brengen van de interne organisatie. Het onderzoek naar de ontwikkeling van een centraal meldpunt kan hier een bijdrage aan leveren.⁵⁹

⁵⁹ De organisatie, www.katwijk.nl (17 februari 2009)



4. Bronnen

1. Wat is een servicedesk en welke aspecten spelen een rol bij het ontwerp van dit meldpunt?

Primaire bronnen	
Soort bron	Bron
Literatuur	Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management Rouw, L.P. de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web
Artikelen	Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt Keusters, P.H.J.C.M.: Centraal Dienstverleningsmeldpunt Stoffelsen, J.: Effectief omgaan met weerstand

Er is gekozen voor het boek 'Facility Management' omdat deze literatuur algemene informatie verstrekt over de facilitaire organisatie en de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden, hiermee kan de relevantie van een servicedesk worden aangegeven. Het boek 'De servicedesk, spin in het facilitaire web' geeft duidelijke en specifieke informatie over de servicedesk en dient als bron bij de beschrijving van het concept van de servicedesk. Beide artikelen bevatten achtergrondinformatie voor een centraal meldpunt. Het artikel van Stoffelsen is gebruikt voor het beschrijven van weerstand bij veranderingen.

2. Hoe is de huidige situatie binnen Gemeente Katwijk met betrekking tot interne meldingen en waar liggen de knelpunten?

Primaire bronnen	
Soort bron	Bron
Literatuur	Rouw, L.P. de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web
Interviews	- Teamleider Facilitaire Zaken, Marlies Hulsman - Teamleider Automatisering, Gert-Jan van der Togt - Teamleider Ingenieursbureau, Peter Kuijer - Teamleider Centrale Receptie, Lettie Lemmens - Facilitair Servicemedewerker Inkoop, Gerard Croon - Facilitair Servicemedewerker Catering, Irene Hemmes - Bode gemeentehuis Katwijk, Willem van den oever - Bode servicepunt Rijnsburg, Douwe de Haan - Huismeester, Ruud Hagen - Medewerker servicedesk Automatisering, Dirk van den Oever - Medewerker ingenieursbureau, Kees Versteeg - Medewerker ingenieursbureau, Jaap Schaap - Medewerker Centrale Receptie, Ingrid van der Meij
Rapport	Verkade, N.: Een klantgerichte organisatie als kroon op het werk.

Deze subvraag wordt beantwoord aan de hand van het model voor het ontwerp van een servicedesk uit het boek van Leon-Paul de Rouw. Voor de invulling van dit model wordt gesproken met verschillende betrokkenen van de ondersteunende afdelingen. Er is gekozen voor een interview met de teamleiders omdat deze een overzichtelijk beeld hebben van het huidig verloop van werkprocessen binnen de afdelingen. Voor aanvullende informatie over de werkzaamheden en knelpunten wordt gesproken met medewerkers. De onderzoeksuitkomst van het klanttevredenheidsonderzoek van Nathalie Verkade wordt tevens als primaire bron gebruikt voor het schetsen van de huidige situatie.



3. Hoe wordt bij andere gemeenten invulling gegeven aan een meldpunt?

Primaire bronnen	
Soort bron	Bron
Interviews	- Clustermanager serviceplein Gemeente Den Haag, Antonie ter Harmsel - Teamleider servicedesk Gemeente Eindhoven, Antoinette Bex - Teamleider Facilitaire servicedesk Gemeente Leiden, Rahana Abdoelkhan

De primaire bronnen voor het beantwoorden van deze subvraag, zijn leidinggevend van meldpunten binnen andere gemeenten. Deze personen zijn geschikt voor het beschrijven van de organisatie van meldpunten binnen hun organisatie.

4. Wat is het streefbeeld voor de inrichting van een centraal meldpunt binnen Gemeente Katwijk?

Primaire bronnen	
Soort bron	Bron
Literatuur	Rouw, L.P. de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web
Interviews	- Clustermanager serviceplein Gemeente Den Haag, Antonie ter Harmsel - Teamleider servicedesk Gemeente Eindhoven, Antoinette Bex - Teamleider Facilitaire servicedesk Gemeente Leiden, Rahana Abdoelkhan

De gewenste situatie wordt beschreven aan de hand van het ontwerpmodel voor een servicedesk uit het boek van Leon-Paul de Rouw. Dit boek is dus de leidraad voor de invulling van dit hoofdstuk. De interviews met teamleiders binnen andere gemeenten, worden gebruikt als inspiratie voor de hoofdstukken.

5. Welke mogelijke scenario's zijn er om tot dit streefbeeld te komen en wat zijn hiervan de bedrijfskundige consequenties?

Primaire bronnen	
Soort bron	Bron
Artikel	Matthijse, R. e.a.: Shared Service Center bij de Overheid, Big Bang of zachte dwang?
Interview	Leon- Paul de Rouw, auteur 'De servicedesk, spin in het facilitaire web'
Internet	Salarisschalen Gemeente Katwijk Leveranciersgegevens

Het artikel is een primaire bron voor het schetsen van de scenario's binnen dit hoofdstuk. Het gesprek met Leon-Paul de Rouw helpt bij het invullen van de verschillende scenario's. Voor het beschrijven van bedrijfskundige consequenties wordt gebruik gemaakt van eerdere onderzoeksresultaten. Voor het financiële paragraaf is gebruik gemaakt van verschillende bronnen als leveranciersgegevens en de salarisschalen binnen Gemeente Katwijk.

6. Wat is, op basis van de bedrijfskundige consequenties, het beste scenario voor Gemeente Katwijk?

Primaire bronnen	
Soort bron	Bron
Artikel	Matthijse, R. e.a.: Shared Service Center bij de Overheid, Big Bang of zachte dwang?



Het antwoord op deze subvraag wordt voor een groot deel gebaseerd op het voorgaande hoofdstuk. Ook wordt gebruik gemaakt van het bovenstaande artikel, dat argumenten beschrijft voor de keuze tussen verschillende scenario's.

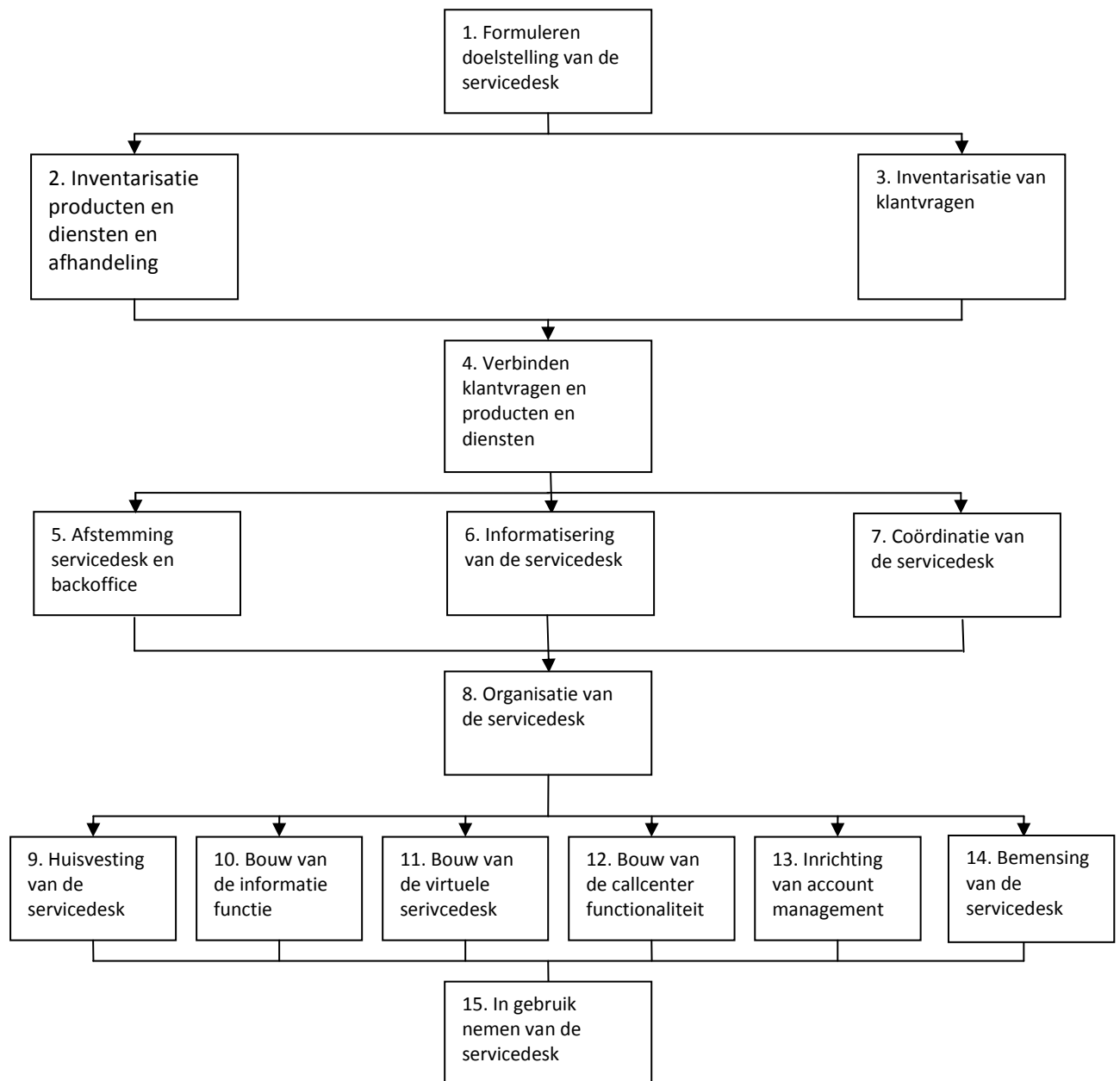
7. Op welke wijze kunnen deze adviezen worden geïmplementeerd?

Primaire bronnen	
Soort bron	Bron
Literatuur	Metselaar, E. en Cozijnsen, A.: Van weerstand naar veranderingsbereidheid

Een groot deel van dit hoofdstuk heeft te maken met de weerstand die kan ontstaan bij de implementatie van de adviezen. Hiervoor is de bovenstaande bron gebruikt, omdat deze een helder stappenplan schetst voor het omgaan met weerstand.



5. Ontwerpmodel





6. Beschrijving ontwerpmodel

Het ontwerpmodel uit het boek 'De servicedesk, spin in het facilitaire web', is in verschillende hoofdstukken als leidraad gebruikt. Onderstaand worden de verschillende elementen uit dit model toegelicht.

6.1 Ambitie en taken

De eerste fase in het ontwerp van de servicedesk heeft te maken met ambitie en taken. In deze fase worden de doelstelling en missie van de servicedesk geformuleerd. Hierbij gaat het erom duidelijk voor ogen te hebben hoe de frontoffice kan bijdragen aan de strategie van de organisatie. Aan de hand van de missie kan een aantal doelstellingen worden geformuleerd. Het is belangrijk dat de missie en doelstellingen afgestemd worden met het management en dat niet alleen de frontoffice, maar ook de backoffice op de hoogte is van de doelstellingen. Wanneer er draagvlak ontstaat door de gehele organisatie, zal het gemakkelijker zijn een frontoffice te implementeren en de doelen te verwezenlijken.

6.2 Afstemming servicedesk en backoffice

In de tweede fase van het ontwerpmodel, gaat het om afstemming tussen de servicedesk en backoffice. In deze fase vinden zes stappen plaats. De eerste drie stappen hebben te maken met het producten en dienstenpakket dat de servicedesk representeert. In deze stappen gaat het om het inventariseren van producten, diensten en afhandelingsniveaus, het inventariseren van klantvragen en het verbinden van deze klantvragen met producten en diensten. Omdat er nauwe samenhang bestaat tussen deze drie stappen, worden deze in de huidige en gewenste situatie beschreven onder de kop 'producten en diensten'.

6.2.1 Producten en diensten

Het producten en dienstenpakket dat wordt aangeboden aan de interne klant, is afhankelijk van het werkgebied van de betrokken afdelingen. Wanneer de verschillende producten en diensten zijn geïnventariseerd, moet worden bekeken op welk niveau van dienstverlening deze geleverd zullen worden. Hierbij kan een keuze worden gemaakt tussen intranet, telefoon, e-mail of fysieke balie. Het aanbod van de producten en diensten kan worden beschreven in een producten en dienstencatalogus.

Afhandelingsniveau

Per product of dienst moet vervolgens het afhandelingsniveau worden vastgelegd. Hierbij gaat het om de mate waarin een product of dienst wordt afgehandeld bij de servicedesk. Wanneer de producten en diensten een gespecialiseerdere kennis vereisen, zullen zij sneller doorgezet moeten worden naar de backoffice. Ook de ambitie van het meldpunt bepaalt voor een groot deel in hoeverre de meldingen volledig bij de frontoffice worden afgehandeld.

De volgende afhandelingsniveaus kunnen worden onderscheiden:

- 'Klaar terwijl u wacht': Eenvoudige producten en diensten worden direct geleverd.
- Afhandeling door servicedesk: Eenvoudige producten, waarvan de productietijd te lang is om direct te kunnen leveren.
- Intake servicedesk, afhandeling via backoffice: Servicedesk neemt de basisinformatie voor de aanvraag aan en verwijst de aanvraag gericht door naar backoffice.
- Verwijzing naar backoffice of accountmanagement: Complexe of sporadisch voorkomende producten worden direct doorgezet naar de backoffice of accountmanagement.



Klantvragen

Het inventariseren van klantvragen is belangrijk om in te kunnen spelen op de verwachtingen van de interne medewerkers. Deze veranderen voortdurend, het is belangrijk om hiervan op de hoogte te blijven. Door het inventariseren van de klantvraag is het mogelijk te zien welke producten en diensten met elkaar verbonden zijn, op die manier kan er een integraal overzicht van de gevraagde producten en diensten ontwikkeld worden. Door inventarisatie van klantvragen kan tevens gezien worden waar extra ondersteuning nodig is.

Na het inventariseren van producten en diensten en de klantvragen, is het zaak de bevindingen met elkaar te koppelen. Op die manier kunnen er combinaties van producten en diensten worden gevormd. Hierbij moeten verschillende klantgroepen in acht worden genomen, wellicht heeft niet elke klant recht op dezelfde producten en diensten.

6.2.2 Afstemming tussen servicedesk en backoffice

Om een goede afhandeling van klantvragen te bewerkstelligen, moet er een heldere afstemming bestaan tussen de servicedesk en de backoffice. Hierbij gaat het om het definiëren van werkprocessen, deze worden bepaald door de keuze voor het innemen van meldingen en de verschillende afhandelingsniveaus. Naar aanleiding hiervan kan vastgesteld worden wat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen zijn.

6.2.3 Informatisering

De volgende stap in het ontwerp van een servicedesk, is de informatisering. Een facilitaire organisatie heeft te maken met grote hoeveelheden gegevens. Om de complexiteit van deze gegevens te kunnen managen en een servicedesk overzichtelijk te kunnen inrichten, wordt gebruik gemaakt van geautomatiseerde hulpmiddelen, Facility Management Informatie Systemen (FMIS). Bij de ontwerp van een centraal meldpunt, moet een keuze worden gemaakt voor een dergelijk systeem. Om een geschikt besluit te nemen voor het gebruik van een FMIS, is het belangrijk eerst een goede voorstelling te hebben van het concept.

Een definitie voor een FMIS kan als volgt geformuleerd worden:

‘Een Facility Management Informatie Systeem (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.’⁶¹

Er wordt meer onder een FMIS verstaan dan een softwarepakket, in dit systeem worden gegevens en informatie beheerd over verschillende disciplines of vakgebieden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een centrale database. Een FMIS maakt gebruik van verschillende onderdelen (modules). De modules die het belangrijkste zijn in de ondersteuning van de servicedesk zijn de volgende:

1. Fungeren als meldpunt
2. Creëren van werkorders
3. Bieden van selfservicevoorzieningen
4. Registeren en bewaken van reserveringen
5. Registeren van bezoekers

⁶¹ Harry Willemse, DBAssociates Rotterdam



6. Opstellen van rapportages
7. Fungeren als kennisstelsel
8. Bieden van nieuwe functionaliteiten

Deze modules zijn geïntegreerd, omdat ze gebruik maken van dezelfde gegevens. Wanneer een FMIS binnen een organisatie op de juiste wijze gebruikt wordt, kan het grote voordelen opleveren. Zo hoeven gegevens, met betrekking tot bijvoorbeeld ruimten of personen, maar eenmalig in een systeem te worden ingevoerd en vastgelegd en kunnen alle afdelingen hier gebruik van maken. De kracht van een FMIS zit in de relaties die kunnen worden gelegd en beheerd. Door het gebruik van één database is er constant actuele informatie ter beschikking.⁶²

6.2.4 Coördinatie

De laatste stap met betrekking tot het afstemmen van de servicedesk en de backoffice, is de coördinatie van de servicedesk. Aan de hand van de missie en doelstellingen die zijn geformuleerd, wordt in deze stap concreet vastgelegd hoe het meldpunt de verantwoording heeft voor de afhandeling en borging van klantvragen. De verantwoordelijkheden volgen uit de werkprocessen van het meldpunt en de backoffice, die eerder bepaald zijn.

6.3 Ontwerp

Fase drie in het ontwerpplan bestaat uit één stap, de organisatie van de servicedesk. Hierbij gaat het om het samenbrengen van de verschillende componenten binnen het meldpunt. Ambitie en doelstellingen worden vertaald in een organisatorisch besluit met omvang en plaatsing in de organisatie. In deze fase van het ontwerpmodel gaat het voornamelijk om het type servicedesk dat kan worden gehanteerd.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen drie verschillende typen servicedesk in de organisatie. Deze zijn gebaseerd op drie ideaaltypen voor klantgericht werken, de informatiebalie, het accountmanagement model en het clustermodel. De verschillende modellen kunnen als volgt worden beschreven:

Informatiecentrummodel

Een informatiebalie waarmee de klant contact kan hebben voor het vertalen van hun klantvraag naar de juiste producten of diensten. De klant is zelf verantwoordelijk voor de aanvraag van de producten of diensten, maar kan via de balie in contact komen met de backoffice.

Accountmanagementmodel

Binnen het accountmanagementmodel worden ook de aanvragen naar producten of diensten overgenomen door de servicedeskmedewerkers. Hierbij is de servicedesk de schakel tussen de klant en backoffice. De klant heeft hierbij geen contact meer met de backoffice, de servicedesk heeft een sturende functie en er zijn afspraken gemaakt over tijd en kwaliteit van de te leveren producten en diensten.

Clustermodel

Bij het clustermodel is de servicedesk ingedeeld in verschillende gespecialiseerde servicedesks die onder één centraal meldpunt vallen. De dienstverlening wordt voor het overgrote deel geleverd vanuit deze verschillende servicedesks en de backoffice wordt hier vrijwel buiten gehouden.

⁶² Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 5^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2001. ISBN 9013055427



6.4 Bouw en inrichting

Fase vier van de servicedesk kan pas starten als er een goed ontwerp staat. In deze fase geeft men invulling aan zes verschillende stappen.

6.4.1 Huisvesting

De huisvesting van de servicedesk is de eerste stap in fase vier van het ontwerpplan, de bouw en inrichting. De keuze voor de locatie en huisvesting van het meldpunt is belangrijk wanneer de andere elementen binnen het ontwerp zijn uitgewerkt. Er moet rekening gehouden worden met de functionele eisen naar aanleiding van deze aspecten. Tevens moet duidelijk zijn of er behoefte is aan een fysieke baliefunctie voor de klant.

6.4.2 Informatiefunctie

De bouw van de informatiefunctie is sterk gerelateerd aan het eerder besproken aspect, de informatisering van de servicedesk. De informatiefunctie is afhankelijk van de ondersteuning die de medewerkers nodig hebben ten aanzien van het afhandelen van klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen. Bij de bouw wordt er daadwerkelijk invulling gegeven aan de informatisering.

6.4.3 Klantcommunicatie

De wijze waarop de klant met de servicedesk kan communiceren, is bepalend voor de afhandeling van meldingen. Er bestaan verschillende niveaus van dienstverlening, deze kunnen als volgt worden ingevuld.

Virtuele servicedesk

Het eerste niveau van dienstverlening bevat het virtueel loket op intranet. Hiermee kan een groot deel van het producten- en dienstenpakket worden geautomatiseerd. Op deze manier is het mogelijk automatisch diensten aan te nemen, meldingen te standaardiseren en informatie aan te bieden. Het is van groot belang dat de virtuele servicedesk past binnen de beschikbare infrastructuur en de behoefte van de klant.

Callcenterfunctionaliteit

Het tweede niveau van dienstverlening heeft te maken met de levering en afhandeling van producten en diensten via telefoon, e-mail en post, dit kan omschreven worden als de callcenterfunctionaliteit. Er is hierbij dus interactie tussen de klant en de medewerkers van de frontoffice, maar deze is niet fysiek. De aanvraag van diensten of producten moet door de medewerkers van de frontoffice vertaald worden naar een opdracht.

Accountmanagement

Een groot deel van de producten en diensten kan worden gestandaardiseerd. Sommige meldingen zijn afdelingsoverstijgend of er is een hoger specialistisch kennisniveau nodig dan de frontoffice bezit. Een functie van accountmanagement is dan een uitkomst. Dienstverleners creëren niet alleen waarde door de levering van hun producten en diensten, zij kunnen vooral iets bereiken door de ervaringen die de klant met hen heeft. Klantervaring wordt in hoge mate bepaald door de contacten die de klant met de dienstverlener heeft. Wanneer de interne klant zich goed voelt bij de interactie met de dienstverlener, zal deze dit laten merken door loyaal te zijn. Door de functie van accountmanagement, wordt de relatie met de klant onderhouden. Tevens wordt gezorgd voor het signaleren van klantwensen en het



op de hoogte blijven van de klanttevredenheid. De accountmanager bij de frontoffice vormt een brug tussen de klant en productieafdelingen.

Openingstijden

De tijden waarop het meldpunt bereikbaar is voor de klant, zijn van groot belang voor de bereikbaarheid. Wanneer de klant maar op bepaalde tijden de mogelijkheid heeft om een melding de plaatsen, dan maakt dit het indienen van een KWIS lastig en zal de tevredenheid van de klant dalen.

Terugkoppeling

Communicatie is belangrijk om een goede relatie met de klant te kunnen onderhouden. Terugkoppeling speelt daarin een grote rol. Wanneer de klant haar melding indient, wil zij op de hoogte worden gehouden van de afhandeling daarvan. Het aangeven van de doorlooptijd is hierbij belangrijk. Onvoldoende klantterugkoppeling heeft een negatieve invloed op de klanttevredenheid.

6.4.3 Bemensing

Een servicedesk moet continue dienstverlening kunnen waarborgen. Bij de fase van bouw en inrichting moet dus nagedacht worden over de bemensing van het meldpunt. Hierbij komt een kwantitatief aspect kijken, daarbij gaat het erom hoeveel medewerkers aanwezig dienen te zijn om het meldpunt constant te kunnen bezetten. Medewerkers moeten doelmatig worden ingezet, zodat er voldoende capaciteit is om de onregelmatige spreiding van klantvragen op te vangen. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers de mogelijkheid hebben elkaar te vervangen.

Een ander belangrijk aspect is het kennisniveau van de medewerkers. Wanneer medewerkers een brede kennis van zaken hebben, betekent dit dat zij een groot deel van de meldingen zelf kunnen oppakken. Dit bevordert de snelheid van dienstverlening. Het is van belang te weten waar de parate kennis in een organisatie aanwezig moet zijn. Er kan een keuze gemaakt worden tussen een skilled of unskilled servicedesk.

Unskilled

Bij een unskilled servicedesk zullen de medewerkers van het meldpunt zich slechts bezig houden met het registreren van meldingen. Zij hebben geringe kennis van de producten en diensten en schakelen de meldingen daarom direct door naar de ondersteunende afdelingen. Hier wordt vaak voor gekozen als het gaat om veel en complexe producten en diensten of een groot aantal meldingen.

Skilled

Er is sprake van een skilled servicedesk, wanneer de medewerkers kennis hebben van de aangeboden producten en diensten. Zij kunnen de klant direct helpen en hoeven weinig meldingen door te zetten naar de ondersteunende afdelingen. Een skilled meldpunt is mogelijk bij een klein aantal producten die eenvoudig te ondersteunen zijn en een beperkt aantal meldingen.⁶³

6.5 Ingebruikname

De laatste stap in het ontwerp van de servicedesk is het de ingebruikname. Hier wordt het ontwerp daadwerkelijk in uitvoering gebracht. Hierbij zal nog niet alles soepel verlopen, er ontstaan nieuwe verhoudingen tussen medewerkers en afdelingen, bovendien zijn de werkprocessen erg veranderd.

⁶³ Alofs, T. en Korevaar, H.: Van helpdesk naar servicedesk, 2^e dr. Den Haag, ten Hagen en Stam. ISBN 9044001515



7. Topiclist interviews interne medewerkers

I. Ambitie en taken

1. Missie
2. Doelstellingen

II. Afstemming servicedesk en backoffice

3. Inventarisatie producten en diensten
4. Producten en dienstencatalogus
5. Onderzoek naar klantbehoeften
6. Werkprocessen en procedures
7. Afhandelingsniveau
8. Informatisering

III. Ontwerp

9. Vertaling doelstellingen naar afhandeling van meldingen

IV. Bouw en inrichting

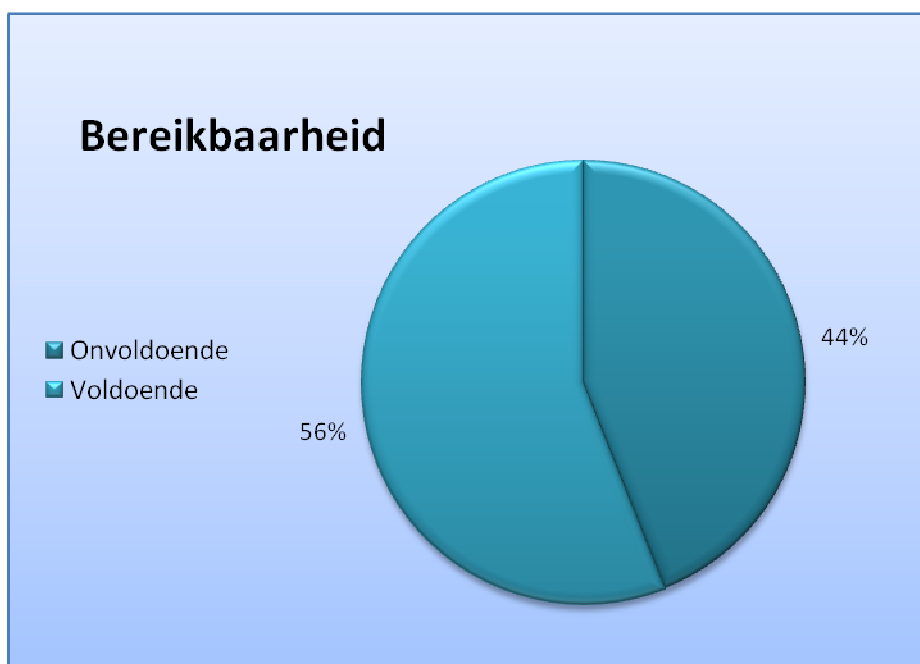
10. Fysieke eisen huisvesting
11. FMIS-modules
12. Informatiesystemen
13. Virtuele servicedesk
14. Klantrelaties
15. Terugkoppeling
16. Tevredenheid
17. Bemensing
18. Kennisniveau

V. Ingebruikname

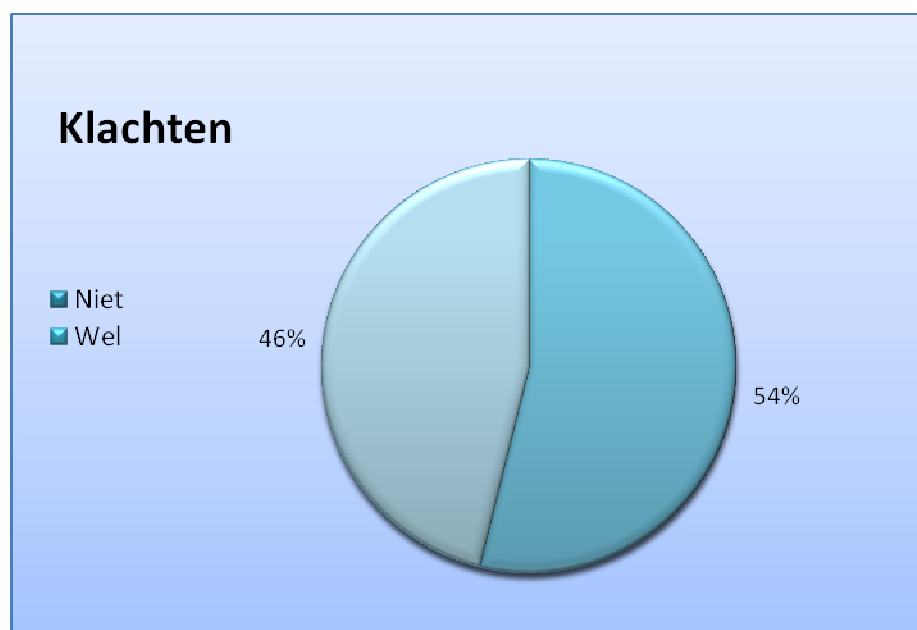
19. Voordelen centraal meldpunt
20. Nadelen centraal meldpunt



8. Analyse klanttevredenheidsonderzoek 2008⁶⁴



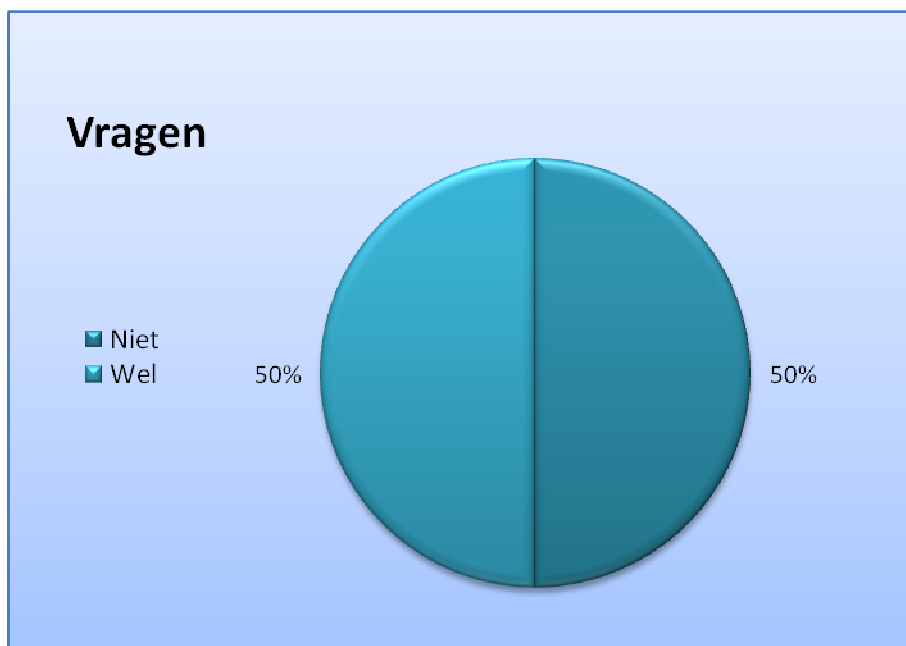
In het bovenstaande diagram is te zien in hoe de interne klant van Gemeente Katwijk de bereikbaarheid van de ondersteunende diensten beoordeelde. 44% Van de medewerkers vond dat de diensten onvoldoende bereikbaar waren, 56% van de medewerkers beoordeelde de bereikbaarheid als voldoende.



⁶⁴ Verkade, N.: Een meer klantgerichte organisatie als kroon op het werk, Katwijk, Haagse Hogeschool, 2008



Het bovenstaande diagram geeft aan in hoeverre de interne klant van de ondersteunende diensten weet waar hij of zij met klachten terecht kan. 46% Van de medewerkers weet niet waar zij de klachten in moet dienen, 54% van de ondervraagden weet dit wel.



Het bovenstaande diagram geeft aan hoeveel procent van de medewerkers op de hoogte is waar zij met vragen terecht kan als het gaat om de ondersteunende diensten. Uit het onderzoek bleek dat 50% van de medewerkers niet weet waar zij de vragen kan stellen, de andere 50% weet dit wel.



9. Meningen interne medewerkers

	Voordelen	Nadelen	Meningen over centraal meldpunt
Facilitaire Zaken			
Marlies Hulsman	- Structuur in meldingen - Eén loket voor de klant - Integrale aanpak - Terugkoppeling naar de klant - Rapportage en inzicht in managementgegevens	- Langere communicatielijnen	
Gerard Croon	- Terugkoppeling naar de klant - Afhandeling opgenomen in takenpakket	- Zonder goede afstemming tussen frontoffice en backoffice werkt het niet	
Irene Hemmes	- Eén loket voor de klant - Beter overzicht in meldingen		
Willem van den Oever	- Eén loket voor de klant		
Douwe De Haan		- Locatie Rijnsburg te klein	
Ruud Hagen	- Structuur in meldingen - Eén loket voor de klant		
Automatisering			
Gert-Jan van der Togt	- Continue dienstverlening beter te waarborgen - Rapportage en inzicht in managementgegevens - Meer procedures	- In geval van gebruik ander systeem, is de investering in Topdesk zinloos geweest	
Dirk van den Oever	- Eén loket voor de klant	- Eventuele consequenties voor personeel	
Ingenieursbureau			
Peter Kuijer	- Terugkoppeling naar klant	- Langere communicatielijnen	
Kees Versteeg	- Eén loket voor de klant	- Langere communicatielijnen - Geen mogelijkheid zelf door te vragen naar het probleem	
Jaap Schaap	- Tijdwinst door kleine verzoeken niet meer zelf af te hoeven handelen	- Langere communicatielijnen - Geen mogelijkheid zelf door te vragen naar het probleem	



Centrale Receptie		
Lettie Lemmens	- Duidelijkere taakomschrijving - Structuur in meldingen - Beter bereikbaar voor de klant	- Er zijn veel mensen bij betrokken, deze moeten goed worden ingelicht - Moeilijk om oudere generatie mee te krijgen met werken in een nieuw systeem
Ingrid van der Meij	- Eén loket voor de klant	



10. Topiclist interview externe organisaties

Organisatie

1. Hoeveel FTE telt de organisatie?
2. Hoeveel FTE telt de facilitaire organisatie?
3. Hoeveel FTE telt de frontoffice?

I. Ambitie en taken

4. Hoe lang bestaat het meldpunt al?
5. Wat was de aanleiding voor het integreren van een meldpunt?
6. Wat is het doel van het meldpunt?

II. Afstemming servicedesk en backoffice

7. Welke serviceafdelingen representeert het meldpunt?
8. Beschikken jullie over een Producten- en dienstencatalogus?
9. Hoe wordt deze aangeboden?
10. Welke aspecten zijn hierin opgenomen per product/dienst?
11. Hoe blijven jullie op de hoogte van de klantbehoeften?
12. Is vastgelegd wanneer een melding wordt doorgeschakeld naar de backoffice?
13. Van welk Facilitair Informatie Systeem wordt gebruik gemaakt?
14. Waarom is er gekozen voor dit systeem?
15. Van welke modules wordt binnen dit systeem gebruik gemaakt?
16. Bent u tevreden over dit systeem?
17. Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld?
18. Zijn deze vastgelegd in procedures?

III. Ontwerp

19. Hoe is organisatorisch invulling gegeven aan de servicedesk?
 - Informatiecentrummodel
 - Accountmanagementmodel
 - Clustermodel

IV. Bouw en inrichting

20. Op welke manieren is het meldpunt bereikbaar voor de interne klant?
21. Op welke tijden is het meldpunt bereikbaar voor de interne klant?
22. Is de frontoffice skilled of unskilled?

V. In gebruikname

23. Is er gekozen voor een gefaseerde of directe implementatie van de frontoffice?
24. Wat waren de knelpunten bij de implementatie van het meldpunt?
25. Is er veel weerstand ontstaan bij medewerkers?
26. Bent u over het algemeen tevreden over de invulling van uw meldpunt, wat zou u anders doen?
27. Heeft u tips bij het implementeren van een meldpunt?



11. Uitwerking gesprekken externe organisaties

De gesprekken die gehouden zijn binnen de verschillende gemeente, en een primaire bron vormden voor hoofdstuk vier, worden onderstaand beschreven.

11.1 Gemeente Den Haag

Om inzicht te krijgen in de invulling van het meldpunt binnen Gemeente Den Haag is er gesproken met ervaringsdeskundige Antonie ter Harmsel. Hij vervult sinds enkele maanden de functie van clustermanager binnen het Serviceplein van de gemeente.

11.1.1 Het Serviceplein

Dhr. Ter Harmsel vertelt dat het Serviceplein binnen Gemeente Den Haag onderdeel is van het Intern Dienstencentrum (IDC). Het IDC is gericht op de ondersteuning van gemeentelijke diensten bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Het Serviceplein is het loket van het IDC, waar de klant met alle vragen en meldingen terecht kan. Het Serviceplein is, na anderhalf jaar voorbereiding, op 2 maart 2009 geopend en dus nog erg in ontwikkeling.

11.1.3 Ambitie en taken

De aanleiding voor het implementeren van een meldpunt was het behalen van schaalvoordelen binnen het IDC. Het Serviceplein is opgezet met de volgende doelen:

- Het bewaken van de levering van de gevraagde producten en diensten en het tussentijds informeren van de klant over mogelijke problemen tijdens de afhandeling.
- Het waarborgen van de belangen van de klant
- Speciale vormgeving ondersteunt de bereikbaarheid
- Bereikbaarheid zorgt ervoor dat de klant goed wordt geïnformeerd en geholpen.

Aan deze doelen is te zien dat het bij de organisatie van het Serviceplein vooral gaat om klantgericht werken. Bereikbaarheid en terugkoppeling van de klant staan voorop, er wordt veel waarde gehecht aan de belangen van de klant.

11.1.4 Afstemming frontoffice en backoffice

Dhr. Ter Harmsel gaf in het interview meerdere keren aan dat de afstemming tussen frontoffice en backoffice essentieel is voor het slagen van een servicedesk. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden tussen de verschillende afdelingen en de werkprocessen moeten voor de verschillende medewerkers helder zijn. Een medewerker van het Serviceplein mag aan de klant tenslotte niets beloven wat de backoffice niet kan waar maken. Op die manier ontstaat er ontevredenheid bij de klant.

Afdelingen

Het Serviceplein van het IDC is het centraal aanspreekpunt voor vier verschillende afdelingen, de afdelingen Human Resource- services, Automatisering, Huisvesting, en Diensten en middelen. Binnen het Serviceplein zijn de baliediensten voor HR-services en Automatisering apart ingericht van de overige dienstverlening. Dit omdat voor deze diensten veel specialistische kennis nodig is.



Producten en diensten

De producten en diensten die vanuit het IDC aangeboden worden, zijn weergegeven in een producten- en dienstencatalogus. In deze catalogus zijn alle producten en diensten ingedeeld in basispakketten, pluspakketten en overige dienstverlening. Hierbij zijn tevens leveringsvoorwaarden en tarieven weergegeven.

Informatisering

Voor de implementatie van het Serviceplein maakten de afdelingen gebruik van de FMIS Planon en Topdesk. Bij de oprichting van het Serviceplein is er voor gekozen dit zo te laten. Het gaat er volgens dhr. Ter Harmsel om dat er voor de klant één centraal meldpunt is, hoe de meldingen vervolgens worden afgehandeld, maakt de klant niet uit. Het zou te veel veranderingen en daardoor weerstand met zich meebrengen wanneer men over zou gaan tot één informatiesysteem. Op die manier zouden de meldingen volgens dhr. Ter Harmsel niet efficiënter afgehandeld worden.

Coördinatie

Voor een goede afstemming van frontoffice en backoffice, zijn de werkprocessen vastgelegd in procedures. Op dit moment werkt de afstemming nog niet optimaal, medewerkers moeten nog wennen aan de nieuwe manier van werken.

Binnen het IDC van Gemeente Den Haag maakt men gebruik van een midoffice voor het registreren van verschillende meldingen. Deze servicemedewerkers zorgen ervoor dat de meldingen die bij het Serviceplein binnenkomen gecoördineerd worden naar de backoffice.

11.1.5 Ontwerp

Het Serviceplein binnen Gemeente Den Haag is georganiseerd volgens het clustermodel. Het Serviceplein vormt de centrale servicedesk van het IDC, hieronder vallen verschillende gespecialiseerde punten, Automatisering, HR-services en Facilitaire Zaken. De servicedesk heeft een sturende functie en zet meldingen door naar de verantwoordelijke partij in de midoffice. Er zijn afspraken gemaakt over tijd en kwaliteit van de te leveren producten en diensten.

11.1.6 Bouw en inrichting

De bouw en inrichting van de servicedesk is voor een groot deel afhankelijk van de klantelingen, deze wordt daarom eerst beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de huisvesting van het Serviceplein.

Klantcommunicatie

Binnen het IDC wordt gewerkt volgens het 'Click, Call, Face concept'. Dit concept beschrijft de drie wijzen waarop de klant het Serviceplein van de gemeente kan bereiken.

'Click' definieert het indienen van het melding via de virtuele servicedesk. Clustermanager Antonie ter Harmsel geeft aan dat het Serviceplein deze manier van meldingen indienen zo veel mogelijk wil stimuleren. De meldingen via de virtuele servicedesk geplaatst worden komen direct in het FMIS terecht. Dit betekent dat er geen frontofficepersoneel voor nodig is.

'Call' omvat het indienen van meldingen per telefoon of e-mail, de eerder genoemde callcenterfunctionaliteit. Hierbij gaat het om de complexere meldingen, de medewerkers van het Serviceplein zetten deze meldingen uit in Planon.

Onder 'Face' worden alle meldingen verstaan die bij de balie kunnen worden ingediend. Hierbij gaat het alleen om de meldingen waarbij fysieke aanwezigheid van de klant nodig is, zoals het afhalen van middelen



Dhr. Ter Harmsel geeft aan dat er binnen het Serviceplein waarde wordt gehecht aan klantterugkoppeling. In de huidige situatie vindt er terugkoppeling naar de klant plaats via het FMIS Planon. Het doel is dat de klant altijd haar statusinformatie kan bekijken.

Huisvesting

Het Serviceplein van Gemeente Den Haag is te vinden op de hoofdlocatie van de organisatie, het stadhuis. In dit gebouw is één locatie aanwezig, waar de drie balies van Automatisering, HR-services en de overige diensten zijn gevestigd. De interne klant kan dus op één punt voor alle meldingen terecht.

Aan de uitstraling van het Serviceplein is te zien dat men de klant belangrijk vindt. De felle kleuren die gebruikt zijn bij de inrichting, zorgen er voor dat het meldpunt herkenbaar is voor de klant. Dit komt voort uit één van de doelen die gesteld zijn voor het Serviceplein.

11.1.7 Ingebruikname

Voorafgaand aan het in gebruik nemen van het Serviceplein, is een voorbereiding van anderhalf jaar gegaan. Volgens clustermanager Antonie ter Harmsel is het belangrijk rekening te houden met weerstanden van het personeel. Voornamelijk de afdelingen binnen de backoffice zagen het nut van één centraal meldpunt niet in. Medewerkers die al langer binnen een bepaalde functie werken, zijn vaak niet in voor veranderingen. Het is belangrijk hier rekening mee te houden en medewerkers te overtuigen van de nieuwe manier van werken om ze mee te krijgen in het proces.

Een belangrijke stap bij het implementeren van het Serviceplein binnen het IDC was het aanleren van nieuwe werkprocessen aan medewerkers. Wanneer medewerkers deze processen niet goed beheersen, zal het meldpunt niet optimaal functioneren. Hier moet veel aandacht aan besteed worden.

Tot slot is er binnen het IDC veel aandacht besteed aan de promotie van het Serviceplein. Het is belangrijk dat elke klant zich bewust is van de diensten en bereikbaarheid van het meldpunt.

11.2 Gemeente Eindhoven

Binnen Gemeente Eindhoven is gesproken met hoofd servicedesk Antoinette Bex. Zij geeft leiding aan de servicedesk voor de interne meldingen binnen Gemeente Eindhoven.

12.2.1 De Servicedesk

In het jaar 2000 is er binnen Gemeente Eindhoven een servicedesk voor de ondersteunende diensten aanwezig. In eerste instantie was deze servicedesk opgezet voor facilitaire meldingen. Na zes jaar ontwikkeling van deze servicedesk, werden er meer afdelingen aan het meldpunt gekoppeld. In de huidige situatie komen alleen de meldingen met betrekking tot Personeelszaken niet bij het meldpunt binnen.

12.2.2 Ambitie en taken

De aanleiding voor het implementeren van een meldpunt was het creëren van één centraal loket voor de klant. Antoinette Bex geeft aan dat zij de meldingen van de klant snel en efficiënt willen



afhandelen. Zonder centraal meldpunt kan dit niet. Het doel van de servicedesk is het aanbieden van één loket voor de interne klant.

12.2.3 Afstemming frontoffice en backoffice

Ook binnen Gemeente Eindhoven wordt aangegeven dat men afstemming tussen frontoffice en backoffice belangrijk vindt. Medewerkers moeten hetzelfde doel hebben wat dienstverlening betreft. Mevrouw Bex vertelt bovendien dat de servicedesk kan niet functioneren wanneer niet alle medewerkers erachter staan.

Afdelingen

De servicedesk is het centraal aanspreekpunt voor alle ondersteunende afdelingen van Gemeente Eindhoven, met uitzondering van Personeelszaken. Er is gekozen voor dit brede aanbod van producten en diensten middels dit meldpunt, omdat men één loket voor de klant erg belangrijk vindt.

Producten en diensten

De producten en diensten die vanuit de servicedesk aangeboden worden, zijn weergegeven in een producten- en dienstencatalogus. Deze catalogus wordt digitaal op intranet aan de klant aangeboden, op die manier kan het actueel worden gehouden.

Informatisering

Bij de servicedesk binnen Gemeente Eindhoven wordt gebruik gemaakt van het FMIS Planon. Mevrouw Bex prefereert het om alle meldingen in één systeem te kunnen vermelden. Op die manier is er overzicht over alle ondersteunende processen.

Coördinatie

Werkprocessen binnen de servicedesk zijn niet geheel vastgelegd in procedures. De taken zijn verdeeld, het is duidelijk welke medewerkers de meldingen oppakken en naar welke afdeling deze worden doorgezet.

12.2.4 Ontwerp

Het Serviceplein binnen Gemeente Eindhoven is net als in Den Haag georganiseerd volgens het accountmanagementmodel. De klant heeft voor haar ondersteunende diensten geen contact meer met de backoffice, de servicedesk heeft een sturende functie.

12.2.5 Bouw en inrichting

De bouw en inrichting van de servicedesk is anders dan het beschreven Serviceplein van Gemeente Den Haag. In deze paragraaf wordt de klantcommunicatie en de huisvesting van de servicedesk beschreven.

Klantcommunicatie

De interne klant van Gemeente Eindhoven heeft drie mogelijkheden om een melding in te dienen. De eerste mogelijkheid is het indienen van een melding via de virtuele servicedesk. Via een formulier kan de klant een groot deel van de producten en diensten aanvragen. De virtuele melding zorgt voor de aanvraag van verschillende diensten en middelen bij de ondersteunende afdelingen, op die manier is er geen personeel van de servicedesk bij betrokken.



Ook beschikt de servicedesk over een callcenterfunctionaliteit. Meldingen komen telefonisch of per e-mail de frontoffice binnen. De frontoffice vertaalt deze meldingen naar het FMIS en terugkoppeling naar de klant vindt automatisch plaats via Planon.

De servicedesk van Gemeente Eindhoven beschikt niet over een baliefunctionaliteit. Hier is destijds niet voor gekozen, omdat men een callcenterfunctionaliteit en virtuele servicedesk voldoende vond. In de toekomst is een balie wel gewenst.

Huisvesting

De servicedesk van Gemeente Eindhoven is te vinden op een centrale afdeling binnen het stadskantoor. Op deze afdelingen zijn verschillende kantoren te vinden waar medewerkers zich bezighouden met de taken van de frontoffice. De uitstraling van de frontoffice is niet gericht op de klant. Er is geen baliefunctie aanwezig en de frontoffice is dan ook niet op het derde niveau van dienstverlening ingericht.

12.2.6 Ingebruikname

De servicedesk van Gemeente Eindhoven is gefaseerd in gebruik genomen. Bij de implementatie van de servicedesk in 2000, representeerde het meldpunt lang niet alle ondersteunende afdelingen. In 2006 zijn er steeds meer afdelingen bij betrokken, men vindt één loket voor de interne klant erg belangrijk.

Het betrekken van de verschillende ondersteunende afdelingen bij het meldpunt, is niet zonder weerstand verlopen. Medewerkers van de backoffice vonden het klantencontact belangrijk en waren bang dat de servicedesk hen werk zou overnemen. Het geven van goede voorlichting over de informatiesystemen, hebben geholpen de medewerkers te overtuigen van de werking van de frontoffice.

11.3 Gemeente Leiden

Binnen Gemeente Leiden is gesproken met hoofd Servicedesk Rahana Abdoelkhan. Zij geeft leiding aan de servicedesk voor de interne meldingen binnen Gemeente Leiden. Vanaf december vervult zij deze functie, inmiddels heeft zij verschillende veranderingen bij het meldpunt doorgevoerd.

11.3.1 De Servicedesk

In 2004 is er binnen Gemeente Leiden een servicedesk voor facilitaire meldingen opgezet. De aanleiding hiervoor was dat er geen integraal beleid was over de verschillende facilitaire afdelingen. Er is gekozen voor een aparte servicedesk voor ICT-gerelateerde meldingen, volgens hoofd Servicedesk Rahana Abdoelkhan is deze keuze gemaakt vanwege de specifieke kennis die voor ICT-meldingen nodig is.

11.3.2 Ambitie en taken

De belangrijkste doelen van het facilitair meldpunt binnen Gemeente Leiden zijn het integraal managen van producten en diensten, maar ook het aanbieden van één loket aan de klant. Op deze manier kan Gemeente Leiden haar facilitaire meldingen efficiënt afhandelen.



11.3.3 Afstemming frontoffice en backoffice

Rahana Abdoelkhan geeft aan dat zij het belangrijk vindt dat producten en diensten helder in kaart zijn gebracht. Dit is de basis van de servicedesk.

Afdelingen

De servicedesk is het aanspreekpunt voor alleen de facilitaire meldingen van Gemeente Leiden. Meldingen met betrekking tot catering, schoonmaak, onderhoud, zaalreserveringen en andere facilitaire diensten komen hier binnen. De gemeente heeft nog niet de capaciteit om ook de meldingen van overige diensten af te handelen. In de toekomst is uitbreiding wel gewenst.

Producten en diensten

De producten en diensten die vanuit de servicedesk aangeboden worden, zijn weergegeven in een producten- en dienstencatalogus. Deze catalogus wordt digitaal op intranet aan de klant aangeboden.

Informatisering

De Facilitaire Servicedesk van Gemeente Leiden maakt gebruik van het FMIS Planon. Mevrouw Abdoelkhan is zeer tevreden over dit systeem, het maakt de afhandeling van meldingen gemakkelijker en overzichtelijker. De ICT Servicedesk van de gemeente maakt nog gebruik van het systeem Topdesk, tot nu toe zijn er door gebruik van twee verschillende systemen geen problemen ontstaan.

Coördinatie

De werkprocessen van de Facilitaire Servicedesk zijn vastgelegd in procedures. Er is onder de vier medewerkers van de servicedesk geen strakke taakverdeling. Wel zijn er afspraken met de backoffice gemaakt over de afhandeling van meldingen.

11.3.4 Ontwerp

De Facilitaire Servicedesk binnen de gemeente is georganiseerd volgens het accountmanagementmodel. De klant heeft voor haar ondersteunende diensten geen contact meer met de backoffice, de servicedesk heeft een sturende functie.

11.3.5 Bouw en inrichting

De servicedesk bij Gemeente Leiden heeft een lagere bezetting dan de eerder beschreven gemeenten. Dit heeft invloed op de bouw en inrichting van het meldpunt. In deze paragraaf wordt de klantcommunicatie en de huisvesting van de servicedesk beschreven.

Klantcommunicatie

Klanten van de Facilitaire Servicedesk van Gemeente Leiden, hebben drie mogelijkheden hun meldingen in te dienen.

De eerste mogelijkheid is het indienen van meldingen via de virtuele servicedesk. Via een formulier kunnen medewerkers standaardmeldingen als zaalreserveringen naar de servicedesk sturen. Deze meldingen worden niet automatisch in het FMIS gezet, hier komt een medewerker servicedesk aan te pas.

De Facilitaire Servicedesk beschikt tevens over een callcenterfunctionaliteit. Echter wordt het telefonisch indienen van meldingen niet gestimuleerd. Medewerkers mogen alleen telefonisch contact opnemen met de servicedesk in dringende gevallen. Het sturen van een e-mail wordt dus



geprefereerd, dit omdat medewerkers de melding graag zwart op wit willen hebben. Op die manier worden er minder fouten gemaakt.

Hoofd servicedesk Rahana Abdoelkhan geeft aan dat zij terugkoppeling naar de klant belangrijk vindt, dit gebeurt binnen Gemeente Leiden via het FMIS Planon.

Over een baliefunctie beschikt Gemeente Leiden niet, op dit moment is daar geen capaciteit voor. In de toekomst bij uitbreiding van de servicedesk, is dit wel gewenst.

Huisvesting

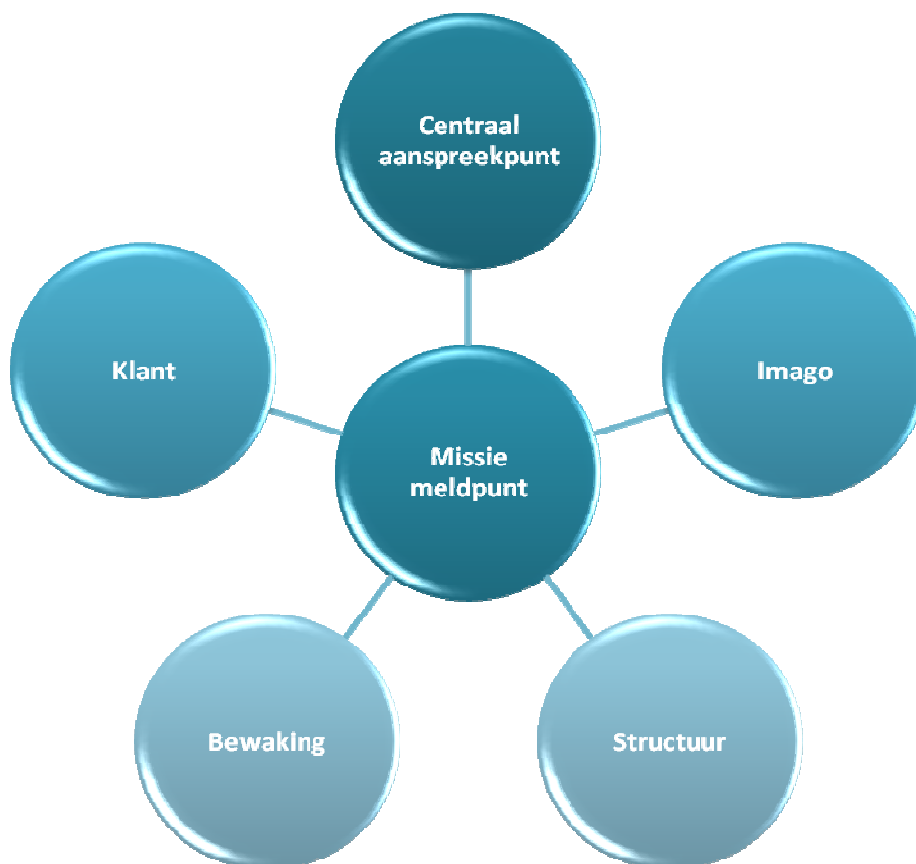
Binnen Gemeente Leiden is er een kantoor ingericht voor de Facilitaire Servicedesk. Hier zijn vier werkplekken waar medewerkers meldingen kunnen afhandelen met behulp van verschillende systemen. Eerder is gezegd dat er geen baliefunctie aanwezig is, hier is de servicedesk dus ook niet op aangepast.

11.3.6 Ingebruikname

De Facilitaire Servicedesk is in fasen geïmplementeerd. Er ontstond veel weerstand bij backofficemedewerkers, net als bij andere gemeenten was men bang dat de servicedesk hun werk zou overnemen. Ook de klant had enige moeite met het nieuwe systeem, vooral het feit dat men het gros van de meldingen per e-mail in moet dienen, vinden interne klanten vervelend.



12. Speerpunten missie en doelstellingen





13. Doelen gewenste situatie

Verbeteren bereikbaarheid ondersteunende afdelingen

Binnen twee maanden na de komst van het centraal meldpunt moet voor elke interne klant duidelijk zijn waar zij met al haar klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen terecht kan.

Snelle afhandeling van meldingen

Eén contactmoment met de servicedesk moet voor de interne klant genoeg zijn voor het op gang brengen van de afhandeling van de melding en het leveren van de juiste dienstverlening binnen het afgesproken tijdsbestek.

Integrale procesgerichte aanpak van dienstverlening

Voor een procesgerichte levering van producten en diensten, moet binnen een half jaar na het in gebruik nemen van het meldpunt, 90% van de meldingen en aanvragen via dit meldpunt verlopen, informele leveringen buiten de servicedesk om, moeten voorkomen worden.

Verkrijgen van managementinformatie

Om de ondersteunende afdelingen gericht te kunnen sturen op basis van knelpunten binnen de dienstverlening, moeten er binnen een half jaar na het in gebruik nemen van het meldpunt, gestructureerde overzichten zijn van de door de servicedesk afgehandelde meldingen

Verhogen interne klanttevredenheid

De tevredenheid van interne klanten over de ondersteunende dienstverlening moet, binnen één jaar na het in gebruik nemen van het meldpunt, gestegen zijn tot 85%.



14. Producten- en dienstencatalogus

Voor een volledige catalogus, dienen de volgende elementen per product of dienst te worden opgenomen:⁶⁵

Inventarisatie van producten en diensten

Elk product of dienst bevat een omschrijving waaruit duidelijk wordt wat er onder verstaan wordt en welke elementen hier wel of juist niet onder vallen.

Leverbare kwaliteitsniveaus

Per product of dienst wordt aangegeven op welke kwaliteitsniveaus het wordt aangeboden. Zo wordt er bijvoorbeeld aangegeven welke soorten vergaderzalen er worden aangeboden.

Bestelwijze

Onder het kopje bestelwijze wordt aangegeven hoe het product te bestellen is. Hier wordt vermeld hoe men de aanvraag moet doen. Hier wordt één of meerdere van de verschillende klantelingen vermeld:

- Via intranet
- Telefonisch of per e-mail
- Aan de balie

Leveringscondities

Er wordt aangegeven onder welke condities het product kan worden geleverd. Hierbij gaat het om de doorlooptijd van de producten en diensten, en hoe het product wordt geleverd.

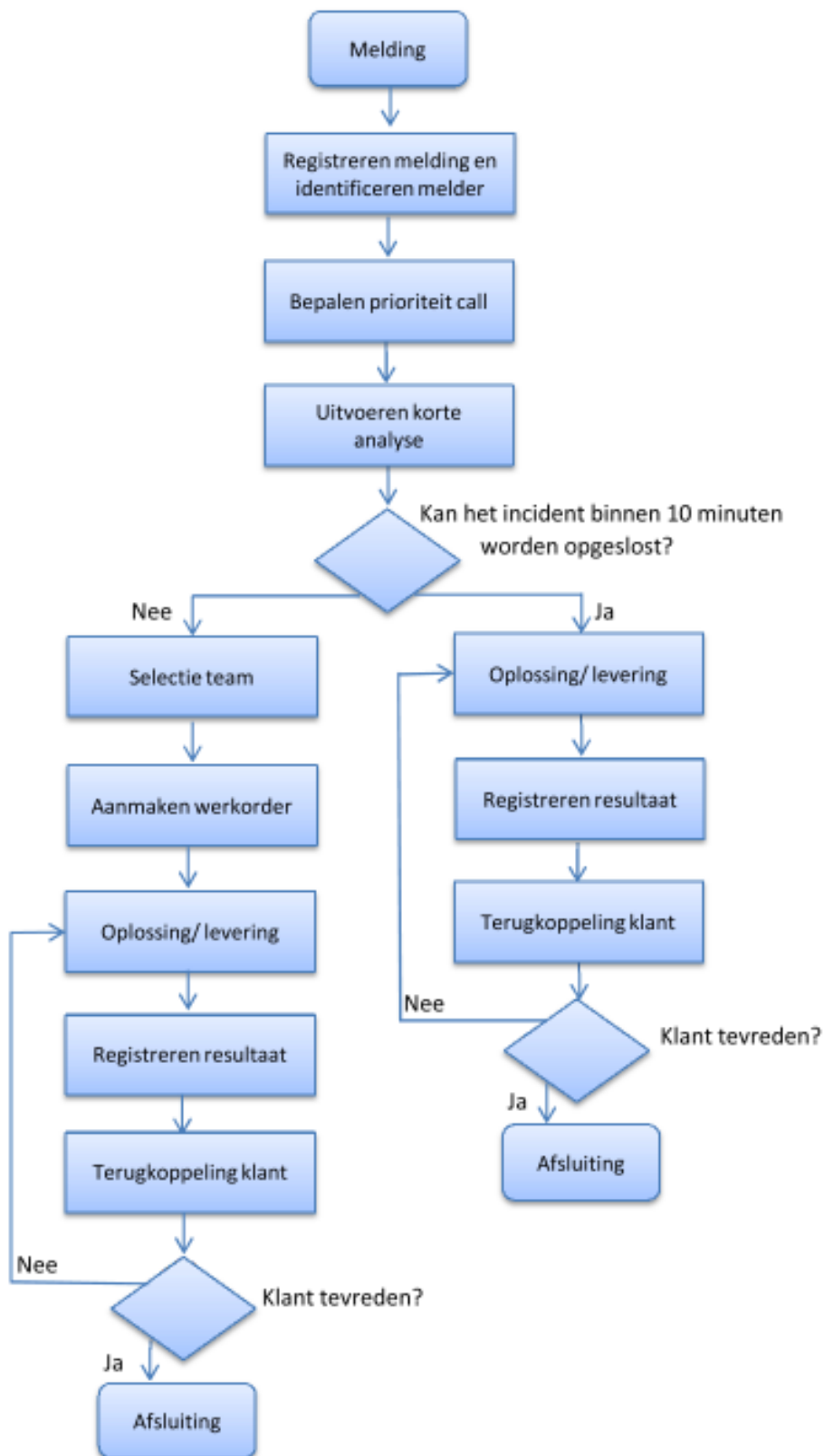
Kosten

Onder het laatste kopje wordt aangegeven hoe de kosten worden verrekend. Wat kost een product of dienst per eenheid en hoe wordt dit doorbelast.

⁶⁵ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 5^e dr. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2001. ISBN 9013055427



15. Proces van melding tot afhandeling





16. Taakafbakening⁶⁶

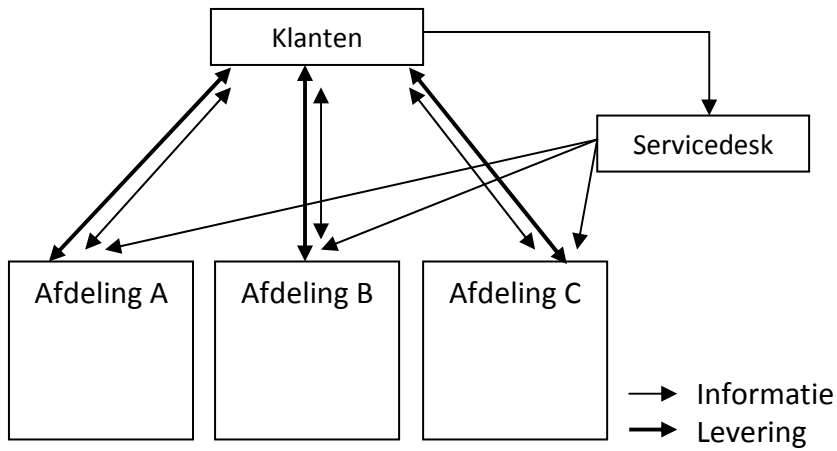
Product	Afdeling	Basis	Plus	informatie via intranet	Aanvraag via intranet	Aanvraag via callcenter	Aanvraag via balie	Levering via intranet	Levering via balie	Levering via backoffice	Afhandelingsniveau
Zaalreservering	Centrale Receptie	x		x	x	x	x			x	1
Catering	Facilitaire Zaken	x		x	x	x	x			x	3
Schoonmaak standaard	Facilitaire zaken	x		x	x					x	3

⁶⁶ Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427

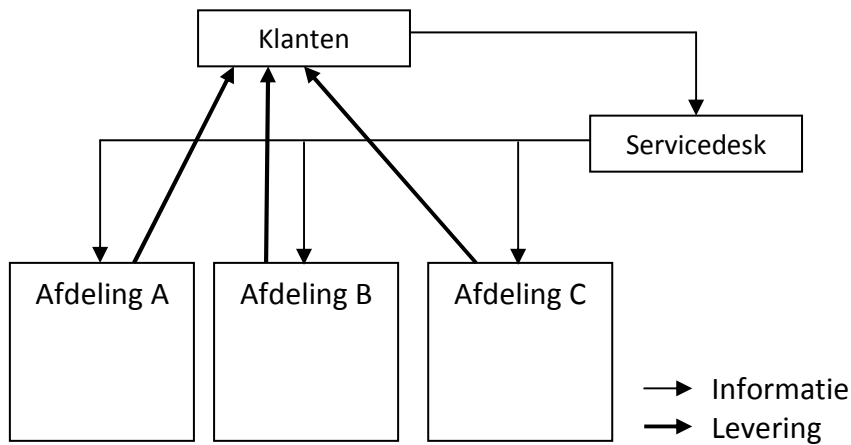


17. Organisatiemodellen⁶⁷

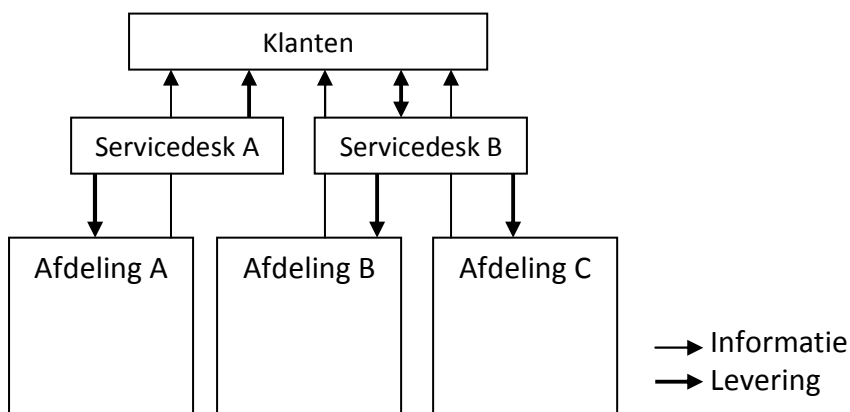
1. Informatiecentrummodel



2. Accountmanagementmodel



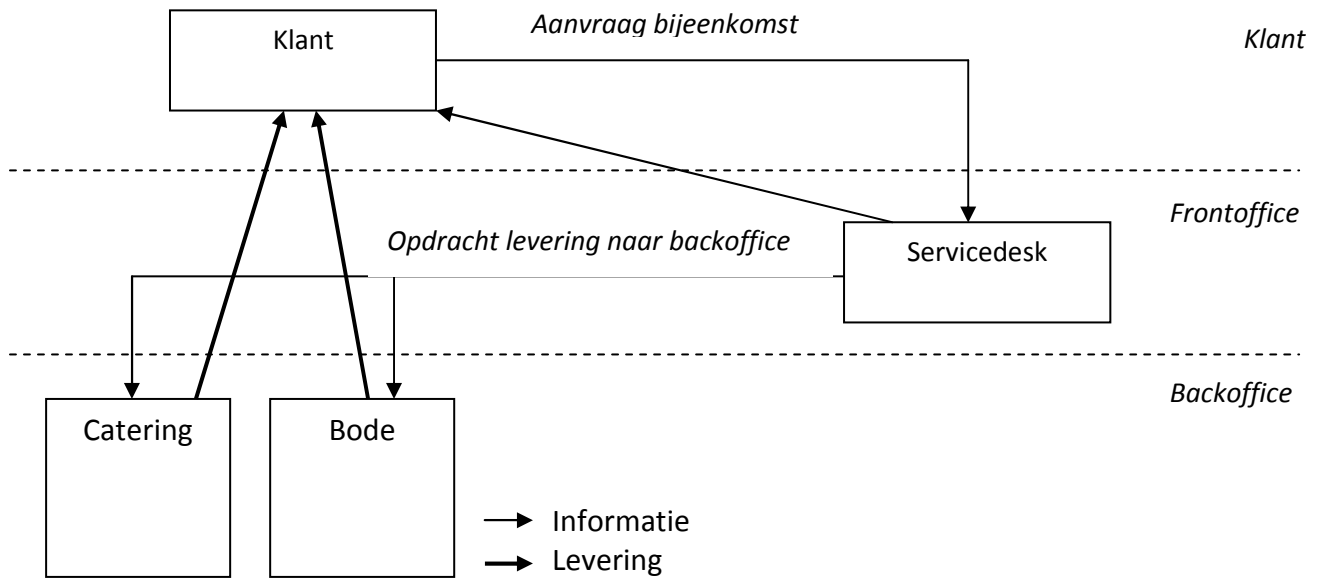
3. Clustermodel



⁶⁷ Rouw, L de.: De servicedesk, spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2008. ISBN 9013055427

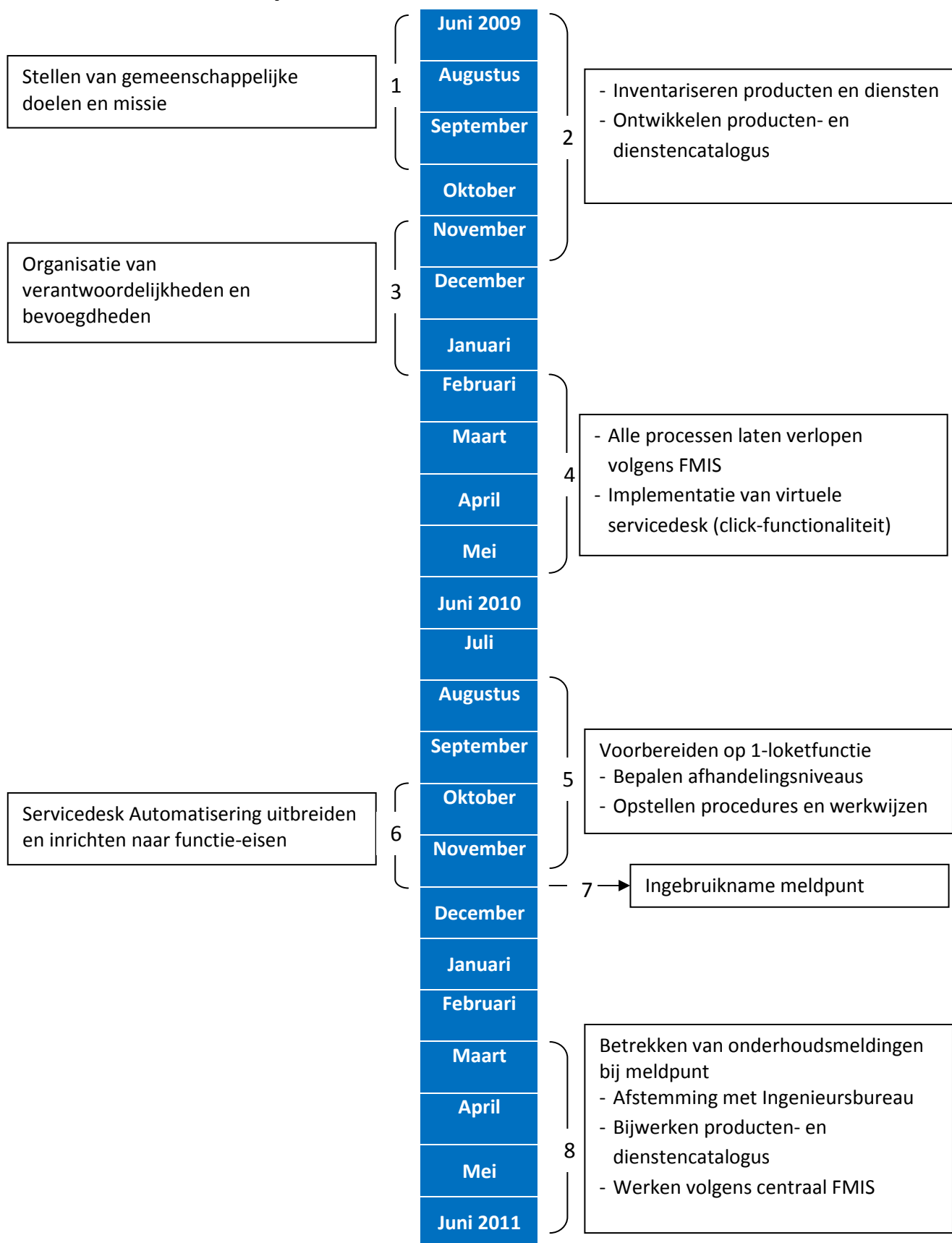


18. Accountmanagementmodel bijeenkomst





19. Gefaseerde implementatie





De verschillende stappen worden hieronder toegelicht

Stap 1	Betrokken teams
Opstellen gemeenschappelijke doelen en missie	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie

In de groei naar een centraal meldpunt, is het niet verstandig om direct alle teams te willen laten samenwerken. Het heeft voorkeur om zich eerst te richten op de teams Facilitaire Zaken, Automatisering en Centrale Receptie. Deze teams hebben nu met de standaardmeldingen het meest met elkaar te maken. Ingenieursbureau wordt even buiten beschouwing gelaten, op de volgende redenen:

- De processen binnen dit team zijn het minst verwickeld met die van de overige teams
- Zo hoeft men het probleem van verschillende FMIS nog niet op te lossen
- Binnen dit team kunnen de meeste weerstanden ontstaan, men kan het team daarom beter later bij het proces betrekken, wanneer het meldpunt al succesvol functioneert.

In ongeveer drie maanden kunnen de drie overige teams tot overeenstemming komen over de missie en doelen die zij willen stellen. Op die manier zorgt men ervoor dat de teams allen dezelfde richting op willen.

Stap 2	Betrokken teams
Producten- en diensteninventarisatie	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie

Door het inventariseren van de producten en diensten en het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus, kunnen de teams zonder investeringen een grote ontwikkeling doormaken. Door deze stap zorgt men ervoor dat de klant goed wordt geïnformeerd over de leveringsvoorwaarden bereikbaarheid van de ondersteunende diensten, een aspect dat nu nog voor knelpunten zorgt.

Stap 3	Betrokken teams
Organisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie

In deze stap wordt in kaart gebracht wie er binnen de teams verantwoordelijk zijn voor de levering van de verschillende producten en diensten. Naar aanleiding daarvan worden takenpakketten aangevuld, zo voorkomt men in een later stadium dat de klant van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

Stap 4	Betrokken teams
- Processen laten verlopen volgens FMIS - Implementatie van virtuele servicedesk	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie

Stap vier bestaat uit twee aan elkaar gerelateerde aspecten. Het is zaak alle processen met betrekking tot de afhandeling van meldingen en het leveren van interne producten en diensten te laten verlopen via het FMIS. Op die manier kan er transparantie en efficiëntie worden aangebracht in de processen. Met het werken via het FMIS kan direct gestructureerde terugkoppeling naar de klant en volledige managementrapportage plaatsvinden. Om er voor te zorgen dat ieder personeelslid kan werken met het FMIS, zal opleiding en training nodig zijn. Dit vereist dus een investering.



Wanneer alle processen binnen de teams via het FMIS verlopen, kan ook de virtuele servicedesk worden gerealiseerd. Door implementatie van dit middel, kan een groot deel van de diensten automatisch worden aangevraagd, maar bovenal wordt de aanvraag van standaardproducten en diensten hiermee voor de klant aanzienlijk vergroot.

Stap 5	Betrokken teams
Voorbereiden op 1-loketfunctie	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie

Wanneer de voorgaande stappen geïmplementeerd zijn en naar wens verlopen, kan men over gaan op de voorbereiding van het concrete centraal meldpunt. De verschillende teams bepalen gezamenlijk de afhandelingsniveaus van de producten en diensten en stellen hiermee de procedures en werkwijzen op zoals ze in het meldpunt gaan verlopen.

Stap 6	Betrokken teams
Servicedesk Automatisering uitbreiden en inrichten naar functie-eisen	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie

Terwijl de voorbereiding plaatsvindt, kan het meldpunt worden ingericht. Hierbij gaat het allereerst om de huisvesting, waarbij alle fysieke aspecten worden ingericht naar de verschillende functies. Ook betreft men hierbij het personeel, zij krijgen zo nodig opleiding en training om te kunnen werken volgens nieuwe procedures en werkwijzen. Bij deze stap zal men moeten investeren in materialen, en trainingen van het personeel.

Stap 7	Betrokken teams
Ingebruikname	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie - Centraal meldpunt

In de zevende stap wordt het meldpunt concreet in gebruik genomen. Men gaat werken volgens de gestelde afhandelingsniveaus en hanteert hierbij de procedures en werkwijzen. Het kost een aantal maanden om deze veranderingen voldoende te implementeren en er voor te zorgen dat de processen goed verlopen.

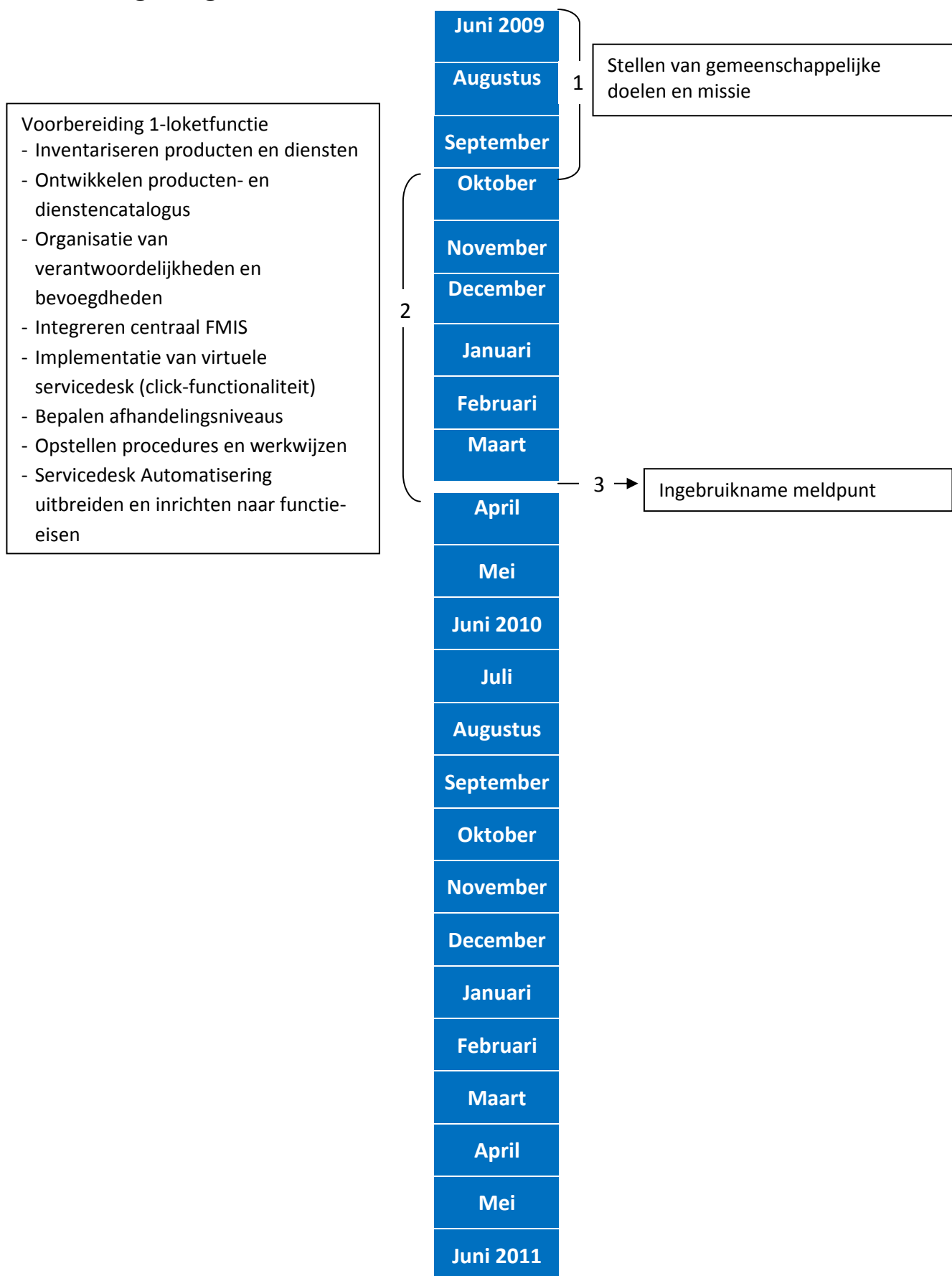
Stap 8	Betrokken teams
Het betrekken van onderhoudsmeldingen bij het meldpunt	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Centrale Receptie - Ingenieursbureau - Centraal meldpunt

De laatste stap voor het bereiken van het streefbeeld, is het betrekken van het team Ingenieursbureau bij het meldpunt. Het meldpunt zal ook de onderhoudsmeldingen aan gaan nemen. Daarvoor dienen ook voor de producten en diensten van dit team SLA's worden afgesloten, waarna de producten- en dienstencatalogus wordt bijgewerkt.

Goede afstemming met het team Ingenieursbureau is erg belangrijk voor het succesvol implementeren van deze stap. Afhandelingsniveaus dienen ook voor deze producten- en diensten in kaart gebracht te worden. Een belangrijk element is dat men hier te maken krijgt met het samenvoegen van de verschillende informatiesystemen. Ingenieursbureau zal moeten gaan werken met een ander FMIS, om zo een integratie van processen en een efficiënte werkwijze te kunnen waarborgen.



20. Big Bang-scenario





Het proces wordt hieronder toegelicht.

Stap 1	Betrokken teams
Opstellen gemeenschappelijke doelen en missie	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Ingenieursbureau - Centrale Receptie

De eerste stap in dit scenario is tevens het opstellen van gemeenschappelijke doelen en missie. Het verschil is echter dat in dit scenario direct alle betrokken teams deelnemen aan de implementatie.

Stap 2	Betrokken teams
Voorbereiden op 1-loketfunctie	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Ingenieursbureau - Centrale Receptie

Na het vaststellen van een gezamenlijke missie en de doelen van de betrokken teams, gaat de organisatie direct over op het voorbereiden van 1-loketfunctie. Dit betekent dat alle kloven in zes maanden worden opgevuld, waarna overgegaan wordt op de implementatie van het meldpunt. De oude processen worden in deze stap direct vervangen door nieuwe processen, er is geen sprake van een overgangssituatie.

Stap 3	Betrokken teams
Ingebruikname	- Facilitaire Zaken - Automatisering - Ingenieursbureau - Centrale Receptie

Na de zes maanden van voorbereiding in stap twee, kan het meldpunt in gebruik genomen worden. Dit betekent een directe overgang van de oude naar de nieuwe situatie. Omdat men niet heeft kunnen wennen aan de nieuwe processen, zal het meldpunt niet direct optimaal werken. Er zullen veel verstoringen plaatsvinden, doordat niet alle medewerkers de nieuwe processen en systemen beheersen. Het optimaal laten werken van het meldpunt en het wegnemen van de verstoringen kost veel tijd.



21. Specificatie financiële consequenties

Opstellen gemeenschappelijke doelen en missie				Baten
Eenmalige kosten				
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal	Het bereiken van eenheid in ambitie, de basis voor de vervolgstappen
Projectgroep	20	112,00	2240,00	
Totaal			2240,00	

Producten- en diensteninventarisatie				Baten
Eenmalige kosten				
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal	het creëren van duidelijkheid naar de interne klant over producten, diensten en leveringsvoorwaarden.
Projectgroep	30	112,00	3360,00	
Stagiaire	5 (mnd)	400,00	2000,00	
Applicatiebeheerder	40	22,00	880,00	
Totaal			6240,00	

Organisatie verantwoordelijkheden en bevoegdheden				Baten
Eenmalige kosten				
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal	Het verhogen van de bereikbaarheid van ondersteunende diensten
Projectgroep	40	112,00	4480,00	
Afdelingshoofd BMO	40	36,00	1440,00	
Afdelingshoofd Concerneenheid	40	36,00	1440,00	
Afdelingshoofd Publiekszaken	40	36,00	1440,00	
Afdelingshoofd Openbare werken	40	36,00	1440,00	
Totaal			10240,00	

Systemen en informatisering aanpassen				Baten Het creëren van eenheid in werkprocessen en het mogelijk maken van rapportage en structurele terugkoppeling en het vergemakkelijken van de aanvragen van standaarddiensten en producten.
Eenmalige kosten				
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal	
Projectgroep	10	112,00	1120,00	
Applicatiebeheerder	80	22,00	1760,00	
Inhuur diensten	Aantal	Tarief	Totaal	
Consultancy Topdesk ⁶⁸	1 (dag)	750,00	750,00	
Reiskosten	62 (km)	0,45	27,90	
Trainingen	Aantal	Tarief	Totaal	
Gebruikerstraining Topdesk ⁶⁹	2	1050,00	2100,00	
Totaal			5757,90	
Terugkerende kosten				

⁶⁸ Consultancy, www.topdesk.nl (20 april 2009)

⁶⁹ Gebruikerstraining, www.topdesk.nl (20 april 2009)



Loonkosten	Uren			
Applicatiebeheerder	10 (p. mnd)	22,00	2640,00	
Totaal			2640,00	
Vorbereiden op 1-loketfunctie				Baten
Eenmalige kosten				
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal	Het bereiken van goede afstemming tussen het meldpunt en de ondersteunende teams en het creëren van een professioneel meldpunt
Projectgroep	30	112,00	1120,00	
Stagiaire	5 (mnd)	400,00	2000,00	
Trainingen	Aantal	Tarief	Totaal	
Servicedeskvaardigheden ⁷⁰	2	1125,00	2250,00	
Totaal			5370,00	

Servicedesk Automatisering uitbreiden en inrichten naar functie-eisen				
Eenmalige kosten				Baten
Middelen	Aantal	Tarief	Totaal	Het optimaal kunnen ondersteunen van het meldpunt
Balie ⁷¹	1	595,00	595,00	
Computer	1	700,00	700,00	
Telefoon	1	200,00	200,00	
Stoel	1	800,00	800,00	
Module meldingenbeheer ⁷²	1	4500,00	4500,00	
Totaal			6795,00	
Terugkerende kosten				
Inhuur diensten	Aantal	Tarief	Totaal	
Onderhoud Topdesk ⁷³	1 (per jaar)	650,00	650,00	
Totaal			650,00	

Ingebruikname meldpunt				
Eenmalige kosten				Baten
Personeelskosten	Uren	Tarief	Totaal	Het verhogen van de bereikbaarheid het waarborgen van continue dienstverlening voor de interne klant.
Projectgroep	10	112,00	1120,00	
Middelen	Aantal	Kostprijs	Totaal	
Folders	350	0,17	59,50	
Totaal			1179,50	
Terugkerende kosten				
Loonkosten	Aantal	Tarief	Totaal	
Servicedeskmedewerker (1,7 FTE)	144 (p. mnd)	14,00	41126,40	
Totaal			41126,40	

⁷⁰ Training servicedeskvaardigheden, www.eduhub.nl (20 april 2009)

⁷¹ Receptiebalie, www.topdeg.nl (20 april 2009)

⁷² Medewerker Topdesk

