

Het kloppend hart

Onderzoek naar de inrichting van het servicepunt



Rianne Mooijman
Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
mei 2011



Het kloppend hart

Onderzoek naar de inrichting van het servicepunt

Rianne Mooijman
Mei 2010

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

Afstudeerprofiel: FM & Business

Docent begeleider: Mevr. B. Groenevelt

Medebeoordelaar: Dhr. H. Nulkes

Opdrachtgever: Kwadraad
Spoorstraat 2
2806 BZ Gouda

Bedrijfsmentor: Dhr. Drs. S. Vogels

Periode onderzoek: februari 2011 t/m mei 2011

Auteursreferaat

Onderzoek naar de meest **optimale inrichting** van het nieuw op te richten **servicepunt** van Kwadraad, rekening houdend met de aspecten van het 'next level': maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt. Kwadraad is een zelfstandige organisatie voor **Maatschappelijke Dienstverlening**. Op dit moment beschikt Kwadraad over **drie callcenters**, oftewel drie verschillende ingangen. Deze vallen onder de afdeling Services. Het **gewenste servicepunt** dient **optimaal bereikbaar** te zijn voor de klant. De **centrale ingang** moet de bereikbaarheid en continuïteit van Kwadraad waarborgen. Belangrijke conclusies zijn is dat de huidige callcenters **verschillen** qua techniek en werkwijze, dat er cultuurverschillen per team bestaan en dat het proces van de externe klant **geoptimaliseerd** kan worden. Het servicepunt kan zorgen voor een goed imago en voor meer inkomsten voor Kwadraad. De callcenters zijn ingericht volgens het **informatiecentrummodel**, dit model zal tevens het uitgangspunt zijn voor het servicepunt voor de externe klant. De aanbevelingen zijn: de frontofficemedewerkers **overtuigen** van het nut van het servicepunt, de **functie** meewerkend voorvrouw/-man wederom in de organisatie op te nemen, **draagvlak** creëren, de juiste **voorzieningen/informatiesystemen** aanschaffen, het **proces** van de externe klant **optimaliseren**, een **homogene cultuur** creëren binnen het servicepuntteam, het gereed maken van de **callcenterfunctionaliteit** van het servicepunt, de **pilot** virtueel servicepunt starten en tot slot het **evalueren** van deze pilot.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, Maatschappelijke Dienstverlener, callcenter, centrale ingang, bereikbaarheid, continuïteit, inrichting, centraal servicepunt, externe klant, informatiecentrummodel, interne klant, accountmanagementmodel, KWIS.

Managementsamenvatting

Het afstudeeronderzoek is verricht bij de afdeling Services van Kwadraad. Kwadraad is een zelfstandige organisatie voor Maatschappelijke Dienstverlening die werkt in opdracht van verschillende gemeenten in Zuid-Holland. Kwadraad beschikt over drie callcenters; deze zijn onderdeel van de frontoffices. De externe klant belt naar een callcenter van Kwadraad om vervolgens in contact te komen met een maatschappelijk werker. De telefonische bereikbaarheid van de callcenters is op dit moment niet optimaal.

Aanleiding

Om te anticiperen op de groei van de organisatie en om het maatschappelijk dienstverleningsaanbod maximaal te faciliteren, heeft Kwadraad in haar recente ondernemingsplan 'Opstap naar een beter Kwadraad' de uitdrukkelijke intentie uitgesproken om de ondersteunende diensten, waaronder de afdeling Services, naar 'een next level' te brengen: maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt. Onder 'een next level' verstaat Kwadraad naast de drie bovengenoemde aspecten tevens een optimale telefonische bereikbaarheid.

Centrale onderzoeksvraag

Binnen de kaders van het ondernemingsplan wordt dit vertaald naar een servicepunt voor de klant. Het doel van dit onderzoek is de telefonische bereikbaarheid en de continuïteit van Kwadraad te waarborgen. De centrale onderzoeksvraag luidt:

'Wat is de meest optimale inrichting van het nieuw op te richten servicepunt, rekening houdend met de aspecten van het 'next level': maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt?'

In deze scriptie zal de nadruk liggen op de telefonische bereikbaarheid voor de externe klant. Tijdens het onderzoek zijn de volgende belangrijke punten van de huidige situatie ontdekt:

- De variëteit in de openingstijden en in de huidige systemen van de callcenters zorgen ervoor dat Kwadraad niet 24/7 bereikbaar is. Dit betekent dat klanten niet altijd te woord kunnen worden gestaan, waardoor Kwadraad inkomsten verliest. Er is geen systeem dat aspecten van de dienstverlening meet, waardoor er niet wordt geanticipeerd op de klachten;
- Het proces van de externe klant verloopt niet optimaal, dit is ongunstig voor de klanttevredenheid die betrekking heeft op het imago van Kwadraad. Het proces kan worden verbeterd waardoor er een hogere klanttevredenheid kan worden gerealiseerd.

Het gewenste servicepunt kan inspelen op de kernwaarden van Kwadraad en op die van Services. Een bereikbaarheid van 24/7 zal de continuïteit van Kwadraad waarborgen. Een bereikbaarheid van 24/7 zal tevens voor een goed imago zorgen. Er kunnen meer externe klanten worden geholpen, waardoor er voor Kwadraad meer inkomsten worden gerealiseerd. Om tot het gewenste servicepunt te komen, zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. De frontofficemedewerkers overtuigen van het nut van het servicepunt;
2. De functie van meewerkend voorvrouw/-man wederom in de organisatie opnemen;
3. Draagvlak creëren;
4. De juiste voorzieningen/informatiesystemen aanschaffen;
5. Richtlijnen voor het telefoonverkeer maken;
6. Homogene cultuur creëren binnen het team van de frontoffices;
7. Het gereed maken van de callcenterfunctionaliteit van het servicepunt;
8. Pilot virtueel servicepunt;
9. Evaluatie pilot virtueel servicepunt.

Bij de implementatie dient men rekening te houden met weerstand. Het servicepunt zal verschillende bedrijfskundige consequenties met zich meebrengen.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die is geschreven in het kader van de afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek naar het nieuw op te richten servicepunt binnen Kwadraad was een leerzame en interessante afronding van de opleiding. Ik hoop dat ik middels deze scriptie de opdrachtgever heb kunnen voorzien van een bruikbaar advies.

Ik wil graag iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan het realiseren van mijn scriptie. Allereerst wil ik Sander Vogels, de opdrachtgever en tevens mijn begeleider, bedanken voor de mogelijkheid af te mogen studeren bij Kwadraad en voor zijn tijd, feedback en adviezen. Daarnaast wil ik de medewerkers van de afdeling Services bedanken voor de leuke en leerzame tijd!

Vervolgens wil ik de frontofficemedewerkers bedanken voor hun medewerking tijdens mijn participerende observatie bij de verschillende frontoffices. Ik heb door deze dagen een duidelijk beeld kunnen creëren van de huidige situatie van de callcenters. De frontofficemedewerkers hebben mij warm ontvangen.

Mijn docentbegeleidster, Barbara Groenevelt, wil ik bedanken voor haar steun, tijd en feedback om tot de uiteindelijke scriptie te kunnen komen. Zij stond altijd klaar op de momenten dat ik haar nodig had. Daarnaast wil ik mijn externe beoordelaar, Henk Nulkes, bedanken voor de feedback.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor hun steun tijdens de afstudeerperiode.

Rianne Mooijman
Gouda, mei 2011

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording	3
§ 1.1 Aanleiding van het onderzoek	3
§ 1.2 Probleemstelling	4
§ 1.3 Doelstelling	5
§ 1.4 Doelgroep	5
§ 1.5 Relevantie onderzoek	5
§ 1.6 Afbakening onderzoek	5
§ 1.7 Verwacht eindproduct	5
§ 1.8 Onderzoeksmethoden	5
§ 1.8.1 Fieldresearch	5
§ 1.8.2 Deskresearch	6
§ 1.8.3 Onderzoeksmethode per subprobleemstelling	7
§ 1.9 Samenvatting	7
Hoofdstuk 2. Kwadraad vs. de huidige callcenters	8
§ 2.1 Geschiedenis Kwadraad	8
§ 2.2 Primaire proces	8
§ 2.3 Missie en visie	9
§ 2.4 Strategie	9
§ 2.5 Organisatiestructuur	10
§ 2.6 Afdeling Services	11
§ 2.7 Drie huidige callcenters	12
§ 2.7.1 Telefonische bereikbaarheid	12
§ 2.7.2 Bereikbaarheid buiten kantooruren (BBK)	13
§ 2.7.3 Concept	13
§ 2.7.4 Proces van het telefoonverkeer	13
§ 2.7.5 Werkwijze	14
§ 2.7.6 Structuur	14
§ 2.7.7 Cultuur	14
§ 2.8 Samenvatting	15
Hoofdstuk 3. Het servicepunt	16
§ 3.1 Telefonische bereikbaarheid	16
§ 3.2 Het centraal servicepunt	17
§ 3.3 Proces	19
§ 3.4 Vormgeving	20
§ 3.5 Kritische succesfactoren	22
§ 3.6 Veranderingsproces	23
§ 3.7 Samenvatting	24
Hoofdstuk 4. Conclusies	25
Hoofdstuk 5. Veranderingsstrategie	27
§ 5.1 Gefaseerde implementatie	27
§ 5.2 Big-Bang scenario	27
§ 5.3 De veranderingsstrategie voor het servicepunt	27
§ 5.4 Samenvatting	27

Hoofdstuk 6. Aanbevelingen	28
§ 6.1 Samenvatting	31
Hoofdstuk 7. De bedrijfskundige consequenties	32
§ 7.1 De organisatorische consequenties	32
§ 7.2 De personele consequenties	32
§ 7.3 De financiële consequenties	33
§ 7.4 Samenvatting	36
Hoofdstuk 8. De implementatie van het servicepunt	37
§ 8.1 Implementatietraject	37
§ 8.2 Implementatieplan	37
§ 8.3 Samenvatting	39
Bronnenlijst	40

Inleiding

De telefonische bereikbaarheid van een organisatie is zeer belangrijk, omdat deze een eerste indruk geeft van de desbetreffende organisatie. Deze is het visitekaartje van de organisatie. Dit geldt ook voor Kwadraad; degene die belt, heeft behoefte aan maatschappelijke zorg en wil in contact komen met een maatschappelijk werker. Dit is de core business van Kwadraad. Op dit moment beschikt Kwadraad over drie callcenters op verschillende locaties.

Aanleiding van het onderzoek

Om te anticiperen op de groei van de organisatie en om het maatschappelijk dienstverleningsaanbod maximaal te faciliteren, heeft Kwadraad in haar recente ondernemingsplan 'Opstap naar een beter Kwadraad' de uitdrukkelijke intentie uitgesproken om de ondersteunende diensten, waaronder de afdeling Services, naar 'een next level' te brengen: maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt. Onder 'een next level' verstaat Kwadraad naast de drie bovengenoemde aspecten tevens een optimale telefonische bereikbaarheid. Er zal gewerkt worden aan een nieuwe, meer geïntegreerde serviceorganisatie. Volgens het ondernemingsplan moeten de doelstellingen van 'een next level' in 2013 bereikt zijn.

De centrale onderzoeksvraag

Binnen de kaders van het ondernemingsplan wordt dit vertaald naar een servicepunt voor de klant. Kwadraad wil duidelijkheid naar de klant creëren. Het doel van dit onderzoek is de telefonische bereikbaarheid en de continuïteit van Kwadraad te waarborgen. De centrale onderzoeksvraag van dit afstudeeronderzoek luidt:

'Wat is de meest optimale inrichting van het nieuw op te richten servicepunt, rekening houdend met de aspecten van het 'next level': maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt?'

Dit onderzoek richt zich op de telefonische bereikbaarheid voor de externe klant. Om de bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn er een aantal subprobleemstellingen geformuleerd:

- Wat is de huidige situatie betreffende de inrichting van de drie callcenters van Kwadraad?
- Wat wordt er onder een centraal servicepunt verstaan?
- Wat verstaan Kwadraad en Services onder een centraal servicepunt?
- Wat is de gewenste situatie betreffende het centrale servicepunt van Kwadraad?
- Welke trends en ontwikkelingen zijn er rondom het centrale servicepunt?
- Wat zijn de praktijkervaringen op het gebied van het centrale servicepunt bij gelijksoortige organisaties als Kwadraad?
- Hoe komt de organisatie van de huidige situatie naar de gewenste situatie?
- Welke consequenties heeft dit op personeels-, financieel- en organisatorisch gebied?
- Wat is het meest passende implementatieplan om tot het uiteindelijke servicepunt te komen?

Onderzoeksmethoden

Deskresearch en fieldresearch zijn de onderzoeksmethoden die voor dit onderzoek gehanteerd zijn. Het theoretisch onderzoek heeft zich gericht op het servicepunt in het algemeen. Bij fieldresearch is er gebruik gemaakt van participerende observatie en interviews.

Leeswijzer

Hoofdstuk één van dit rapport betreft de onderzoeksverantwoording. In hoofdstuk twee wordt de huidige organisatie van Kwadraad beschreven, waarin tevens de huidige situatie van de callcenters wordt geanalyseerd. Hoofdstuk drie betreft het theoretisch onderzoek inclusief de gewenste situatie

van het servicepunt. In hoofdstuk vier worden de conclusies aan de hand van de resultaten van de voorgaande hoofdstukken getrokken. Hoofdstuk vijf is een beschrijving van de best passende veranderingsstrategie voor de verandering van het servicepunt. Hoofdstuk zes beschrijft de aanbevelingen aan de hand van de conclusies in het voorgaande hoofdstuk. Hoofdstuk zeven beschrijft de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen die in het voorgaande hoofdstuk zijn beschreven. Tot slot wordt het implementatieplan in hoofdstuk acht weergegeven. Dit plan kan Services gebruiken om de aanbevelingen te implementeren.

Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording

Het afstudeeronderzoek is verricht bij de afdeling Services van Kwadraad. Kwadraad is een zelfstandige organisatie voor Maatschappelijke Dienstverlening die werkt in opdracht van verschillende gemeenten in Zuid-Holland. Kwadraad beschikt over drie callcenters; deze zijn onderdeel van de frontoffices. In totaal werken er vijftien frontofficemedewerkers, oftewel 8,35 FTE¹, bij de frontoffices. Deze verrichten zowel de telefoonfunctie als de receptiefunctie. Bij de frontoffices Alphen aan den Rijn, Capelle aan den IJssel en Leiden wordt de telefoonfunctie bij de receptiebalie verricht; in Gouda wordt de telefoonfunctie in een apart gepositioneerde ruimte verricht. De receptiebalie in Gouda is in feite gescheiden van de ruimte van de telefoonfunctie en de receptioniste heeft alleen telefoondienst tijdens de piekmomenten.

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek toegelicht. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek nader toegelicht. Vervolgens worden de doelstelling, de doelgroep, de relevantie, de afbakening van het onderzoek en het verwachte eindproduct beschreven. Tot slot worden de methoden van onderzoek toegelicht, namelijk field- en deskresearch.

§ 1.1 Aanleiding van het onderzoek

De telefonische bereikbaarheid van de drie huidige callcenters van Kwadraad is op dit moment niet optimaal. Dit heeft een aantal oorzaken die in de volgende alinea's wordt toegelicht.

Kwadraad beschikt door groei en overnames op dit moment over drie callcenters gevestigd in vier verschillende locaties, namelijk Alphen aan den Rijn, Capelle aan den IJssel, Gouda en Leiden. Capelle aan den IJssel en Gouda beschikken over dezelfde centrale waardoor deze twee locaties een gezamenlijk callcenter vormen. De callcenters Alphen aan den Rijn en Leiden zijn in 2008 door een overname onder Kwadraad komen te vallen. Door de groei en overnames van de organisatie verschillen de drie huidige callcenters qua techniek en werkwijzen van elkaar, waardoor het proces van een inkomend telefoongesprek, oftewel het proces van de externe klant, niet optimaal verloopt.

De callcenters zijn elk bereikbaar via een verschillend telefoonnummer. Dit betekent dat er voor de klant in feite drie verschillende ingangen zijn voor dezelfde organisatie. Het is op dit moment voor de klant onduidelijk welk telefoonnummer hij of zij moet kiezen; het komt namelijk voor dat een klant naar een andere locatie belt. Kwadraad wil haar identiteit veranderen door als één organisatie naar buiten te treden en niet meer als een 'fusieorganisatie'. Om duidelijkheid naar de klant toe te scheppen wil Kwadraad één centrale ingang creëren, in de vorm van een centraal servicepunt.

Veel mensen zijn door de financiële crisis in problemen gekomen. Hierdoor hebben meer mensen behoefte aan maatschappelijke zorg. Uit onderzoek is gebleken dat de doelgroep van Kwadraad, de externe klant, over het algemeen relatief weinig gebruik maakt van internet. De klant die contact zoekt met Kwadraad (in het vervolg: externe klant) belt namelijk voor maatschappelijke zorg naar de callcenters om in contact te kunnen komen met een maatschappelijk werker. Deze alinea maakt duidelijk dat de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad zeer belangrijk is.

De drie huidige callcenters beschikken daarnaast niet over de juiste voorzieningen. De huidige (technische) voorzieningen voldoen niet meer aan de eisen om de telefonisten optimaal te kunnen ondersteunen. Er wordt daarnaast geen gebruik gemaakt van moderne communicatiemiddelen, zoals de koppeling mobiel/vast/Voice over IP (VoIP). De voorzieningen zijn namelijk afgestemd op de kleinere werkgebieden waar Kwadraad voor de groei en overnames werkzaam was en op het tijdperk dat er nog geen gebruik werd gemaakt van mobiele telefoons binnen Kwadraad. Op dit moment zijn

¹ Zie bijlage 1 voor de personeelsanalyse.

er 400 medewerkers die beschikken over een mobiele telefoon. De centrales zijn hier niet op berekend, waardoor in Alphen aan den Rijn en Leiden extra handelingen verricht moeten worden om door te verbinden naar een mobiele telefoon. Het interne telefoonboek is niet oproepbaar via de mobiele telefoon. Hierdoor bellen de medewerkers van Kwadraad (in het vervolg: de interne klant) vaak de callcenters om doorverbonden te worden met een collega. Van het totaal aantal inkomende telefoongesprekken zijn 5,42% van de inkomende telefoongesprekken van de interne klant en deze vinden voornamelijk plaats tijdens de piekuren. Dit is nadelig voor de externe klant, omdat tijdens deze uren de tijd die wordt besteed om een medewerker met een collega in contact te brengen ook besteed had kunnen worden om een externe klant door te verbinden, zodat diegene geholpen kan worden. De telefonistes krijgen van externe klanten vaak² de opmerking 'ik krijg jullie niet aan de lijn, het duurt lang' te horen. Deze klacht laat zien dat er lange wachttijden voorkomen. De klant wordt bijvoorbeeld niet geïnformeerd over hoeveel wachtende personen er voor diegene zijn of dat diegene in verband met drukte beter op een later tijdstip kan terugbellen. Ik vind dit niet goed voor het imago van Kwadraad, omdat de externe klant niet weet waar hij aan toe is.

Bij elke frontoffice zijn er één à twee medewerkers per dag werkzaam; dit in tegenstelling tot Gouda waar drie medewerkers per dag werkzaam zijn. Op het moment dat er één medewerker door bijvoorbeeld ziekte of verlof niet kan werken, is er sprake van een minimale of geen bezetting van een bepaalde frontoffice en dus ook een callcenter. Dit heeft als gevolg dat de continuïteit van een callcenter niet gewaarborgd is. Met continuïteit wordt de kans bedoeld dat de klant geen gehoor krijgt in verband met een te krappe bezetting door bijvoorbeeld ziekte of verlof. De wens van Kwadraad is een servicepunt op één locatie. Het afstudeeronderzoek richt zich op de inrichting van het servicepunt op één locatie. Bij dit servicepunt zou er een medewerker door verschillende redenen uit kunnen vallen, omdat er dan meerdere medewerkers werkzaam zijn, hetgeen de continuïteit waarborgt die Kwadraad zoekt. Op dit moment beschikt Kwadraad niet over een dergelijk servicepunt.

§ 1.2 Probleemstelling

Voor dit onderzoek zal onderzocht worden op welke wijze het servicepunt dient te worden ingericht, waarbij (telefonische) bereikbaarheid het belangrijkste aspect is. De wens van Kwadraad is een servicepunt waar de externe en de interne klant terecht kan. De huidige callcenters zijn in feite voor de externe klant, dit betekent dat de servicepuntmedewerkers te maken zullen krijgen met een nieuw proces, namelijk die voor de interne klant. Om een advies te schrijven over de inrichting van het centrale servicepunt is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

'Wat is de meest optimale inrichting van het nieuw op te richten servicepunt, rekening houdend met de aspecten van het next level: maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt?'

Inrichting wil zeggen: de benodigde kennis, de benodigde middelen, de formatie (aantal FTE's), een uniforme werkwijze en het procesverloop om het centrale servicepunt te kunnen realiseren. Optimaal wil in deze scriptie zeggen: telefonisch bereikbaar zijn voor de externe klant. Er wordt globaal gekeken naar het proces voor de interne klant bij het servicepunt.

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag zullen eerst de volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:

- Wat is de huidige situatie betreffende de inrichting van de drie callcenters van Kwadraad?
- Wat wordt er onder een centraal servicepunt verstaan?
- Wat verstaan Kwadraad en Services onder een centraal servicepunt?
- Wat is de gewenste situatie betreffende het centrale servicepunt van Kwadraad?
- Welke trends en ontwikkelingen zijn er rondom het centrale servicepunt?

² Er wordt niet gemeten hoe vaak deze klacht voorkomt.

- Wat zijn de praktijkervaringen op het gebied van het centrale servicepunt bij gelijksoortige organisaties als Kwadraad?
- Hoe komt de organisatie van de huidige situatie naar de gewenste situatie?
- Welke consequenties heeft dit op personeels-, financieel- en organisatorisch gebied?
- Wat is het meest passende implementatieplan om tot het uiteindelijke servicepunt te komen?

§ 1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is zorg te dragen voor een goed functionerend servicepunt.

§ 1.4 Doelgroep

De doelgroep van dit rapport is de opdrachtgever, het hoofd van de afdeling Services.

§ 1.5 Relevantie onderzoek

De relevantie van het onderzoek is dat Kwadraad als organisatie duidelijk wil zijn naar de klant door één ingang te creëren in plaats van de drie huidige ingangen. Op dit moment is er in geval van uitval een bezettingsprobleem waardoor de continuïteit van Kwadraad niet gewaarborgd is. Deze continuïteit wil Kwadraad door middel van één ingang waarborgen. De drie callcenters worden in feite getransformeerd tot een servicepunt op één locatie. Bij dit servicepunt werken meer medewerkers dan bij de huidige individuele kleine locaties, waardoor bij uitval door verschillende redenen er een minimale bezetting kan worden gegarandeerd.

§ 1.6 Afbakening onderzoek

In dit onderzoek wordt gekeken naar het verandertraject van de huidige callcenters tot het uiteindelijke servicepunt, met de meest optimale inrichting daarvan. De focus ligt op de gewaarborgde telefonische bereikbaarheid voor de externe klant. Er wordt globaal gekeken naar het proces van de interne klant. In dit onderzoek wordt niet gekeken naar de benodigde techniek.

§ 1.7 Verwacht eindproduct

De opdrachtgever verwacht een advies op welke wijze het centrale servicepunt moet worden ingericht, waarbij de continuïteit en de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad gewaarborgd is. De aspecten die in het advies worden opgenomen, zijn: het procesverloop, de bereikbaarheid, de formatie (FTE's) en de benodigde middelen voor dit servicepunt.

§ 1.8 Onderzoeksmethoden

Er zijn verschillende methoden voor het verrichten van dit onderzoek. De methoden die voor dit onderzoek toegepast zullen worden om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, zijn fieldresearch en deskresearch.

§ 1.8.1 Fieldresearch

'Het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor men zelf onderzoek moet verrichten middels onderzoeksmethoden als observatie, registratie, enquête en interview³.'

Observatie

Observatie is de juiste onderzoeksmethode om toe te passen wanneer het gedrag betreft.⁴ Om de huidige werkwijze van de medewerkers van de callcenters te achterhalen, zal er participerende observatie plaatsvinden bij de vier verschillende vestigingen van de callcenters. Er wordt tijdens de observatie onder andere gekeken hoe de medewerkers met elkaar omgaan en hoe zij precies te werk

³ <http://www.encyclo.nl/begrip/Field-research> (14-2-2011)

⁴ D.B. Baarda en M.P.M. Goede, de Basisboek methoden en technieken (2006) p. 178.

gaan. Door middel van observatie zal tevens de cultuur van de drie verschillende callcenters duidelijk worden.

Interview

Interview is de juiste onderzoeksmethode om toe te passen wanneer het om gevoelens, attitudes, kennis, houdingen of opinies gaat.⁵ Voor dit onderzoek zullen er verschillende personen worden geïnterviewd om onder andere de praktijkervaringen van een servicepunt te achterhalen. Men kan denken aan interviews met internen, zoals de medewerkers van de callcenters en het hoofd van de afdeling Services. Daarnaast zullen er interviews worden gehouden met externe personen die werkzaam zijn bij soortgelijke organisaties als Kwadraad. Men kan denken aan organisaties als Parnassia Bavo Groep, HWW-zorg, Florence en MEE. Voor dit onderzoek zijn ook andere organisaties benaderd die niet opereren in de sector Zorg- en Welzijn, zoals de Rechtbank 's- Gravenhage, MVGM Vastgoed Management, Achmea en de ministeries Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie. Deze organisaties hebben geen medewerking aan het onderzoek kunnen geven.

Belangrijke topics

- De huidige situatie van de drie callcenters;
- Het centraal servicepunt met bijbehorende voor- en nadelen en do's en don'ts. De externe personen van soortgelijke organisaties als Kwadraad kunnen Services wijzen op aspecten waar zij rekening mee dient te houden wanneer zij het servicepunt gaat inrichten;
- Wensen en verwachtingen betreffende het servicepunt;
- Praktijkervaringen.

§ 1.8.2 Deskresearch

'Het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens die dienstbaar zijn aan de onderzoeksoopdracht, maar die reeds eerder door anderen zijn verzameld.'⁶

Het theoretisch onderzoek heeft zich gericht op het centraal servicepunt in het algemeen. De resultaten van het theoretisch onderzoek zijn opgenomen in hoofdstuk drie; aan de hand van deze literatuur zijn de andere onderzoeken geanalyseerd. Er zal deskresearch worden gedaan naar:

- Huidige documenten van Services op het gebied van huidige inzichten in de processen van de callcenters;
- Het ondernemingsplan Kwadraad 2010 – 2013 genaamd 'Opstap naar een beter Kwadraad';
- Plan van Aanpak Services 2010 – 2012 genaamd 'Opstap naar een beter Services';
- Gegevens die te vinden zijn in literatuur, vakbladen en op het internet met betrekking tot:
 - o Callcenter;
 - o Centraal servicepunt, met bijbehorende structuur en cultuur;
 - o Implementatietraject centraal servicepunt.

Dit om meer achtergrondinformatie te verzamelen op gebieden als het servicepunt en de inrichting van een dergelijk servicepunt. Door verschillende documenten van Services te bestuderen, wordt er een beeld gecreëerd van de huidige situatie ten aanzien van de processen van de callcenters. Het bestuderen van de huidige situatie heeft tot doel achter de manier te komen hoe de callcenters op dit moment werkzaam zijn en wat de knelpunten zijn van de huidige situatie.

Literatuuronderzoek

Voor het onderzoek wordt er uit de literatuur informatie over het centraal servicepunt vergaard. De gebruikte bronnen in dit rapport zijn terug te vinden in de bronnenlijst.⁷

⁵ D.B. Baarda en M.P.M. Goede, de Basisboek methoden en technieken (2006) p. 178.

⁶ <http://www.encyclo.nl/zoek.php?woord=desk+research> (14-2-2011)

⁷ Zie pagina 40 voor de bronnenlijst.

§ 1.8.3 Onderzoeksmethode per subprobleemstelling

In deze paragraaf zal per subprobleemstelling de onderzoeksmethode nader worden toegelicht.

Onderwerp	Onderzoeksmethode	Wat?	Wie?
Huidige situatie callcenters	Fieldresearch	Observatie	
		Interview	Medewerkers callcenters en hoofd Services
	Deskresearch	Procedureboek callcenters Projectboek Telefonische Bereikbaarheid	
Centraal servicepunt	Fieldresearch	Interview	Externen bij soortgelijke organisaties Hoofd Services
	Deskresearch	Interview Literatuur, vakbladen, internet Plan van Aanpak Services 2010 - 2012	
Gewenste situatie	Fieldresearch	Interview	Hoofd Services
	Deskresearch	Plan van Aanpak Services 2010 – 2012	
Trends en ontwikkelingen	Fieldresearch	Interview	Externen bij soortgelijke organisaties
Praktijkervaringen	Deskresearch	Literatuur, vakbladen	
	Fieldresearch	Interview	Externen bij soortgelijke organisaties

§ 1.9 Samenvatting

Kwadraad heeft in haar recente ondernemingsplan 'Opstap naar een beter Kwadraad' de uitdrukkelijke intentie uitgesproken om de ondersteunende diensten naar een 'next level' te brengen: maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt. Er zal gewerkt worden aan een nieuwe, meer geïntegreerde serviceorganisatie. Onder een 'next level' verstaat Kwadraad naast de drie bovengenoemde aspecten tevens een optimale telefonische bereikbaarheid, omdat deze zeer belangrijk is voor de inkomsten en de continuïteit van Kwadraad.

Gedurende dit onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal:

'Wat is de meest optimale inrichting van het nieuw op te richten servicepunt, rekening houdend met de aspecten van het 'next level': maximaal faciliterend, doelmatig en efficiënt?'

De opdrachtgever verwacht een advies op welke wijze het servicepunt moet worden ingericht, waarbij de continuïteit en de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad gewaarborgd is.

Er bestaan verschillende methoden voor het verrichten van een onderzoek. De methoden die voor dit onderzoek toegepast zullen worden om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zijn fieldresearch en deskresearch.

Hoofdstuk 2. Kwadraad vs. de huidige callcenters

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de huidige organisatie van Kwadraad. De onderwerpen die worden beschreven betreffen de geschiedenis, het primaire proces, de missie, de visie, de strategie, de doelstellingen en de organisatiestructuur. Tot slot zal de facilitaire afdeling van Kwadraad, de afdeling Services, worden beschreven, waarin tevens de huidige situatie van de callcenters wordt geanalyseerd.

§ 2.1 Geschiedenis Kwadraad

De organisatie Kwadraad is het resultaat van een aantal fusies. Kwadraad is in juni 2003 ontstaan door een fusie van de afdelingen Maatschappelijke Dienstverlening van de drie thuiszorgorganisaties:

- Vierstroom in Gouda;
- Maatzorg in Delft;
- ZorgRing in Zoetermeer.

In augustus 2008 fuseerde Kwadraad met Maatschappelijke Dienstverlening Midden Holland (stichting MDMH). Door deze fusie werden twee frontoffices bij Kwadraad gevoegd, namelijk die van Alphen aan den Rijn en Leiden. Twee jaar later, in augustus 2010, sloot de maatschappelijke dienstverlening van Florence zich aan bij Kwadraad, gevolgd door de maatschappelijke dienstverlening van WWZ-Mariënstate-Valent in januari 2011.

Kwadraad is een snel groeiende organisatie met inmiddels vier regiokantoren en is door de jaren heen gegroeid tot een vertrouwd gezicht binnen de maatschappelijke dienstverlening en zij wil dit ook behouden. Het uiteindelijk op te richten servicepunt kan aan de identiteit en het imago van Kwadraad bijdragen, omdat door dit punt meer duidelijkheid naar de klant toe wordt gecreëerd door middel van een centrale ingang.

§ 2.2 Primaire proces

‘Kwadraad speelt in op de uitdagingen in het brede veld van maatschappelijke ondersteuning, zorg en welzijn en biedt mensen een ‘opstap naar een beter bestaan’⁸.’ Zij doet dit met een breed en gedifferentieerd dienstverleningsaanbod. De gemeenten waarin Kwadraad werkzaam is, bepalen welke maatschappelijke diensten worden aangeboden. De diensten die Kwadraad aanbiedt, zijn:

Bereikbaarheidsdienst Buiten Kantooruren	Gezinscoaching
Algemeen Maatschappelijk Werk	Trajectregie
Groepswerk	Sociale Urgenties
School Maatschappelijk Werk VO-MBO	Meldpunt OGGZ
School Maatschappelijk Werk PO	Steunpunt Huiselijk Geweld
Buurt Maatschappelijk Werk	Wet Tijdelijk Huisverbod
Opvoedbureau	Internethulpverlening
Voorkomen Huisuitzetting	

De bovengenoemde diensten hebben direct betrekking op het nieuwe servicepunt, omdat de medewerkers van dit punt de klant moet kunnen informeren over de diensten die Kwadraad aanbiedt in de gemeente van de desbetreffende persoon.

De dienstverlening van Kwadraad kenmerkt zich door:

- Een wijkgerichte aanpak: Kwadraad is present in elke buurt of wijk van haar werkgebied.
- Outreachend: Kwadraad zoekt mensen actief op in hun eigen thuisomgeving.

⁸ <http://www.kwadraad.nl/Home.aspx> (7-2-2011)

- Integrale aanpak: Kwadraad biedt een sluitend aanbod van zowel preventieve tot intensieve interventies als materiële en immateriële diensten.
- Ketenzorg: in nauwe samenwerking met de netwerkpartners (ketenzorg).
- Systematisch werken: Kwadraad richt zich op het klantnetwerk, de omgeving en het totale leven van de mensen.

§ 2.3 Missie en visie

'De missie van de organisatie bestaat uit een beschrijving van product-marktcombinaties en de manier waarop men hiermee een structureel concurrentievoordeel kan realiseren'⁹.

De missie van Kwadraad luidt: *'Kwadraad staat voor verbinding, vakmanschap en vernieuwing'*¹⁰.

'Een visie is een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie'¹¹.

De visie van Kwadraad luidt: *'Wij dragen bij aan een samenleving waarin ieder mens voldoende mentale, sociale en praktische baggage heeft om op eigen kracht te participeren in de maatschappij. Kwadraad wil mensen helpen, zodat ze zelfredzame burgers zijn van onze samenleving'*¹².

Kortom, de visie van Kwadraad is mensen helpen. Kwadraad kan mensen helpen wanneer zij telefonisch goed bereikbaar is en er een duidelijke centrale ingang is, waardoor de klant in contact kan komen met een medewerker van Kwadraad en uiteindelijk een zelfredzame burger wordt van de samenleving.

§ 2.4 Strategie

'Een strategie geeft in grote lijnen de route aan de organisatie of een onderdeel daarin moet volgen om de doelstellingen te bereiken'¹³.

De basisstrategie van Kwadraad beschrijft hoe Kwadraad zich wil positioneren ten opzichte van de concurrenten. De basisstrategie van Kwadraad wordt geformuleerd volgens de typologie van Porter, die de volgende drie basisstrategieën onderscheidt:

- Lagekostenstrategie: optimalisatie van de bedrijfsprocessen om hiermee kostenvoorsprong te realiseren ten opzichte van de concurrenten;
- Differentiatie strategie: differentiatie van het aanbod ten opzichte van de concurrenten op het gebied van kwaliteit, prestatie, status of gewenste eigenschappen;
- Focusstrategie: het concurreren in een niche van de markt in plaats van de totale markt¹⁴.

Kwadraad kiest voor een *begrensde differentiatie strategie*. Kwadraad profileert zichzelf als een expert op het gebied van psychosociale hulp- en dienstverlening en doet dit voor verschillende doelgroepsegmenten en door middel van een divers productaanbod (preventief, basis en intensief). Kwadraad onderscheidt zich door de manier waarop zij werkt en zij stimuleert ondernemerschap waardoor het aanbod van Kwadraad nog beter afgestemd wordt op de vragen uit de markt. Zij levert maatschappelijk werk in de 'anderhalfde lijn' (voornamelijk in de eerste lijn, maar met samenwerkingspartners ook in de tweede lijn) en is geen brede welzijnorganisatie¹⁵.

⁹ Dam, N. van en Marcus J. Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management (2005) p. 125.

¹⁰ Stuurgroep fusie MDMH en Stichting Kwadraad: Fusiedocument Kwadraad (2008).

¹¹ Dam, N. van en Marcus J. Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management (2005) p. 125.

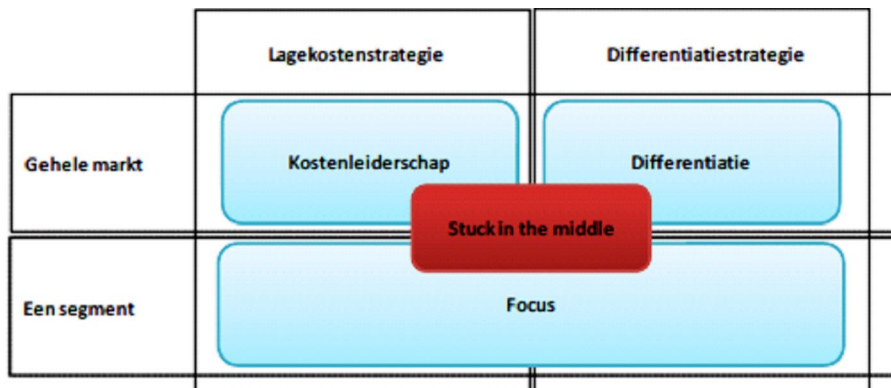
¹² Managementteam Kwadraad: Op stap naar een beter Kwadraad 2010 -2013. Kwadraad (2010) p. 14.

¹³ Berge, L. ten e.a. Inleiding organisatiekunde (2006) p. 38.

¹⁴ Maas, G.W.A. drs. en Pleunis, J.W. drs. Facility Management (2006) p.81.

¹⁵ Managementteam Kwadraad: Op stap naar een beter Kwadraad 2010 -2013. Kwadraad (2010). p.17 i 18.

Door uit te gaan van de differentiatiestrategie spreidt Kwadraad de risico's voor de toekomst, waardoor Kwadraad beter bestand is tegen de dynamiek van de externe omgeving.



Figuur 1: Typologie van Porter

‘De huidige dienstverlening van Kwadraad is divers, versnipperd en soms te ver doorgespecialiseerd waardoor het integrale en generieke karakter van het maatschappelijk werk verloren gaat. Kwadraad kiest voor drie dienstverleningspakketten die Kwadraad overal in het eigen werkgebied zal aanbieden. Per 1 april 2011 zullen deze dienstverleningspakketten worden gehanteerd:

1. Kwadraad Preventief;
2. Kwadraad Basis;
3. Kwadraad Intensief¹⁶.

Door deze drie dienstverleningspakketten wil Kwadraad haar concurrenten voorblijven; met een adequaat aanbod en een positief bedrijfsresultaat. Deze drie-eenheid zal voor Kwadraad de leidraad worden voor de uitvoering, organisatie, contractering en marketing. Het is belangrijk dat bij alle medewerkers de bovenstaande indeling geïntegreerd wordt in de dagelijkse werkzaamheden en in de functiebenaming van de maatschappelijk werkers. Kwadraad zal in de toekomst spreken van Maatschappelijk Werk als de kernactiviteit. Het is de nieuwe taal waarmee Kwadraad naar haar productenaanbod kijkt. Een taal die naar verwachting aansluit bij het dialoog bij de bestaande en toekomstige klant, de financier en samenwerkingspartners¹⁷. De servicepuntmedewerkers moeten de vraag van de externe klant kunnen koppelen aan een dergelijke dienstverleningspakket, waarna deze wordt doorverbonden met de geschikte persoon of afdeling om de vraag af te handelen.

§ 2.5 Organisatiestructuur

Per 1 april 2011 zal de organisatiestructuur van Kwadraad veranderen. Om deze reden zal deze paragraaf vooral gericht zijn op de nieuwe situatie. Kwadraad heeft een eenvoudige organisatiestructuur en is een platte organisatie, omdat er drie managementlagen zijn¹⁸. Er komen in totaal vier regio's, namelijk Haaglanden, Holland Rijnland, Rijnmond en Midden Holland. Deze vier regio's zullen zich op de langere termijn ontwikkelen tot drie regio's.

Management niveau

De huidige functie van regiomanager wordt vervangen door twee nieuwe managementfuncties. Allereerst is besloten de nieuwe functie van teammanager in te voeren. Deze operationele managementfunctie gaat leidinggeven aan teams van maatschappelijk werkers. Vervolgens komt er een nieuwe regiostructuur met grotere regio's, geleid door een nieuwe functie van regiomanager¹⁹.

¹⁶ Zie bijlage 2 voor een nadere toelichting van de dienstverleningspakketten.

¹⁷ Managementteam Kwadraad: Op stap naar een beter Kwadraad 2010 -2013. Kwadraad (2010). p. 20 t 21.

¹⁸ Zie bijlage 3 voor het organogram van Kwadraad.

¹⁹ Zie bijlage 4 voor de nadere taakomschrijvingen.

Ondersteunende diensten

Allereerst is afgesproken dat de bestaande stafdiensten op korte termijn doorgaan met hun plannen om de bestaande dienstverlening verder te optimaliseren. Tegelijkertijd zal gewerkt worden aan een nieuw, meer geïntegreerde serviceorganisatie waarin taken op het gebied van beleid en beheer beter zijn afgestemd op elkaar en op de lijn. Op bestuursniveau komt tevens een nieuwe concernfunctie Strategie & Marktontwikkeling waaronder tevens PR en communicatie komen te vallen²⁰.

De facilitaire dienstverlening is onderdeel van de totale interne dienstverlening. Wanneer er een brede serviceorganisatie gerealiseerd wordt, zal het servicepunt te maken krijgen met alle ondersteunende diensten van Kwadraad en zal dus een overkoepelend servicepunt worden. De servicepuntmedewerkers zullen hierdoor te maken krijgen met vragen van de andere ondersteunende diensten met bijbehorende nieuwe processen.

Management team

Bovenstaande veranderingen resulteren meteen ook in een nieuw Management Team (MT). Het MT zal bestaan uit de bestuurder, de vier regiomanagers, de controller en de adviseur Strategie en Marktontwikkeling. De managers van de ondersteunende diensten krijgen een eigen overleg.

§ 2.6 Afdeling Services

De facilitaire afdeling van Kwadraad, oftewel de afdeling Services, is gevestigd in Gouda en bestaat uit het hoofd Services, vier kantoormedewerkers en een huismeester. Het dienstenpakket van Services is gedefinieerd vanuit de NEN 2748 Facility Management en betreft de volgende hoofdonderdelen:

- Huisvesting;
- Diensten en middelen;
- ICT-beheer;
- Facility Management.

Waar staat Services Kwadraad voor?

'Services is professioneel en betrouwbaar in het leveren en beheren van diensten en producten op het gebied van huisvesting, diensten en ICT-beheer, waardoor een bewuste bijdrage wordt geleverd aan de kwaliteit van de maatschappelijke hulpverlening door Kwadraad²¹.'

Waar gaat Services Kwadraad voor?

'We willen de faciliterende dienstverlener zijn die vakkundig invulling geeft aan een passende werk- en leefomgeving voor onze collega's en onze cliënten binnen Kwadraad. Op een professionele, servicegerichte en duidelijke wijze willen we de ons toegekende middelen zo passend mogelijk inzetten ten behoeve van de hulpverleners van Kwadraad. Services: dat werkt!²²

Om Services binnen Kwadraad op een verantwoorde wijze te realiseren en te beheren zijn gedeelde en uniforme kernwaarden benoemd die voor Kwadraad waardevol zijn bij het verrichten van de dienstverlening. De kernwaarden zijn *professioneel*, *servicegericht* en *duidelijk*²³.

Aan de hand van de doelstellingen van Kwadraad²⁴ heeft Services een aantal speerpunten geformuleerd voor de periode van 2010 – 2012:

- creëren en beheren van een passende werkomgeving;
 - o passend bij collega, cliënt, omvang organisatie en budget.

²⁰ Managementteam Kwadraad: Op stap naar een beter Kwadraad 2010 – 2013. Kwadraad (2010). p. 26.

²¹ Credo Consultancy: Op stap naar een beter Services 2010 – 2012. Kwadraad (2010). p. 5.

²² Credo Consultancy: Op stap naar een beter Services 2010 – 2012. Kwadraad (2010). p. 5.

²³ Credo Consultancy: Op stap naar een beter Services 2010 – 2012. Kwadraad (2010). p. 5.

²⁴ Zie bijlage 5 voor de doelstellingen van Kwadraad.

- verbeteren van de bereikbaarheid;
 - o zowel voor de externe als de interne klant.
- professionaliseren van de organisatie: integraal, proactief, kostenbewust, procesmatig.
 - o Borgen continuïteit: procesmatig werken.
 - o Proactief en integraal: projectmatig werken.
 - o Kostenbewust en transparant.
 - o Door te leren en te ontwikkelen²⁵.

Door de bovengenoemde speerpunten streeft Services binnen het bovengenoemde tijdsbestek naar een tevreden interne en externe klant. Een genoemd speerpunt van Services Kwadraad is het verbeteren van de bereikbaarheid. Services wil de bereikbaarheid van Kwadraad verbeteren door een centraal servicepunt te creëren. Het servicepunt kan inspelen op de kernwaarden van Kwadraad en op die van Services. Een betere bereikbaarheid van Kwadraad zal voor een beter imago zorgen. Daarnaast kunnen er meer externe klanten worden geholpen, waardoor er voor Kwadraad meer inkomsten worden gerealiseerd.

§ 2.7 Drie huidige callcenters

De frontoffices zijn in feite de recepties en de callcenters van Kwadraad. De frontoffices hebben verschillende klantengangen, namelijk per telefoon, mail, en post, daarnaast kunnen de klanten terecht bij de receptiebalie(s). De frontofficemedewerkers bieden allen de eerstelijnsondersteuning aan de balie en zij hebben telefoondienst. Het zwaartepunt ligt op de afhandeling van de inkomende telefoongesprekken. Zij bieden bij de frontoffices zowel de receptiefunctie als de telefoonfunctie, dit in tegenstelling tot de frontoffice Gouda. Gouda is de enige locatie met een apart gepositioneerde callcenter. In Gouda heeft de receptioniste alleen telefoondienst tijdens piekmomenten.

§ 2.7.1 Telefonische bereikbaarheid

De externe klant belt naar een callcenter van Kwadraad om vervolgens in contact te komen met een maatschappelijk werker. De frontofficemedewerkers mogen inhoudelijk niet op de vraag van een klant ingaan, omdat zij geen kennis hebben om de inhoudelijk vraag met betrekking tot maatschappelijke zorg te kunnen beantwoorden. De medewerkers kunnen wel inschatten welke persoon of instantie geschikt is om de klant te helpen. De callcenters van Kwadraad kunnen getypeerd worden als inbound callcenters²⁶. De kerntaak van een dergelijke callcenter is het beantwoorden van inkomende telefoongesprekken.

De variëteit in de openingstijden en in de huidige systemen²⁷ van de callcenters zorgen ervoor dat Kwadraad niet 24 uur per dag en zeven dagen in de week (24/7) bereikbaar is. Dit betekent dat klanten niet altijd te woord kunnen worden gestaan, waardoor er minder externe klanten geholpen kunnen worden, wat leidt tot minder inkomsten voor Kwadraad. Daarnaast wordt er geen uniforme werkwijze gehanteerd, waardoor het proces van de externe klant niet optimaal verloopt.

Operationele gegevens

Gedurende drie weken hebben de frontofficemedewerkers 6212 inkomende telefoongesprekken afgehandeld. Uit de turfoverzichten kan geconcludeerd worden dat in de piekuren plaatsvinden van 8.30 – 11.00 uur. Van 14.00 – 17.00 uur is het relatief rustig. De gemiddelde gespreksduur bedraagt één minuut²⁸. Van alle inkomende telefoongesprekken zijn 5,42 % afkomstig van de interne klant; tijdens de piekuren bellen de meeste interne klanten naar de callcenters. Dit is tijdens deze

²⁵ Deze speerpunten zijn ontstaan vanuit de STEP en SWOT analyses, zie bijlage 6.

²⁶ <http://www.ccmonline.nl/pages/branche-informatie/woordenboek/i.php> (5-4-2011)

²⁷ Zie bijlage 7 voor de openingstijden en een weergave van de verscheidenheid in systemen en middelen.

²⁸ Zie bijlage 8 voor een beknopt overzicht van het aantal telefoongesprekken en bijlage 9 voor de volledige turfoverzichten inclusief de piek- en daluren.

momenten nadelig voor de externe klant, omdat deze tijd besteed had kunnen worden aan het helpen van een externe klant.

§ 2.7.2 Bereikbaarheid buiten kantooruren (BBK)

De BBK is zeer belangrijk voor Kwadraad om de externe klant altijd te woord te kunnen staan. Buiten de openingstijden van de frontoffices handelt de Haagse Wijk- en Woonzorg (HWW-zorg) de inkomende telefoongesprekken af conform de wensen van de opdrachtgever²⁹. De telefooncentrale van Capelle aan den IJssel en Gouda wordt rechtstreeks doorgeschakeld naar deze partij. De telefooncentrales van Leiden en Alphen aan den Rijn worden buiten de openingstijden niet doorgeschakeld naar een externe partij. Bij deze frontoffices worden de antwoordapparaten ingeschakeld, waar de klant een ingesproken informatiebandje te horen krijgt.

In het eerste kwartaal van 2011 heeft de HWW-zorg 388 inkomende telefoongesprekken afgehandeld. Uit de rapportage van de HWW-zorg is gebleken dat de meeste telefoongesprekken van 17.00 – 20.00 uur worden afgehandeld. Dit betekent dat het servicepunt in de toekomst wellicht de openingstijden kan verlengen om direct langer bereikbaar te zijn en hierdoor kosten voor de BBK te besparen.

§ 2.7.3 Concept

De frontoffices bieden naast de fysieke locatie, oftewel de receptiebalie, tevens de callcenterfunctionaliteit. De frontoffices worden elk ondersteund door verschillende systemen, hierdoor verschillen de werkwijzen van de frontoffices en bestaat er geen effectieve dienstverlening.

Daarnaast wordt er op dit moment niet vertrouwd op de uitkomsten van een systeem met betrekking tot informatie over aspecten van inkomende telefoongesprekken, hierdoor wordt in feite aspecten van de dienstverlening niet gemeten en kan men niet anticiperen op de uitkomsten van het systeem. Kortom, de dienstverlening van het proces voor de externe klant wordt niet geoptimaliseerd.

§ 2.7.4 Proces van het telefoonverkeer

De frontoffices kennen op dit moment het proces van de externe klant, oftewel van een inkomend telefoongesprek. De processen van de inkomende telefoongesprekken zijn in vier categorieën te onderscheiden en weergegeven in processchema's³⁰. Uit onderzoek is gebleken dat een aantal aspecten uit bepaalde stappen uit de processchema's niet bekend is bij de partij die in deze schema's wordt genoemd³¹. Dit betekent dat deze aspecten goed afgestemd dienen te worden met de andere partijen, zodat het proces voor de externe klant optimaal is. Hierdoor wordt het voor de verschillende partijen duidelijk wat er van hen verwacht wordt.

De processchema's zijn weergegeven in het procedureboek. Naast het procedureboek beschikken de frontoffices over een handboek. De frontofficemedewerkers hebben aangegeven dat beide documenten verouderd zijn. Om de dienstverlening van het nieuwe servicepunt optimaal te houden is het van belang deze documenten en voornamelijk het procedureboek up-to-date te houden. Dit boek is in feite de basis van de dienstverlening waar de servicepuntmedewerkers op terug kunnen vallen. De dienstverlening van Kwadraad is complex, waardoor deze documenten in feite handvatten zijn. Beide documenten zijn ook belangrijk voor de HWW-zorg, omdat deze het proces van de externe klant buiten kantooruren verzorgt en dus op deze momenten 'het gezicht' van Kwadraad wordt.

²⁹ Zie bijlage 10 voor de precieze tijdstippen en de operationele beschrijving hoe de HWW-zorg handelt.

³⁰ Zie bijlage 11 voor de basisstappen van dit proces en de volledige weergave van de processchema's.

³¹ Zie bijlage 12 voor de genoemde knelpunten uit de processchema's.

§ 2.7.5 Werkwijze

Het protocol is zo snel mogelijk³² telefoongesprekken door te verbinden, omdat de frontofficemedewerkers geen kennis hebben op het gebied van maatschappelijke zorg. Deze weten wel aan de hand van de kern van de hulpvraag welke medewerker of afdeling deze klant het best kan helpen. Op deze manier kunnen er meer externe klanten geholpen worden.

Een belangrijk knelpunt dat de frontofficemedewerkers hebben genoemd, is dat zij geen zicht hebben of de medewerkers hebben geanticipeerd op het terugbelverzoek-bericht. De frontofficemedewerkers krijgen namelijk regelmatig de klacht te horen: 'ik heb vorige week gebeld, maar ik ben nog steeds niet teruggebeld', waardoor klanten geïrriteerd raken. De verantwoordelijkheid om de klant terug te bellen ligt bij de maatschappelijk werker; deze moet namelijk anticiperen op de berichten van de frontofficemedewerkers. De maatschappelijk werkers gaan of niet in op de terugbelverzoeken of zij bellen de klant op momenten dat de klant niet reageert of niet kan reageren. Door duidelijke afspraken over dit knelpunt te maken, zal de klanttevredenheid stijgen en zullen er minder klachten worden ontvangen.

§ 2.7.6 Structuur

De leidinggevende heeft van de frontoffice-teams zelfsturende teams gemaakt om de kwaliteit van individuele medewerkers en het oplossingsvermogen van teams beter te benutten³³. Tijdens de observatie is duidelijk geworden dat de frontofficemedewerkers weten dat zij zelfsturende teams kunnen zijn, maar dat zij meer betrokkenheid van de leidinggevende verwachten.

De frontofficemedewerkers zijn over de communicatie met de leidinggevende niet geheel tevreden. De medewerkers vinden dat de leidinggevende zich meer moet open stellen. Zij zijn van mening dat ze niet juist worden geïnformeerd over het nieuwe servicepunt, waardoor zij onzeker zijn over hun functie. Door de onzekerheid en de onduidelijkheid zijn er tijdens het onderzoek verschillende weerstandsuitingen gesignaleerd; zij willen niet dat er een servicepunt komt³⁴.

Er is behoefte aan een eenduidige communicatielijns, deze is er al op dit moment, maar functioneert niet naar behoren. Uit de participerende observatie is gebleken dat in het verleden de functie 'meewerkend voorvrouw' bestond, deze was een coördinerend meewerkend persoon.

§ 2.7.7 Cultuur

Door de overname van stichting MDMH zijn er twee frontoffices bij de werkomgeving van Kwadraad gevoegd. De frontofficemedewerkers van de voorgaande stichting MDMH hadden andere functiebenamingen dan de frontofficemedewerkers in Capelle aan den IJssel en Gouda. Door de verschillende functiebenamingen van de frontofficemedewerkers verschillen de culturen van de frontoffices, omdat de medewerkers van elkaar denken dat zij andere taken verrichten. In de praktijk is (vrijwel) geen verschil te zien in de werkzaamheden van de frontoffices³⁵.

De frontofficemedewerkers van Alphen aan den Rijn en Leiden kunnen goed met elkaar samenwerken en zij hanteren dezelfde werkwijzen. Dit geldt tevens voor de frontoffices Capelle aan den IJssel en Gouda. Deze scheiding is na de overname van stichting MDMH altijd blijven bestaan, omdat er geen aandacht aan de integratie van de verschillende teams is besteed.

³² Onder zo snel mogelijk wordt geen specifieke duur van gesprek verstaan.

³³ Berkel, K. van Zelfsturende teams: doelen, processen, valkuilen, tips (2002) p. 18.

³⁴ Zie bijlage 13.1 voor de weerstandsuitingen van de frontofficemedewerkers.

³⁵ Zie bijlage 14 voor de beschrijving van de taken van de frontoffices.

Wanneer er een servicepunt komt, zal dit moeten leiden tot een cultuuromslag, waarin men elkaar respecteert en goed met elkaar moet kunnen samenwerken. Daarnaast zal men moeten wennen om niet alles per locatie te regelen, maar als een centraal servicepunt³⁶.

§ 2.8 Samenvatting

Kwadraad is in 2003 ontstaan door een fusie; zij is een organisatie die mensen zorg aanbiedt voor hun maatschappelijke problemen. Na de overname van de stichting MDMH is er geen aandacht besteed aan de integratie van de verschillende frontofficeteams, waardoor er geen homogene cultuur is gecreëerd. Daarnaast verloopt de communicatie met de leidinggevende niet naar behoren.

De drie verschillende ingangen van Kwadraad zijn onduidelijk voor de klant. De externe klant belt naar een callcenter van Kwadraad om vervolgens in contact te komen met een maatschappelijk werker. Kortom, de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad is zeer belangrijk voor de continuïteit van Kwadraad.

De variëteit in de openingstijden en in de huidige systemen van de callcenters zorgen ervoor dat Kwadraad niet 24/7 bereikbaar is. Dit betekent dat klanten niet altijd te woord kunnen worden gestaan, waardoor Kwadraad inkomsten verliest. Er is geen systeem dat aspecten van de dienstverlening meet, waardoor er niet wordt geanticipeerd op klachten.

Het proces van de externe klant verloopt niet optimaal, dit is ongunstig voor de klanttevredenheid die betrekking heeft op het imago van Kwadraad. Om deze te optimaliseren is communicatie met andere partijen binnen de organisatie belangrijk. Een optimaal proces van de externe klant is belangrijk voor de continuïteit van Kwadraad.

De speerpunten van de afdeling Services voor 2010 – 2012 zijn het creëren en beheren van een passende werkomgeving, het verbeteren van de bereikbaarheid en het professionaliseren van de organisatie. Services wil de bereikbaarheid verbeteren voor zowel de externe als de interne klant door middel van een nieuw op te richten servicepunt. Het servicepunt kan inspelen op de kernwaarden van Kwadraad en op die van Services.

³⁶ Visser- de Boer, mevr. M. en Harpe, L. *Ó/raaggericht en gastvrij zijn de toekomsttermen* In: FMM. Nr. 178 (2010) p. 13.

Hoofdstuk 3. Het servicepunt

Dit hoofdstuk bevat de gewenste situatie van het servicepunt van Kwadraad en geschreven literatuur over de onderwerpen ‘telefonische bereikbaarheid’ en ‘het servicepunt’. De telefonische bereikbaarheid wordt beschreven, omdat deze belangrijk is voor Kwadraad. Het servicepunt is een belangrijk onderwerp, omdat de afdeling Services een dergelijk punt moet faciliteren. Om tot het servicepunt van Kwadraad te komen, zullen er veranderingen plaatsvinden. In hoofdstuk vijf zal worden beschreven hoe men van de huidige situatie naar de gewenste situatie kan komen.

§ 3.1 Telefonische bereikbaarheid

Het belang van de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad is in hoofdstuk twee aangetoond. NEN 8878 beschrijft de eisen waaraan de telefonische bereikbaarheid van organisaties in Nederland vanuit het oogpunt van de beller aan moeten voldoen. De norm is van toepassing op elke organisatie waarmee telefonisch contact wordt gezocht. NEN 8878 beschrijft vier eisen voor telefonische bereikbaarheid³⁷. De vierde eis is een belangrijke eis voor Kwadraad, namelijk het nakomen van terugbelbeloften. Dit kan als één van de alternatieven bij onbereikbaarheid worden aangeboden, maar is alleen van waarde wanneer er ook daadwerkelijk wordt teruggebeld³⁸. Deze laatstgenoemde eis is belangrijk voor Kwadraad met betrekking tot de terugbelverzoek-berichten. Het anticiperen op deze berichten is belangrijk voor de klanttevredenheid van de dienstverlening.

De norm stelt geen eisen aan de inhoudelijke juistheid van het antwoord, aan de wijze waarop de organisatie is ingericht of aan de wijze waarop de techniek wordt toegepast. Dit laatste in zoverre dat de technische bereikbaarheid op orde moet zijn. Kortom, er mag geen congestie worden aangenomen waardoor een oproep de organisatie om technische reden niet kan bereiken³⁹. Voor het nieuwe servicepunt zal men goed moeten kijken naar NEN 8878 om aan de basiseisen van de telefonische bereikbaarheid te voldoen. Wanneer het nieuwe servicepunt aan de eisen uit de norm voldoet, is Kwadraad goed bereikbaar; dit zal leiden tot een hoge klanttevredenheid, minder klachten en een goed imago.

Naast de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad is de kwaliteit van deze belangrijk voor het imago van Kwadraad. Bereikbaarheid wordt bepaald door de mate waarin inkomende communicatie beantwoord wordt en kent twee vormen:

- kwantitatieve bereikbaarheid: de mate waarin een organisatie(onderdeel) in technisch opzicht bereikbaar is. Deze vorm van bereikbaarheid wordt beïnvloed door technische factoren en infrastructurele keuzen:
 - o Technische factoren: downtime systemen, aantal beschikbare lijnen et cetera;
 - o Infrastructurele keuzen: routing, aantal beschikbare agents, gekozen service levels, gebruik van Automatic Call Distribution (ACD) en Interactive Voice Response (IVR).
- Het servicepunt voldoet in de gewenste situatie aan de kwantitatieve bereikbaarheid, omdat deze door de juiste (technische) voorzieningen wordt ondersteund. Deze voorzieningen zijn afgestemd op het huidige werkgebied van Kwadraad, waarbij deze op de groei van het werkgebied kunnen anticiperen. Het servicepunt moet worden ondersteund door informatiesystemen en middelen⁴⁰ om de technische bereikbaarheid te waarborgen en een uniforme werkwijze te hanteren. Wijzigingen in de techniek worden te zijner tijd voorgelegd aan de ICT-afdeling van Kwadraad en worden in dit rapport niet verder uitgewerkt.
- kwalitatieve bereikbaarheid: de kwaliteit en snelheid van de bereikbaarheid.

³⁷ Zie bijlage 15 voor de vier eisen van NEN 8878.

³⁸ <http://www.nen.nl/web/Normshop/Norm/NEN-88782011-nl.htm> (15-2-2011)

³⁹ <http://www.nen.nl/web/Normshop/Norm/NEN-88782011-nl.htm> (15-2-2011)

⁴⁰ Zie bijlage 16 voor middelen van het gewenste servicepunt.

- De snelheid van antwoorden, wachttijden, tarifiering van nummers, de mate waarin bellers rechtstreeks of indirect contact kunnen krijgen met de persoon of afdeling waar ze om vragen;
- Kwaliteit, snelheid en aantal malen van doorverbinden, kennis van telefonisten over de organisatie, vindbaarheid van telefoonnummers in telefoonnummers et cetera⁴¹.

Van de bovengenoemde aspecten zijn geen algemene cijfers bekend; Kwadraad zal zelf richtlijnen moeten bepalen voor deze aspecten, rekening houdend met de inhoud van een gesprek, het aantal inkomende telefoongesprekken, de gemiddelde gespreksduur⁴².

De gewenste situatie van Kwadraad is een bereikbaarheid van 24/7, waarbij het servicepunt direct bereikbaar is van 08.00 – 20.00 uur. Van 20.00 – 08.00 uur is bereikbaarheid nodig om een bereikbaarheid van 24/7 te kunnen waarborgen. De HWW-zorg handelt de inkomende telefoongesprekken conform de wensen van de opdrachtgever af buiten de genoemde openingstijden van het servicepunt. Kwadraad kan de verantwoordelijkheid buiten de openingstijden bij de HWW-zorg leggen, mits deze in de toekomst gaat voldoen aan de kwaliteitseisen van het servicepunt.

De servicepuntmedewerkers mogen inhoudelijk niet op de vraag van de externe klant ingaan, omdat zij geen kennis hebben van de inhoudelijke vraag met betrekking tot maatschappelijke zorg te kunnen beantwoorden. De medewerkers van het servicepunt hebben door hun ervaring bij de callcenters een goed beeld van de organisatie en hoe het proces van de externe klant verloopt.

§ 3.2 Het centraal servicepunt

In de literatuur wordt het servicepunt onder verschillende benamingen aangeduid, zoals contactcentrum, helpdesk, meldpunt, frontoffice en servicepunt. In dit hoofdstuk wordt voor de andere benamingen de term 'het servicepunt' gebruikt.

De definitie van een servicepunt wordt door Dhr. Alofs en dhr. Korevaar als volgt geformuleerd⁴³:

1. 'Een centraal aanspreekpunt tussen de afnemers van de diensten en de organisatiepunt;
2. Een centraal meldpunt voor incidenten en vragen van de afnemers, over de aangeboden diensten;
3. Een informatiepunt over de aangeboden diensten en de eventuele verstoringen daarop.'

De definitie van een servicepunt wordt door Dhr. de Rouw als volgt gedefinieerd⁴⁴:

'Het centrale aanspreekpunt van een intern dienstverlenende organisatie waar alle klantvragen, -meldingen en -klachten worden ontvangen, worden vertaald in concrete producten en diensten en eventueel worden doorgezet naar andere onderdelen van de organisatie.'

De bovengenoemde definities laten zien dat een servicepunt een centraal aanspreekpunt is waar alle klantvragen worden ontvangen met de bijbehorende vervolgstappen van het proces. Deze definities laten dus zien dat het servicepunt van Kwadraad in feite de klantvragen van zowel de externe als de interne klant dient te ontvangen en dat met het servicepunt tevens het derde speerpunt van de afdeling Services kan worden gerealiseerd, namelijk het professionaliseren van de organisatie.

Naar aanleiding van een onderzoek van Credo Consultancy naar een pragmatische plan van aanpak van de gewenste richting van de afdeling Services binnen Kwadraad, is er een aantal projecten gestart. Deze hebben betrekking op de speerpunten van Services. Eén van die speerpunten is het

⁴¹ <http://www.ccmonline.nl/pages/branche-informatie/woordenboek/b.php> (5-4-2011)

⁴² Volgens Call IT en Callcentermakelaar, zie bijlage 8.

⁴³ Alofs, T. en Korevaar, H. *Van Helpdesk naar Servicedesk: de klant centraal* (2000) p. 123.

⁴⁴ Rouw, L. de. *De servicedesk: spin in het facilitaire web* (2008) p. 16.

verbeteren van de bereikbaarheid. Credo Consultancy heeft voor dit speerpunt geadviseerd een servicepunt te creëren en zij definieert dit servicepunt als volgt⁴⁵:

‘Het Servicepunt (SP) is het centraal meldpunt van Services waar alle interne en externe klanten terecht kunnen met hun klachten, wensen, (informatie)vragen, storingen, bestellingen en/of overige meldingen. Het SP draagt zorg voor een geformuleerde adequate afhandeling.’

De nadruk van dit onderzoek ligt op een optimale telefonische bereikbaarheid voor de externe klant. Credo Consultancy adviseert een servicepunt voor alle klanten; ik deel dezelfde mening als Credo Consultancy, omdat Services op deze manier kan inspelen op haar kernwaarden en op de aspecten van het ‘next level’. Het servicepunt zal het gezicht worden van de organisatie en deze zal dus belangrijk zijn voor het imago van Kwadraad. Een goed imago is belangrijk voor het realiseren van de doelstellingen van Kwadraad, zoals doelstelling zes van Kwadraad om het werkgebied uit te breiden.

Het servicepunt, gevestigd op één locatie⁴⁶, zal gefaciliteerd worden door de afdeling Services. Een servicepunt wordt in de literatuur beschouwd als een concept bestaande uit:

- een virtueel servicepunt via intranet:
 - o het virtuele servicepunt is het eerste niveau van dienstverlening binnen het servicepunt. Vaak is het een serviceportal via intranet maar kan ook een specifieke toepassing zijn van het facilitair management informatiesysteem (FMIS)⁴⁷. Het FMIS biedt ruime functionaliteit voor de ondersteuning van een servicepunt. Het voordeel van een virtueel servicepunt is dat de gebruiker een deel van hun werkplekondersteuning tijdonafhankelijk kunnen doorgeven⁴⁸. Een dergelijk FMIS zal in de toekomst dus noodzakelijk zijn;
- de callcenterfunctie:
 - o de callcenterfunctionaliteit is het tweede niveau van dienstverlening binnen het servicepunt. Het kenmerkende van dit niveau is dat er hierbij geen fysiek klantcontact is. Automatic Call Distributor (ACD) is een apparaat dat inkomende gesprekken verdeelt over de medewerkers⁴⁹;
- servicebalie:
 - o de ontwikkeling van het servicepunt vloeit voort uit de fysieke vertaling van het 1-loket principe. Het uitgangspunt is dat de afnemer op één centrale fysieke plaats binnen het pand terecht kan voor al zijn vragen betreffende intern producten en diensten.
- accountmanagement:
 - o niet alles kan worden geautomatiseerd of gestandaardiseerd. Bij sommige vragen zal interactie met de klant nodig zijn om te kunnen achterhalen wat nu precies de behoefte is⁵⁰. Dit aspect wordt niet gerealiseerd in de gewenste situatie.

Het servicepunt van Kwadraad wordt het eerste aanspreekpunt waar alle klantvragen telefonisch, elektronisch en per post worden ontvangen. De gewenste situatie van het servicepunt is dat deze de eerste twee aspecten van het concept aanbiedt, oftewel het virtuele servicepunt en de callcenterfunctie. Het virtuele servicepunt moet ervoor zorgen dat de interne klant op een andere wijze een melding indient. Het is niet meer de bedoeling dat de interne klant langsloopt bij of belt naar de desbetreffende backofficemedewerker. De backofficemedewerker kan zich door het virtuele servicepunt concentreren op zijn taken. De callcenterfunctie is bedoeld voor de externe klant, aangezien deze via de callcenterfunctie van het servicepunt in contact zal komen met een

⁴⁵ Credo Consultancy: Opstap naar een beter Services 2010 t 2012. Kwadraad (2010). p. 7.

⁴⁶ Zie bijlage 17.1 voor de ontwikkelingen binnen Kwadraad, waaronder het plan van een nieuw pand.

⁴⁷ Zie bijlage 18 voor een uitgebreide beschrijving van een FMIS.

⁴⁸ Zie bijlage 19 voor de componenten waaruit een virtueel servicepunt bestaat.

⁴⁹ De componenten van een callcenter zijn afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie, zie bijlage 20.

⁵⁰ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 69 - 88.

maatschappelijk werker. Het servicepunt zal apart gepositioneerd worden en zal dus niet worden voorzien van een servicebalie, omdat er meerdere locaties zijn.

§ 3.3 Proces

De medewerkers van het servicepunt bieden allen de eerstelijns ondersteuning. Het servicepunt fungeert als het centrale (interne) aanspreekpunt en is in feite intermediair tussen klant en uitvoering door klantvragen en meldingen aan te nemen en op een gestructureerde wijze aan de uitvoerende processen aan te bieden. In veel gevallen neemt het servicepunt de vraag van de klant over en draagt zorg voor een adequate afhandeling⁵¹. Dit is terugkijkend op de definitie van het servicepunt volgens Services tevens de gewenste situatie van het servicepunt. Organisaties kiezen voor een servicepunt vaak het concept frontoffice-backoffice om tegemoet te komen aan de vraag naar een logische ingang. Dit principe speelt in op de kernwaarden van Kwadraad, omdat een logische ingang voor duidelijkheid zorgt. Het servicepunt is bij dit concept de frontoffice en heeft de opvang en regie van de klantvraag tot taak. De backoffice is verantwoordelijk voor een adequate en integrale afhandeling van de vraag.

Tabel 1: Functie servicepunt

	Functie servicepunt⁵²	Functie wordt geborgd door
1	Zij zorgt voor bundeling en regie van de klantvraag	Procedures en terugkoppeling van FMIS
2	Zij brengt na de vraag van de klant het proces op gang: de start van afhandeling van de melding of klacht	Procedures en de werkprocessen die zijn gemaakt voor de coördinatie tussen de frontoffice en de backoffice
3	Zij realiseert de integrale dienstverlening	De helikopterview; zij kan anticiperen op de voortgang van een KWIS
4	Zij monitort in – en externe ontwikkelingen, onder meer door het verzamelen van management-informatie en het bewaken van de voortgang	Veelgestelde vragen en aan de hand van de resultaten uit het FMIS. Zij is in feite een signaleerpunt die de organisatie en de afdeling Services tijdig ontwikkelingen kan aantonen, waarop deze kunnen inspelen
5	Zij bewaakt het imago, want zij is ‘het gezicht’ van de facilitaire dienstverlening binnen de organisatie	Juist omschreven processen met bijbehorende richtlijnen. Het servicepunt is voor de externe klant namelijk ‘het gezicht’ van Kwadraad en zij is voor de interne klant ‘het gezicht’ van Services

De meldingen en aanvragen die bij het servicepunt binnenkomen, zijn KWIS'en:

- Klachten: een formele uiting van ongenoegen na een eerder contact met het servicepunt of een uitvoerende partij;
- Wensen: bestellingen, reserveringen;
- Informatieverzoek;
- Storingen: opdrachtverstrekking als gevolg van het niet functioneren van apparatuur of een ander (technisch) mankement⁵³.

Elke vorm van de KWIS heeft een eigen procedure. Door inkomende KWIS'en te monitoren, krijgt de afdeling Services een goed beeld van de behoeften van de klant. De afdeling kan blijvend aanpassen op deze behoeften. Dit heeft betrekking op de professionaliteit en servicegerichtheid van de afdeling Services en dus tevens op het imago van Kwadraad.

⁵¹ Zie bijlage 21 voor een voorbeeld van een processchema van een inkomende KWIS.

⁵² Rouw, L. de. *De servicedesk: spin in het facilitaire web* (2008) p. 17.

⁵³ Kok, H. *Brugboek marketing voor facilitaire dienstverleners* (2005) p. 220 i 221.

Laag van de dienstverlening

De vraag van klanten kan op verschillende niveaus de facilitaire organisatie bereiken⁵⁴. De laag van dienstverlening bestaat namelijk uit een combinatie van drie niveaus:

- het eerste niveau: een virtueel loket op intranet, waar onder andere de producten- en dienstencatalogus (PDC) beschikbaar wordt gesteld (de servicesite). Services beschikt over een PDC op het moment dat dit rapport is opgeleverd;
- het tweede niveau: een callcenterfunctionaliteit (telefonisch loket, e-mail, post);
- het derde niveau fysieke locatie (een balie of balies) en accountmanagement. Dit niveau wordt niet uitgevoerd bij het servicepunt en wordt om deze reden niet verder uitgewerkt in dit rapport. Het servicepunt zal apart gepositioneerd worden van de receptiebalie.

§ 3.4 Vormgeving

Het servicepunt kan op twee verschillende manieren georganiseerd worden, namelijk op basis van een structureel, organisatorische benadering en op basis van bevoegdheid en functionaliteit.

Timmermans (1996) en Maas en Pleunis (2001) hebben de drie ideaaltypen van vraaggericht werken uit het rapport *'De blik naar buiten'* van de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR 1995) vertaald in drie modellen voor de facilitaire organisatie, namelijk:

- het informatiecentrummodel;
- het accountmanagementmodel;
- het clustermodel⁵⁵.

Op dit moment kunnen de huidige callcenters gekoppeld worden aan het informatiecentrummodel. Het gedeelte van het servicepunt voor de externe klant zal verlopen volgens dit model. Op het moment dat Services het servicepunt voor zowel de externe als de interne klant gaat vormen, zullen beide gedeeltes volgens het informatiecentrummodel verlopen⁵⁶, omdat de servicepuntmedewerkers gewend zijn volgens dit model te werken. Na gewenning⁵⁷ kan Services overwegen het informatiecentrummodel te transformeren tot het accountmanagementmodel. De gewenste situatie van het servicepunt is namelijk dat het servicepunt de vraag van de klant overneemt en zorg draagt voor een adequate afhandeling; hier past het accountmanagementmodel het best bij. Het proces van de interne klant wordt niet verder uitgewerkt.

Het clustermodel is niet de juiste optie voor het servicepunt, omdat deze bestaat uit gespecialiseerde posten en deze beheersmatig onder een centraal servicepunt vallen. Gezien de kennis van de servicepuntmedewerkers is dit geen juiste beslissing, daarnaast bestaat de kans dat er 'eilanden' vormen binnen het servicepunt dat niet goed is voor een homogene cultuur. In de praktijk bestaat ook het 'denken vanuit 1-loket', waarbij een klant voor alle producten en diensten aan een loket terecht kan. Services zou het servicepunt voor de meer geïntegreerde serviceorganisatie volgens deze kunnen inrichten, maar er is dan sprake van gespecialiseerde servicepunten die beheersmatig onder het centraal servicepunt vallen. Er zal dan een balie moeten worden gevestigd bij het servicepunt. De heer de Rouw geeft aan dat is logischer is om vanuit de 1-loket gedachte de dienstverlening beter managerial samen te voegen en samenhang te brengen in de verschillende niveaus van dienstverlening. Bij dit laatstgenoemde aspect denk ik aan een lange termijn; vanaf vijf jaar, zodat men eerst kan wennen aan het nieuwe servicepunt.

⁵⁴ Rouw, de L. *De servicedesk: spin in het facilitaire web* (2008) p. 18.

⁵⁵ Zie bijlage 22 voor een grafische weergave en een nadere toelichting van deze modellen.

⁵⁶ Deze keuze is gebaseerd op hoe Services haar SP ziet, zie bijlage 23.

⁵⁷ Bijvoorbeeld een periode van twee jaar.

Beheer en leiding

‘Het beheer en de organisatie van het volledige servicepunt zijn bij voorkeur in één hand gelegd. Het is te adviseren het beheer van de servicesite en de iPDC functioneel (redactioneel) onder de leiding van het servicepunt te brengen⁵⁸.’

Het servicepunt zal onder de afdeling Services vallen. De leidinggevende van het servicepunt is het hoofd van Services. Naar aanleiding van verschillende interviews is gebleken dat een tussenpersoon in de vorm van een teamleider, die tevens werkzaam is bij het servicepunt, belangrijk is de servicepuntmedewerkers te sturen. Wellicht is het een idee de functie van meewerkend voorvrouw wederom in de organisatie op te nemen⁵⁹. Deze functie zal in feite het coördinerend persoon zijn die bijvoorbeeld verantwoordelijk is voor de communicatie met het hoofd Services, het functioneren van het servicepunt, het trainen van nieuwe medewerkers, et cetera.

Financiën

De gewenste situatie is dat het servicepunt efficiënter is dan de huidige frontoffices. ‘In het algemeen kan worden geconstateerd dat een ‘single point of entry’ vaak financieel voordeliger uitpakt dan een situatie met meerdere klantelingen⁶⁰.’

Capaciteit van het servicepunt

Het waarborgen van een continue dienstverlening op het servicepunt betekent continue bereikbaarheid. De bemensing van het servicepunt moet dus in evenwicht zijn met de uitgesproken ambitie en doelstellingen. Een formatieplaats omvat 2080 bruto-uren en 1440 netto werkbare uren per jaar. Een medewerker is 180 dagen per jaar productief; uitgaande van 250 werkbare dagen per jaar wordt met 1 FTE in 72 % van de totale openstellingstijd voorzien. Voor een continue bereikbaarheid is afgerond 1,4 FTE nodig. Wil men een continue bereikbaarheid garanderen, dan zal men bij het vaststellen van de formatie behalve met afwezigheid ook rekening moeten houden met⁶¹:

- het ondervangen van frictieverlies: leegloop van productie-uren als gevolg van frictieverliezen. 15% op 180 productieve dagen betekent om de continue bereikbaarheid van het servicepunt te realiseren ongeveer 1,6 FTE nodig is;
- de gevraagde minimale capaciteit: de aanwezigheid van één medewerker is kwetsbaar, daarom wordt er uitgegaan van een gemiddelde aanwezigheid van 1,5 medewerker per FTE. Dat betekent $1,6 \text{ FTE} \times 1,5 \text{ FTE}$ is gelijk aan 2,4 FTE. Hiermee is de kritieke ondergrens bepaald;
- de vereiste aanwezige deskundigheid, waarbij er over de juiste kennis en vaardigheden moet worden beschikt:
 - o algemene kennis van het systeem;
 - o organisatie van grote bijeenkomsten;
 - o product- en proceskennis. Voor een doelmatige organisatie van de servicepunt, 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. Het servicepunt van Kwadraad zal een unskilled servicepunt worden. De servicepuntmedewerkers zullen in de loop van de tijd wellicht steeds meer kennis van de producten en diensten krijgen, waardoor het servicepunt meer skilled wordt⁶². Dit geldt uiteraard niet voor het proces van de externe klant.

⁵⁸ Rouw, L. de. *De servicedesk: spin in facilitaire web* (2008) p. 108.

⁵⁹ Deze functie bestond al enige tijd geleden bij de frontoffices, zie bijlage 14.2.

⁶⁰ Rouw, L. de. *De servicedesk: spin in facilitaire web* (2008) p. 109.

⁶¹ Zie bijlage 24 voor de uitleg van de berekening van het servicepunt.

⁶² Alofs, T. en Korevaar, H. *Van Helpdesk naar Servicedesk: de klant centraal* (2000) p. 23.

De huidige formatie van de frontoffices is 8,35 FTE, exclusief de medewerkers van het Cursusbureau. In de gewenste situatie heeft men te maken met het gehele werkgebied van Kwadraad. Kijkend naar het aantal inkomende telefoongesprekken en de gemiddelde gespreksduur kan een schatting worden gedaan naar de minimale benodigde formatie voor het proces van de externe klant.

Tabel 2: Aantal inkomende telefoongesprekken op dit moment

Gemiddeld aantal inkomende gesprekken per dag	Gemiddelde gespreksduur	Aantal gesprekken per uur per medewerker
450	Eén minuut (exclusief verwerkingstijd terugbelverzoek-bericht)	30 (rekening houdend met verwerking van berichten)

Dertig gesprekken per uur * acht uur = 240 gesprekken per medewerker. Dit betekent dat er twee medewerkers het aantal inkomende telefoongesprekken kunnen afhandelen. Er is nog geen rekening gehouden met piekmomenten en de langere openingstijden van het servicepunt. Gezien de huidige formatie van de frontoffices blijkt dat er voor het gehele werkgebied een minimale bezetting van zes medewerkers nodig is om te voorzien in de piekmomenten.

Tabel 3: Berekening benodigde formatie servicepunt

Berekening minimale formatie servicepunt	
Volijdsaanstelling Kwadraad	36 uur
Werkbare dagen per jaar	250
Productieve netto-uren per jaar	1440
Productieve werkdagen per jaar	180
1 FTE voorziet in percentage van totale openstellingstijd	$(250/180) * 100\% = 72\%$
Benodigde formatie voor invulling werkplek	$(1/72\%) = 1,4$ FTE
Benodigde formatie voor invulling vijf werkplekken	$1,4 * 6 = 8,4$ FTE

De bovenstaande minimale formatie zou betekenen dat er 0,5 FTE nodig is; deze kan opgevangen worden door de medewerkers van het Cursusbureau. De organisatie zal waarschijnlijk een andere formatie nodig hebben wanneer het proces van de interne klant bij het servicepunt wordt gevoegd. Deze formatie is slechts een indicatie; op het moment dat het servicepunt geïmplementeerd is, wordt geadviseerd de formatie nader te onderzoeken aan de hand van ervaringsgegevens die moeten leiden tot een juiste personele planning.

§ 3.5 Kritische succesfactoren

Het hoofd Services geeft de onderstaande redenen voor het ontwikkelen en implementeren van het servicepunt binnen Kwadraad:

Tabel 4: Redenen voor ontwikkelen en implementeren servicepunt

Vanuit klantperspectief	Vanuit intern perspectief
Duidelijkheid: de centrale ingang	Reductie van kwetsbaarheid: centralisatie verlaagt de kwetsbaarheid bij arbeidsverzuim
Klanttevredenheid: door toepassing van standaard procedures, service levels, protocollen en werkbeschrijvingen wordt de kwaliteit en uniformiteit van de klantbehandeling gegarandeerd	Efficiëntere inzet van middelen en mensen: door centralisatie wordt de huidige spreiding van werkzaamheden teruggebracht naar één centrale plek
Werkdrukverlaging: afdelingen worden ontlast door maximale facilitering, de werkdruk wordt beter verdeeld onder de achterliggende afdelingen	Effectievere sturing op middelen en mensen: de inhoudelijke sturing vraagt minder afstemming en overleg dan in een situatie met gespreide werkzaamheden

Minder klachten en fouten: door centrale aanpak en monitoring
Meer opbouw en knowhow rond het verlenen van diensten via het servicepunt
Beheersing van en inzicht in processen voor het management: dit maakt sturing en benchmarking op de uitvoerende processen mogelijk met als beoogd resultaat synergie, flexibiliteit en kwaliteit
Leveren van up-to-date managementinformatie⁶³

De bovengenoemde redenen om het servicepunt te ontwikkelen en te implementeren laten zien dat deze zal bijdragen aan de kernwaarden van Services en die van Kwadraad, omdat het servicepunt een middel is de dienstverlening tot 'een next level' te brengen. De geoptimaliseerde processen van het servicepunt zullen uiteindelijk leiden tot een hogere klanttevredenheid en uiteindelijk meer inkomsten voor Kwadraad.

De kritische succesfactoren voor het welslagen van het centraal servicepunt zijn:

- een goede bereikbaarheid;
- de klant wordt goed geïnformeerd en geholpen;
- de klant heeft de overtuiging dat hij optimaal is geholpen;
- de samenwerking tussen het servicepunt en andere organisatieonderdelen is gericht op optimale serviceverlening;
- procesbenadering ondersteunt de optimale dienstverlening⁶⁴;
- het uiteindelijke succes van het servicepunt wordt vooral bepaald door de medewerkers en hoe zij handelen⁶⁵. De medewerkers van het servicepunt moeten de specifieke vraag goed kunnen aannemen en vertalen in een aanbod waarvoor generieke oplossingen bestaan. Dit vraagt meer van de responsiviteit, creativiteit en kennis van de medewerkers.

§ 3.6 Veranderingsproces

De gemiddelde leeftijd van de frontofficemedewerkers is 55,00 jaar⁶⁶. Deze frontofficemedewerkers zijn gemiddeld 8,1 jaar werkzaam bij Kwadraad. Deze genoemde aspecten zullen invloed hebben op de reactie van het veranderingsproces naar het uiteindelijke servicepunt. Bij de invoering van het servicepunt kan het hoofd van de afdeling Services op weerstand van de frontofficemedewerkers stuiten. Deze weerstand zal voornamelijk voortkomen uit de verandering die zal gaan plaatsvinden, namelijk van de drie callcenters transformeren tot een servicepunt. Tijdens het doormaken van een veranderingsproces onderscheidt Carnall (1990) vijf fasen voor de direct betrokkenen:

1. De ontkenningfase;
2. De verdedigingsfase;
3. De aanvalfase;
4. De aanpassingsfase;
5. De fase van het zich eigen maken⁶⁷.

De gewenste situatie is dat de medewerkers zich in de laatstgenoemde fase bevinden van het veranderingsproces. Allereerst moet de leidinggevende de medewerker de tijd geven aan de nieuwe situatie te wennen. Op de twee laatstgenoemde fasen heeft de leidinggevende invloed; degene die moet veranderen zal zich moeten aanpassen en het proces zich eigen maken met behulp van de leidinggevende.

⁶³ Aan de hand van deze informatie kan men sturen en beheersen, zie bijlage 25.

⁶⁴ Rouw, de. L. *De servicedesk: spin in het facilitaire web* (2008) p. 170.

⁶⁵ Rouw, L. de. *De servicedesk: spin in het facilitaire web* (2008) p. 13.

⁶⁶ Zie bijlage 1 voor de personeelsanalyse.

⁶⁷ Bij, H. van der e.a. *Kwaliteitsmanagement in beweging* (2008) p. 205

De medewerkers van het servicepunt zullen dezelfde functiebenamingen krijgen. Er is duidelijk omschreven wat er onder de functiebenaming wordt verstaan en welke taken hierbij horen. Er moet bij de frontofficemedewerkers een cultuuromslag plaatsvinden, aangezien er bij het servicepunt anders gewerkt gaat worden. Het werkgebied is namelijk groter en men zit op een centrale locatie.

§ 3.7 Samenvatting

Kwadraad wil door middel van een servicepunt de bereikbaarheid van 24/7 waarborgen. Het nieuwe servicepunt wordt als volgt gedefinieerd:

‘Het Servicepunt (SP) is het centraal meldpunt van Services waar alle interne en externe klanten terecht kunnen met hun klachten, wensen, (informatie)vragen, storingen, bestellingen en/of overige meldingen. Het Servicepunt (SP) draagt zorg voor een geformuleerde adequate afhandeling.’

De gewenste situatie van Kwadraad is een bereikbaarheid van 24/7, waarbij het servicepunt direct bereikbaar is van 08.00 – 20.00 uur. De klantvragen zullen telefonisch, elektronisch of per post worden ontvangen. Kwadraad kan de verantwoordelijkheid buiten de openingstijden bij de HWW-zorg leggen, mits deze in de toekomst gaat voldoen aan de kwaliteitseisen van het servicepunt.

NEN 8878 beschrijft de eisen waaraan de telefonische bereikbaarheid van organisaties in Nederland vanuit het oogpunt van de beller aan moeten voldoen. Wanneer het nieuwe servicepunt aan de eisen uit de norm voldoet, is Kwadraad goed bereikbaar; dit zal leiden tot minder klachten. Daarnaast kunnen er meer externe klanten geholpen worden, waardoor er meer inkomsten voor Kwadraad kunnen worden gerealiseerd.

Het servicepunt is belangrijk voor het imago van Kwadraad. Zij is namelijk voor de externe klant ‘het gezicht’ van Kwadraad en zij is voor de interne klant ‘het gezicht’ van Services. Een goed imago is belangrijk voor Kwadraad om haar doelstellingen te realiseren, zoals doelstelling zes van Kwadraad om het werkgebied uit te breiden.

De servicepunt zal worden vormgegeven volgens het informatiecentrummodel. Na gewenning zou het accountmanagementmodel wellicht beter bij het SP passen, gezien de gewenste situatie, waarbij er zal worden ingespeeld op de aspecten van het ‘next level’.

Hoofdstuk 4. Conclusies

In dit hoofdstuk worden een aantal conclusies getrokken aan de hand van de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken. In de voorgaande hoofdstukken zijn namelijk enkele knelpunten aangetoond die voor het gewenste servicepunt verbeterd dienen te worden om te voldoen aan de aspecten van het 'next level'.

Bereikbaarheid

De variëteit in de openingstijden en in de systemen van de callcenters zorgen ervoor dat Kwadraad niet 24/7 telefonisch bereikbaar is. In de gewenste situatie zal het servicepunt langer geopend zijn dan de huidige callcenters. Buiten de openingstijden wordt de verantwoordelijkheid wederom bij een externe partij gelegd, mits deze aan de kwaliteitseisen van het servicepunt kan voldoen.

De huidige voorzieningen voldoen niet om de callcenters optimaal te ondersteunen. Er ontbreekt een uniform telefoonsysteem met een goed functionerend meetsysteem, waardoor er geen uniforme werkwijze wordt gehanteerd. Het servicepunt zal daarnaast ondersteund moeten worden door een facilitair management informatiesysteem (FMIS). De kwaliteit van de dienstverlening kan tevens gemeten worden met behulp van het FMIS; deze is in feite een (hulp)middel om tot de uitkomsten van de gemeten kwaliteit te komen. Het is bij een FMIS belangrijk dat deze blijvend input krijgt, en dat er echt gewerkt wordt met de uitkomsten, anders zal het systeem niet werken. De juiste voorzieningen en het juiste informatiesysteem zijn belangrijk voor de 24/7 bereikbaarheid van Kwadraad en een effectieve dienstverlening; er zal namelijk een uniforme werkwijze ontstaan, de servicepuntmedewerkers moeten minder handelingen verrichten, waardoor er meer externe klanten geholpen kunnen worden. Dit zal leiden tot een goed imago en meer inkomsten voor Kwadraad. Een goed imago is tevens belangrijk voor het vertrouwen van gemeentes, waardoor deze wellicht meer zullen subsidiëren.

Het servicepunt kan bijdragen aan de continue bereikbaarheid van Kwadraad, waardoor de continuïteit van deze wordt gewaarborgd. Het servicepunt zal duidelijkheid creëren naar de klant, omdat er een centrale ingang is.

Het servicepunt biedt het eerste en het tweede niveau van dienstverlening van een servicepunt, dit in tegenstelling tot het tweede niveau dat op dit moment door de callcenters wordt geboden.

Wanneer het servicepunt aan de eisen uit de NEN 8878 voldoet, is Kwadraad goed bereikbaar; dit zal leiden tot een hoge klanttevredenheid, minder klachten en een goed imago. Daarnaast kunnen bij een optimale bereikbaarheid meer externe klanten worden geholpen.

Proces

Er is geen zicht in het aantal klachten en de inhoud van deze klachten, omdat deze niet gemeten worden. Er wordt niet op een klacht geanticipeerd, waardoor het proces van de externe klant niet optimaal verloopt. Dit is ongunstig voor het imago van Kwadraad.

Een aantal aspecten uit de stappen van de processchema's is niet bekend bij andere afdelingen, waardoor de dienstverlening van het proces niet optimaal verloopt. Dit betekent dat het proces van de externe klant geoptimaliseerd kan worden. Door duidelijke afspraken over dit knelpunt te maken, zullen er minder klachten worden ontvangen en zal de klanttevredenheid stijgen.

Bij de gewenste situatie zal het servicepunt niet alleen te maken krijgen met het proces van de externe klant, maar ook met die van de interne klant. Het laatstgenoemde proces zal nieuw zijn voor de servicepuntmedewerkers. Het servicepunt draagt bij aan vraaggericht werken: de klantvraag goed

ontvangen, plaatsen, volgen en afhandelen. Het servicepunt zal in eerste instantie ingericht worden volgens het informatiecentrummodel, maar het accountmanagementmodel zal gezien de gewenste situatie beter bij het servicepunt passen.

Om in te spelen op de kernwaarden van Services en op de aspecten van het 'next level' zal de organisatie moeten kijken welke taken zij neer wil leggen bij het servicepunt, rekening houdend met de meer, geïntegreerde serviceorganisatie die Kwadraad wil creëren.

De frontofficemedewerkers

De gemiddelde leeftijd van de frontofficemedewerkers ligt hoog en zij hebben geen specifieke opleidingen gevolgd om de functie van frontofficemedewerker te kunnen vervullen. De huidige kennis van de frontofficemedewerkers is voldoende om het proces van de externe klant goed te laten verlopen. Zij zijn ervaren en zij weten hoe de complexe dienstverlening van Kwadraad in elkaar zit. Voor de gewenste situatie zal het opleidingsniveau van de frontofficemedewerkers wellicht niet voldoen, mits er wordt gekozen voor een unskilled servicepunt. Het proces van de interne klant vraagt namelijk andere kennis dan het huidige proces van de externe klant.

Structuur

Voor de gewenste situatie zal de communicatie tussen het hoofd Services en de frontofficemedewerkers moeten verbeteren, aangezien deze op dit moment niet geheel naar tevredenheid verloopt. Een goede communicatie is belangrijk voor een prettige werksfeer en voor de voortgang van het veranderingstraject.

Het is gebleken dat een tussenpersoon in de vorm van een teamleider belangrijk is de servicepuntmedewerkers te sturen en de kwaliteit van de processen te waarborgen.

Cultuur

Er zal een homogene cultuur moeten worden gecreëerd binnen het servicepuntteam. Het veranderen van de cultuur is een lastig aspect en zal niet van de een op de andere dag voltooid zijn.

In de gewenste situatie moet de organisatie rekening houden dat de interne klant tevens de fasen van het veranderingsproces zal doorlopen en dat er een cultuuromslag moet worden gemaakt betreft het indienen van de KWIS'en. Daarnaast zullen alle medewerkers moeten wennen aan het werken met een ander systeem.

Weerstandsuitingen

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende weerstandsuitingen gesignaleerd. Het hoofd van Services zal rekening moeten houden met de weerstandsuitingen die mee zullen spelen gedurende het veranderingsproces. De frontofficemedewerkers bevinden zich in fase twee van dit proces; uit de observaties is namelijk gebleken dat de medewerkers niet positief zijn over het nieuwe servicepunt. Zij willen liever dat de huidige situatie onveranderd blijft. Daarnaast zijn er weerstandsuitingen gesignaleerd die wijzen op fase drie; wanneer hen werd gevraagd hoe het proces van de dienstverlening verbeterd kon worden, dachten zij mee en gaven zij verbeterpunten.

Kortom, er kan geconcludeerd worden dat er een aantal stappen genomen dient te worden om tot de gewenste situatie te kunnen komen. Het servicepunt kan bijdragen aan een goed imago van zowel Services als Kwadraad. Een optimale bereikbaarheid van Kwadraad kan voor meer inkomsten voor Kwadraad zorgen. In het volgende hoofdstuk zal duidelijk worden gemaakt hoe de organisatie tot het gewenste servicepunt kan komen.

Hoofdstuk 5. Veranderingsstrategie

Om tot het gewenste servicepunt te komen moeten er een aantal aspecten worden veranderd. Er bestaan twee veranderingsstrategieën voor het kunnen doorvoeren van een verandering, namelijk de gefaseerde implementatie en het Big-Bang scenario⁶⁸. Deze worden eerst in het kort beschreven, waarna de best passende strategie voor de verandering wordt toegelicht.

§ 5.1 Gefaseerde implementatie

Deze veranderingsstrategie houdt in dat een verandering gelijkmatig wordt geïmplementeerd, waarbij verschillende fasen worden doorlopen om tot de gewenste situatie te komen. Deze strategie geeft de betrokken partijen de gelegenheid de veranderingsprocessen regelmatig aan te passen aan de organisatie; het gaat om een langdurig veranderproces. In deze strategie is de Deming-cirkel, oftewel de PDCA-cyclus, terug te vinden. Door deze cyclus wordt het proces geanalyseerd, waardoor wordt bekeken of bepaalde aspecten eventueel aangepast dienen te worden.

§ 5.2 Big-Bang scenario

Deze veranderingsstrategie is in feite een radicale verandering en deze houdt in dat na de beschrijving van de acties die nodig zijn tot het streefbeeld te komen, de verandering grootschalig in één keer worden doorgevoerd. De organisatie maakt een grote ontwikkeling door in een korte tijd, omdat er radicaal afstand wordt genomen van de huidige situatie met bijbehorende processen en de gewenste situatie met bijbehorende processen wordt ingevoerd.

§ 5.3 De veranderingsstrategie voor het servicepunt

Gezien de genoemde aspecten uit de conclusie, zoals de weerstandsuitingen en de huidige dienstverlening, kan worden gesteld dat de gefaseerde implementatie de best passende veranderingsstrategie is voor de verandering naar het servicepunt. De organisatie is een dergelijk servicepunt namelijk niet gewend en zij moet een geheel nieuw servicepunt oprichten.

De gefaseerde implementatie geeft Services de tijd de processen van het servicepunt zodanig te optimaliseren en te formuleren, zodat deze volledig voldoet aan de aspecten van het 'next level' en zorgt voor een optimale bereikbaarheid van Kwadraad. De bereikbaarheid en de continuïteit van Kwadraad is middels deze strategie gewaarborgd.

Bij het Big-Bang scenario kan het radicale veranderingsproces wellicht mislukken, omdat de organisatie het risico loopt niet bereikbaar te zijn, waardoor het primaire proces van Kwadraad in gevaar komt. Dit zou nadelig zijn voor de continuïteit van Kwadraad en het imago van Kwadraad en van Services.

§ 5.4 Samenvatting

De gefaseerde implementatie is de best passende veranderingsstrategie voor de verandering naar het servicepunt, omdat bij deze de bereikbaarheid en de continuïteit van Kwadraad wordt gewaarborgd. Bij het Big-Bang scenario loopt de organisatie het risico niet bereikbaar te zijn, waardoor er geen externe klant geholpen kan worden en er geen inkomsten voor Kwadraad worden gerealiseerd. Dit zal een slechte invloed op het imago van Kwadraad hebben.

⁶⁸ Matthijse, R. e.a. *SSC bij de overheid, Big-Bang of zachte dwang?* (2005) p. 22.

Hoofdstuk 6. Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is aangetoond dat de gefaseerde implementatie de beste veranderingsstrategie voor het servicepunt is, gezien de conclusies uit hoofdstuk vier. Dit hoofdstuk geeft de aanbevelingen weer die voor een optimale bereikbaarheid van het servicepunt moeten zorgen, waardoor de continuïteit van Kwadraad is gewaarborgd. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de getrokken conclusies uit hoofdstuk vier.

1. De frontofficemedewerkers overtuigen van het nut van het servicepunt

De gesignaleerde weerstandsuitingen van de frontofficemedewerkers zullen invloed hebben op het veranderingsproces naar het nieuwe servicepunt. Er heerst onduidelijkheid en er is een verkeerd beeld ontstaan over het nieuwe servicepunt. Het hoofd Services zal duidelijk moeten communiceren naar de frontofficemedewerkers over het veranderingsproces. De communicatie zal de onduidelijkheid wegnemen en zal de frontofficemedewerkers moeten overtuigen van het nut van het servicepunt. Deze verandering vindt namelijk plaats om de continuïteit en de bereikbaarheid van Kwadraad te waarborgen en meer duidelijkheid te creëren naar de klant, zodat Kwadraad een goed imago blijft behouden en zij een financieel, gezonde organisatie is.

2. Functie meewerkend voorvrouw/-man wederom in organisatie opnemen

De meewerkend voorvrouw/-man zal kort samengevat verantwoordelijk zijn voor het procesverloop van het servicepunt en de kwaliteit van de dienstverlening van het servicepunt. Daarnaast ontstaat door deze functie een kortere communicatielijn, waardoor de servicepuntmedewerkers een aanspreekpunt binnen het team hebben. De precieze taken die aan deze functie kunnen worden toebedeeld, zijn in hoofdstuk drie beschreven. Deze functie is een toegevoegde waarde voor het servicepunt en is belangrijk voor de kwaliteit van de bereikbaarheid.

3. Draagvlak creëren

Draagvlak van de frontofficemedewerkers is zeer belangrijk, omdat zij één van de kritische succesfactoren voor het welslagen van het servicepunt is. Er dient een projectgroep te worden opgestart, waarin verschillende partijen vertegenwoordigd zijn. De projectgroep zou kunnen bestaan uit de leidinggevende van Services, een medewerker van de afdeling Services, de meewerkend voorvrouw en een medewerker van de ICT. De ICT heeft een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het servicepunt, omdat deze gereed moet zijn het servicepunt te ondersteunen. Door de frontofficemedewerkers te laten participeren in het denkproces, wordt er draagvlak gecreëerd. Deze participatie zal de communicatie tussen de medewerkers en de leidinggevende bevorderen. Daarnaast kunnen de frontofficemedewerkers mededelen of bepaalde ideeën toepasbaar zijn in de praktijk, waardoor eventuele mislukkingen worden voorkomen, zodat de bereikbaarheid van Kwadraad is gewaarborgd.

De organisatie moet worden overtuigd van de toegevoegde waarde van het servicepunt voor Kwadraad, zodat de verandering binnen de organisatie wordt gesteund. Daarnaast is het draagvlak van deze belangrijk voor de naamsbekendheid van het servicepunt⁶⁹.

4. De juiste voorzieningen en een FMIS aanschaffen

Allereerst dient er een telefooncentrale te komen die het werkgebied van Kwadraad ondersteunt, rekening houdend met een groeiend werkgebied. Een juiste telefooncentrale zorgt er tevens voor dat er minder interne klanten tijdens piekuren bellen, waardoor er meer externe klanten geholpen kunnen worden. Vervolgens dient er een betrouwbaar telefoonsysteem, waardoor er een uniforme werkwijze wordt gehanteerd. Daarnaast moet de afdeling Services op de uitkomsten van dit systeem

⁶⁹ Dit is belangrijk, dit is tevens aangetoond door Florence, zie bijlage 26.4, vraag 24.

kunnen sturen om te anticiperen op klachten. Er kan een groot scherm bij het servicepunt geplaatst worden waarop deze aspecten worden weergegeven. De servicepuntmedewerkers kunnen klanten van verschillende aspecten op de hoogte brengen, zoals de gemiddelde wachttijd.

Er zal een FMIS moeten worden aangeschaft om in te spelen op het aspect maximaal faciliterend. Het FMIS is noodzakelijk voor het virtuele servicepunt en zorgt ervoor dat de interne klant 24/7 tijd- en plaatsongebonden zijn/haar KWIS kan indienen. Het FMIS is tevens nodig voor de managementinformatie om te kunnen sturen en beheersen⁷⁰ op het proces van de interne klant, waardoor deze continu geoptimaliseerd kan worden. Dit zal zorgen voor een professionele, proactieve houding en een hogere klanttevredenheid.

De FMIS-aanbieder die op dit moment voldoet aan de eisen van het FMIS is NPQ; deze is de enige FMIS-aanbieder in Nederland die een 'Outlookintegratie' live heeft. Deze integratie is belangrijk voor het servicepunt en de interne klant, omdat door deze minder handelingen verricht hoeven te worden, waardoor tijd en geld kunnen worden bespaard. De modules die voor het servicepunt nodig zijn voor een effectieve dienstverlening, zijn:

- de Producten en Diensten Catalogus (PDC): informatie voor de interne klant over de producten en diensten die worden aangeboden;
- Meldingen: eenduidige registratie van meldingen;
- Werkorders: uniforme aansturing;
- Reserveringen: reserveren van vergaderzalen en spreekkamers met benodigde faciliteiten;
- Bestellingen: deze module brengt structuur aan in de communicatie rondom bestellingen;
- Dashboard: de visuele weergave van de score van een bepaald onderwerp van de dienstverlening. Men kan 24/7 in één oogopslag zien hoe er op een bepaald onderwerp wordt gescoord en kan de dienstverlening blijvend verbeteren.

5. Het proces van de externe klant optimaliseren

Het proces van de externe klant kan geoptimaliseerd worden door de genoemde knelpunten te verbeteren:

- een richtlijn voor de maximale duur van een telefoongesprek: de servicepuntmedewerker moet zo snel mogelijk een inkomend telefoongesprek doorverbinden;
- het streven een telefoongesprek binnen vier keer overgaan op te nemen;
- de protocollen analyseren en deze eventueel verbeteren;
- afspraken over de anticipatie van maatschappelijk werkers op de terugbelverzoek-berichten: er zal een richtlijn bepaald moeten worden gemaakt binnen welk tijdsbestek een maatschappelijk werker moet reageren op dit bericht. Dit voorkomt klachten van de externe klant met betrekking tot terugbelbeloften, waardoor een hogere klanttevredenheid ontstaat. Gezien het grote werkgebied van het servicepunt zullen deze berichten per mail verstuurd worden, zodat de maatschappelijk werker sneller kan anticiperen op deze berichten. Bij een klacht kan de servicepuntmedewerker snel achterhalen of de maatschappelijk werker vaker niet anticipeert op de berichten, waardoor deze kan worden aangesproken op het gedrag.

De gemaakte richtlijnen dienen in de processchema's verwerkt te worden.

6. Homogene cultuur creëren binnen het servicepuntteam

Door de groei en overname verschillen de culturen van de frontoffice-teams. In de toekomst moeten de medewerkers met elkaar kunnen werken. De verandering is voor iedereen moeilijk en het is voor iedereen nieuw. Er bestaan oplossingen als teambuildingdagen, maar ik ben van mening dat de cultuur van het servicepunt het beste gevormd kan worden door de servicepuntmedewerkers samen te laten werken. Op deze manier leren zij elkaar goed kennen en kunnen zij van elkaar leren. De

⁷⁰ Zie bijlage 27 voor de eisen en de modules voor het FMIS van het servicepunt.

homogene cultuur zal naarmate men samenwerkt worden gecreëerd. Het creëren van een homogene cultuur is een langdurig proces.

Indien het plan van het nieuwe hoofdkantoor wordt goedgekeurd, is dit de kans het servicepunt in dit nieuwe pand te vestigen. Zo start men met een 'schone lei', omdat iedereen in het nieuwe pand moet wennen. Daarnaast zullen de ondersteunende diensten in dit pand worden gevestigd, waardoor het servicepunt het best in dit pand gevestigd kan worden, rekening houdend met de meer, geïntegreerde serviceorganisatie.

7. Het gereed maken van de callcenterfunctionaliteit van het servicepunt

Het servicepunt zal starten met het centrale callcenter om de bereikbaarheid voor de externe klant te waarborgen. Om de werktijd van de medewerkers goed te benutten zullen er tijdens daluren administratieve taken verricht kunnen worden⁷¹. De taken die de servicepuntmedewerkers verrichten zorgen ervoor dat de ondersteunende diensten worden ontlast, zodat deze zich kunnen concentreren op hun primaire taken. De volgende taken kunnen onder administratieve taken worden verstaan:

- het gereed maken van de BBK-roosters;
- het afhandelen van de infomail van Kwadraad;
- post;
- het bijhouden van de standaard met documenten, oftewel de klapperlijst en het up-to-date houden van het procedureboek;
- het bijhouden van de PDC;
- ziekmelding om de afdeling P&O te ontlasten;
- helpen met werkzaamheden bij het Cursusbureau.

De bovengenoemde taken zullen tevens de servicepuntmedewerkers motiveren, omdat zij bij de huidige frontoffices gewend zijn andere taken naast de telefoonfunctie te verrichten. Dit maakt het werk afwisselend, waardoor men gemotiveerd blijft. Wanneer het plan voor het nieuwe hoofdkantoor doorgaat, kan er wellicht gerouleerd worden met receptiewerkzaamheden van dit pand, zodat deze functie tevens is gewaarborgd.

8. Pilot virtueel servicepunt

Nadat het centrale callcenter optimaal bereikbaar is, kan het callcenter stapsgewijs uitbreiden naar het gewenste servicepunt. Voor de interne klant moeten er processen, protocollen en werkinstructies gemaakt worden. Er dient goed te worden gekeken welke producten en diensten met bijbehorend afhandelingniveau zullen worden aangeboden, rekening houdend met de kennis van de huidige frontofficemedewerkers. De huidige frontofficemedewerkers hebben veel ervaring en weten hoe de organisatie in elkaar steekt. Deze zouden het verwerken van een inkomende KWIS moeten aankunnen, omdat er sprake zal zijn van een unskilled servicepunt. Wanneer Services wil ingaan op haar kernwaarde 'professioneel' adviseer ik de huidige frontofficemedewerkers bij te scholen of geschoold personeel aan te nemen.

9. Evaluatie pilot virtueel servicepunt

Tijdens de evaluatie kan worden gekeken of de pilot succesvol is en of er eventuele knelpunten zijn die moeten worden opgelost om het proces van de interne klant goed te laten verlopen. Na de evaluatie van deze pilot zal de organisatie moeten kijken hoe het servicepunt er voor de geïntegreerde serviceorganisatie uit kan zien, maar eerst zal het gewenste servicepunt naar behoren moeten verlopen. De meer, geïntegreerde serviceorganisatie zal gevolgen hebben voor het servicepunt.

⁷¹ Zie bijlage 26.4 voor het interview met de supervisor van het Contactcentrum van Florence. Dit centrum komt namelijk overeen met de geschetste gewenste situatie van het SP.

Het samenwerken van de ondersteunende diensten kan veel voordelen bieden, zoals het sneller laten verlopen van processen, waardoor een efficiëntere dienstverlening ontstaat. Dit betekent dat er goede afspraken gemaakt dienen te worden over de samenwerking en afstemming tussen de partijen, zodat de voordelen van een meer, geïntegreerde serviceorganisatie worden waargemaakt.

Gezien de kennis van de huidige frontofficemedewerkers is een servicepunt voor de meer geïntegreerde serviceorganisatie nog een brug te ver. Dit servicepunt is wellicht geschikt voor de middellange tot lange termijn.

§ 6.1 Samenvatting

Om tot het gewenste servicepunt te komen, zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. De frontofficemedewerkers overtuigen van het nut van het servicepunt;
2. Functie meewerkend voorvrouw/-man wederom in organisatie opnemen;
3. Draagvlak creëren;
4. De juiste voorzieningen en een FMIS aanschaffen;
5. Het proces van de externe klant optimaliseren;
6. Homogene cultuur creëren binnen het servicepuntteam;
7. Het gereed maken van de callcenterfunctionaliteit van het servicepunt;
8. Pilot virtueel servicepunt;
9. Evaluatie pilot virtueel servicepunt.

Deze aanbevelingen sluiten aan op de aspecten van het 'next level' en zorgen voor de toegevoegde waarde die het servicepunt Kwadraad kan bieden.

Hoofdstuk 7. De bedrijfskundige consequenties

De invoering van een centraal servicepunt zal de nodige consequenties met zich meebrengen, het gaat immers om een verandering. De bedrijfskundige consequenties, met betrekking tot het servicepunt, zullen in dit hoofdstuk worden beschreven. Allereerst worden de organisatorische consequenties besproken, vervolgens de personele consequenties en tot slot de financiële consequenties.

§ 7.1 De organisatorische consequenties

Een centraal aanspreekpunt

Het servicepunt is een centraal aanspreekpunt dat het gehele werkgebied van Kwadraad onder zich heeft. Er is een centrale ingang in plaats van de drie huidige ingangen. De servicepuntmedewerkers zullen aan het centrale aanspreekpunt moeten wennen aangezien zij het gehele werkgebied van Kwadraad onder zich krijgen in plaats van een gedeelte van het werkgebied. De interne klant moet de KWIS indienen via het virtueel servicepunt; hier zal men aan moeten wennen.

Scheiding front- en backoffice

De scheiding van de front- en backoffice voor het servicepunt voor de externe klant zal niet veranderen. De frontoffice van Kwadraad is het servicepunt die de inkomende telefoongesprekken afhandelt en vervolgens doorverbindt naar een bepaalde persoon of afdeling (de backoffice).

De scheiding van de front- en backoffice voor het servicepunt voor de interne klant zal daarentegen wel veranderen. De frontoffice is het servicepunt die de KWIS'en van de interne klant ontvangt en deze vervolgens doorzet naar een bepaalde persoon of afdeling (de backoffice) die bevoegd is een dergelijke KWIS af te handelen. Een dergelijk proces kent men op dit moment niet.

Communicatie

Allereerst verandert de communicatie voor beide klanten, omdat er een centrale ingang ontstaat. De centrale ingang zal onduidelijkheden voor beide klanten wegnemen. De externe klant hoeft niet meer te kiezen welke ingang zij neemt om in contact te komen met Kwadraad. De interne klant kan meldingen indienen bij het virtueel servicepunt, waarna deze geïnformeerd wordt over de status van de melding. Tot slot verandert de communicatie binnen het servicepuntteam en de leidinggevende, omdat er een meewerkend voorvrouw/-man communiceert met beide partijen.

Langere (directe) openingstijden

Een werkdag van tien uur is onverantwoord; er zal gewerkt moeten worden met ochtend- en middagdiensten, net zoals er op dit moment gewerkt wordt bij de frontoffice Gouda. Indien de ontwikkeling van de langere openingstijden van 7.00 – 22.00 uur van het hoofdkantoor in de toekomst gehanteerd zal worden, zal dit gevolgen hebben voor de openingstijden van het servicepunt. Er wordt op dit moment uitgegaan van de gewenste openingstijden uit hoofdstuk drie.

§ 7.2 De personele consequenties

Servicepuntmedewerker

Bij de start van het servicepunt zijn de servicepuntmedewerkers in feite 'telefoniste/administratief medewerker'. Dit is in feite de functiebenaming die wordt gehanteerd voor de frontoffices Alphen aan den Rijn en Leiden.

De taken van de servicepuntmedewerkers zullen veranderen wanneer het servicepunt voor de interne klant wordt gecreëerd. Vanaf dit moment zijn de medewerkers 'servicepuntmedewerkers', waardoor er een andere functiebenaming ontstaat met andere bijbehorende taken. De

servicepuntmedewerkers krijgen naast het proces van de externe klant met een geheel nieuw proces te maken.

Meewerkend voorvrouw/-man

Het wederom opnemen van de functie meewerkend voorvrouw/-man in de organisatie betekent dat het personeelsbestand van Services gewijzigd dient te worden. Er wordt namelijk een extra functie gevoegd bij het servicepunt, waardoor het personeelsbestand stijgt.

Receptiefunctie

Het servicepunt zal gevolgen hebben voor de receptiefunctie. Indien de plannen van het hoofdkantoor doorgaan, zal daar een receptie komen met het apart gepositioneerde servicepunt. De servicepuntmedewerkers zouden wellicht roulerend de receptiefunctie van dit pand kunnen bemannen. De receptiefunctie van de andere locaties loopt echter gevaar.

Services zou de volgende opties voor de receptiefunctie van deze locaties kunnen overwegen:

- de receptiefunctie door één medewerkster bemannen in de rol van gastvrouw, aangezien de telefoonfunctie wegvalt. Het risico is indien deze medewerker door verschillende omstandigheden niet in staat is te werken, de receptie niet wordt bemand en er snel een passende oplossing gevonden moet worden.
- De receptiefunctie laten vervallen en er wordt gekozen voor een welkomstbord dat vaak geïntegreerd is in een FMIS. Er moet echter rekening gehouden worden met de bezoeker van Kwadraad en of deze optie geschikt is voor een maatschappelijke dienstverlener. Het is voor de bezoeker vaak een drempel maatschappelijke zorg te vragen, waardoor een warm welkom wordt gewaardeerd. Daarnaast wordt er vaak door de klant gebrekkig Nederlands gesproken.
- De receptiefunctie laten vervallen en de maatschappelijk werker verantwoordelijk maken voor zijn/haar bezoek. Dit is op dit moment het geval bij de kleine locaties van Kwadraad die niet over een receptie beschikken. Er wordt dan echter geen rekening gehouden met externe klanten die voor vragen naar een locatie komen die nog niet in behandeling zijn bij een maatschappelijk werker van Kwadraad.
- De receptiefunctie laten vervallen en de werkplek van deze vrijmaken voor een maatschappelijk werker die externe klanten, die op locatie komen met vragen over Kwadraad, te woord kan staan. Ik zou deze laatste optie adviseren, omdat de externe klanten te woord kunnen worden gestaan en de maatschappelijk werker zijn/haar werkzaamheden kan verrichten.

§ 7.3 De financiële consequenties

Bij veel veranderingen binnen een bedrijf, die gericht zijn op efficiency verbeteringen, zullen eerst kosten gemaakt moeten worden voordat de baten 'ingeboekt' kunnen worden. Voor Kwadraad zijn de volgende kosten te verwachten en redelijk in te schatten:

- De telefooncentrale en een telefoonsysteem;
- Aanschaf FMIS inclusief bijscholing;
- Uitbreiding personeelsbestand (meewerkend voorvrouw/-man).

Voorts is bij deze kosten aangegeven wat naar verwachting de eenmalige kosten zijn (investeringen) en de jaarlijkse (terugkerende) kosten zijn. De uiteindelijke baten in financiële termen zijn lastig in te schatten en zijn niet verder uitgewerkt.

Telefooncentrale en telefoonsysteem

Het servicepunt moet worden ondersteund door een telefooncentrale en een telefoonsysteem die aangepast zijn op het werkgebied van Kwadraad, rekening houdend met een groeiend werkgebied.

De aanschaf van een nieuwe telefooncentrale zal circa €35.000,00⁷² kosten.

De aanschaf van een nieuw telefoonsysteem zal circa € 20.000⁷³ kosten.

De aanschaf van een telefooncentrale en een telefoonsysteem zijn eenmalige (investerings)kosten; ten opzichte van de huidige jaarlijkse kosten worden geen extra kosten verwacht.

Wellicht kan de telefooncentrale aangepast worden aan het werkgebied van Kwadraad en kan het huidige telefoonsysteem van de frontoffice Gouda verbeterd worden en als telefoonsysteem van het servicepunt gebruikt worden. Er is geen zicht op de aanpassingskosten van deze aspecten, maar de aanpassingskosten zullen lager uitvallen dan de aanschafkosten van deze aspecten.

Tabel 5: Kosten telefooninstallatie

Eenmalige kosten	
Aanschafkosten telefooncentrale	€ 35.000
Aanschafkosten telefoonsysteem	€ 20.000
Totale eenmalige kosten	€ 55.000
Jaarlijkse kosten	
Onderhoudskosten telefooninstallatie	€ 900 ⁷⁴
Totale jaarlijkse kosten	€ 900
Totale kosten	€ 55.900

FMIS

Een FMIS is noodzakelijk voor het virtueel servicepunt en voor administratieve taken als ziekmelding. De huidige frontofficemedewerkers hebben bijscholing nodig om het virtueel servicepunt te kunnen ondersteunen. Bij de implementatie van het FMIS wordt tevens bijscholing aangeboden. Wellicht hebben de medewerkers nog verdere scholing nodig om hun taken op een juiste manier te kunnen verrichten. Dit ligt echter aan de taken die zullen worden toebedeeld aan het servicepunt. De kosten van een FMIS berusten op de onderdelen Licenties, Cursus en Implementatie en diensten. De looptijd van het SaaS-contract is minimaal drie jaar. De geschatte kosten van een FMIS zijn circa € 41.000⁷⁵.

Tabel 6: Kosten FMIS

Eenmalige kosten	
Aanschafkosten Implementatie	€ 17.850
Training/bijtscholing	€ 4.760
Wall screen voor het servicepunt	€ 900 ⁷⁶
Totale eenmalige kosten	€ 23.510
Jaarlijkse kosten	
300 x 12 maanden x 19 % BTW	€ 4.284
3 -jarig SaaS contract	€ 12.852
Totale kosten	€ 40.646

Meewerkend voorvrouw/-man

Zoals eerder beschreven is deze functie aan te bevelen. Gezien de opbouw van de bestaande functies is een functie op minimaal MBO-niveau naar verwachting acceptabel. Een andere mogelijkheid is bijscholen van één van de huidige medewerkers. Hoe dan ook is de uitbreiding met één functie op

⁷² Gebaseerd op de aanneemsom van de huidige telefooncentrale conform specificaties, inclusief implementatie.

⁷³ Gebaseerd op de aanneemsom van het huidige telefoonsysteem, inclusief implementatie en training.

⁷⁴ Gebaseerd op de serviceovereenkomst, inclusief BTW.

⁷⁵ Volgens accountmanager NPQ, de heer Knot. De kosten zijn inclusief 19% BTW. Zie bijlage 27.1 voor de kosten van het FMIS.

⁷⁶ <http://www.bcc.nl/beeld-en-geluid/plasma-televisie>; (20-5-2011)

MBO-niveau gewenst. Op basis van een 36-urige werkweek met een brutoloon van €1600⁷⁷ zijn de geschatte kosten op jaarbasis inclusief opslagen: € 28.000. Dit zijn jaarlijks terugkerende kosten.

Tabel 7: Kosten meewerkend voorvrouw/-man

Jaarlijkse kosten	
Functie meewerkend voorvrouw: Bruto loonkosten per jaar €1600 x 12	€ 19.200
Totale kosten inclusief opslagen	€ 28.000

Projectgroep

De projectgroep die wordt gecreëerd zal het project van het servicepunt gedurende het veranderingstraject begeleiden. De loonkosten zijn gebaseerd op de onderstaande tarieven; deze zijn bruto en exclusief sociale lasten⁷⁸:

- Hoofd Services: €55,00 per uur;
- Medewerker afdeling Services: € 30,00 per uur;
- Meewerkend voorvrouw/-man: €40,00 per uur;
- Medewerker ICT: €40,00 per uur.

Een belangrijke melding is dat de kosten binnen de normale personeelskosten vallen van de organisatie. Deze kosten worden sowieso gemaakt. Het is van belang de hoeveelheid tijd en kosten die naar de implementatie van het servicepunt in kaart te hebben. Hierbij is het uitgangspunt genomen dat de callcenterfunctionaliteit binnen een jaar uitgewerkt moet zijn, waarbij is geschat dat men vier uur per week gedurende dit jaar aan het project besteedt.

Tabel 8: Kosten Projectgroep

Enmalige kosten			
Loonkosten	Uren	Tarief	Totaal
Hoofd Services	192	€ 55	€ 10.560
Medewerker Services	192	€ 30	€ 5.760
Meewerkend voorvrouw/-man	192	€ 40	€ 7.680
Medewerker ICT	192	€ 40	€ 7.680
Totale eenmalige kosten			€ 31.680

Openingstijden servicepunt

De huidige callcenters kosten per jaar circa €220.000. Het servicepunt zal per jaar ongeveer hetzelfde kosten, aangezien de formatie niet drastisch zal wijzigen, mits de brutolonen wijzigen. Er dient rekening te worden gehouden met de jaarlijkse kosten van de meewerkend voorvrouw/-man.

Tabel 9: Kosten huidige callcenters

Jaarlijkse kosten	
8,35 FTE x €14,05 x 52	€ 219.618
Totale kosten	€ 219.618

Het eerste kwartaal van 2011 kost de BBK van de HWW-zorg € 2.955,01⁷⁹. De meeste telefoongesprekken blijken⁸⁰ van 17.00 – 19.00 uur binnen te komen. Van de huidige 388 inkomende telefoongesprekken die in het eerste kwartaal zijn afgehandeld, worden er 145 inkomende

⁷⁷ Gebaseerd op het gemiddelde brutoloon van het startsalaris van MBO: <http://financieel.infonu.nl/geld/59486-startsalaris-mbo.html> (20-5-2011)

⁷⁸ Personeelsadviseur Kwadraad.

⁷⁹ Zie bijlage 10 voor de HWW-zorg. Dit bedrag is inclusief 19% BTW.

⁸⁰ Volgens het hoofd Services. Uit de rapportages is dit tevens gebleken.

telefoongesprekken tussen 17.00 en 20.00 uur afgehandeld. Wanneer de gewenste openingstijden van het servicepunt worden gehanteerd, kost HWW per kwartaal € 1.966. Dit zal een besparing opleveren van € 3.995 per jaar.

Tabel 10: Kosten HWW-zorg

Jaarlijkse kosten	
Huidige inkomende gesprekken per kwartaal:	
388 x € 6,40 x 19% BTW	€ 2.955
Totale jaarlijkse kosten	€ 11.820
Nieuwe inkomende gesprekken per kwartaal	
243 x € 6,80 x 19% BTW	€ 1.966
Totale jaarlijkse kosten	€ 7.865
Totaal verschil	€ 3.955

Single point of entry

In de onderstaande tabel worden de totale extra kosten weergegeven voor het project ten opzichte van de huidige situatie.

Tabel 11: Totale extra kosten

Aspect	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Totaal
Telefooncentrale	€ 35.000	Zie jaarlijkse kosten telefoonsysteem	€ 35.000
Telefoonsysteem	€ 20.000	€ 900	€ 20.900
FMIS	€ 23.510	€ 4.284	€ 27.794
Uitbreiding personeelsbestand	€ 0	€ 28.000	€ 28.000
HWW-zorg	€ 0	€ 7.865	€ 7.865
Totaal	€ 78.510	€ 41.049	€ 119.559

De baten die de verandering naar het servicepunt met zich zullen meebrengen, zijn:

- Continue bereikbaarheid, oftewel 24/7 bereikbaar;
- Duidelijkheid naar de klant toe dat zorgt voor een hogere klanttevredenheid;
- Betere communicatie naar de klant toe dat zorgt voor een hogere klanttevredenheid;
- Geprofessionaliseerde dienstverlening wat leidt tot een beter imago;
- Effectievere dienstverlening wat leidt tot efficiëntie.

§ 7.4 Samenvatting

Een aantal belangrijke consequenties van het nieuwe servicepunt zijn hieronder weergegeven.

Organisatorische consequenties:

- Een centraal aanspreekpunt;
- Scheiding front- en backoffice.

Personele consequenties:

- Servicepuntmedewerkers;
- Receptiefunctie.

Financiële consequenties:

- Telefooncentrale en telefoonsysteem;
- FMIS;
- Meewerkend voorvrouw/-man.

Hoofdstuk 8. De implementatie van het servicepunt

Dit hoofdstuk betreft het implementatieplan om tot het uiteindelijke SP te komen. Aan de hand van dit plan kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

§ 8.1 Implementatietraject

In bijlage 28 is een stappenplan te vinden van het ontwerp tot en met de ingebruikname van een servicedesk beschreven. Het stappenplan zal voor het SP van Kwadraad anders verlopen, aangezien het SP vanuit het callcenter wordt uitgebreid. Er is voor een veranderingsproces gekozen om de medewerkers aan het nieuwe SP te laten wennen. Tevens zijn er pilots in het proces opgenomen, zodat deze continu geëvalueerd kunnen worden om het proces goed te laten verlopen en de bereikbaarheid van Kwadraad te kunnen garanderen.

De afdeling Services kan een succesvolle implementatie van het SP bereiken door rekening te houden met verschillende belangen van de organisatie:

- de ambitie voor het SP moet passen in de organisatorische structuur van de facilitaire organisatie;
- het verkrijgen van motivatie van de betrokken medewerkers en het vasthouden van deze motivatie door middel van een heldere visie en aanpak, goede communicatie en betrokkenheid van de medewerkers bij het verandertraject;
- de motivatie van de klanten. Zij zullen oude methoden van aanvragen voor dienstverlening moeten veranderen door zich te richten op het SP. Het SP kan een succes worden als de klanten daarvan gebruik gaan maken en dat ook blijven doen;
- het management moet volledig op de hoogte zijn van de stand van zaken en de voorgestelde ontwikkelingen onderschrijven.

Dit kan worden bereikt door in ieder geval rekening te houden met:

- Neem het management mee;
- Kies voor een groeiproces;
- Hanteer een projectmatige aanpak⁸¹.

§ 8.2 Implementatieplan

In onderstaand schema is een overzicht weergegeven van de te nemen stappen om de aanbevelingen uit te kunnen voeren.

⁸¹ Rouw, de. L. De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 162.

Implementatieplan				
Aanbeveling	Actie	Verantwoordelijke	Duur	Opmerking
1.	Bijeenkomst over toekomstplannen van het SP	Hoofd Services	Bijeenkomst van een dagdeel	Na de oplevering van dit rapport zal het veranderingsproces bekend worden gemaakt. De medewerkers weten al een aantal jaar dat het servicepunt zal komen
2.	Functiebeschrijving maken	Hoofd Services en P&O	Een dag	
	Inwerken	Hoofd Services	Een maand	Een servicepuntmedewerker met veel ervaring kan deze inwerken
3.	Projectgroep opstellen	Hoofd Services	Een middag	Deze groep blijft gedurende het veranderingsproces in stand
	Bekend maken telefoonnummer servicepunt	PR & Communicatie	Het gehele veranderingsproces	Via folders, internetsite, social media, verwijzers et cetera. Het telefoonnummer van Gouda zal als het centrale nummer fungeren
	Draagvlak van de gehele organisatie	Hoofd Services	Een half jaar	Communicatie en informatievoorziening. Draagvlak is zeer belangrijk voor het welslagen van het servicepunt en voor de naamsbekendheid van het servicepunt binnen Kwadraad
4.	Oriëntatie voorzieningen en FMIS	Projectgroep	Drie maanden	Tijdens het onderzoek is de oriëntatie naar een FMIS gestart
5.	Richtlijnen maken:	Hoofd Services, FO-medewerkers en vertegenwoordiger van MW'ers	Bijeenkomst van twee uur	Wanneer de richtlijnen zijn bepaald, kunnen deze in de schema's verwerkt worden
	Duur gesprek			De gemiddelde duur van een gesprek duurt een minuut
	Tijdsbestek opnemen telefoon			Het streven bestaat binnen vier keer overgaan de telefoon aan te nemen, maar hier bestaat geen officiële richtlijn voor
	Terugbelverzoek-berichten			Er dient een tijdsbestek te worden vastgelegd wanneer een maatschappelijk werker moet reageren op een terugbelverzoek-bericht
	Inventariseren administratieve taken	Hoofd Services	Een maand	Tijdens daluren kunnen de servicepuntmedewerkers administratieve taken verrichten
	Procedureboek/handboek maken met aangepaste processchema's	Servicepuntmedewerkers en meewerkend voorvrouw	Een maand	Een nieuw handboek waarin de nieuwe richtlijnen in de processchema's zijn verwerkt.
6.	Samenwerken	Servicepuntmedewerkers	Het gehele veranderingsproces	Nieuwe regels vaststellen om oude regels, gewoonten, waarden en normen te doorbreken. Het creëren van een homogene cultuur zal een langdurig proces zijn
7.	Implementeren telefooncentrale,	Projectgroep en externe	Drie maanden	

	telefoonsysteem en middelen	partijen		
	Ingebruikname servicepunt	Servicepuntmedewerkers		Wanneer dit gedeelte van het servicepunt operationeel is, zal het proces één keer per kwartaal geëvalueerd worden
8.	Maken van processen, protocollen en werkinstructies aan de hand van de keuze welke producten en diensten met bijbehorend afhandelingniveau worden aangeboden	Projectgroep en medewerkers SP	Half jaar	Het eerste half jaar is het maken van de processen en afstemming met andere afdelingen duidelijk maken. Het tweede half jaar is de ingebruikname van het tweede deel van het SP, het virtueel SP
	Implementeren FMIS inclusief trainingen	FMIS-aanbieder	Drie maanden	
	Het operationeel maken/ ingebruikname van het tweede deel van het servicepunt: het virtueel servicepunt, oftewel het proces van de interne klant	Projectgroep en servicepuntmedewerkers	Half jaar	
9.	Evaluatie pilot	Projectgroep	Een dag	Bekijken of de pilot bevalt of dat men alleen doorgaat met het SP voor de externe klant

De geïnterviewde personen hadden aangegeven dat Services rekening moest houden met een implementatieproces van anderhalf à twee jaar, aangezien er een geheel nieuw servicepunt moet worden opgebouwd. Het implementatieproces voor het servicepunt zal echter minimaal twee jaar en zes maanden in beslag nemen.

§ 8.3 Samenvatting

Kortom, het plan van de implementatie van het SP bij Services Kwadraad is door middel van een veranderproces tot het gewenste servicepunt te komen. Allereerst zullen de drie huidige callcenters getransformeerd worden tot een centraal callcenter op één locatie, oftewel de callcenterfunctionaliteit van het servicepunt. Deze is zeer belangrijk voor de bereikbaarheid en de continuïteit van Kwadraad. Op het moment dat het proces van de externe klant optimaal verloopt zal het virtueel servicepunt geïmplementeerd worden, waardoor de interne klant tevens bij het servicepunt terecht kan.

Het totale implementatietraject zal circa twee jaar en zes maanden in beslag nemen.

Bronnenlijst

Boeken

- Alofs, T. en Korevaar, H. Van Helpdesk naar Servicedesk: De klant centraal. 2^{de} dr. Den Haag: ten Hagen & Stam, 2000. ISBN 9044001515.
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de Basisboek Methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. 4^{de} dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN. 978 9020733150.
- Berge, L. ten e.a. Inleiding organisatiekunde. 2^{de} herz. dr. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2006. ISBN 9789046900239.
- Bij, van der H. e.a. Kwaliteitsmanagement in beweging. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2008. ISBN 9789014080895.
- Berkel, K. van. Zelfsturende teams: doelen, processen, valkuilen, tips. 2^{de} dr. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, 2002. ISBN 9025497047.
- Bon, de J. e.a. Foundations of IT Service Management: op basis van ITIL® V3. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2007. ISBN 9789087530563.
- Dam, N. van en Marcus, J. Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management 5^{de} dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9789001210274.
- Dijk, B. van. Beïnvloed anderen, begin bij jezelf. Over gedrag en de Roos van Leary. Zaltbommel: Thema, 2001. ISBN 9789058713179.
- Gramsbergen-Hoogland, mevr. Y. e.a. Gesprekken in organisaties. 4^{de} dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2008. ISBN 9789001706258.
- Maas, G.W.A. drs. en Pleunis, J.W. drs. Facility Management 2^{de} herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013032052.
- Quant, P. Veranderen in 100 dagen. Hoe overtuig ik mijn medewerkers? Zaltbommel: Thema, 2005. ISBN 9058710378.
- Rouw, L de. De servicedesk: spin in het facilitaire web. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2008. ISBN 9789013055429.

Artikelen

- Dessing, G.: 'Servicedesk gemeente Zutphen: FM- en ICT-meldingen in één systeem.' In: Facto Magazine. Nr. 12 (2009), p. 12 – 15.
- Dessing, G.: 'Eén gezicht, één format, één aanspreekpunt. RIVM integreert ICT-afdeling in facilitair bedrijf.' In: Facto Magazine. Nr. 4 (2008), p. 56 – 58.
- Enklaar, J.: 'Receptioniste wordt 'multitaskende' gastvrouw.' In: Facto Magazine. Nr. 4 (2008), p. 44 – 47.
- Geel, M. van.: 'Ik vind het fijn om klachten te krijgen. Avans Hogeschool creëert nieuwe servicedesk.' In: Facility Management Magazine. Nr. 159 (2008), p. 58 – 61.
- Jacobs, mevr. M. en Schmitz, J.: 'Gastvrijheid. Klantbeleving in de zorg, ons aller zorg.' In: FMI. Nr. 9 (2009), p. 66 – 67.
- Matthijse, R. e.a. 'SSC bij de overheid, Big-Bang of zachte dwang?' (2005) p. 22.
- Topée, H.: 'Het belang van gastvrijheid in de werkomgeving.' In: Facto Magazine. Nr. 4 (2008), p. 21 – 22.

Rapporten

- Managementteam Kwadraad: 'Op stap naar een beter Kwadraad' Ondernemingsplan Kwadraad 2010-2013. Versie 5. Gouda: Kwadraad, 2010.
- Credo Consultancy: 'Opstap naar een beter Services' Plan van Aanpak Services 1.0 2010 – 2012. Versie 1.0. Gouda: Kwadraad, 2010.

- Stuurgroep fusie MDMH en Stichting Kwadraad: 'Fusiedocument in het kader van de fusie MDMH & Stichting Kwadraad.' Gouda: Kwadraad, 2008.

Syllabus

- Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijk rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2008. Nr. (code) 2308.

Scripties

- Akkerboom, mevr. J: Registratie = informatie. Onderzoek naar het opzetten van een facilitair bedrijf. 2007.
- Emmerik, mevr. D. van: Facilitair servicepunt: op weg naar effectieve en efficiënte dienstverlening. 2005.
- Pronk, mevr. S: Centraal Facilitair Meldpunt: op weg naar een effectieve en efficiënte dienstverlening. 2007.
- Rooden, mevr. A. de: De inrichting van de servicedesk binnen de CAOP. 2009.

Internet

- <http://financieel.infonu.nl/geld/59486-startsalaris-mbo.html> (20-5-2011)
- http://www.callcentermakelaar.nl/ccm/fs3_site.nsf/htmlViewDocuments/FBA0458CE12044C8C125756000555AAB (15-2-2011)
- http://www.callcentermakelaar.nl/ccm/fs3_site.nsf/htmlViewDocuments/3D25DFC99ED4BB16C12575680050FBBE?OpenDocument&Start=1&Count=10 (12-4-2011)
- http://www.callcentermakelaar.nl/ccm/fs3_site.nsf/htmlViewDocuments/FBA0458CE12044C8C125756000555AAB (4-3-2011)
- http://www.callcentermakelaar.nl/ccm/fs3_site.nsf/htmlViewDocuments/9CB8B97963070E30C12575E50050DD78 (5-4-2011)
- <http://www.encyclo.nl/begrip/Field-research> (14-02-2011)
- <http://www.kwadraad.nl/Home.aspx> (7-2-2011)
- <http://www.kwadraad.nl/Kwadraad/Onzeorganisatie.aspx> (1-3-2011)
- http://www.planon.nl/web/NL_Solutions_Products_NEW/NL_Maintenance_Management_1/NL_Helpdesk.htm (21-2-2011)