



Het servicebureau van de gemeente Gouda als opstap voor hèt loket voor de overheid in 2015: de Burgerpoort.

*Een loket voor burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, gemeentebestuur
en ambtenaren.*

“Het ei van Columbus”



“Het ei van Columbus”

Bron: http://www.gutenberg.org/files/22500/22500-h/images/columbus_egg.jpg

Auteur:	Paul Vreeke
Studentnummer:	08067759
Opleiding:	Facility Management
Jaar van uitgave:	2011
Docentbegeleider:	Mevr. Drs. Annel van Houts
Medebeoordelaar:	Mevr. Drs. Annemieke van Gent
Opdrachtgever:	Gemeente Gouda
Mentor:	Dhr. Simon Knap MPM

Het servicebureau van de gemeente Gouda als opstap voor hèt loket voor de overheid in 2015: de Burgerpoort.

Een loket voor, burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, gemeentebestuur en ambtenaren.

Paul Vreeke
18 mei 2011

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

Afstudeerprofiel: Facility Management
Docentbegeleider: Mevr. Drs. Annel van Houts
Medebeoordelaar: Mevr. Drs. Annemieke van Gent

Opdrachtgever: Gemeente Gouda
Agnietenstraat 24
2800 BB Gouda
Mentor: Dhr. Simon Knap MPM

Periode onderzoek: januari 2011 – mei 2011

Auteursreferaat

*De **gemeente Gouda** heeft een financiële taakstelling terwijl zij gelijktijdig haar interne en externe dienstverlening wil verbeteren.*

Dit kan zij onder meer bereiken door de huidige drie interne **service- /helpdesks** en het **Klant Contact Centrum** te integreren tot één **servicebureau** voor de interne en externe klanten.

In dit rapport wordt het **advies** gegeven een geïntegreerd servicebureau in te richten en hoe de gemeente Gouda dit servicebureau kan **implementeren**.

Om een goed advies te kunnen geven heeft er theoretisch en empirisch onderzoek plaatsgevonden. Hierbij is ook geprobeerd ervaringen van andere organisaties mee te nemen. Dit laatste is gedeeltelijk gelukt. In veel organisaties zijn de interne facilitaire service- /helpdesks in één servicepunt geïntegreerd. Alleen, hoe voor de hand liggend het ook lijkt, er is geen met Gouda qua inwoneraantal vergelijkbare gemeente in Nederland gevonden waar de intern en extern gerichte service- /helpdesks tot één servicebureau zijn samengebracht.

Dit advies bestaat uit conclusies, aanbevelingen, consequenties en een **implementatieplan** voor de inrichting van één servicebureau van de gemeente Gouda.

Indexreferaat

Antwoord©, Burgerpoort, Call Center, Contact Center, Deming, FM, Helpdesk, Implementatieplan, Klant Contact Centrum, Kwaliteitshandvest, Overheidsloket, Servicebureau, Servicecode, Servicedesk, SERVQUAL, Shared Service Center.

Managementsamenvatting

De ambtelijke organisatie van de gemeente Gouda moet bezuinigen terwijl zij gelijktijdig de ambitie heeft de interne en externe dienstverlening te verbeteren. Daarnaast heeft de Rijksoverheid een met de gemeenten gedeelde wens om met ingang van het jaar 2015 te beschikken over één loket voor alle overheidsvragen bij de gemeenten.

Binnen de gemeente Gouda zijn op dit moment drie fysieke, los van elkaar opererende intern gerichte service- /helpdesks. Het zijn de servicedesk ICT, de helpdesk Facilitaire zaken en de helpdesk Vastgoed. Om de burgers, bedrijven en organisaties, oftewel de externe klanten, sneller en beter van dienst te kunnen zijn beschikt Gouda daarnaast over een Klant Contact Centrum (KCC).

Naar aanleiding van bovenstaande gegevens is in overleg met de opdrachtgever, het hoofd van de afdeling Publiekszaken, de volgende probleemstelling geformuleerd:

“In hoeverre kunnen per mei 2012 de diverse intern en extern gerichte service-/helpdesks geïntegreerd zijn in één servicebureau, waardoor op de kosten bespaard wordt, de kwaliteit van de dienstverlening aan de interne en de externe klanten van de gemeente Gouda verbeterd wordt en de organisatie voorbereid is op de invoering van het loket voor de overheid in 2015: deBurgerpoort?”

Op basis van deze probleemstelling is een aantal subprobleemstellingen geformuleerd. Deze subprobleemstellingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 1 van dit adviesrapport. Om de probleemstelling en subprobleemstellingen te beantwoorden is onderzoek verricht. Er heeft zowel theoretisch, als empirisch onderzoek plaatsgevonden.

Het doel van dit onderzoek is een advies uit te brengen aan de gemeente Gouda over de mogelijke vorming van één servicebureau en de implementatie ervan, zodat de dienstverlening wordt verbeterd, op de kosten wordt bespaard en de organisatie voorbereid is op verdere ontwikkelingen. In dit advies zijn de personele, organisatorische, technische, huisvesting en financiële consequenties beschreven en is een tijdspad voor de implementatie geschetst.

Bij het onderzoek is niet alleen gekeken naar de positieve invloed die het servicebureau kan hebben op de totale dienstverlening van de gemeente Gouda. Ook is onderzocht welke besparingen dit met zich mee kan brengen en wat het betekent in de aanloop naar het loket voor de overheid in 2015.

Conclusie: De integratie van de huidige intern gerichte service-/ helpdesks met het Klant Contact Centrum is mogelijk, mits aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan, de belangrijkste zijn:

- het in een vroeg stadium betrekken van alle betrokken service-/ helpdeskmedewerkers en de medewerkers van het KCC
- het creëren van draagvlak onder die medewerkers door volledige steun van het management
- de keuze voor uniforme technische ondersteuning en
- een zorgvuldige afstemming van de huidige procedures en werkprocessen.

De integratie moet om de hierboven genoemde redenen fasegewijs uitgevoerd worden. In dit adviesrapport wordt een tijdpad geadviseerd van vier jaar. Enerzijds omdat deze integratie veel vooroverleg en afstemming tussen meerdere partijen vergt en anderzijds omdat een snelle fysieke en organisatorische integratie niet noodzakelijk is om op korte termijn de dienstverlening te kunnen verbeteren en te besparen op de personele en organisatorische kosten.

Voorwoord

De anekdote over het ei van Columbus (betekenis: een simpele oplossing voor iets moeilijks) werd voor het eerst opgeschreven in 1565 door Girolamo Benzoni, een Italiaanse historicus.

“In 1493, tijdens een gastmaal bij kardinaal Mendoza werd door Spaanse edellieden tegen Christoffel Columbus gezegd dat ook iemand anders Amerika had kunnen ontdekken als hij het niet had gedaan. Columbus, net terug van een van zijn reizen, vroeg daarop alle aanwezigen of ze hun gekookte ei rechttop konden laten staan. Verschillende aanwezigen probeerden dit, maar het lukte niemand en men beschouwde het als onmogelijk. Columbus pakte toen zijn ei en maakte één kant plat door het op tafel te tikken. Het ei deukte in, waardoor het kon blijven staan. Vervolgens zei hij: “Het verschil, mijne heren, is dat jullie het hadden kunnen doen, maar dat het er om gaat, wie dat het eerste doet.”¹

Deze scriptie is geschreven voor de Haagse Hogeschool Academie Facility Management, de gemeente Gouda en iedereen die meer wil weten over het integreren van diverse intern en extern gerichte help- en servicedeks tot één servicebureau als opstap voor het loket voor de overheid in 2015.

Het schrijven van deze scriptie, het afstuderen, dat is waar ik tweeëneenhalf jaar voor gestudeerd heb en naar toe heb geleefd. De eerlijkheid gebiedt mij op deze plaats te vermelden dat ik het onderzoek ook wel voor een groot deel voor mijzelf heb uitgevoerd. Als afronding van een ontzettend fijne periode van veertig jaar werken bij de gemeente Gouda, de organisatie waar ik mijn onderzoek heb verricht, en als mogelijke opstap naar een nieuwe uitdaging.

In de afgelopen veertig jaar heb ik in diverse functies een belangrijke bijdrage mogen leveren bij het initiëren en realiseren van één loket voor de burger en de verdere verbetering van de gemeentebrede dienstverlening. Het moment is aangebroken om mijn kennis en ervaringen in de publieke dienstverlening te combineren met de meest recente theoretische kennis over facilitaire dienstverlening om dit vervolgens elders uit te gaan dragen.

Mijn uitdaging in de oorspronkelijke opdracht, een onderzoek naar de integratie van de intern gerichte service- /helpdesks tot één servicepunt, heb ik met dat doel voor ogen voor mijzelf wat groter gemaakt. Met name met het oog op een mogelijke combinatie met het Klant Contact Centrum, anticiperend op het ene loket voor alle overheidsinformatie bij de gemeenten, kon ik het niet laten met mijn onderzoek verder de breedte en diepte in te gaan. Hopelijk heb ik hiermee bereikt een simpele oplossing te ontdekken voor iets moeilijks: “het ei van Columbus”.

Paul Vreeke, Gouda, 18 mei 2011

¹ Bron: Wikipedia.org (Benzoni's anekdote is waarschijnlijk niet historisch verantwoord).

Inhoud

INLEIDING	13
1. ONDERZOEKSVERANTWOORDING	16
1.1 AANLEIDINGEN OPDRACHT.....	16
1.2 PROBLEEMSTELLING EN SUBPROBLEEMSTELLINGEN	17
1.3 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	18
1.4 ONDERZOEKSMETHODEN.....	18
1.4.1 Theoretisch onderzoek	19
1.4.2 Empirisch onderzoek.....	19
1.5 ONDERZOEKSMETHODEN PER SUBPROBLEEMSTELLING.....	21
SAMENVATTING	23
2. ORGANISATIEBESCHRIJVING	24
2.1 ALGEMEEN.....	24
2.2 MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN	25
2.3 DE DIENST BEDRIJFSVOERING	27
2.3.1 Afdeling Informatievoorziening en automatisering (INA)	28
2.3.1.a Servicedesk ICT	28
2.3.2 Afdeling Facilitaire zaken.....	29
2.3.2.a Team Vastgoed.....	29
2.3.2.b Team Inkoop, Contractmanagement en Aanbesteden	30
2.3.2.c Team Huishoudelijke Dienst	31
2.4 DE DIENST PUBLIEKSZAKEN	32
2.4.1 Afdeling Klant Contact Centrum.....	32
2.4.2 Afdeling Kwaliteit en beheer.....	33
2.5 PERSONEELSZAKEN, DOCUMENTAIRE INFORMATIE VOORZIENING EN FINANCIËN.....	34
2.6 INTRANET (TERA)	34
2.7 INTERNE ONTWIKKELINGEN (BINNEN DE GEMEENTE)	35

2.7.1 Organisatieontwikkeling	35
2.7.2 Bezuinigingen.....	36
2.7.3 Huis van de Stad	36
2.7.4 Het Nieuwe Werken (HNW).....	36
2.7.5 Uitbesteden	36
2.8 EXTERNE ONTWIKKELINGEN (BUITEN DE GEMEENTE)	37
2.8.1 Opkomst social media	37
2.8.2 Compacte overheid	37
2.8.3 Trend Shared Service Centers.....	38
2.8.4 Antwoord© en Burgerpoort.....	39
SAMENVATTING	42
3. TRENDS, ONTWIKKELINGEN EN INZET VAN KWALITEITSMODELLEN	43
3.1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN SERVICE- EN HELPDESKS.....	43
3.2 SERVQUAL-MODEL	44
3.3 KWALITEITSHANDVEST SERVICENORMEN.....	46
3.4 DEMINGCIRKEL.....	47
3.5 ACTIVITY BASED COSTING	50
3.6 VERGELIJKEND ONDERZOEK.....	51
3.7 OVEREENKOMSTEN / VERSCHILLEN EN VOORDELEN / NADELEN	52
SAMENVATTING	53
4. VERANDERSCEENARIO'S.....	54
4.1 HUIDIGE SITUATIE.....	54
4.2 GEWENSTE SITUATIE.....	56
4.3 VAN DE HUIDIGE NAAR DE GEWENSTE SITUATIE	57
SAMENVATTING	61
CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN IMPLEMENTATIEPLAN.....	62
CONCLUSIE	62
AANBEVELINGEN EN CONSEQUENTIES	63

1. Algemeen.....	63
2. Personeel.....	64
3. Organisatie	67
4. Techniek.....	69
5. Huisvesting.....	71
6. Financiën	71
SAMENVATTING AANBEVELINGEN EN CONSEQUENTIES.....	73
IMPLEMENTATIEPLAN.....	75
Stappen.....	76
Tijdpad / mijlpalen.....	77
DANKWOORD	82
LITERATUURLIJST	83
BOEKEN	83
SYLLABI.....	84
VAKBLADEN	84
WEBSITES	84
SCRIPTIES.....	85
INTERNE DOCUMENTEN	85
INTERVIEWS	85
extern	85
Intern.....	85
BEGRIPPEN- EN AFKORTINGENLIJST	86
BEGRIPPEN.....	86
AFKO'S.....	91
BIJLAGEN	92
BIJLAGE 1: BENCHMARK GEMEENTEN	93
BIJLAGE 2: INTERVIEWVERSLAGEN	94

EXTERN:.....	94
1. Gemeente Alphen aan den Rijn.....	94
2. Gemeente Almere	94
3. Regionale Brandweer Hollands-Midden	95
4. Rijksdienst voor het Wegverkeer.....	95
INTERN.....	97
5. Medewerker servicedesk vastgoed, Hennie van Driel	97
6. Hoofd team Vastgoed, Rachid Ihataren.....	99
7. Hoofd van het Klant Contact Centrum (KCC), Ben van Eijck.....	100
8. Hoofd afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV), Chris Bellekom	102
9. Applicatiebeheerder Planon (Facilitera), Richard Remers.....	103
10. Hoofd afdeling Kwaliteit en Beheer, Ton Smink.....	104
11. Coördinator van de servicedesk ICT Cock Bruinsma en projectleider automatisering Annemieke van Burg	106
12. Medewerkster helpdesk Grafische Vormgeving, Yvonne Hofhuizen.....	109
13. Medewerkster Meldpunt Openbaar Gebied (MOG), Ruby Thielsch.....	111
14. Interim manager /projectleider bij de gemeente Gouda, Ronald Hessels	113
15. Hoofd afdeling Informatievoorziening en Automatisering, Paul Rekvelde	114
16. Proces coördinator van het KCC, Arjen Boersma.....	116
17. Organisatieadviseur bij de afdeling P&O, Remco de Heer.....	118
18. Administratief medewerker bij de afdeling P&O, Caroline de Jong	120
BIJLAGE 3: LIJST MET TOPICS.....	122
BIJLAGE 4: ORGANOGRAM GEMEENTE GOUDA	123
BIJLAGE 5: FACILITAIRE PRODUCTEN EN DIENSTEN	124
BIJLAGE 6: RIJK ÉN GEMEENTEN COMPACTER EN GOEDKOPER	125
BIJLAGE 7: ANTWOORD© EN DE PARALLELEN MET HET KCC	128
BIJLAGE 8: DEMINGCIRKEL	129
BIJLAGE 9: KWISSEN AANTALLEN 2010	132

BIJLAGE 10: MELPUNT OPENBAAR GEBIED	141
BIJLAGE 11: INTERNE MEMO INZAKE ONDERZOEK PLANON EN TOPDESK .	142
BIJLAGE 12: WERKPROCES AFHANDELING VAN EEN KWIS.....	143

Inleiding

“Niets nieuws onder de zon.”

Negentien jaar geleden, in april 1992, studeerde Ingrid Stam af aan de Universiteit Twente, faculteit der bestuurskunde. Haar doctoraalverslag droeg de titel: *“Naar één gemeentelijke supermarkt?”*

Ingrid deed een onderzoek naar de mogelijkheden voor centralisatie en integratie van publieksfuncties bij de gemeente Gouda. Er waren twintig loketten en balies. Voor elk product en dienst was een eigen loket. De klant werd daardoor regelmatig van het bekende “kastje naar de muur” gestuurd.

In die periode was ik afdelingshoofd burgerzaken, tevens coördinator van het Gemeentelijke Dienstencentrum. Ik was benieuwd of de integratie van publieksfuncties besparingen op kon leveren en of het zou leiden tot een betere dienstverlening aan de burgers.

Tijdens één van de studiedagen van het directeursberaad van de gemeente Gouda werd in 1987 een werkgroep ter verbetering van de dienstverlening en cultuurverandering ingesteld. De werkgroep was samengesteld uit vertegenwoordigers uit alle geledingen van de organisatie. Naast het vinden van een oplossing voor het van het kastje naar de muur sturen van de burgers moesten van het directeursberaad de brieven begrijpelijker geschreven en sneller beantwoord worden. Er moest meer geleerd worden van de klachten en complimenten die de gemeente bereikten. De burgerparticipatie moest beter en de telefoons moesten sneller worden opgenomen. Het directeursberaad was ambitieus.

Inmiddels kunnen de Gouwenaars in de Stadswinkel terecht voor zo goed als alle gemeentelijke producten. Het Klant Contact Centrum (KCC) beantwoordt het centrale telefoonnummer. De afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV) zorgt voor een controle op de afgesproken afdoeningstermijn van de brieven en e-mails. Er is een klachtencoördinator aangesteld en de gemeente hanteert voor haar dienstverlening de Servicecode Gouda, een opsomming van servicenormen.

In 1992 was de informatievoorziening en de betrokkenheid van de afdelingen een groot knelpunt. Er bestond scepsis over de haalbaarheid van een dienstencentrum in Gouda. Waarom? De vorming van een dienstencentrum betekende een ingrijpende verandering in de organisatie. De realisatie vergde een ander manier van werken, denken en leidinggeven. Bovendien was de ervaring met deze nieuwe manier van werken gering.²

De in de vorige alinea beschreven knelpunten zijn in de afgelopen twintig jaar opgelost. De interne informatievoorziening is volledig gedigitaliseerd en via het intranet raadpleegbaar. Naast de Stadswinkel met haar fysieke balies kan de burger nu ook digitaal zaken met de gemeente doen. Om de dienstverlening nog verder te kunnen verbeteren en om te kunnen besparen op de kosten is onlangs besloten tot een verdere

² Stam, I.: *Naar een gemeentelijke supermarkt?* Blz. 72.

ontwikkeling van de organisatie. Het huidige directiedienstenmodel wordt een zuiver directiemodel met een aparte directie Dienstverlening. In de directie Diensverlening worden de facilitaire en publieke dienstverlening functioneel en organisatorisch “in elkaar geschoven”.

Beide organisatieonderdelen leveren producten en diensten aan klanten. Facilitaire zaken levert aan interne klanten en de dienst Publiekszaken richt zich op de externe klanten. Met het fysiek in een ruimte bij elkaar plaatsen van de diverse service-/helpdesks en het KCC kan synergie ontstaan die leidt tot kostenbesparing en het combineren van de verschillende methoden in klantbenadering leidt naar verwachting tot verbeteringen in de dienstverlening. Hoe voor de hand liggend dit misschien ook lijkt, ik heb nog niet één met Gouda qua inwoneraantal vergelijkbare gemeente in Nederland kunnen vinden die het geïntegreerde loket voor de interne en externe klanten heeft “ontdekt”. De benchmarkgegevens zijn als bijlage 1 opgenomen.

Net als Columbus kan Gouda de eerste zijn.

In overleg met mijn opdrachtgever heb ik naar aanleiding van het bovenstaande de volgende probleemstelling geformuleerd:

“In hoeverre kunnen per mei 2012 de diverse intern en extern gerichte service-/helpdesks geïntegreerd zijn in één servicebureau, waardoor op de kosten bespaard wordt, de kwaliteit van de dienstverlening aan de interne en de externe klanten van de gemeente Gouda verbeterd wordt en de organisatie voorbereid is op de invoering van het loket voor de overheid in 2015: de Burgerpoort?”

Het doel van dit onderzoek is een advies uit te brengen aan de gemeente Gouda over de mogelijke vorming van één servicebureau en de implementatie ervan, zodat de dienstverlening wordt verbeterd, op de kosten wordt bespaard en de organisatie voorbereid is op verdere ontwikkelingen.

In dit rapport introduceer ik bewust het begrip “**servicebureau**”. Dit doe ik om verwarring te voorkomen met overige namen die in de praktijk en literatuur aan soortgelijke servicepunten worden verbonden. De verschillende benamingen met hun betekenis worden in paragraaf 3.1 genoemd en in de begrippen- en afkortingenlijst verder uitgewerkt.

De doelgroep bestaat uit de hoofden van de diensten Bedrijfsvoering en Publiekszaken, de hoofden van de afdelingen Facilitaire zaken, Klant Contact Centrum, Vastgoed en Informatisering en Automatisering en de coördinator van de Huishoudelijke Dienst. In eerste instantie zijn het de functionarissen in dienst bij de gemeente Gouda. Op den duur zal ook de belangstelling voor de ontwikkeling naar één servicebureau bij andere gemeenten gewekt worden.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1

In hoofdstuk 1 licht ik de aanleidingen voor het onderzoek toe en leg ik uit hoe ik mijn onderzoek heb aangepakt.

Hoofdstuk 2

De organisatie waar ik het onderzoek heb uitgevoerd beschrijf ik in hoofdstuk 2. Omdat mijn onderzoek gaat over het integreren van diverse service- /helpdesks tot één servicebureau, heb ik de diensten en afdelingen waar een dergelijke frontoffice oplossing onderdeel van de organisatie uitmaakt wat uitgebreider beschreven.

Hoofdstuk 3

Het verschil tussen de diverse service- /helpdesks en de trends en ontwikkelingen in de dienstverleningsmarkt in Nederland leg ik uit in hoofdstuk 3. Ook beschrijf ik in dit hoofdstuk drie managementmodellen voor strategie en kwaliteit die concreet ingezet kunnen worden om een verbeterde dienstverlening en kostenbesparing op personeelskosten te krijgen. En niet alleen op de kosten voor het personeel werkzaam in het servicebureau, maar breed verspreid over de hele organisatie.

Hoofdstuk 4

Betreffende de dienstverlening in de huidige situatie en die in de gewenste situatie binnen de gemeente Gouda beschrijf ik in hoofdstuk 4. Met mijn advies over hoe de gewenste situatie kan worden bereikt, wordt dit hoofdstuk afgesloten.

Conclusie, de aanbevelingen en consequenties

Mijn conclusie, de aanbevelingen met de personele, organisatorische, technische, huisvesting en financiële consequenties ronden dit onderzoeksrapport af.

Implementatieplan

Als extra presenteer ik een implementatieplan voor het servicebureau met de in acht te nemen fasering en de te zetten stappen in een tijdpad, inclusief een kostenraming per te bereiken mijlpaal.

Literatuur-, begrippen- en afkortingenlijst

Voor de verantwoording van de verwijzingen naar de door mij gebruikte literatuur is een literatuurlijst bijgevoegd. Evenals een begrippen-* en afkortingenlijst.

Bijlagen

In de bijlagen wordt aanvullende of toelichtende achtergrondinformatie gegeven.

*) Indien een begrip in de begrippen- en afkortingenlijst wordt toegelicht, is het in de tekst onderstreept.

1. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk beschrijf ik achtereenvolgens de aanleidingen voor mijn onderzoeksopdracht, de probleemstelling, de subprobleemstellingen en de onderzoeksverantwoording met de methoden die ik voor mijn onderzoek heb gebruikt.

Als ik in dit rapport de woorden “hij” of “zijn” schrijf, kan dit net zo goed als “zij” of “haar” gelezen worden.

1.1 Aanleidingen opdracht

In deze paragraaf beschrijf ik de aanleidingen voor mijn opdracht.

Aanleiding 1

De gemeente Gouda bouwt een nieuw gemeentehuis. De ingebruikname van het gebouw met de naam Huis van de Stad staat gepland voor medio mei 2012. Op dit moment is de organisatie gehuisvest verdeeld over vijf gebouwen. In het nieuwe gemeentehuis komen alle medewerkers bij elkaar in één gebouw. Omdat er op dit moment meerdere service- /helpdesks in de organisatie voorkomen, is door de opdrachtgever de vraag gesteld of er als gevolg van het samenvoegen van deze desks, zowel organisatorisch als geografisch een bepaalde vorm van synergie kan ontstaan waardoor de dienstverlening aan de interne- en externe klant verbeterd wordt.

Aanleiding 2

De ambtelijke organisatie van de gemeente Gouda moet bezuinigen. Er rust een taakstelling van € 1,5 miljoen op de totale personeelskosten. Het Klant Contact Centrum (KCC) moet 1.89 fte inleveren op haar formatie, wat neerkomt op circa € 80.000,00 structureel per jaar.

Aanleiding 3

In 2007 heeft het Rijk in overleg met de gemeentelijke belangenbehartiger, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Vereniging van Directeuren van Publiekszaken (VDP), gezamenlijk de wens uitgesproken om met ingang van 2015 het verstrekken van alle overheidsinformatie via het gemeenteloket te laten lopen. In hoeverre kunnen de ervaringen die opgedaan worden bij de te zetten stappen naar één gemeentelijk servicebureau als voorbereiding op het loket voor de overheid dienen?

Aanleiding 4

Als onderdeel van de rijksbezuinigingen van € 18 miljard zullen Rijkstaken gedecentraliseerd worden naar de gemeenten. Ter voorbereiding van een verantwoorde implementatie van de daarmee gepaard gaande werkzaamheden zal het noodzakelijk zijn inzicht te krijgen in de daaraan verbonden kosten.

Mijn opdrachtgever formuleert het als volgt: "Het is vooral een probleem omdat we straks, als we niets doen, in één pand drie helpdesks hebben op diverse locaties die wel allemaal afhankelijk van elkaar zijn. Dus in het kort komt het hier op neer: *“Hoe houden wij een kwalitatief goede facilitaire ondersteuning op de been, terwijl we dit met minder mensen moeten doen en er in het kader van de Rijksbezuinigingen een uitbreiding van het takenpakket zonder tegemoetkomig in de kosten in het verschiet ligt?”*

1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

In de vorige paragraaf heb ik de aanleidingen voor mijn opdracht beschreven. In deze paragraaf vermeld ik de probleemstelling en de daarbij geformuleerde subprobleemstellingen.

De door mij in overleg met mijn opdrachtgever geformuleerde probleemstelling luidt:

“In hoeverre kunnen per mei 2012, bij het ingebruiknemen van het Huis van de Stad, de diverse intern en extern gerichte service-/helpdesks geïntegreerd zijn in één servicebureau, waardoor op de kosten bespaard wordt, de kwaliteit van de dienstverlening aan de interne en de externe klanten van de gemeente Gouda verbeterd wordt en de organisatie voorbereid is op de invoering van het loket voor de overheid in 2015: de Burgerpoort?”

Aan de hand van de probleemstelling heb ik de volgende subprobleemstellingen geformuleerd.

1. *Wat wordt verstaan onder een servicebureau?*
2. *Welke ontwikkelingen spelen zich af die van invloed zijn op de facilitaire en gemeentelijke dienstverlening?*
3. *Wat is de huidige situatie en gewenste situatie van de gemeente Gouda met betrekking tot de service- en helpdesks?*
 - a. *Welke service- /helpdesks zijn er in de organisatie?*
 - b. *Welke informatie is per desk te verkrijgen?*
 - c. *Hoe is de huidige situatie ontstaan?*
 - d. *Welke functionarissen spelen hierin een belangrijke rol?*
 - e. *Welke verwachtingen leven er in de organisatie over de integratie?*
 - f. *Welke informatie is er via welke hulpbronnen verkrijgbaar?*
 - g. *Hoeveel KWISsen komen er binnen, en hoe is de verdeling over soort en spreiding over het jaar?*
 - h. *Wat is de rol van het huidige Klant Contact Centrum (KCC)?*
 - i. *Wat wordt bedoeld met de Burgerpoort?*
4. *Hoe hebben andere vergelijkbare organisaties het servicebureau ingericht?*
5. *Welke randvoorwaarden stelt de opdrachtgever aan de oplossing?*

6. *Wat zijn de consequenties voor de gemeente Gouda bij het invoeren van één centraal servicebureau?*
 - a. *Wat zijn de mogelijke synergievoordelen?*
 - b. *Wat zijn de consequenties voor het personeel?*
 - c. *Welke organisatorische consequenties zijn te voorzien?*
 - d. *Wat zijn de technische consequenties?*
 - e. *Welke huisvestingconsequenties geeft het?*
 - f. *Waar bestaan de financiële consequenties uit?*
7. *Hoe kan het geïntegreerde servicebureau geïmplementeerd en beheerd worden?*
 - a. *Welke belemmerende en welke stimulerende factoren zijn er?*
 - b. *Wanneer en op welke wijze worden de medewerkers betrokken?*
 - c. *In welk tijdspad kan het servicebureau worden ingevoerd?*
 - d. *Hoe flexibel is dit bedrijfs onderdeel?*

De antwoorden op de subprobleemstellingen zijn in de tekst van dit onderzoeksrapport verwerkt op plaatsen waar ik ze het best tot hun recht vind komen.

1.3 Onderzoeksverantwoording

In de vorige paragraaf heb ik de probleemstelling en de daarbij geformuleerde subprobleemstellingen vermeld. In deze paragraaf leg ik uit hoe ik, om mijn antwoorden te kunnen krijgen, mijn onderzoek heb uitgevoerd.

Om antwoorden op bovenstaande probleemstelling en subprobleemstellingen te krijgen was onderzoek noodzakelijk. Ik heb hoofdzakelijk kwalitatief onderzoek verricht. Het ging in het onderzoek namelijk niet zozeer om hoeveelheden, omvang en frequentie. Omdat er onderzoek gedaan moest worden naar samenwerkingsmogelijkheden tussen verschillende organisatieonderdelen waren mijn opdrachtgever en ik meer benieuwd naar kwaliteiten, perspectieven, ervaringen, belevingen en betekenisverlening van mensen. De aard en eigenschappen van ideeën, gevoelens, uitdagingen, kansen en bedreigingen zijn door mij in kaart gebracht.³ Het doel van het kwalitatieve onderzoek was het beschrijven en het interpreteren van de problemen, knelpunten, voordelen en valkuilen die zich voor kunnen doen bij de implementatie van één servicebureau.

1.4 Onderzoeksmethoden

In de vorige paragraaf heb ik uitgelegd waarom ik voor een kwalitatief onderzoek heb gekozen. In deze paragraaf beschrijf ik de door mij gehanteerde onderzoeksmethoden.

Om antwoord te krijgen op de subprobleemstellingen heb ik zowel theoretisch, als empirisch onderzoek verricht. Het theoretische onderzoek bestond uit deskresearch zoals het bestuderen van literatuur en het raadplegen van informatie op internet. Voor het empirische onderzoek heb ik, naast het putten uit eigen kennis en ervaring, interviews gehouden met sleutelfunctionarissen binnen de gemeente Gouda en met vertegenwoordigers van de service-eenheden van de gemeenten Alphen aan den Rijn en Almere en van de regionale brandweer Hollands-Midden. In de paragrafen 1.4.1 en 1.4.2 volgen meer details over mijn inzet van beide onderzoeksmethoden.

³ Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: *Basisboek Methoden en Technieken*, woord vooraf bij de 4e druk.

1.4.1 Theoretisch onderzoek

Bij het theoretische onderzoek heb ik literatuur bestudeerd. Het theoretische onderzoek richtte zich vooral op het achterhalen en beschrijven van begrippen. Ik was benieuwd naar het verschil tussen een helpdesk, servicedesk, skilled servicedesk, klant contact centrum en een shared service center. Ook wilde ik weten wat precies onder een KWIS⁴ wordt verstaan. De informatie die nodig was voor het theoretische onderzoek, haalde ik uit boeken, vakliteratuur, afstudeerscripties, interne rapporten, beleidsstukken, intranet en internet.

Binnen de organisatie heb ik gezocht naar informatie over de omvang en het ontstaan van de aanwezige service- en helpdesks. Hoe ver was de gemeente Gouda al en welke stappen heeft zij genomen om daar te komen? Ik vroeg mij af waarom de voor mij en voor een groot aantal van mijn collega's voor de hand liggende oplossing van één loket voor de interne klant er nog niet was. Ik had wel mijn vermoedens, alleen wilde ik deze objectief bevestigd krijgen via gesprekken. Ook was ik wel benieuwd of er al eens eerder een soortgelijk onderzoek was uitgevoerd.

1.4.2 Empirisch onderzoek

Tegelijkertijd heb ik empirisch onderzoek gedaan. Het onderzoek bestond naast het houden van interviews uit het verrichten van een aantal observaties. De observaties deed ik in het KCC van de gemeente Gouda, bij de facilitaire servicedesk van de gemeente Almere en in die van de brandweer Hollands-Midden. Daarbij heb ik gekeken naar:

- hoe het servicepunt fysiek is ingericht
- welke hard- en software gebruikt wordt om de meldingen te registreren en door te zetten naar de afdeling die voor de afhandeling verantwoordelijk is
- in hoeverre rekening wordt gehouden met ARBO-voorschriften voor akoestiek en instelbaarheid van stoelen en bureaus en het gebruik van headsets
- of er met flexplekken wordt gewerkt en
- of er wel of geen fysieke balie is.

De uitkomsten kon ik gebruiken om de huidige en de gewenste situatie met betrekking tot serviceverlening vast te stellen. Ik was ook in de gelegenheid te informeren bij andere organisaties of, en zo ja, hoe de servicedesk facilitair met de servicedesk publiek geïntegreerd is.

Omdat ik bij de brandweer Hollands-Midden onlangs de projectleiding had over het opzetten en inrichten van een facilitaire servicedesk, ben ik eerst naar de teamleider van die servicedesk gegaan. Per 1 januari 2011 zijn vierentwintig brandweerkorpsen in de regio Hollands-Midden tot één regiokorps samengebracht. Tot die datum lag de facilitaire ondersteuning van de kazernes in handen van vierentwintig verschillende organisaties, meestal gemeenten. Er moest daarom een compleet nieuwe organisatie ingericht worden, inclusief een afdeling Facilitaire zaken. Bij de brandweer kon voor de inrichting van de facilitaire servicedesk met een schone lei worden begonnen. Ik heb de teamleider geïnterviewd en omdat ik daar enkele maanden werkzaam ben geweest, wist ik precies hoe de servicedesk was ingericht en wat de afspraken waren. De teamleider

⁴ KWIS= Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen.

van de servicedesk bood voor de beeld- en ordeelsvorming, de gemeente Gouda een rondleiding aan.

Via de interviews met de teamleiders van de servicedesks van de gemeenten Almere en Alphen aan den Rijn kon ik veel te weten komen over de valkuilen bij het uitbesteden en het implementeren van één centraal servicebureau. De interviewverslagen zijn als bijlage 2 opgenomen. Ik ben naar Almere gegaan omdat Annemarie Jorritsma daar de burgemeester is. Ik ken haar als voortrekker van de verbetering van de publieke dienstverlening in Nederland. Een commissie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is zelfs naar haar vernoemd. Ik was wel benieuwd of in Almere al stappen gezet waren richting een integratie van de intern gerichte service- /helpdesks met het extern gerichte Klant Contact Centrum. En tot slot de gemeente Alphen aan den Rijn. Via één van mijn netwerkcontacten kreeg ik de informatie dat in Alphen aan den Rijn de ICT servicedesk volledig geïntegreerd is in de facilitaire servicedesk. In paragraaf 3.7, *Vergelijkend onderzoek*, valt meer over de uitkomst van de interviews te lezen.

Om de huidige en de gewenste situatie in Gouda in kaart te brengen heb ik niet alle diensten en afdelingen benaderd. Ik heb alleen interviews afgenomen bij de organisatieonderdelen waarvan ik wist, of waarvan collega's mij wisten te vertellen, dat er een bepaalde vorm van service- of helpdesk aanwezig is. Ik wilde een goed beeld krijgen van de huidige situatie met betrekking tot service- /helpdesks. Daarnaast wilde ik visies verzamelen over het idee om één loket voor de interne klant in te richten. Ik kon gelijktijdig inventariseren wat dit idee eventueel voor de betrokkenen kon betekenen en ik was in de gelegenheid om te vragen of, en zo ja welke valkuilen zij zagen, wat de belemmeringen konden zijn en waardoor men gestimuleerd zou worden. De verslagen van de veertien individuele gesprekken zijn als bijlage 2 opgenomen.

Ik heb voor het empirische onderzoek gekozen voor het afnemen van interviews en niet voor het houden van een enquête. Bij de interviews was het voor mij mogelijk door te vragen op de antwoorden van de geïnterviewde. Uit een oogpunt van de door mij gewenste objectiviteit en vergelijkbaarheid in de vraagstelling hebben de interviews grotendeels directief plaatsgevonden. Hiermee wordt bedoeld dat ik zoveel mogelijk de richting van het interview bepaalde. Dit is gedaan door van te voren vragen op te stellen en een doel te schetsen wat ik met het interview wilde bereiken. De vragen die gesteld werden, waren open vragen. Deze beginnen vaak met “wat”, “wie” en “hoe”. Het voordeel van het stellen van open vragen is de doorvraagmogelijkheid. Op de antwoorden van de geïnterviewde kon worden doorgevraagd. Bij gesloten vragen zijn de antwoorden vaak kort en kunnen meestal met “ja” of “nee” worden beantwoord. Doorvraagmogelijkheden zijn dan lastig. Ik zorgde er wel steeds voor dat in ieder geval mijn ‘topics’ in het gesprek aan bod kwamen. Een lijst met topics is als bijlage 3 opgenomen. In een aantal gevallen heb ik ervoor gekozen vervolginterviews te houden. Dat kon zijn met de collega die ik al eerder had gesproken, maar het kwam ook voor dat ik naar aanleiding van uitlatingen van de één, “wederhoor” heb gepleegd bij een ander. De informatie die ik bij het eerste interview kreeg, kon dan weer dienst doen als openingszin van mijn volgende interview. Ik heb alle verkregen informatie verzameld en de opstelling en meningen van verschillende geïnterviewden met elkaar vergeleken. Deze input is van groot belang geweest voor de door mij getrokken conclusies en de daaraan op basis van mijn praktijkervaring en theorie gekoppelde aanbevelingen.

De interne “klanten” van het servicebureau, alle bewoners van de diverse gebouwen, heb ik ook niet systematisch geënkquêteerd. De keuze voor mijn onderzoek was niet expliciet ontstaan uit de vraag van de klant, maar ik heb wel collega’s bevraged. Ik ken namelijk veel mensen in de organisatie en ik ben lopende mijn onderzoeksperiode op diverse plekken in de gelegenheid geweest te vragen naar de wenselijkheid van één centraal contactpunt waar zij hun KWISsen kwijt kunnen. Zonder uitzondering vond men dit een goed idee en ik hoorde vaak: “*Ik snap niet dat het er nog niet is.*” Wel heb ik vanuit verschillende gezichtspunten naar de vorming van één servicebureau gekeken. Dus ik heb niet alleen gekeken vanuit het oogpunt van de direct betrokken medewerkers en hun leidinggevendenden, maar ook vanuit het oogpunt van de klant, de leverancier en het onderhoudsbedrijf. En de twee laatste voornamelijk in relatie met het team Inkoop, Contractmanagement en Aanbesteden (ICA).

Door mijn kennis van de organisatie, mijn ervaring in de dienstverlening en de informatie die ik verkreeg uit de interviews en observaties te koppelen aan de informatie die verkregen is uit mijn literatuuronderzoek, is een goede mix ontstaan tussen de praktijk en theorie.

1.5 Onderzoeksmethoden per subprobleemstelling

In de vorige paragraaf heb ik beschreven hoe ik mijn onderzoek heb aangepakt. In deze paragraaf vat ik kort samen welke onderzoeksmethode(n) ik per subprobleemstelling heb gebruikt.

Subprobleemstelling 1. *Wat wordt verstaan onder een servicebureau?*

Onderzoeksmethoden: Literatuuronderzoek en interviews.

Ik heb in boeken, tijdschriften zoals Facto Magazine en Binnenlands Bestuur en via internet deskresearch gedaan naar wat er wordt verstaan onder een servicebureau. Bij diverse sleutelfunctionarissen binnen de gemeente Gouda heb ik gevraagd wat zij zich bij een servicebureau voorstellen. Bij de gemeenten Alphen aan den Rijn en Almere en de brandweer Hollands-Midden wordt gewerkt met een interne servicedesk. Bij deze organisaties heb ik de teamleiders geïnterviewd.

Subprobleemstelling 2. *Welke ontwikkelingen spelen zich af die van invloed zijn op de facilitaire en gemeentelijke dienstverlening?*

Onderzoeksmethoden: Deskresearch, interviews.

In de vakbladen Binnenlands bestuur en Facto Magazine kon ik de externe ontwikkelingen lezen. In de interne gemeentelijke stukken en de door mij gehouden interviews kon ik een goed beeld krijgen van de interne ontwikkelingen binnen de gemeente die van invloed zullen zijn op de facilitaire en gemeentelijke dienstverlening.

Subprobleemstelling 3. *Wat is de huidige situatie en gewenste situatie van de gemeente Gouda met betrekking tot de servicedesks?*

Onderzoeksmethoden: Deskresearch, interviews en daarnaast kon ik putten uit mijn eigen kennis en ervaring.

Over het Klant Contact Centrum kon ik veel informatie teruglezen op intranet, in het inrichtingsvoorstel van de Dienst Publiekszaken 2009-2011 en in het themaplan

gemeentelijke dienstverlening 2010-2015, *Gouda geeft Antwoord*. Daarnaast kende ik uit eigen ervaring de ontwikkelingen in aanloop naar het KCC die destijds onder mijn leiding zijn geïnitieerd. Voor de laatste stand van zaken heb ik in de organisatie interviews gehouden met leidinggevendenden van de diensten en afdelingen waarvan ik wist dat zij een service- /helpdeskfunctie hebben. Daarbij kon ik hen vragen naar de huidige en gewenste situatie en of, en zo ja onder welke voorwaarden zij de inrichting van één servicebureau een kans van slagen geven. Omdat ik tijdens mijn onderzoek al iets wilde doen aan het creëren van draagvlak bij de huidige medewerkers van de service- en helpdesks, heb ik bij hen om aanvullende informatie over de huidige situatie gevraagd. Daarbij heb ik hen ook gevraagd naar hun mening over een mogelijke integratie.

Subprobleemstelling 4. *Hoe hebben andere vergelijkbare organisaties het servicebureau ingericht?*

Onderzoeksmethode: Interviews, observaties en literatuuronderzoek.

Ik heb interviews gehouden met de teamleiders van de facilitaire servicedesks bij de gemeenten Alphen aan den Rijn en Almere en de brandweer Hollands-Midden. Bij die gelegenheid heb ik ook in de servicedesks rond kunnen kijken naar het gebruik van het meubilair, technische apparatuur en eventuele akoestische maatregelen. In twee gevallen heb ik de inrichtingsplattegronden nageschetst. Voor literatuuronderzoek heb ik gekozen om afstudeerscripties te bestuderen die ik kon vinden op de HBO kennisbank met als thema de inrichting of integratie van facilitaire service- en helpdesks.

Subprobleemstelling 5. *Welke randvoorwaarden stelt de opdrachtgever aan de oplossing?*

Onderzoeksmethode: Literatuuronderzoek en interviews.

In een boek over de inrichting van Shared Service Centers van Buijs, J.A. en anderen wordt een aantal randvoorwaarden opgesomd waar een servicebureau aan moet voldoen. Deze opsomming heb ik met mijn opdrachtgever doorgenomen en ik heb in mijn interviews met de teamleiders van de facilitaire servicedesks bij de gemeenten Alphen aan den Rijn en Almere en de brandweer Hollands-Midden dezelfde randvoorwaarden besproken en naar hun mening gevraagd als ervaringsdeskundigen.

Subprobleemstelling 6. *Wat zijn de consequenties voor de gemeente Gouda bij het invoeren van een centraal servicebureau?*

Onderzoeksmethode: Interviews en literatuuronderzoek.

Aan de hand van de randvoorwaarden uit het boek over de inrichting van Shared Service Centers van Buijs, J.A. en anderen, zie subprobleemstelling 5, heb ik bij al mijn interviews gevraagd naar de mogelijke synergievoordelen, de meerwaarde voor de organisatie van één servicebureau en de ingeschatte personele, organisatorische, technische, huisvesting en financiële consequenties.

Subprobleemstelling 7. *Hoe kan het geïntegreerde servicebureau het best geïmplementeerd en beheerd worden?*

Onderzoeksmethode: Interview, observatie en deskresearch.

Voor het antwoord op deze subprobleemstelling heb ik literatuur gelezen over de theorie van het implementeren en beheren van één facilitair servicecenter. Over dit

onderwerp is in de studieboeken en vakliteratuur al veel geschreven. Ook vormde de ontwikkeling naar een centrale facilitaire servicedesk meerdere malen de inhoud van een afstudeeronderzoek van studenten Facility Management. Mijn bezoeken aan de gemeenten Alphen aan den Rijn en Almere en de brandweer Hollands-Midden en de observaties die ik daar kon doen, bevestigden in de praktijk voor een groot deel de theorie.

Met de integratie van intern gerichte service- /helpdesks met een extern gerichte servicedesk heb ik in Nederland nog geen ervaringen kunnen achterhalen. Ik heb naast de gemeenten Alphen aan den Rijn en Almere nog tien met Gouda qua inwoneraantal vergelijkbare gemeenten benaderd met de vraag of zij daar ervaringen mee hebben of wellicht beschikken over plannen daartoe. Een overzicht van de tien gemeenten is als bijlage 1 opgenomen. Geen van de tien woordvoerders namens die gemeenten kon mij daar bevestigend op antwoorden. Voor die informatie was ik dus vervolgens volledig afhankelijk van de meningen en ervaringen van de sleutelfunctionarissen bij de gemeente Gouda. Zij beschikken over de kennis over en de gebruiken van de organisatie en kunnen de mogelijkheden, vacuilen en belemmeringen het best verwoorden. Zij hebben ook een mening over een reëel tijdpad van invoering en hoe flexibel het servicebureau volgens de ‘Goudse begrippen’ zou moeten zijn. Aan de hand van de literatuur, de observaties die ik deed en de ideeën, waarschuwingen, tips, aanbevelingen en wensen die ik van de sleutelfunctionarissen kreeg, heb ik mijn conclusies kunnen trekken en mijn aanbevelingen kunnen opstellen.

Samenvatting

In dit hoofdstuk geef ik in paragraaf 1.1 de aanleidingen voor mijn onderzoeksopdracht aan. In paragraaf 1.2 formuleer ik de door mij, in overleg met mijn opdrachtgever, geformuleerde probleemstelling en de daaruit voortvloeiende subprobleemstellingen. Mijn onderzoeksverantwoording leg ik af in paragraaf 1.3. De door mij gehanteerde onderzoeksmethoden komen in paragraaf 1.4 aan bod. In paragraaf 1.5 vat ik tot slot van dit hoofdstuk kort samen welke onderzoeksmethode ik bij welke subprobleemstelling heb gebruikt.

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik de organisatie waar ik mijn onderzoek heb uitgevoerd.

2. Organisatiebeschrijving

In het vorige hoofdstuk heb ik de aanleidingen van mijn onderzoeksoopdracht beschreven en tot in detail aangegeven hoe ik mijn onderzoek heb uitgevoerd.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de organisatie waar ik het onderzoek heb uitgevoerd: de gemeente Gouda.

Omdat mijn onderzoek gaat over het integreren van diverse service- en helpdesks tot één servicebureau, heb ik de diensten en afdelingen waar een frontoffice oplossing deel uitmaakt van de organisatie wat uitgebreider toegelicht.

2.1 Algemeen

Wie Gouda zegt, denkt niet alleen snel aan kaas, aardewerk pijpen, stroopwafels en aardewerk, maar ook aan gebrandschilderde ramen, een sprookjesachtig stadhuis en sfeervolle grachten. Gouda is een gezellige oud Hollandse stad met een nog vrijwel geheel historisch stadscentrum. Gouda is een stad met een menselijke maat met goede voorzieningen, van cultuur tot sport. Bovendien is Gouda door zijn centrale ligging in de Randstad een prima uitvalsbasis voor allerlei activiteiten. De gemeente Gouda bestaat sinds 1272 en telt 71.073 inwoners (31 december 2010, bron: CBS) op een grondgebied van 16,92 km². Gouda heeft een regiofunctie binnen het Groene Hart, waar het qua inwoners de op één na grootste gemeente is.⁵

De gemeente heeft een bestuur, bestaande uit een gemeenteraad, een college van Burgemeester en wethouders, een ambtelijke organisatie en een veelheid aan maatschappelijke instellingen, stichtingen en verenigingen. In nauw overleg maken zij er samen een leefbare omgeving van waarbij veiligheid, bereikbaarheid, voldoende werkgelegenheid en volksgezondheid gedeelde belangen vormen.

De gemeente heeft in de uitvoering van haar taken te maken met van hogerhand opgelegde wet- en regelgeving. Daarnaast is zij in de gelegenheid eigen regels, meestal in de vorm van verordeningen, vast te leggen. Deze centraal opgelegde en decentrale autonome voorschriften vormen de kaders waarbinnen de organisatie opereert. Er vindt op dit moment een overdracht plaats van verantwoordelijkheden van het Rijk en de Provincie richting de gemeenten. Dit betekent gelijktijdig een verruiming van de mogelijkheden een eigen beleid te voeren. De bijbehorende budgetten werden tot nu toe evenredig meegeleverd. Door recente bezuinigingsmaatregelen bij de Rijksoverheid zijn de uitkeringen uit het gemeentefonds bevroren. Deze financiële tegenvaller zal op enigerlei wijze door de gemeente opgevangen moeten worden. In paragraaf 2.7.2 wordt dieper op de gevolgen van de bezuinigingen ingegaan.

De uitvoering van de primaire klantcontacten gebeurt centraal in de Stadswinkel, maar ook in toenemende mate decentraal via huisbezoeken, inspraakbijeenkomsten of door de inschakeling van wijkteams en vrijwilligers binnen maatschappelijke organisaties.

⁵ www.gouda.nl

Gouda is in toenemende mate een regiegemeente. Dit betekent dat de gemeente zich richt op haar primaire kerntaak, het maken van beleid en het uitvoeren van haar wettelijke taken. De gemeente Gouda voert regie over het uit te voeren beleid. De uitvoering wordt gedaan door verschillende marktpartijen. In principe besteedt de gemeente Gouda nu al zoveel mogelijk taken uit, zoals catering, schoonmaak, groenonderhoud, beheer openbare ruimte, sport, vuilafvoeren, groot onderhoud aan gebouwen, repro, gemeentelijke belastingen en in de nabije toekomst ook enkele taken in het kader van bouw- en woningtoezicht.

2.2 Missie, Visie en Doelstellingen

De missie van de gemeente Gouda luidt als volgt:

De stad

Gouda is een inspirerende werkomgeving waar de maatschappelijke ontwikkelingen ons continu scherp houden. We zijn vooruitstrevend als regisseur, die doet wat hij zegt en aanspreekbaar is op het resultaat. De buitenwereld en onze partners geven hier mede richting aan. Samen vernieuwen we de stad. En samen gaan we voor resultaat in onze stad!

Als gemeente(medewerker) hebben we verschillende rollen die we zo goed mogelijk vervullen:

- *als dienstverlener zijn we vraaggericht en luisterend,*
- *als handhaver van regels zijn we voorspelbaar en consequent,*
- *als ontwikkelaar hebben we visie, zijn we gericht op partnerschap en benutten we de kennis en capaciteiten van burgers, bedrijven en onze partners,*
- *als beheerder van de openbare ruimte zijn we rationeel, aanspreekbaar en flexibel,*
- *als adviseur voor het bestuur zijn we vraaggericht, effectief en efficiënt.*

De medewerker

De Goudse medewerker is een professional met de volgende competenties: ondernemend, vrij in verbondenheid, integer, samen met anderen, luisterend en altijd klantgericht. Deze competenties spelen een belangrijke rol bij het opstellen van vacatures en het voeren van sollicitatiegesprekken. Elke medewerker kent zijn kwaliteiten en doelen en verbindt deze met zijn collega's en de stad.

De leidinggevende

De Goudse leidinggevende geeft vertrouwen en ruimte, verbindt en delegeert verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Van de Goudse manager mag je nieuwe dingen proberen en dus ook fouten maken. Leren en innoveren staan voorop, met oog voor het resultaat.

De samenwerking

We vormen en voelen ons een eenheid, waarin we elkaar makkelijk aanspreken, open zijn en met plezier ons werk doen. We reageren snel, flexibel en adequaat op de actualiteiten van alledag en anticiperen pro-actief op toekomstige ontwikkelingen. Onze organisatie biedt een innovatieve omgeving, waarin kansen, opleiding en coaching vanzelfsprekend zijn. Het loopbaanbeleid is gericht op interne (door)groei en maximaal

*gebruik maken van potenties. Je krijgt ruimte om te excelleren. We beschikken over zowel kwalitatief als kwantitatief de juiste mensen voor de verwachte resultaten. En: we vernieuwen op eigen kracht!*⁶

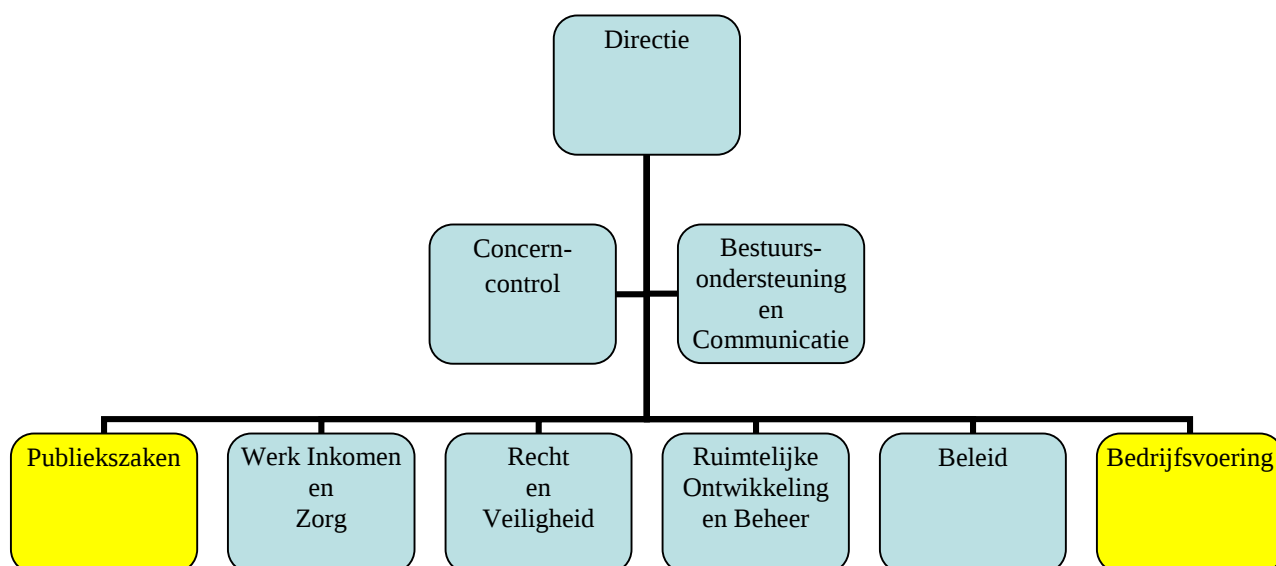
Deze missie is veelbelovend voor de integratie van de service- en helpdesks tot één servicebureau. Vooral het expliciet door de directie onderkennen van het belang van samenwerking, het pro-actief anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en het voeren van een loopbaanbeleid dat gericht is op interne (door)groei en maximaal gebruik maken van potenties van medewerkers, stemt tot optimisme.

De primaire doelgroep waarvoor dit onderzoek werd verricht, bestaat uit de diensten en afdelingen waar op dit moment gewerkt wordt met een bepaalde vorm van service-/helpdesk. Zij zijn de direct betrokkenen bij de vorming van één servicebureau.

Het zijn concreet de diensten Bedrijfsvoering en Publiekszaken, geel gekleurd in figuur 1. Binnen de dienst Bedrijfsvoering zijn het vervolgens de afdelingen Personeel en Organisatie; Informatievoorziening en Automatisering en Facilitaire zaken. Binnen de afdeling Facilitaire zaken zijn te onderscheiden de teams Vastgoed en de Huishoudelijke Dienst. Binnen de dienst Publiekszaken is als servicedesk het Klant Contact Centrum (KCC).

Van de hiervoor vermelde diensten en afdelingen wordt in de volgende paragrafen een korte beschrijving gegeven. De overige organisatieonderdelen blijven in het kader van dit onderzoeksrapport onbeschreven. Dit wil niet zeggen dat zij straks geen belangrijke feedbackrol hebben als kritische klanten van het servicebureau. Voor het door mij uitgevoerde onderzoek hebben zij op dit moment echter geen toegevoegde waarde.

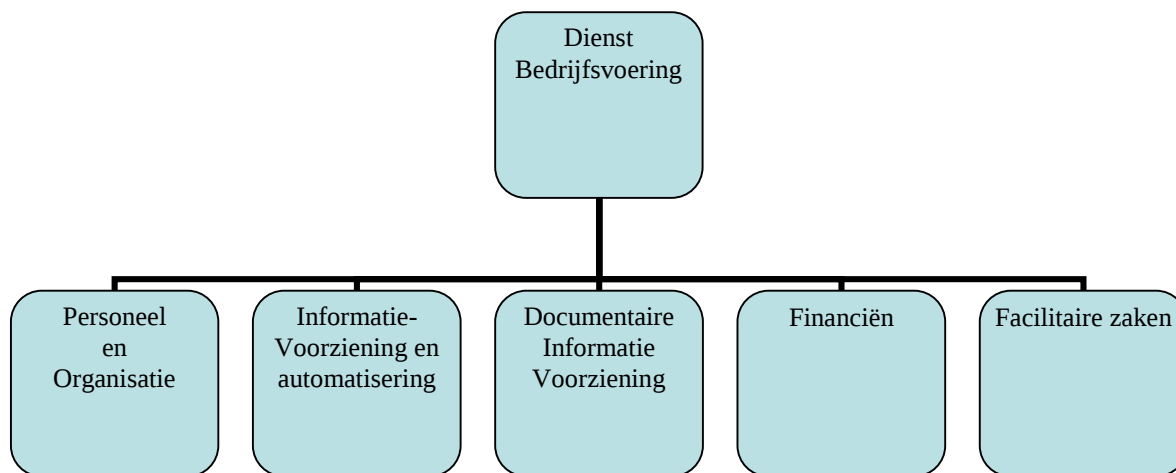
Gecomprimeerd organogram van de huidige organisatie. Een uitgebreid organogram is als bijlage 4 opgenomen.



Figuur1, gecomprimeerd organogram organisatie gemeente Gouda (Peildatum 18 april 2011).

⁶ www.gouda.nl

2.3 De dienst Bedrijfsvoering



Figuur 2, organogram van dienst Bedrijfsvoering.

De dienst bedrijfsvoering bestaat uit de afdelingen:

- Personeel en Organisatie
- Informatievoorziening en automatisering
- Documentaire Informatie Voorziening
- Financiën
- Facilitaire zaken

De dienst Bedrijfsvoering levert op de meest efficiënte en effectieve wijze ondersteunende diensten en producten op het gebied van bedrijfsvoering, aansluitend op de klantvraag uit organisatie.

Binnen de dienst Bedrijfsvoering worden de middelengebieden personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering en huishoudelijke diensten (PIOFAH) centraal ondergebracht. De diensthoofden en afdelingshoofden, die integraal verantwoordelijk zijn, worden door de dienst Bedrijfsvoering ondersteund. De afdelingen van de dienst Bedrijfsvoering leveren service en advies aan de organisatie op de middelengebieden.

Daarnaast maakt de dienst Bedrijfsvoering in overleg met de Concernstaf spelregels op het middelengebied. Vervolgens toetst de dienst Bedrijfsvoering of deze spelregels ook worden nageleefd.

De professionals van de dienst Bedrijfsvoering hebben dus drie rollen:

- service verlenen
- adviezen verstrekken
- spelregels maken en bewaken.

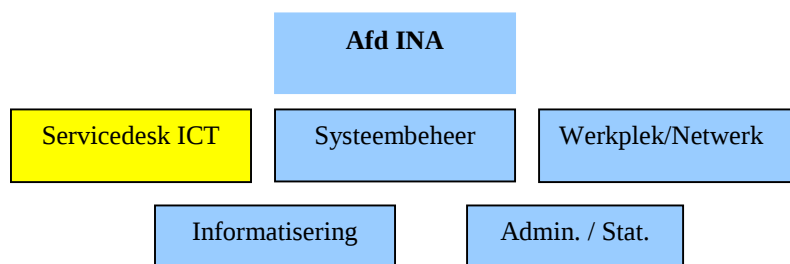
Binnen de dienst Bedrijfsvoering zijn ongeveer 109 mensen werkzaam. (Peildatum: 1 januari 2011).

Omdat de afdelingen Personeel en Organisatie, Documentaire Informatie Voorziening en Financiën hun helpdeskfunctie voor 100% digitaal hebben georganiseerd en/of

werken met interne consultants ter ondersteuning van de managementtaken van de dienst- en afdelingshoofden, worden deze afdelingen op deze plaats niet verder beschreven. In paragraaf 2.5 wordt over deze organisatieonderdelen wel enige aanvullende informatie gegeven.

De afdeling Informatievoorziening en automatisering werkt ook met interne consultants en heeft daarnaast ook een digitale en telefonische servicedesk ICT. Hetzelfde geldt voor de afdeling Facilitaire zaken. Daarom wordt over deze twee afdelingen op deze plaats wat meer achtergrondinformatie gegeven.

2.3.1 Afdeling Informatievoorziening en automatisering (INA)



Figuur 3, organogram van de afdeling Informatievoorziening en automatisering.

Het organogram van de afdeling Informatievoorziening en Automatisering (INA) wijkt af van de andere in dit rapport gepresenteerde organogrammen omdat er sprake is van een netwerkorganisatie met los van elkaar functionerende kwaliteitsteams. Omdat dit onderzoek zich richt op de mogelijkheid tot de vorming van één servicebureau, worden niet alle kwaliteitsteams van de afdeling INA uitgeschreven. In paragraaf 2.3.1.a wordt alleen de Servicedesk ICT verder uitgewerkt.

2.3.1.a Servicedesk ICT

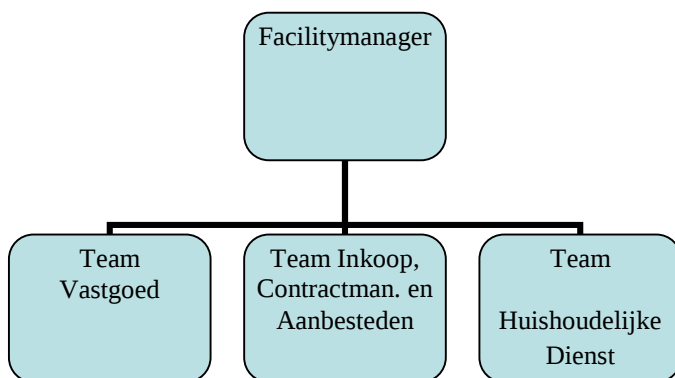
Voor alle ICT problemen is er een skilled servicedesk ICT ingericht met het telefoonnummer: (58)8777. De Servicedesk ICT is zowel fysiek, telefonisch als digitaal te bereiken. Uit een in 2009 gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat zo goed als alle medewerkers van de gemeente Gouda de servicedesk ICT weten te vinden en het telefoonnummer 8777 uit hun hoofd kennen.

Het aantal meldingen bedraagt op jaarbasis 18.000 stuks.

Een grote verandering voor de servicedesk ICT was het overnemen van de ICT support voor de gemeente Waddinxveen per 1 november 2009. De servicedesk ICT stelt tegen een financiële vergoeding haar kennis en expertise ter beschikking van omliggende gemeenten. In het kader van een mogelijke doorgroei van het servicebureau naar een Shared Service Center (zie paragraaf 2.8.3) zijn dit positieve ontwikkelingen.

De servicedesk ICT bestaat uit 4 ½ Fte's. (Peildatum 1 januari 2011)

2.3.2 Afdeling Facilitaire zaken

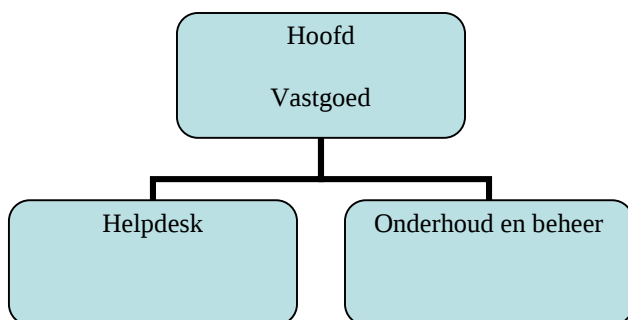


Figuur 4, organogram van de afdeling Facilitaire zaken.

De afdeling Facilitaire zaken levert een veelheid aan producten en diensten aan de organisatieonderdelen van de gemeente Gouda, zoals bijvoorbeeld afvalverwijdering, audiovisuele voorzieningen, bedrijfshulpverlening, beveiliging en bewaking van ruimten, bewegwijzering, gebouwonderhoud, contractenbeheer, telefonie en werkplekinrichting. De complete lijst van producten en diensten is als bijlage 5 opgenomen.

De afdeling Facilitaire zaken in haar huidige vorm en onder deze naam bestaat pas zes jaar en is nog steeds niet uitontwikkeld. De afdeling heeft in het verleden meerdere namen gedragen. Oorspronkelijk had het de naam interne zaken / huishoudelijke en bodedienst. Deze afdeling was ooit inclusief post- en archiefzaken. Post- en archiefzaken is, als gevolg van de ver doorgevoerde digitalisering van de poststroom losgekoppeld en gaat nu als zelfstandige afdeling binnen de dienst Bedrijfsvoering verder onder de naam Documentaire Informatie Voorziening (DIV).

2.3.2.a Team Vastgoed



Figuur 5, organogram van het team Vastgoed.

De doelstelling van het team Vastgoed is het leveren van optimale ondersteuning aan de gemeentelijke organisatie op het gebied van:

- Transparant, doelmatig en efficiënt vastgoedbeheer.
- Professionalisering en verdere centralisatie van het beheer en exploitatie van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

- Adviseren en faciliteren van gemeentelijke onderdelen terzake vastgoedvraagstukken.

Het team Vastgoed heeft tot taak een optimale inzet van vastgoed te verzorgen ter ondersteuning van primaire beleidsdoelstellingen.

Ter toelichting:

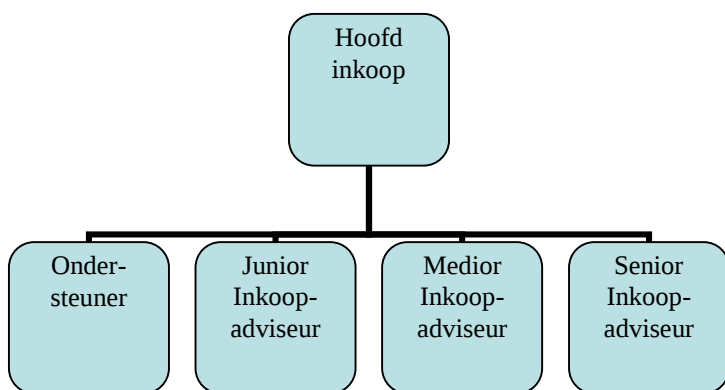
- Het bieden van huisvesting aan sociaal maatschappelijke en culturele instellingen die op de reguliere markt worden uitgesloten.
- Het vertalen van beleidvoornemens naar concrete huisvestingsoplossingen voor relevante partijen door inzet van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.
- Het behalen van maatschappelijk en financieel rendement door middel van een verantwoorde exploitatie van de vastgoedportefeuille.

Het team Vastgoed beheert momenteel 150 panden met een verscheidenheid aan bestemmingen die eigendom zijn van de gemeente Gouda, zoals peuterspeelzalen, een bioscoop, de schouwburg e.d. Bij de helpdesk komen storingsmeldingen van gebruikers van deze panden veelal telefonisch binnen. Een enkele keer ontvangt de helpdesk een e-mail. Deze storingsmeldingen worden handmatig ingevoerd in de klachtenmodule van het FMIS Planon. Van een aantal gebouwen, merendeels de panden waar gemeentepersoneel werkzaam is, komen de meldingen rechtstreeks via een melding in Facilitera binnen. Facilitera is de naam van de digitale selfservice button op de intranetsite van de gemeente Gouda.

In 2010 handelde de helpdesk Vastgoed 1.560 meldingen af. Deze meldingen varieerden van kapotte CV's, ruitbreuk, lekkages tot storingsmeldingen in gebouwgebonden installaties. De opdrachten worden uitgezet naar de huismeester van het betreffende pand als het kleine herstelwerkzaamheden zijn of naar een aannemer in overige gevallen. Na gereedmelding van de storing volgt een geautomatiseerde financiële afhandeling plaats via het financiële softwarepakket van Gouda.

Het team Vastgoed bestaat uit 10 Fte's (Peildatum 1 januari 2011).

2.3.2.b Team Inkoop, Contractmanagement en Aanbesteden

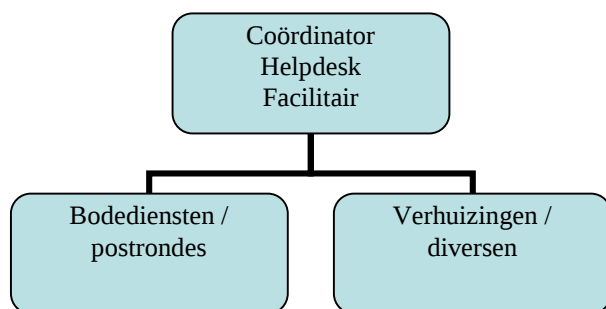


Figuur 6, organogram van het team Inkoop, Contractmanagement en Aanbesteden.

Het team Inkoop, Contractmanagement en Aanbesteden (ICA) ondersteunt budgethouders op het vlak van inkoop, contractmanagement en aanbestedingen. Tevens

geeft dit team ondersteuning in de vorm van deskundigheid, hulpmiddelen en inkoopcapaciteit voor alle fasen van het inkoop- of aanbestedingstraject. Zij zijn er voor de ondersteuning van medewerkers, leidinggevend en secretariaten. Een belangrijke taak van het team is het uitdragen en bewaken van het beleid en daarmee het tot stand brengen van professioneel opdrachtgeverschap in de organisatie. Een andere belangrijke taak van het team is om de ontwikkelingen op de (inkoop)markt en de wet- en regelgeving goed te volgen. Het team ICA bestaat uit 7 Fte's. (Peildatum 1 januari 2011)

2.3.2.c Team Huishoudelijke Dienst



Figuur 7, organogram van het team Huishoudelijke dienst.

Door het team Huishoudelijke dienst worden de volgende werkzaamheden verricht:

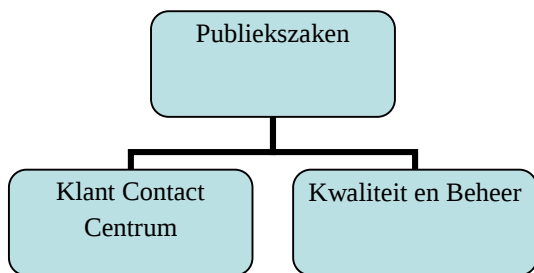
- Het verzorgen van honderden caterings bij vergaderingen, recepties en huwelijken
- Het onderhouden van tientallen koffieautomaten
- Het bezorgen van 500.000 (interne) poststukken
- Het inrichten van vergaderzalen, inclusief de installatie van audiovisuele apparatuur
- Het organiseren van alle individuele en grote verhuizingen
- Het schoonmaken van 545 werkplekken. En ook 25 Goudse scholen, 19 gymzalen en 33 gebouwen als de bibliotheken en musea.

De werkzaamheden vinden verspreid over vier dienstgebouwen (Stadhuis, Stadskantoor, Buytenerf, Antwerpseweg) plaats.

De helpdesk Facilitair wordt bemand door de coördinator van de Huishoudelijk dienst. In 2010 handelde de helpdesk Facilitair circa 10.000 meldingen af.

Het team Huishoudelijke dienst bestaat uit 16 interne en 5 externe medewerkers. (Peildatum 1 januari 2011)

2.4 De dienst Publiekszaken



Figuur 8, organogram van de dienst Publiekszaken.

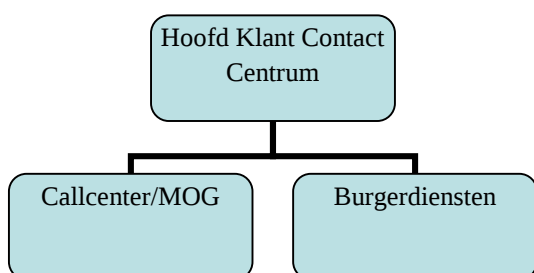
De dienst Publiekszaken bestaat uit de afdelingen:

- Klant Contact Centrum
- Kwaliteit en Beheer

De dienst Publiekszaken heeft een centrale, eenvoudig bereikbare plek in de gemeente waar de burger terecht kan voor veel gemeentelijke zaken. De dienst ontwikkelt zich meer en meer tot "het gezicht" van de gemeente. Uitgangspunt is dat alle eerste klantcontacten plaatsvinden via de balies in de Stadswinkel. Het gaat dan niet alleen om de fysieke, maar ook om de digitale klantcontacten. De digitale balie heeft daarmee ook een logische plek gevonden bij deze dienst. Naast de burger is ook de interne organisatie klant van Publiekszaken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verkrijgen van persoonsgegevens. Publiekszaken is als beheerder van de gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens (GBA) de makelaar in persoonsgegevens van de gemeente Gouda.

De dienstverlening die de dienst voorstaat, is feitelijk in één zin te vatten: *‘Vragen van burgers en bedrijven aan de gemeente worden eenduidig, eensluidend, tijdig en sluitend beantwoord, waarbij de aanvrager zich goed behandeld voelt’.*

2.4.1 Afdeling Klant Contact Centrum



Figuur 9, organogram van de afdeling Klant Contact Centrum.

Het Klant Contact Centrum / call center (KCC) is gespecialiseerd in het snel en in één keer goed afhandelen van klantcontacten via verschillende kanalen (balie, web, telefoon, post en e-mail). “In één keer goed” leidt tot hoge klanttevredenheid en “Zo snel mogelijk” leidt tot minimum kosten. Het KCC is het unieke portaal, waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten van de overheid en

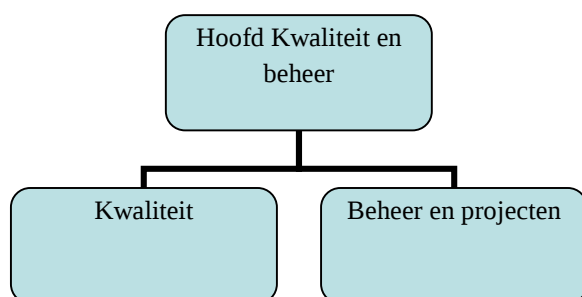
daarmee samenhangende producten en diensten van de ketenpartners. De één-loket gedachte is niet alleen gebaseerd op het meer eenduidig en klantgeoriënteerde uitlijnen van de klantprocessen en op het verrichten van sturing daarop, maar ook op het ontzorgen van de andere afdelingen binnen Gouda, zodat deze zich meer kunnen richten op hun kerntaken.⁷

Kerntaken KCC:

- *Het verzorgen van de intake en waar nodig registreren van de klantvraag.*
- *Afhandelen van klantvragen over alle gemeentelijke producten en (overheid)diensten die via de verschillende kanalen binnenkomen, mits het eenduidige vragen betreft: leveren van producten die voortvloeien uit de klantvraag en die via een gestandaardiseerd proces verlopen.*
- *Het verrichten van backoffice werkzaamheden die met de intake samenhangen.*
- *Het voeren van regie en toezien op afdoening van binnengekomen klantvragen ten behoeve van de gehele organisatie.*
- *Verstrekken van informatie, folders en brochures.*
- *Het maken van afspraken.*
- *Verdere ontwikkeling is dat naast gemeentelijke producten er ook producten van ketenpartners en andere overheden bij gaan komen.*⁸

Het KCC bestaat uit 24 Fte's. (Peildatum 1 januari 2011).

2.4.2 Afdeling Kwaliteit en beheer



Figuur10, organogram van de afdeling Kwaliteit en beheer.

In de afdeling Kwaliteit en beheer vinden de ondersteunende en beheersmatige werkzaamheden voor de dienst Publiekszaken plaats.

Kerntaken:

- *Leveren van ondersteuning aan afdeling KCC.*
- *Dienstondersteuning en ontwikkeling van Publiekszaken (vooral dienstverlening).*
- *Afhandeling klachtenverwerking.*
- *Coördinatie en uitvoering projecten.*
- *Kwaliteitssystemen (kwaliteitshandvest, klant tevredenheid onderzoek, benchmark).*
- *Beheersmatige activiteiten (applicatiebeheer, kasbeheer, beheer GBA, informatiehuishouding).*

⁷ Inrichtingsvoorstel DPZ 2009-2011, versie 2.3 definitief. Blz 35.

⁸ Inrichtingsvoorstel DPZ 2009-2011, versie 2.3 definitief. Blz 11.

- *Verkiezingen (projectbegeleiding en –uitvoering).*
- *Managementondersteuning.*⁹

Bij deze afdeling ligt de nadruk op het beheren van kwaliteitssystemen, het uitvoeren en begeleiden van projecten zoals digitale dienstverlening, het contactcenter overheid en basisregistraties, het uitvoeren van een aantal dienstbrede beheersactiviteiten en het vanuit de expertrol bieden van ondersteuning. Een belangrijk onderwerp daarbij is het verder verbeteren van de dienstverlening binnen de gehele dienst. Verder wordt bezwaar en beroep dat klanten kunnen instellen binnen deze afdeling afgehandeld en wordt er nauwlettend toegezien op de kwaliteit van de dienstverlening, de mate van informatiebeveiliging en toepassing van functiescheiding. Verder valt hier de informatiehuishouding onder zoals de productencatalogus, scriptingtool, webinformatie en Tera, hetgeen onontbeerlijk is bij een informatieverstrekken dienst. Tot slot is de afdeling Kwaliteit en Beheer verantwoordelijk voor het overhalen en implementeren van nieuwe klantcontacten, het anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en wettelijke wijzigingen en deze omzetten in operationele activiteiten.

De afdeling Kwaliteit bestaat uit 12 Fte's. (Peildatum 1 januari 2011)

2.5 Personeelszaken, Documentaire Informatie Voorziening en Financiën.

De P&O-helppes en het Handboek PenO zijn sinds 2009 digitaal raadpleegbaar via intranet Tera. Telefonische vragen komen sporadisch voor. Vragen die nu nog gesteld worden, zijn erg specifiek en persoonlijk en worden rechtstreeks gesteld aan de interne Personeelsconsulenten. De afdelingen Documentaire Informatie Voorziening, Communicatie, Juridische zaken, Informatisering en Automatisering en Financiën bieden hun ondersteunende diensten eveneens aan via interne consulenten.

2.6 Intranet (Tera)

Naast de in de vorige paragraaf beschreven ondersteuning die de Goudse ambtenaren bij het uitoefenen van hun werkzaamheden ondervinden via de inzet van service- en helppes en/of interne consulenten, worden zij ook ondersteund met een geavanceerd intranet.

Het intranet, in de organisatie bekend onder de naam Tera, biedt de medewerkers in de organisatie niet alleen allerlei nieuwsberichten en ontsluiting van diverse documenten en registers. Bijna alle protocollen en interne procedures en afspraken zijn hierop geplaatst, waaronder Facilitera. Via Facilitera kunnen door medewerkers zelf digitaal zaken worden aangemeld of aangevraagd, zoals het aanmelden van bezoekers, het reserveren van dienstfietsen, dienstauto's en vergaderzalen, eventueel inclusief AV-middelen en catering en het privé te koop aanbieden van voorwerpen via het digitale prikbord. Tera biedt naast de fysieke en telefonische servicedesks ook een digitale Selfservicedesk voor ICT vraagstukken en een mogelijkheid voor Facilitaire storingsmeldingen. Deze twee functies zijn (nog) niet geïntegreerd tot één button op Tera.

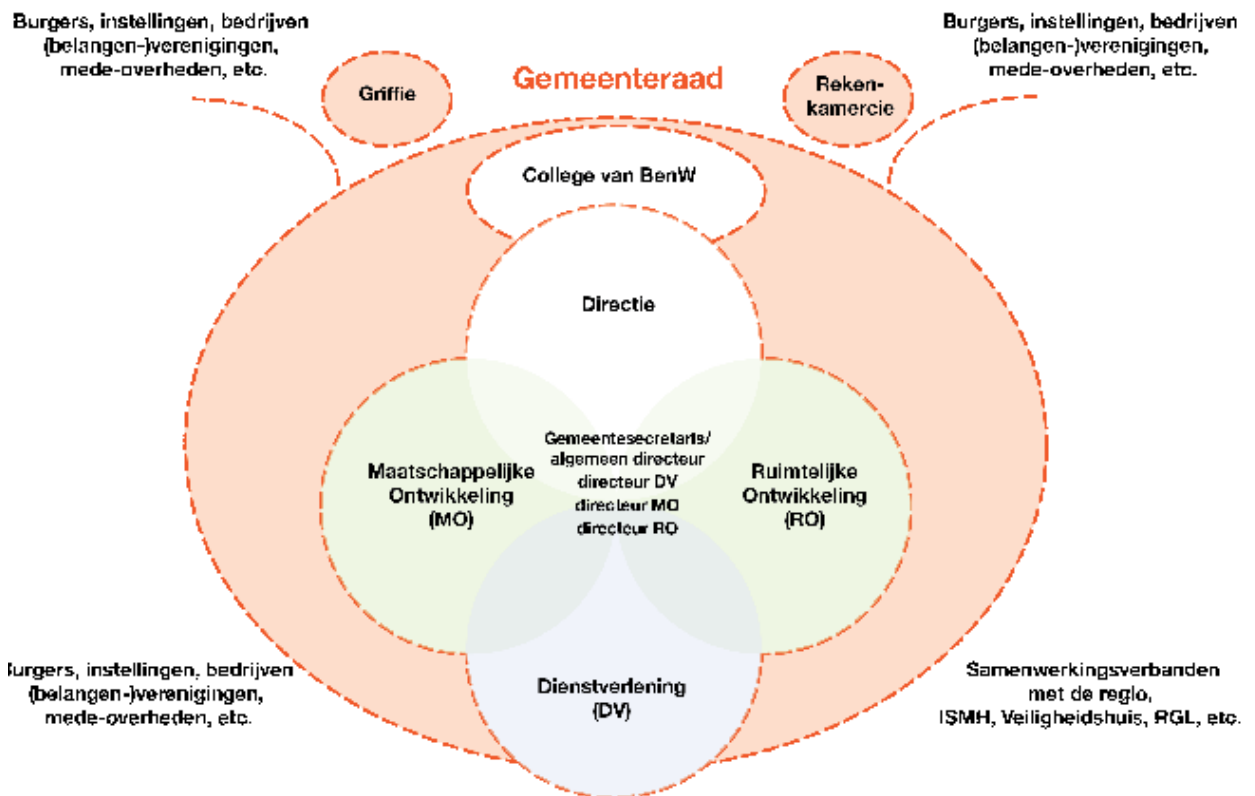
⁹ Inrichtingsvoorstel DPZ 2009-2011, versie 2.3 definitief. Blz 12.

2.7 Interne ontwikkelingen (binnen de gemeente)

In de eerste vijf paragrafen van dit hoofdstuk heb ik de organisatie beschreven waar ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. Aan de organisatieonderdelen waar een service-/helpdesk deel uitmaakt van de dienst of afdeling of waar ondersteuning via de inzet van interne consulenten wordt geboden heb ik wat meer aandacht besteed. In paragraaf 2.6 heb ik iets geschreven over de ondersteuning die de medewerkers krijgen via gebruikmaking van intranet. In deze paragraaf worden interne ontwikkelingen binnen de organisatie gesignaleerd die op enigerlei wijze van invloed zijn op de integratie van de diverse service-/helpdesks tot één servicebureau. Deze ontwikkelingen gaan over de organisatievorm, bezuinigingen, huisvesting, het nieuwe werken en het uitbesteden van werkzaamheden.

2.7.1 Organisatieontwikkeling

Onlangs is uit efficiëncyoverwegingen besloten om per 1 januari 2012, of zoveel eerder als mogelijk is, het huidige Directiedienstenmodel door te ontwikkelen naar een zogenaamd zuiver Directiemodel, zie figuur 11. Er komt een vierhoofdige directie die bestaat uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en drie directeuren: een directeur Dienstverlening (DV), een directeur Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) en een directeur Maatschappelijke Ontwikkeling (MO).



Figuur 11, het dynamische organogram zuiver Directiemodel.

Om een transparantere en meer integrale advisering en ondersteuning te verkrijgen worden de diensten Bedrijfsvoering en Publiekszaken binnen de directie Dienstverlening samengevoegd. Het samenvoegen van beide diensten sluit goed aan bij

een beweging die zich nu in de praktijk al voordoet. Er vindt namelijk een integratie plaats tussen de facilitaire en de publieke dienstverlening. De expertise van beide organisatieonderdelen op het gebied van het verlenen van diensten wordt met elkaar in verband gebracht, met als uitgangspunt dat het kwaliteitsniveau van de dienstverlening richting de klanten verder toeneemt. Beide organisatieonderdelen houden zich met klanten bezig en er ontstaan steeds meer raakvlakken.

2.7.2 Bezuinigingen

In het kader van het bevroren van de vergoeding uit het gemeentefonds ziet de gemeente zich gedwongen te bezuinigen op haar uitgaven of haar inkomsten zoveel mogelijk te verhogen.¹⁰ Het college van Burgemeester en wethouders heeft aangekondigd fors te gaan bezuinigen op haar eigen organisatie, lees: ambtelijk apparaat en bestuurskosten. Er is voor het personeel een taakstelling opgelegd van 1,5 miljoen euro in 2010. De consequenties van deze personele bezuiniging is, dat er vanaf 2012 een aantal gemeentelijke taken zullen moeten worden afgestoten. Welke dat zijn is bij het schrijven van dit onderzoeksrapport nog niet bekend.

2.7.3 Huis van de Stad

Gouda krijgt een nieuw gemeentehuis met de naam Huis van de Stad. Met de nieuwbouw wordt de dienstverlening aan de burgers, bedrijven en instellingen verbeterd, doordat bijna alle diensten op één locatie zitten. Het is dé plek waar burgers en de gemeente Gouda samenwerken en elkaar ontmoeten. Een nieuw Huis van Stad is nodig, omdat de gemeente nu vanuit vijf locaties werkt. Dat is niet efficiënt en ook voor burgers vaak onduidelijk. Het gebouw biedt ruimte aan circa 600 werkplekken en de ingebruikname staat gepland voor mei 2012.

2.7.4 Het Nieuwe Werken (HNW)

Met de ingebruikname van het Huis van de Stad is het Nieuwe Werken geen keuze meer. Het nieuwe gebouw biedt plaats aan 70% van de totale werknemerspopulatie. *De gedachte hierachter is dat medewerkers kunnen telewerken, vlekwerken, flexibele arbeidstijden hebben en plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Opvallend is de aandacht die de medewerkers krijgen in de vorm van cursussen, begeleiding en proefopstellingen om aan het flexwerken te wennen. Het Concernopleidingsplan 2006 – 2010 heeft ingespeeld op het nieuwe werken in het Huis van de Stad. Zowel voor de medewerkers als voor leidinggevendenden is een zeer gevarieerd aanbod van trainingen en cursussen opgezet op het gebied van het nieuwe werken zoals sturen op vertrouwen, resultaatsturing in de praktijk, slimmer organiseren en clean- desk trainingen waarbij het werken met social media en het digitaliseren van werkprocessen breed werd opgepakt.*¹¹ Het plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken stelt andere eisen aan de openings- en bedrijfstijden van het servicebureau.

2.7.5 Uitbesteden

De gemeente werkt met enkele single service suppliers. Dit zijn specialistische aanbieders van afzonderlijke dienstverlening¹². Zo is de catering uitbesteed, de schoonmaak en glasbewassing, het groenonderhoud, de beveiliging, het vuilafvoeren, het groot onderhoud aan gebouwen en de repro. Het uitbesteden is of goedkoper dan

¹⁰ B&W Gouda: Coalitieakkoord april 2010 “Samen werken aan Gouda”, collegeprogramma 2010-2014.

¹¹ Knap, S., *Waar is iedereen?* Blz 20.

¹² Krimpen, J. van: *Facility Management in perspectief*. Blz. 57.

zelf doen, of de kwaliteit is beter of het is een combinatie van die twee. Het management wordt in ieder geval ontlast van allerlei personele aandachtspunten zoals sollicitatieprocedures, ziekteverzuimbegeleiding, opleiding en training, persoonlijke ontwikkelingsgeprekken en dergelijke. Daarnaast wordt een grote flexibiliteit bereikt. Bij topdrukke wordt een aan de situatie aangepaste personele inzet geregeld. Het kennisniveau wordt actueel gehouden. Met de externe partijen zijn contracten afgesloten aangaande kwaliteit, kwantiteit en prijsstelling. Bij het team Inkoop Contractmanagement en Aanbesteden (ICA) is beleid op het uitbesteden geformuleerd en worden de contracten beheerd en gemanaged. Met dit laatste wordt bedoeld dat ICA de vakafdelingen adviseert bij het (opnieuw) afsluiten van contracten of het aanbesteden. Ook als er problemen zijn met het voeren van regie op de uitbestede werkzaamheden, adviseert de afdeling ICA.

De Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) heeft onlangs de complete servicedesk ICT uitbesteed aan een particuliere softwareleverancier. Het interviewverslag is als bijlage 2 opgenomen. Het hoofd van de afdeling Informatisering en automatisering (INA) is echter van mening dat het in eigen beheer voeren van een servicedesk ICT goedkoper is, dat de kennis in huis blijft en de continuïteit beter gewaarborgd is. Het interviewverslag met het hoofd van de afdeling INA is als bijlage 2 opgenomen. Tijdens mijn interview in de gemeente Almere werd duidelijk dat ook zij een eerdere uitbesteding van hun ICT servicedesk inmiddels om dezelfde reden heeft teruggedraaid. Uit beide voorbeelden van het terugdraaien van beslissingen om tot uitbesteding over te gaan blijkt dat er een permanente afweging plaatsvindt tussen de financiële en de praktisch voor- en nadelen die een uitbesteding met zich meebrengt.

2.8 Externe ontwikkelingen (buiten de gemeente)

In de vorige paragraaf deed ik verslag van de interne ontwikkelingen binnen de organisatie. Omdat de gemeente Gouda zich niet “op een eiland bevindt”, beschrijf ik in deze paragraaf de externe ontwikkelingen buiten de organisatie die op enigerlei wijze van invloed kunnen zijn op de integratie van de diverse service- /helpdesks tot één servicebureau. De externe ontwikkelingen hebben betrekking op het anticiperen op de opmars van de social media, te verwachten bezuinigingen op uitkeringen uit het gemeentefonds, de opkomst van Shared Service Centers en de recente ontwikkelingen rondom het concept Antwoord© en Burgerpoort.

2.8.1 Opkomst social media

De eerste externe ontwikkeling die van invloed zal zijn op de ontwikkeling naar één servicebureau is de opkomst van internationale social media zoals Facebook, YouTube, LinkedIn en Twitter, maar ook bijvoorbeeld Wikipedia en MySpace. Zij zullen de papieren brieven, het telefoon- en e-mail verkeer gaan verdringen. De communicatie gaat sneller, wordt interactiever en er kan digitaal foto- en videomateriaal meegestuurd worden. Deze moderne, snelle en interactieve manier van communiceren gaat in toenemende mate een plaats afdwingen in de communicatie tussen de overheid en haar burgers. Meldingen van gebreken in het openbare gebied worden in de toekomst met digitale foto's of videobeelden en GPS plaatsbepalingsgegevens doorgegeven.

2.8.2 Compacte overheid

“Gemeenten moeten zich mogelijk net als het Rijk omvormen tot een compacte overheid. Ondersteunende en facilitaire diensten dienen zij zoveel mogelijk te bundelen. De rijksambtenaren, de departementen en de aanverwante Rijksdiensten kregen in

37

februari 2011 de toekomst van de compacte overheid geschetst, zoals minister Donner van Binnenlandse Zaken die ziet. Vooral ondersteunende, facilitaire en andere overheaddiensten van departementen en inspectiediensten moeten zo veel mogelijk worden gebundeld. Zo nodig worden er diensten geprivatiseerd. Op deze wijze verdwijnen er bij de Rijksoverheid tien tot vijftienduizend arbeidsplaatsen tot 2015.”¹³ Het hele verslag van minister Donner is als bijlage 6 opgenomen.

Als het in Den Haag regent, druppelt het in Gouda. De successen die bij het Rijk mogelijk geboekt gaan worden, zullen aanleiding vormen om gemeenten te korten op hun uitkering uit het gemeentefonds. Daarmee zullen gemeenten geforceerd worden vergelijkbare maatregelen te treffen.

2.8.3 Trend Shared Service Centers

Ook binnen de overheid is er een opkomst van Shared Service Centers waarneembaar. *Een Shared Service Center (SSC) is een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheids- of non-profit instelling. Het SSC dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, juridische zaken, communicatie, informatietechnologie, inkoop e.d.) aan de operationele eenheden van de onderneming, op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.*¹⁴

Een trend die zich, al is het alleen al uit een oogpunt van mogelijke besparingen op de organisatiekosten, op meerdere plaatsen in Nederland voordoet. *“We spreken over een Shared Service Center als binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze worden of kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, semi-autonome, RVE die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert. Het doel van een SSC is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. Een service wordt goedkoper naarmate die service aan meer afnemers kan worden geboden; door generieke functies samen te brengen kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd. De vaste kosten, zoals de investering in systemen kunnen worden gespreid over een groter aantal afnemers.”*¹⁵

Drechtsteden en Servicepunt 71 zijn twee voorbeelden van een samenwerkingsverband tussen meerdere gemeenten. Drechtsteden wordt gevormd door de Gemeenschappelijke Regeling Zuid-Holland Zuid, Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid, de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden en de gemeenten Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht.¹⁶ Servicepunt71¹⁷ is een samenwerkingsverband tussen Leiderdorp, Oegstgeest, Zoeterwoude en Leiden. Samen verzorgen zij diensten op het gebied van ICT, HRM, Financiën, Facilitaire Zaken, Juridische Zaken en Inkoop. Uit een recent gehouden benchmark valt af te leiden dat drie op de vier gemeenten reeds samenwerking zoekt met andere gemeenten op het gebied van afzonderlijke facilitaire

13 <http://www.binnenlandsbestuur.nl/nieuws/2011/02/rijk-en-gemeenten-compacter-en-goedkoper.735627.lynkx>

14 Strikwerda, J.: *Shared Service Centers*. Blz 1.

15 Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility management*. Blz. 151

16 www.werkenbijdrechtsteden.nl.

17 www.servicepunt71.nl en Weekblad Binnenlands Bestuur, 16 april 2011, blz. 54

activiteiten. Dat is vooral het geval op inkoopgebied. De eerste ervaringen met het door Gouda gezamenlijk met andere gemeenten goedkoop inkopen van energie zijn positief.

Zoals er voordelen zijn te behalen, zijn er ook nadelen aan het zaken doen met een SSC. Door de standaardisering van het producten- en dienstenaanbod is het voor de aangesloten klanten bij specifieke wensen lastig en kostbaar om af te kunnen wijken van het standaard aanbod. Naarmate het SSC groter in omvang wordt, neemt de invloed van de individuele gebruiker op het beleid van het SSC evenredig af. Het algemene belang van de groep deelnemers zal prevaleren boven het individuele belang van één deelnemer.

“Op een andere manier organiseren van de dienstverlening leidt meestal tot de grootste besparingen. Leren van elkaar, kijken in andermans keuken en vervolgens de beste ideeën combineren tot een nieuwe dienstverleningsformule leidt tot echte besparingen. Hier bedragen de besparingen door het organiseren van de dienstverlening door middel van SCC's gemiddeld 15% maar soms wel 30%!”¹⁸

Volgens Remko Oosterwijk, strategisch adviseur op het gebied van facilitair management, zijn gemeenten, en vooral politici, tamelijk gehecht aan hun autonomie. Menigeen ziet het toch als een eerste stap op weg naar herindeling. Als dat aureool er af is, is er met samenwerking ontzettend veel winst te behalen.¹⁹

Als over enkele jaren Shared Service Centers bij de overheid net zo gemeengoed zijn geworden als maincontracting²⁰ in de facilitaire wereld, fusies tussen de deelnemende gemeenten uitblijven en de besparingen breed zichtbaar worden, zal het aureool van voorloper voor een algehele fusering tussen gemeenten snel verbleken.

2.8.4 Antwoord© en Burgerpoort

De paragrafen 2.8.1, 2.8.2 en 2.8.3 handelen over externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de integratie van de diverse service- /helpdesks tot één servicebureau.

Ontwikkelingen die niet direct van invloed zijn op de integratie van de diverse service- /helpdesks tot één servicebureau, maar wel ter stimulering van de integratie kunnen dienen worden in deze paragraaf belicht. Naast de ontwikkeling van de groei naar een Shared Service Center zoals in de vorige paragraaf besproken is, is het van belang op deze plaats te melden dat het Rijk in 2007 samen met de gemeentelijke belangenbehartiger de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Vereniging van Directeuren van Publiekszaken (VDP), gezamenlijk de wens heeft uitgesproken om met ingang van 2015 het verstrekken van alle overheidsinformatie via het gemeenteloket te laten lopen.

“Vaak weten burgers of ondernemers als ze een vraag aan de overheid hebben niet precies bij welke organisatie ze terecht kunnen. Waar kunnen zij hun vraag stellen? En hoe; ergens langs gaan, bellen of kan het via een website geregeld worden? Veel overheidsorganisaties moeten doorverwijzen naar een andere instantie, omdat zij de vraag niet of slechts deels kunnen beantwoorden. Om dit probleem op te lossen, werken gemeenten, provincies, waterschappen,

¹⁸ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility management*, blz. 153 en 154

¹⁹ Weekblad Binnenlands Bestuur, 5 maart 2011, blz. 19

²⁰ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility management*, blz. 261

uitvoeringsorganisaties en het Rijk samen aan een beter bereikbare overheid en het beter vindbaar en toegankelijk maken van overheidsinformatie en -diensten. Het concept waarmee de overheid haar dienstverlening verbetert draagt de naam Antwoord©. Antwoord© levert kennis, bouwstenen, systemen en ondersteuning waarmee overheden hun dienstverlening kunnen verbeteren. Doel is om sneller en begrijpelijker, maar vooral ook het juiste antwoord te geven via verschillende kanalen. Bovendien moet informatie ook makkelijker vindbaar zijn.”

“Een bijzondere rol binnen Antwoord© is weggelegd voor gemeenten. Zij staan het dichtst bij burgers en ondernemers en vormen in 2015 de herkenbare ingang tot de overheid. Als je niet weet waar je met je vraag aan de overheid naartoe moet, dan kun je straks altijd bij de gemeente terecht. De gemeente kan in de meeste gevallen een vraag direct beantwoorden, ook als de vraag aan een andere overheidsorganisatie is gericht, of in één keer goed doorverwijzen. Burgers en ondernemers die wel weten waar ze moeten zijn, kunnen uiteraard ook nog steeds direct terecht bij specialistische loketten zoals bijvoorbeeld de uitvoeringsorganisaties. Bij iedere overheidsorganisatie en via elk kanaal is de kwaliteit van dienstverlening gelijk; toegankelijk, betrouwbaar en zo eenvoudig mogelijk!”²¹

Antwoord© kent vijf fasen. In de ontwikkeling van een situatie met los van elkaar functionerende frontoffices (fase 1) naar een situatie waar de gemeente dé ingang is voor de burger en daarmee verantwoordelijk voor het geven van antwoord op vragen over nagenoeg de hele overheid (fase 5), zie figuur 12.

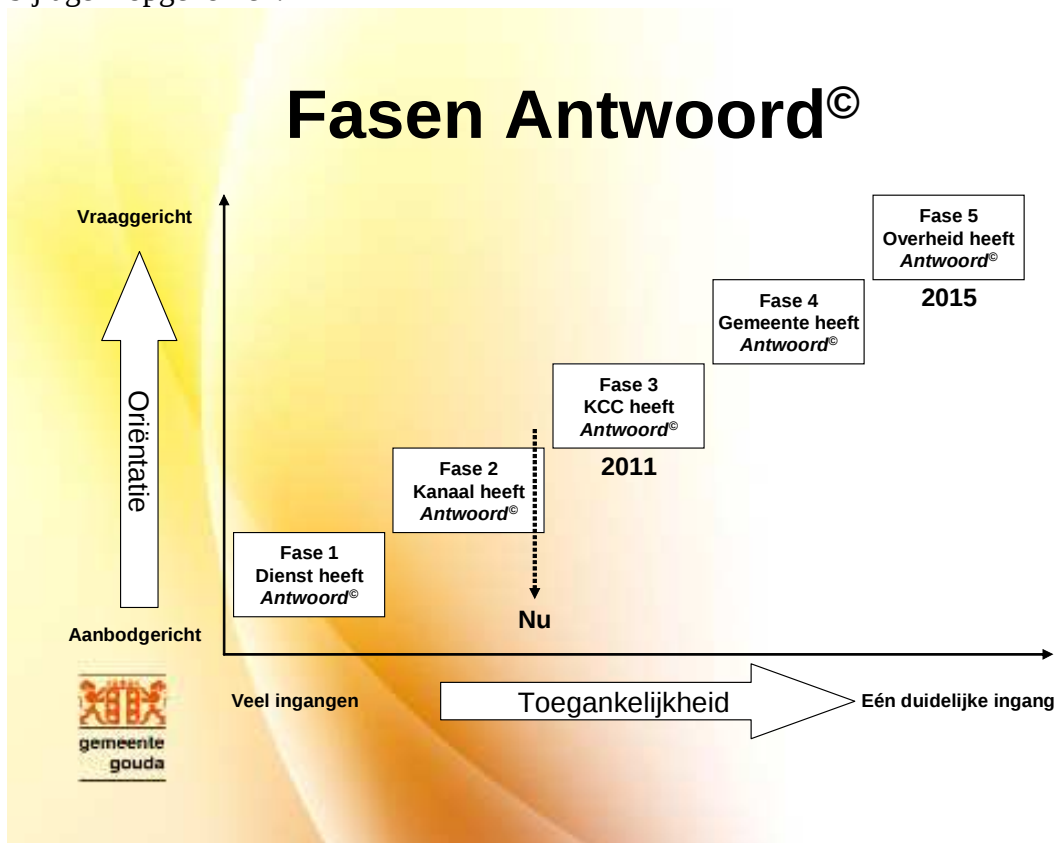
In de ontwikkeling binnen Gouda, via het KCC naar het servicebureau, zijn opvallende parallellen met de fasen van Antwoord© te trekken. De gemeente Gouda ligt goed op koers. Het KCC functioneert op dit moment tussen de fasen 2 en 3 van Antwoord©. De interne service- en helpdesks bevinden zich echter nog in fase 1, los van elkaar functionerende frontoffices. Door te integreren in het servicebureau wordt fase 2 bereikt, waarna fase 3 voor de hand ligt.

Fase 2. Kanaal heeft Antwoord©. Per kanaal één duidelijke ingang. Één telefoonnummer; één postbusnummer, één website en zoveel mogelijk geconcentreerde balies. Voor het servicebureau betekent dit het telefoonnummer 8777, voor digitale meldingen servicebureau@gouda.nl. Brieven en fysieke contacten worden tot een minimum teruggebracht.

Fase 3. De KCC heeft Antwoord©. Er is één frontoffice met een vrije kanaalkeuze voor de burger. De vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en met behulp van call scripts worden de antwoorden juist en volledig in de frontoffice gegeven. Complexe vragen over bijvoorbeeld internationaal privaatrecht of een complexe bouwvraag gaan naar de backoffice. De regie door de frontoffice op de beantwoording van vragen door de backoffice is nog niet vastgelegd. Deze functionaliteit komt in fase 4: *De frontofficemedewerker zorgt voor de afhandeling van de vraag van de burger ook als dit een complexe vraag is die uit meerdere deelvragen bestaat. De vakafdelingen blijven daarbij inhoudelijk verantwoordelijk. De frontoffice verbetert de dienstverlening ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar pro-actieve elementen aan toe.*

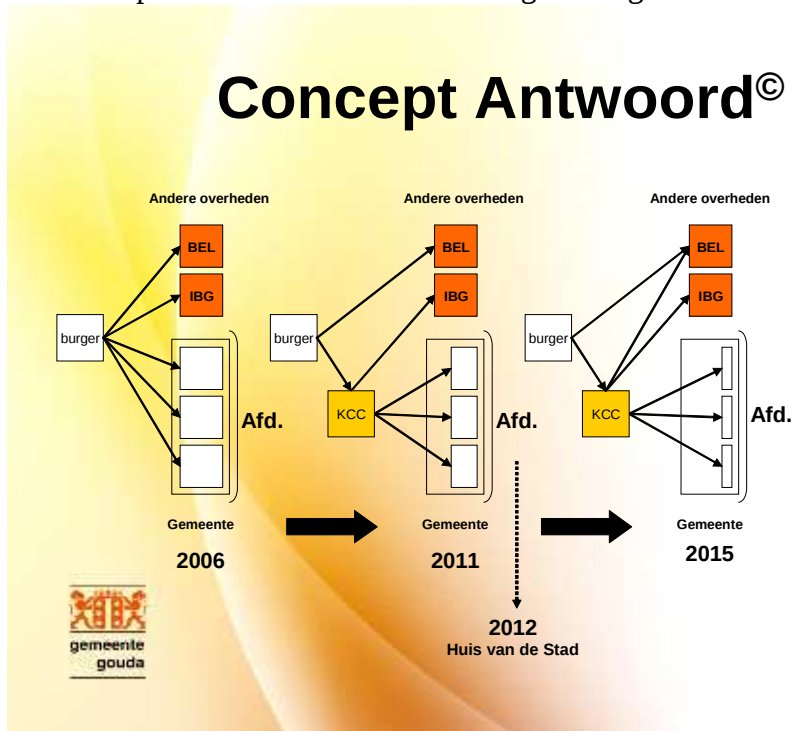
²¹ <http://www.e-overheidvoorburgers.nl/producten, antwoord>

Een overzicht van de vijf de fasen van Antwoord© en de parallellen met het KCC is als bijlage 7 opgenomen.



Figuur 12, De vijf fasen van Antwoord©. Bron: Presentatie KCC Antwoord©, afd_LCO, v1.0, gemeente Gouda.

Het concept van Antwoord© wordt in figuur 13 gevisualiseerd



Figuur 13, concept Antwoord©. Bron: Presentatie KCC Antwoord©, afd_LCO, v1.0, gemeente Gouda.

*“Recent (maart 2011) is het idee dat de gemeente dé Overheidspoort zal zijn door alle partijen (Rijk, VNG en VDP) genuanceerd tot het uitgangspunt dat de gemeente één van de poorten zal zijn waar burgers terecht kunnen voor producten en diensten die zij van de overheid nodig hebben. In het verlengde daarvan heeft de Vereniging van Directeuren Publiekszaken een concept ontwikkeld waarbij er in 2015 geen sprake meer is van een Overheidspoort, maar van een Burgerpoort. De Burgerpoort is een concept waarbij de burger zelf de regie voert over ‘zijn’ informatie. Hij heeft zijn eigen digitale domein, waarin hij zowel zijn eigen persoonlijke gegevens kan opslaan als gegevens van voor hem relevante publieke en private aanbieders. Hij bepaalt wat er in zijn/haar digitale domein komt, welke informatie eruit gaat en met wie hij de informatie wil delen. De overheid is in het digitale domein herkenbaar en vindbaar via een logo. De overheid zorgt ervoor dat vragen van burgers worden opgepakt in de samenhang van levensgebeurtenissen, waarbij ook gekeken wordt naar andere partijen die bij zijn vragen een rol spelen. De burger zit dus zelf aan de knoppen, met behulp van een digitale infrastructuur, waarin de overheid herkenbaar is en levensgebeurtenissen de zoekleutel vormen, en met een digitale kluis voor de gewenste privacy”.*²²

Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik de organisatie beschreven waar ik mijn onderzoek heb gedaan. Met de opmerking dat ik alleen informatie heb gegeven over de diensten en afdelingen waar een frontoffice oplossing deel uitmaakt van de organisatie. De andere diensten en afdelingen rangschik ik voor dit onderzoek onder de noemer “klanten” van het centrale servicebureau. Het belang van een betrouwbaar intranet wordt in dit hoofdstuk benadrukt en er spelen zich intern en extern een aantal ontwikkelingen af die van invloed zijn op te maken keuzes bij het inrichten van het servicebureau. Op het maken van de keuzes heb ik aanbevelingen met hun consequenties geformuleerd en die zijn terug te vinden op bladzijde 63 en volgende van dit rapport.

In het volgende hoofdstuk zoom ik in op de verschillen tussen service- en helpdesks en signaleer ik een voor de gemeente Gouda uitdagende trend in deze sector. Ook beschrijf ik drie managementmodellen voor strategie en kwaliteit en leg ik uit hoe de inzet van deze modellen kan bijdragen tot een verbeterde dienstverlening en een besparing op de kosten.

²² VNG: Burgerzaken en dienstverlening, een agenda voor een dialoog, maart 2011
http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Burgerzaken/20110328_Burgerzaken_en_dienstverlening_publicatie.pdf

3. Trends, ontwikkelingen en inzet van kwaliteitsmodellen

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek heb ik de aanleidingen van mijn onderzoeksoopdracht beschreven en uitgelegd hoe ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. In het vorige hoofdstuk heb ik de organisatie van de gemeente Gouda beschreven en welke interne en externe ontwikkelingen van invloed zijn op de te maken keuzes bij het inrichten van één servicebureau.

In de probleemstelling wordt de vraag gesteld in hoeverre de integratie van de diverse intern en extern gerichte service- /helpdesks kan bijdragen aan een verbeterde dienstverlening aan de interne en externe klanten en een kostenbesparing kan opleveren.

In dit hoofdstuk zoom ik in op de verschillen soorten service- en helpdesks en ik signaleer voor de gemeente Gouda uitdagende trends en ontwikkelingen in deze sector. Ook beschrijf ik drie managementmodellen voor strategie en kwaliteit. Uit deze theoriën destilleer ik vervolgens facetten die ik samenvoeg tot een melange die bij het inzetten ervan kan leiden tot een continue verbetering van de interne en externe dienstverlening en een besparing op de kosten.

3.1 Trends en ontwikkelingen in service- en helpdesks

In de begrippen- en afkortingenlijst beschrijf ik wat onder een Callcenter, een Contactcenter, een Helpdesk, Unskilled en skilled servicedesk en tot slot een Expert servicedesk wordt verstaan. *Deze verschillende typen service- /helpdesks brengen andere eisen aan het personeel met zich mee. De medewerker van een callcenter mag bijvoorbeeld lager geschoold zijn dan een medewerker in een Expert Service Desk. De medewerkers van alle typen service- /helpdesks moeten echter in ieder geval klantvriendelijk zijn, goed kunnen luisteren en goed kunnen werken in teamverband.*²³

In deze paragraaf sta ik verder stil bij een belangrijke trend in deze sector die sinds kort ook binnen de overheid waarneembaar is.

Een belangrijke trend op het gebied van service- /helpdesks is het vormen van een Shared Service Center (SSC). In paragraaf 2.8.3, die handelt over de opkomst van Shared Service Centers, is al uitgebreid stilgestaan bij deze externe ontwikkeling die ter inspiratie voor de vorming van een servicebureau kan dienen. Een verdere ontwikkeling van het toekomstige servicebureau van Gouda naar een SCC is namelijk een logische vervolgstap. Het door de gemeente Gouda beschikbaar stellen van ICT diensten aan de gemeente Waddinxveen, kan in feite al gezien worden al een eerste stap in de richting van de vorming van een SSC. Het voert in het kader van dit onderzoek te ver al bespiegelingen te geven over een nog verdere integratie tot een Shared Service Center.

²³ Weisscher, J.: *Een frontoffice als efficiëncyslag? Een onderzoek naar de implementatie van het Servicepunt op de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica van de TU Delft*. Den Haag, Haagse Hogeschool 2006

Dit vormt voor de toekomst een interessant onderwerp voor een afstudeeropdracht voor een student Facility management.

Mijn onderzoek is er niet alleen op gericht om antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre in mei 2012, bij de ingebruikname van het Huis van de Stad, de integratie van de interne service- en helpdesks met het Klant Contact Centrum vorm kan krijgen. Er moet ook een antwoord worden gegeven op de vraag of daardoor een verbetering in de kwaliteit van de dienstverlening optreedt en een besparing in de kosten. In de volgende drie paragrafen worden kwaliteitssystemen die ingezet kunnen worden of in Gouda al ingezet zijn, kort toegelicht.

3.2 SERVQUAL-model

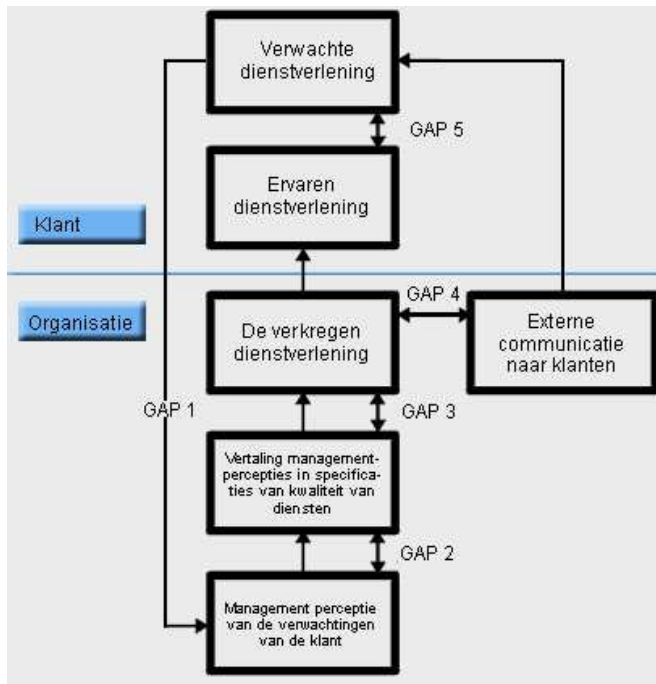
Het **SERVQUAL**-model is een denkwijze en een methode om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Het woord SERVQUAL is een samenvoeging van de twee woorden “service en quality”. Het model meet de kwaliteit, door uit te gaan van verschillen tussen de door de klant verwachte en de door hem ervaren dienstverlening. We spreken daarbij van Gaps (kloven / gaten).

Pas wanneer een organisatie in staat is te voldoen aan de eisen van de klant, zal dit mogelijkwjs leiden tot een tevreden klant. Maar hoe bepaal je nu de eisen van de klant, want dit aspect is weer bepalend voor de kwaliteit van de te leveren dienstverlening?

Onderzoek van Parasuraman, Zeithaml en Berry heeft in 1988 aangetoond dat de kwaliteit van dienstverlening kan worden gemeten door de verwachtingen van de klant te vergelijken met de perceptie van de klant. Met andere woorden, de manier waarop hij de dienstverlening persoonlijk ervaren heeft. Het ligt denk ik voor de hand dat de communicatie hier een belangrijke rol in speelt. De verwachtingen van een klant worden gevoed door mond tot mond reclame, persoonlijke behoeften, ervaringen uit het verleden en de manier waarop gecommuniceerd wordt met de klant.

Als het management de door de klant verwachte dienstverlening niet kent, zullen er ook verkeerde instructies over de kwaliteit van de dienstverlening aan de medewerkers worden gegeven. Wanneer instructies ontbreken of onduidelijk zijn, gaan medewerkers die zelf bedenken waardoor er verschil in de kwaliteit van de dienstverlening ontstaat. Dit verschil is te wijten aan onder andere de ervaring, motivatie en kennis van de medewerker. Onderlinge communicatie tussen de medewerkers kan deze verschillen minimaliseren. Uiteindelijk kan de klant pas bij het verlenen van de dienst aangeven wat het verschil is in de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening.

Parasuraman, Zeithaml en Berry hebben in 1988 het SERVQUAL model ontwikkeld. Met dit model, figuur 14, kan de kwaliteit van de dienstverlening worden gemeten.



Figuur 14, het SERVQUAL model. Bron: <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html>

Uit bovenstaand model blijkt dat het verschil tussen wat de klant verwacht en wat hij ervaart (gap 5), bepaald wordt door een aantal andere factoren (gap 1 t/m 4).

Gap 1 geeft het verschil weer tussen datgene wat de klant verwacht en datgene wat het management van de organisatie denkt te moeten aanbieden aan de klant. Wanneer het management echter een verkeerde perceptie heeft over datgene wat de klant wil, zullen zij ook verkeerde instructies geven aan het personeel die de dienst uiteindelijk tot stand moet laten komen.

Gap 2 maakt het onderscheid tussen de perceptie van het management over het begrip "verwachtingen van de klant", en de randvoorwaarden waaraan de kwaliteit van de dienstverlening moet voldoen. Vanuit de verkeerde perceptie van het management over datgene wat de klant van de organisatie verwacht, worden niet/of in onvoldoende mate de correcte specificaties van de kwaliteit van de dienstverlening aan het personeel gecommuniceerd. Bij onduidelijkheid of zelfs het geheel ontbreken van deze instructies, gaan medewerkers zelf individueel kwaliteitsnormen bepalen, waardoor een niet constante kwaliteit van dienstverlening ontstaat.

Gap 3 vertegenwoordigt de discrepantie tussen de verkregen dienstverlening en de randvoorwaarden of specificaties waaraan de dienstverlening moet voldoen. Dit verschil is te wijten aan onder andere de ervaring, motivatie en kennis van de medewerker. Tevens speelt de beschikbaarheid van middelen en de communicatie tussen de afdelingen van de organisatie onderling een belangrijke rol.

Gap 4 geeft het verschil weer tussen de uiteindelijk verkregen dienst en de afspraak die men daaromtrent gemaakt had. Deze communicatie kan direct of indirect tot stand komen.

Direct: persoonlijk contact met de klant

Indirect: reclame, informatiefolders, website e.d.

Gap 5 wordt bepaald door het resultaat van gap 1 tot en met gap 4.

Parasuraman, Zeithaml en Berry hebben standaardvragenlijsten ontwikkeld, waarmee nagegaan kan worden of de hierboven beschreven gaps of verschillen zich binnen een organisatie afspelen. Hierbij spelen begrippen als tastbaarheid, betrouwbaarheid, reactievermogen, zekerheid en empathie een belangrijke rol.²⁴

Het is belangrijk voor de gemeente Gouda inzicht te krijgen of de bedoelde gaps aanwezig zijn, en in welke mate. Met de bedoeling om de gaps zo klein mogelijk te maken, zodat de klant krijgt wat hij wil. Het gevolg zal zijn dat het aantal klachten afneemt, waarmee de kosten dalen en het niveau van de dienstverlening wordt verbeterd. Dit kan bereikt worden door actief en passief te monitoren. Actief kan dit via bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoeken en passief via de centrale klachtenregistratie en de reacties op de (niet)naleving van de gemeentelijke Servicenormen.

3.3 Kwaliteitshandvest servicenormen

Een tweede managementmodel voor strategie en kwaliteit is het kwaliteitshandvest. Het inzetten van kwaliteitshandvesten om de kwaliteit van de organisatie en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening aan haar klanten te verbeteren vindt in overheidsland in toenemende mate weerklank. Aangezwengeld door de commissie Jorritsma, de naam van een commissie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING), werken veel gemeenten in Nederland op dit moment met kwaliteitsnormen en servicecodes. Gouda startte hiermee in 2007. In 2009 is gestart met het gemeentebreed opstellen van servicenormen in een kwaliteitshandvest. Hiermee wordt bereikt dat de klant weet wat hij van de overheid mag verwachten.²⁵ Op deze manier kunnen Gaps (paragraaf 3.2) concreet zichtbaar worden gemaakt.

Kwaliteitshandvesten zijn uitspraken (normen) waarmee een organisatie zich garant stelt voor de kwaliteit van haar dienstverlening. Bovendien hebben ze de volgende kenmerken.²⁶

- *Ze zijn geformuleerd zonder beperkingen. Alle klanten kunnen een beroep doen op de normen. Van de klant wordt geen tegenprestatie verwacht. Wel kunnen er voorwaarden voor de klant aan een norm worden toegevoegd.*
- *Ze compenseren de door de klant opgelopen schade, of waar deze recht op denkt te hebben.*
- *Voor de klanten zijn ze verrassend en nieuw. Exceeding customers expectations vormt een belangrijke doelstelling.*
- *De garanties in het kwaliteitshandvest zijn zodanig geformuleerd dat ze makkelijk te begrijpen en te gebruiken zijn voor en door de klant.*
- *Ze worden geformuleerd door de organisatie zelf.*
- *De normen worden eenzijdig afgekondigd, dus geen extra verplichtingen voor de afnemers van de dienst.*

Motieven om een handvest in te voeren zijn:²⁷

- *Het zegt waar een organisatie voor staat*

²⁴ Looy, B. van e.a.: *Services management, An Integrated Approach*, blz.134

²⁵ Gouda 2009: Themaplan gemeentelijke dienstverlening 2010-2015, *Gouda geeft Antwoord*. Blz. 12

²⁶ Muntinga, M.A.: *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit*, blz. 111

²⁷ Muntinga, M.A.: *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit*. Blz. 112.

- *Het de buitenwereld binnenbrengt*
- *Het (de kern van) de dienstverlening in beeld brengt*
- *Het de organisatie in beeld brengt*
- *De klant erom vraagt.*

De gemeente Gouda heeft in de Servicecode zeven gedragsnormen vastgesteld. Hierin staat kort en duidelijk welke dienstverlening de klant mag verwachten. In de Servicecode staat bijvoorbeeld binnen welke termijn de gemeente antwoord geeft en waar de burger terecht kan met een vraag. Maar ook staat erin wat de openingstijden zijn en op welk telefoonnummer de gemeente is te bereiken. In de Servicecode staat ook hoe snel de burger wordt geholpen aan de balie en bij het bellen hoeft de burger zich niet door een uitgebreid keuzemenu te worstelen. De Servicecode eindigt met het verzoek aan de klant om de medewerkers en het management van de organisatie erop aan te spreken als de afgesproken service niet wordt waargemaakt. Het indienen van klachten wordt op deze manier makkelijk gemaakt en actief gestimuleerd. Er zijn organisaties die het melden van het niet voldoen aan de van tevoren gestelde norm belonen met geschenken.

Met de ontvangen klachten kan in de geest van de plan-do-check-act cirkel van Prof. Dr. W. Edwards Deming aan product- en dienstverbetering worden gewerkt. In paragraaf 3.4 wordt kort uitleg gegeven van dit derde kwaliteitsmodel.

3.4 Demingcirkel

Ondanks het feit dat de Demingcirkel in principe bedoeld is om verbeteringen in een productieproces aan te brengen, acht ik de theorie ook toepasbaar op het continu verbeteren van dienstverleningsprocessen en het ontwikkelen van vaardigheden bij medewerkers.

Hieronder beschrijf ik beknopt het model, figuur 15. Aan het einde van deze paragraaf leg ik uit waarom ik de drie door mij beschreven kwaliteitssystemen heb uitgezocht om de dienstverlening van de organisatie te helpen verbeteren.



Figuur 15, De Demingcirkel. Bron: <http://www.emedia.nl/assets/client/images/collateral/Alles%20over%20het%20monitoren%20van%20kwaliteit%20def.pdf>

Beknorte uitleg van het model. Een uitgebreide uitleg van het model is als bijlage 8 opgenomen

Plan

In deze fase worden de intenties van de organisatie vastgelegd.

Do

Deze fase in de Deming cirkel heeft betrekking op de uitvoering van het plan.

Check

In deze fase wordt gemeten in welke mate de doelstellingen uit de planfase gerealiseerd worden.

Act

Omdat projecten, dus ook kwaliteitstrajecten, nooit helemaal volgens plan verlopen, zal er bijgestuurd moeten worden.

Continu verbeteren is een basisprincipe in de filosofie van Totale Kwaliteit. De Demingcirkel en vele strategie- en kwaliteitsmodellen zijn op dit principe gebouwd.²⁸

De Deming cirkel is een model om de activiteiten van een organisatie te volgen. Door voor iedere activiteit de vier onderdelen van de cirkel te doorlopen, is de organisatie in staat om (verbeter)doelstellingen daadwerkelijk te managen. In heel veel organisaties merk je dat alleen de plan- en de do-fase doorlopen worden, waardoor het bedrijf "slechts" aan het sturen is en niet aan het besturen. Door niet alleen de plan- en de do-fase te definiëren en te initiëren, maar ook de resultaten van de doelstellingen te meten en hiervan te leren, is een organisatie in staat om daadwerkelijk te excelleren.²⁹

De drie hiervoor beschreven kwaliteitsmodellen kunnen complementair aan elkaar worden gebruikt om de dienstverlening van het servicebureau continu te verbeteren. Verbeteren kent namelijk geen einde. Elke aangebrachte verbetering moet zorgvuldig in de gaten worden gehouden op het gewenste effect en zonodig worden bijgestuurd of geherformuleerd. Elk gebrek moet onderkend worden, van elke fout kan worden geleerd. Continu verbeteren is een typische eigenschap van een lerende organisatie. Uit de missie van de gemeente Gouda (paragraaf 2.2): *Van de Goudse manager mag je nieuwe dingen proberen en dus ook fouten maken. Leren en innoveren staan voorop, met oog voor het resultaat.*

“Het verlenen van een dienst met een hoge kwaliteit heeft door de tevredenheid van de klant niet alleen invloed op de bedrijfsresultaten, maar ook op de motivatie van het contactueel personeel. Door deze wisselwerking ontstaan er zogenaamde ‘positieve cirkels’, het contactueel personeel zal immers door de toegenomen motivatie beter in staat zijn een hoge kwaliteit te leveren.”³⁰

Via het opzoeken van de ‘gap’ tussen de verwachte dienstverlening en de dienstverlening die door de klant werd ervaren, kan het management haar medewerkers beter instrueren. Als via de servicenormen met de klanten gecommuniceerd wordt, is het voor de klant eenvoudig meetbaar en aantrekkelijk gemaakt om het management

²⁸ Muntinga, M.A.: *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit*. Blz. 190.

²⁹ www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/demingcirkel.html

³⁰ Neijzen, J.A. en Trompetter, M.: *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties*. Blz.153.

van de organisatie te wijzen op de afwijkingen tussen de beloftes en de geleverde diensten. Vervolgens kunnen of de verwachtingen van de klant worden bijgesteld of kunnen verbeteringen doorgevoerd worden in het dienstverleningsproces via de inzet van slimmere technieken of het opleiden en trainen van het personeel.

Aan de hand van de volgende drie concrete voorbeelden zal ik de complementaire inzet van de beschreven kwaliteitsmodellen toelichten. Met de bedoeling de organisatie op een idee te brengen om zelf meer vergelijkbare verbeteracties te bedenken.

Inhoud van de website.

De website www.gouda.nl voldoet aan datgene wat de gemeente denkt, wat de burger verwacht aan te treffen. Als nu uit telefoontjes die bij het KCC binnenkomen blijkt dat de informatie die men op de website verwacht, niet aangetroffen wordt (SERVQUAL paragraaf 3.2, *Gap 1 het verschil tussen datgene wat de klant verwacht en datgene wat het management van de organisatie denkt te moeten aanbieden aan de klant*), is het belangrijk dat het KCC deze opmerking van de klant communiceert met het voor het beheer van de website verantwoordelijke management. Vervolgens kan via een aanpassing op de website Gap 1, via de Gaps 2, 3, 4 en 5, worden geneutraliseerd. Met gevolg dat er een afname van het aantal telefoontjes waarneembaar is, met een afname van de kosten en een verbeterde dienstverlening.

Het product brieven.

De schriftelijke antwoorden op verzoeken moeten niet alleen binnen een bepaalde termijn verstuurd worden (Kwaliteitshandvest paragraaf 3.3), de brief moet ook nog in begrijpelijke taal opgesteld zijn. De ontvanger van de brief heeft nog een vraag over de inhoud van de brief en belt met het KCC. De onduidelijkheid wordt aan de burger uitgelegd en in het werkproces “brieven schrijven” wordt een zodanige aanpassing aangebracht dat dezelfde vraag niet voor een tweede keer wordt gesteld. De dienstverlening is daarmee verbeterd en op de kosten wordt bespaard.

Het aanmelden van bezoekers.

Er is voor elke medewerker een digitale gelegenheid om in Facilitera bezoekers aan te melden. Als dit niet gebeurt en er meldt zich een bezoeker aan de receptiebalie die de naam van de uitnodigende medewerker niet weet, dan ontstaat er een wachtrij. Als uiteindelijk bekend wordt wie de bezoeker heeft uitgenodigd, kan deze gecorrigeerd worden (Demingcirkel paragraaf 3.4). Dat kan gebeuren door zijn of haar direct leidinggevende, maar dat kan ook gebeuren door de receptiebalie-medewerker zelf. Uit een oogpunt van effectiviteit verdient het in deze hiërarchische aangestuurde organisatie de voorkeur dat de direct leidinggevende dit feedback gesprek voert. Daarnaast is het van belang dat bij medewerkers die nieuw in dienst komen, tijdens de introductiebijeenkomsten tekst en uitleg wordt gegeven over de werking, nut en noodzaak van Facilitera. Als dit laatste niet tot het gewenste resultaat leidt, begint de cirkel van voor af aan.

3.5 Activity Based Costing

In de paragrafen 3.2, 3.3 en 3.4 zijn modellen beschreven die ingezet kunnen worden met de nadruk op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Als afgeleide van de inzet van deze kwaliteitsinstrumenten kunnen ook kostenbesparingen worden gerealiseerd. Er zullen namelijk minder klachten afgehandeld hoeven te worden. Alleen treden deze kostenbesparingen vaak op andere plekken in de organisatie op dan in het servicebureau zelf. Een aantoonbare kostenbesparing binnen het servicebureau kan wel bereikt worden als een systeem van Activity Based Costing (ABC) wordt ingevoerd. *“ABC is een systeem waarbij kosten aan diensten worden toegerekend op basis van een oorzakelijk verband tussen de diensten en de daarvoor noodzakelijke activiteiten.”*³¹

Een voorbeeld: activiteiten die verricht worden door medewerkers van het KCC ten behoeve van de afdeling die belast is met de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) zijn onder te verdelen in drie verschillende soorten, met ieder een verschillende afhandelingsduur.

- Activiteit 1 is het doorverbinden van een telefoongesprek met een van de medewerkers van het WMO loket. Duurt 20 seconden.
- Activiteit 2 is het op basis van een vastgesteld script antwoord geven op enkele eenvoudig te beantwoorden vragen aangaande de WMO. Duurt 1 tot 2 minuten.
- Activiteit 3 is naast activiteit 2, geven van enkele antwoorden, ook het toesturen van een aanvraagformulier voor een indicatiestelling. Duurt 3 tot 5 minuten.

Deze drie activiteiten worden door één en dezelfde medewerker uitgevoerd voor één en dezelfde afdeling. Alleen is de tijdsduur verschillend. ABC maakt de aan deze handelingen verbonden kosten inzichtelijk.

Of de organisatie zover moet gaan de op deze manier berekende kosten ook daadwerkelijk intern door te berekenen, met alle administratieve kosten vandien, is een keuze. Wel wordt duidelijk waar, door wie, welke kosten, voor welke dienstverlening worden gemaakt. In ieder geval is het vast een goede oefening om de kosten te berekenen die in rekening kunnen worden gebracht als er op termijn in het kader van het overheidsloket voor de overheid taken van andere overheidsorganen aan de verantwoordelijkheid van de gemeente worden overgedragen.

Het gaat voor dit onderzoek te diep, maar als op deze manier kritisch naar de kosten gekeken wordt, ligt het voor de hand de informatie over, in dit voorbeeld het WMO loket, duidelijker op de website te zetten (SERVQUAL paragraaf 3.2) en de mogelijkheid te openen digitaal met gebruikmaking van DigiD een WMO-aanvraag in te dienen waarbij gebruik wordt gemaakt van de gegevens waar de gemeente al over beschikt.

³¹ Boer, P. de, Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: *Basisboek Bedrijfseconomie*. Blz. 275.

3.6 Vergelijkend onderzoek

Er heeft een vergelijkend onderzoek plaatsgevonden tussen drie verschillende overheidsinstellingen waarvan ik wist dat zij gebruik maken van een centrale facilitaire servicedesk. De instellingen die ik hiervoor heb bezocht zijn:

- Brandweer Hollands-Midden
- Gemeente Almere
- Gemeente Alphen aan den Rijn.

Het was voor mij snel duidelijk dat naar mate de organisatie al langer bestaat er een evenredig langere periode nodig was om te komen tot één facilitaire servicedesk. De brandweer Hollands-Midden had met voorsprong de ideale uitgangspositie. Deze organisatie kon al een geïntegreerde servicedesk inrichten vóórdat de organisatie startte. De gemeente Almere is per 1976 als organisatie bekend en de gemeente Alphen aan den Rijn stamt uit circa 1918.

De brandweer Hollands-Midden heeft wel de meest uitgebreide variant van de drie door mij bezochte organisaties. Binnen de servicedesk worden niet alleen alle KWISsen centraal geregistreerd en zoveel mogelijk direct afgehandeld, men heeft ook de regie op de afhandeling van KWISsen die door vakafdelingen afgedaan moeten worden. Ook alle inkoopbestellingen, reparatieopdrachten en grootonderhoudplanningen lopen onder regie van de servicedesk. Facturen worden in de servicedesk gecontroleerd aan de hand van de volgnummers in het FMIS en vervolgens door de servicedesk betaalbaar gesteld. Er is een duidelijke afbakening doorgevoerd tussen de servicedesk en de dienstverleners, de afdeling inkoop en de afdeling die de digitale informatievoorziening verzorgt. De servicedesk is nu vier maanden operationeel. In de praktijk tekent zich volgens de teamleider intern een globale verdeling plaats in de aandachtsgebieden ICT, Facilitair, Onderhoud en Inkoop. Een strakke regie zal ervoor moeten zorgen dat de servicedesk niet in vier gescheiden helpdesks uiteenvalt.

De centrale servicedesk in Alphen aan den Rijn, “Pluspunt” genaamd, bestaat inmiddels zeven jaar. Net als in Gouda is de ingebruikname van een nieuw gemeentehuis als startmoment gekozen. Alle facilitaire zaken via één fysiek punt op één adres met één telefoonnummer en e-mailadres werd als een uitgelezen kans opgepakt. Het pluspunt is geleidelijk gegroeid. Er lag geen uitgewerkt plan aan ten grondslag. De communicatie had beter gekund. Het gaf in het begin veel onduidelijkheid. Met name bij de vakafdelingen.

De gemeente Almere heeft een iets kortere bestaansgeschiedenis, waardoor vrij snel en geruisloos de vorming van één servicepunt gerealiseerd kon worden. In Almere draagt de servicedesk de naam “9abc”. Dit is een communicatieve verwijzing naar het centrale telefoonnummer van de servicedesk 9222. De letters abc staan alle drie op de numerieke “2-toets”. 9abc heeft wel een interne verdeling doorgevoerd in een deel facilitaire zaken, inclusief eenvoudige ICT helpdeskzaken en een deel beveiliging, bode- en chauffeursdiensten. Daarbij speelt de omvang van het inwoneraantal (circa 191.000 op 1 januari 2011. Bron: CBS) wel een belangrijke rol.

3.7 Overeenkomsten / verschillen en voordelen / nadelen

In deze paragraaf beschrijf ik de overeenkomsten en verschillen tussen de drie door mij bezochte servicedesks. De paragraaf wordt afgesloten met een overzicht van de voordelen en nadelen van een decentrale of een centrale servicedesk.

De organisaties hebben alle drie één centrale servicedesk. De één is vanaf de start ingericht, de twee anderen hebben zich fasegewijs kunnen vormen. Inzet van een geautomatiseerd centraal FMIS maakt een centrale registratie van KWISsen wel eenvoudiger en daarmee meer voor de hand liggend. Bij de brandweer Hollands-Midden lag een uitgewerkt inrichtings- en stappenplan gereed terwijl men in Alphen aan den Rijn fasegewijs pragmatisch tot nagenoeg dezelfde oplossing is gekomen.

In onderstaand schema, figuur 16, zijn de voordelen en nadelen van een centrale en decentrale servicedesk vermeld. Het is op zich logisch dat de voordelen voor een centrale servicedesk automatisch als nadeel voor een decentrale servicedesk opgevoerd kunnen worden. Toch is door mij voor de vier kwadranten gekozen om te benadrukken dat het aantal voordelen voor een centrale servicedesk groter is dan het aantal nadelen.

	Voordelen	Nadelen
Centrale servicedesk	• alle kennis op één plaats • sneller inzicht in trends • minder medewerkers nodig • minder resources / apparatuur • lagere kosten • medewerkers zijn makkelijker in te roosteren / verlof op te nemen • beter verdeling werklast • verhoogde transparantie • eenduidigheid • één locatie, één inrichting • synergie / kopieergedrag/ leereffect • integrale klantbenadering (voorbeeld: nieuwe medewerker: bureau, kast, telefoon etc.)	• formelere omgangsvormen • langere afhandeltijd i.v.m. de mogelijkheid tot het combineren van KWISsen • grotere afstand tot de klant
Decentrale servicedesk	• meer specialistische kennis en kennis over de klant in de hoofden van de medewerkers • dicht bij de klant • informele omgangsvormen • snellere afhandeling mogelijk	• weinig synergie, versnipperde dienstverlening • kwetsbare bezetting • gedifferentieerd aanbod dienstverlening • geen tot weinig cohesie • gecompliceerde interne communicatie en afstemming • ongelijke behandeling van klanten

Figuur 16, Voor- en nadelen centraal en decentrale servicedesk.³² Bron: Bewerkt voorbeeld.

³² Alofs, T en Korevaar, H.: *Van helpdesk naar servicedesk*. Blz 30.

Samenvatting

In dit hoofdstuk beschrijf ik de theorie van service- en helpdesks en vertel ik iets over de opkomst van Shared Service Centers als voorbeeld van een belangrijke trend in de dienstverleningssector binnen de overheid. Ik leg de verschillen tussen de verschillende soorten service- en helpdesks uit. Dit hoofdstuk bevat ook drie managementmodellen voor strategie en kwaliteit en op welke wijze Gouda deze kan inzetten om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De Activity Based Costings methode leg ik uit om zicht op mogelijke besparingen te krijgen die het samenvoegen van de service- en helpdesk met zich mee kunnen brengen. Met mijn ervaringen die ik heb opgedaan tijdens mijn bezoek aan de servicedesks van de gemeenten Almere en Alphen aan den Rijn en die van de brandweer Hollands-Midden en wat de voordelen van een centrale servicedesk zijn sluit ik het hoofdstuk af.

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik de huidige situatie met de drie intern gerichte facilitaire service- en helpdesks en het extern gerichte Klant Contact Centrum en het aantal KWISsen dat deze desks jaarlijks bereikt. Ook belicht ik de belangrijke rol die de managementassistenten in het facilitaire proces spelen. Over de wensen die binnen de organisatie leven en de voordelen die een integratie van de verschillende desks biedt wordt het hoofdstuk vervolgd, evenals de randvoorwaarden en eisen die aan een servicebureau worden gesteld. In het derde deel van het volgende hoofdstuk schets ik een aantal scenario's waarlangs de gemeente Gouda van de huidige situatie naar de gewenste situatie met één servicebureau kan komen. Ik kies voor een pragmatische fasegewijze aanpak verdeeld over vier jaar, waarbij ik adviseer gebruik te maken van de geleerde lessen bij het integreren van het MOG in het KCC. Binnen de door mij gekozen termijn van vier jaar benoem ik enkele mijlpalen.

4. Veranderscenario's

Het empirische onderzoek is gedaan bij de gemeente Gouda. In hoofdstuk 2 is uitgelegd welke afdelingen door mij zijn benaderd en hoe ik tot deze keuze ben gekomen. Het vorige hoofdstuk beschrijft de trends en de verschillen en overeenkomsten tussen de diverse service- en helpdesks. Ook ben ik wat dieper ingegaan op enkele managementmodellen voor strategie en kwaliteit en het belang van het leveren van goede kwaliteit voor de medewerkers.

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de voornaamste bevindingen uit het empirische onderzoek. Dit geeft in paragraaf 4.1 een beeld van de huidige situatie met de drie intern gerichte facilitaire service- en helpdesks en het extern gerichte Klant Contact Centrum en het aantal KWISsen dat deze desks jaarlijks bereikt. Ook belicht ik de belangrijke rol die de managementassistenten in het facilitaire proces spelen. In paragraaf 4.2 schrijf ik over de wensen die binnen de organisatie leven en de voordelen die een integratie van de verschillende desks biedt. In deze paragraaf ga ik ook in op de randvoorwaarden en eisen die aan een servicebureau worden gesteld. Ik sluit dit hoofdstuk af met paragraaf 4.3 waarin ik een aantal scenario's schets waarlangs de gemeente Gouda van de huidige situatie naar de gewenste situatie met één servicebureau kan komen. Ik kies voor een pragmatische fasegewijze aanpak verdeeld over vier jaar, waarbij ik adviseer gebruik te maken van de geleerde lessen bij het integreren van het MOG in het KCC. Binnen de door mij gekozen termijn van vier jaar benoem ik enkele mijlpalen.

4.1 Huidige situatie

De organisatie is nu nog verspreid gehuisvest over vijf locaties. Het oude Stadhuis op de Markt, het Stadskantoor aan de Agnietenstraat, de Stadswinkel in het gebouw Buytenerf aan Klein Amerika, de dienst Ruimtelijke Ontwikkeling en Beheer aan de Antwerpseweg en de afdeling Stadstoezicht aan het Stationsplein.

Door de bouw van het Huis van de Stad (HvdS) wordt teruggegaan van huisvesting in vijf gebouwen naar één HvdS. Dit vraagt om bezinning op de vraag waarom de gemeente Gouda de huidige drie facilitaire contactpunten moet handhaven om KWISsen door te geven.

De drie facilitaire contactpunten zijn:

- Servicedesk ICT
- Helpdesk Facilitaire zaken
- Helpdesk Vastgoed

Servicedesk ICT

Voor alle ICT problemen is er een skilled servicedesk ICT ingericht met het telefoonnummer: (58)8777. De servicedesk ICT bevindt zich in de buurt van de afdeling Informatievoorziening en automatisering in het Stadskantoor. Het nummer 8777 is binnen de organisatie breed bekend en heeft een positief imago. De gebruikers hebben goede ervaringen met de dienstverlening van de servicedesk ICT.

Helpdesk Facilitaire zaken

Daarnaast is er een helpdesk voor afnemers van facilitaire producten en diensten (catering, reserveren van vergaderzalen en dienstfietsen, kleine verhuizingen). Een lijst met het volledige assortiment aan facilitaire producten en diensten is als bijlage 5 opgenomen. Deze helpdesk is voor een deel gedigitaliseerd via Facilitera, maar gewoontegetrouw worden er ook nog veel telefoontjes gepleegd met de huismeesters of huismeesters worden aangeproken “in de gang”. De coördinator van de Huishoudelijke dienst die zijn helpdesk (zijn bureau) in het Stadhuis op de Markt heeft, wordt ook regelmatig gebeld met vragen die ook digitaal via Facilitera gesteld hadden kunnen worden.

Helpdesk Vastgoed

Tot slot is er de facilitaire helpdesk Vastgoed voor het aannemen van storingen aan gemeentelijke gebouwen en technische installaties. Deze helpdesk bestaat uit 1 Fte en is gehuisvest in het Stadskantoor.

Alle drie contactpunten zijn fysiek, telefonisch en digitaal bereikbaar. De servicedesk ICT heeft een fysieke balie, de helpdesks Vastgoed en Facilitaire zaken worden gevormd door een werkplek in een kantooromgeving. Digitaal kunnen KWISsen doorgegeven worden via Facilitera of, zoals bij ICT via de Selfservicedesk in TOPdesk. Op Tera bevindt zich ook een kopie van de button die op de gemeentelijke website staat om meldingen in het openbare gebied door te geven aan het MOG. Het MOG is een geïntegreerd onderdeel van het KCC.

Een helpdesk voor bestuurlijk-juridische, HRM, communicatie of financiële vragen is digitaal beschikbaar via Tera en er wordt gewerkt met interne consultants.

Managementassistenten

Een vaak onderschatte rol in het hele facilitaire proces spelen de managementassistenten. Zij vormen in de praktijk een belangrijk ‘voorportaal’ voor facilitaire zaken. Zij zijn het die vaak de KWISsen namens de afdeling en diensten doorgeven. Daarnaast verrichten zij taken die overgeheveld zouden kunnen worden naar het servicebureau, zoals:

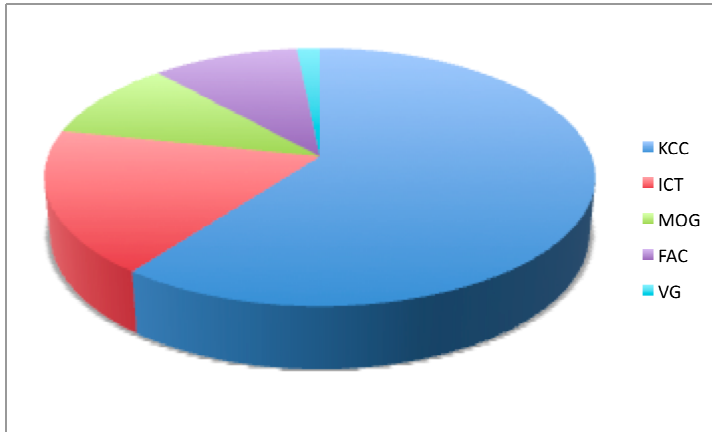
- Uitgifte mobility Mixx cards of het maken van afspraken voor het reizen op rekening met het Openbare Vervoer.
- Organisatie bewonersavonden.
- Bestellen boeketten e.d.
- Kantoorartikelen bestellen / afdelings voorraadbeheer kantoorartikelen.

In overleg met de managementassistenten zou onderzocht kunnen worden welke werkzaamheden overgeheveld kunnen worden naar het servicebureau.

KWISsen

De verdeling van het aantal KWISsen per service- /helpdesk in 2010 is als volgt:

KCC	60.000
ICT	18.000
MOG	10.000
FAC	10.000
VG	1.560
Totaal	99.560



Figuur 17, Verdeling van het aantal KWISsen per service- /helpdesk in 2010.

Een overzicht van het soort KWISsen per service- /helpdesk en de verdeling van de KWISsen over het jaar is als bijlage 9 opgenomen.

4.2 Gewenste situatie

De gewenste situatie van de opdrachtgever is als volgt:

“De gemeente Gouda wil één volledig geïntegreerd servicebureau voor de interne en externe ‘klanten’. De reden hiervoor is dat dit duidelijkheid verschaft aan de medewerkers, kostenreductie tot gevolg heeft en bijdraagt aan een betere dienstverlening.”

Om een servicebureau te laten slagen is het van belang dat aan een aantal randvoorwaarden en eisen wordt voldaan. In de literatuur ben ik de volgende tegengekomen:

Randvoorwaarden

- *Commitment van de leidinggevenden*
- *Breed draagvlak*
- *Tijdig informeren van de medewerkers*
- *Maak gebruik van één informatiesysteem*
- *Opleiding medewerkers*
- *Customer Intimacy*³³

³³ Buijs, J.A., Van Doorn, V., Noordam, P.: *De inrichting van Shared Service Centers*.

Eisen

- *Één aanspreekpunt*
- *Herkenbaarheid*
- *Eenvoudig bereikbaar*
- *Snel antwoord, liefst klaar terwijl u wacht*
- *Beperken van de interactie*

Deze opsomming heb ik voorgelegd aan de door mij geïnterviewde interne en externe sleutelfunctionarissen. Vanaf bladzijde 63 van dit adviesrapport geef ik aanbevelingen over de wijze waarop ik denk dat de gemeente Gouda aan deze randvoorwaarden en eisen succesvol invulling kan geven.

Bereikbaarheid

Over de eis tot eenvoudige bereikbaarheid wil ik op deze plaats al het volgende melden. Het is namelijk van groot belang dat de bereikbaarheid wordt vergroot zodat het voor de ‘klanten’ makkelijker wordt KWISsen door te geven. Het is nu vaak nog omslachtig of onbekend bij wie, welke klacht, wens, informatieverzoek of storing gemeld moet worden. Dus men laat het er vaak maar bij zitten, in de hoop dat een volgend ‘slachtoffer’ het initiatief neemt. Als bekend is wáár een melding naar toe moet, als bijvoorbeeld een zeppompje op een toilet leeg is, wordt dit eerder gedaan en is het euvel sneller verholpen. De back-office wordt minder gestoord waardoor deze zich met de uitvoerende werkzaamheden bezig kan houden. Dit vraagt een gebruikersvriendelijke ‘button’ als meldmogelijkheid op Tera, ondersteund door een uitgebreide interne en externe informatievoorziening en communicatie.

De centrale registratie van KWISsen heeft als voordeel dat er trends in de incidenten inzichtelijk worden en eerder problemen herkend en onderkend worden. Indien deze trends tijdig aan de met de afdoening belaste vakafdeling bekend gemaakt worden en als deze vervolgens constructief reageert, kunnen gelijksoortige problemen in de toekomst worden voorkomen.

In principe staan de geïnterviewde interne sleutelfunctionarissen positief tegenover het idee van één servicebureau. Het hoofd van het team Vastgoed houdt zijn reserves tot er meer bekend is over de vorm en inhoud van een dergelijk servicepunt.

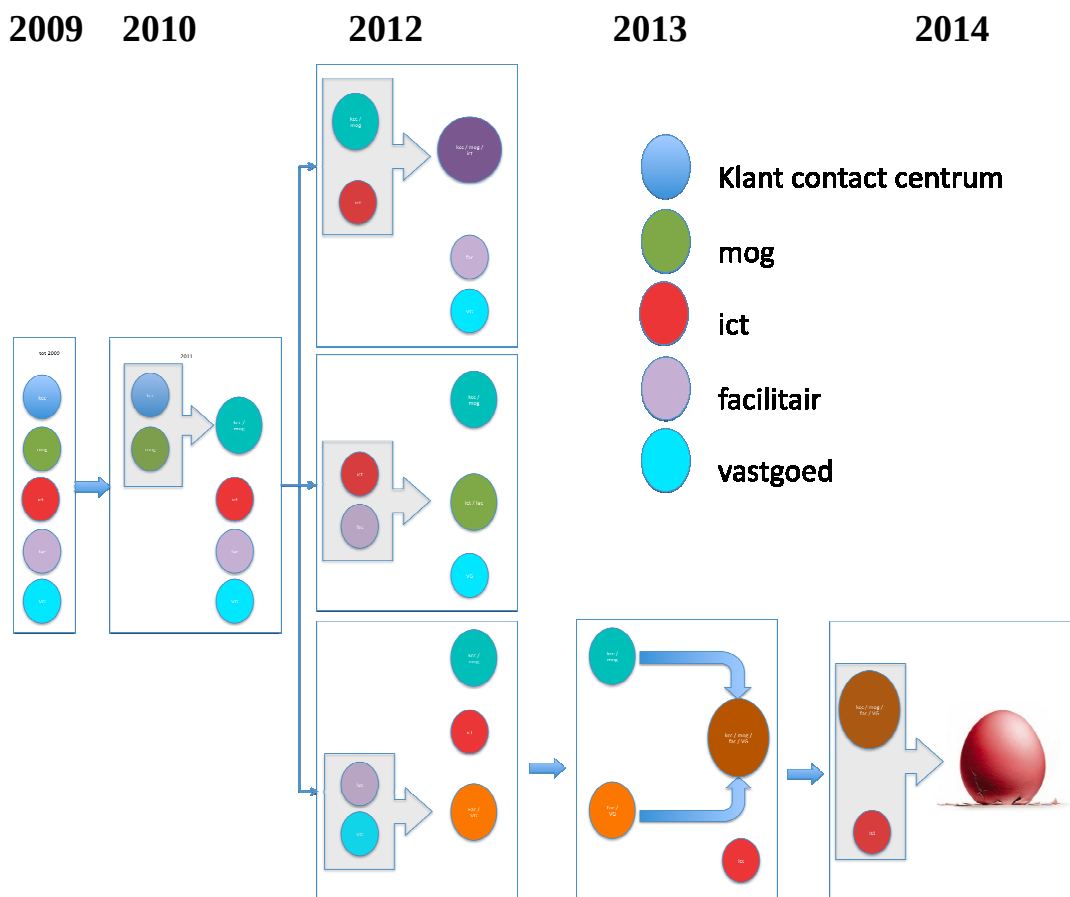
4.3 Van de huidige naar de gewenste situatie

Persoonlijk ben ik overtuigd van het succes van het samenvoegen van de verschillende service- en helpdesks tot één servicebureau. Ik spreek uit eigen ervaringen, opgedaan bij de integratie van de veelheid aan extern gerichte loketten en balies voor de burgers. Tussen 2009 en 2010 heeft de laatste en vergelijkbare succesvolle integratie tussen de helpdesk Meldpunt Openbaar Gebied (MOG) met de afdeling KCC plaatsgevonden. Het MOG was voor 2008 een zelfstandige helpdesk voor de registratie en doorschakeling van door burgers gemelde gebreken in het openbare gebied, zoals losliggende stoeptegels, gladde wegen, omver gereden lantaarnpalen of omgevallen bomen. De informatie over het MOG is als bijlage 10 opgenomen.

Die integratie is als volgt gegaan. Allereerst zijn de medewerkers van het MOG fysiek in dezelfde ruimte gehuisvest als de callcenter medewerkers van het KCC. Dit gebeurde met behoud van het eigen telefoonnummer (58)8333, e-mailadres en

meldingenregistratiesysteem RS8. Als er bij het KCC een melding binnenkwam over een probleem in het openbare gebied, werd deze doorgeschakeld naar de helpdesk MOG. Andersom, als er bij het MOG een melding binnenkwam over een aangelegenheid die niet specifiek over het openbare gebied ging, werd deze melding doorgeschakeld naar het KCC. Omdat dit voor de melder als omslachtig en voor de organisatie als niet logisch werd ervaren, om de bezettingsmogelijkheden van beide helpdesks te verruimen en in dezelfde beweging tot taakverbreding van de medewerkers te kunnen komen, is geleidelijk door de medewerkers van het MOG aan de collega kamergenoten KCC stap voor stap uitgelegd hoe je een melding aan kunt nemen en door kunt voeren in het meldingen systeem RS8. Andersom gebeurde dit door de medewerkers van het KCC richting de collega's van het MOG over het werken met de callscripts in het KCC. Daarmee werd bereikt dat de onderlinge vervangbaarheid en inroostering werd verruimd, dat de gebruiken uit elkaars 'cultuur' werden overgenomen en daarmee de dienstverlening verbeterd. Met dit laatste bedoel ik het van elkaar overnemen van de manier van klantbenadering. Voorbeelden: Met welke aanmeldtekst wordt een telefoon opgenomen en met welke eindtekst wordt een telefoongesprek beëindigd? Wordt de melder op de hoogte gehouden van de voortgang van de afhandeling van de melding of moet de melder er zelf maar achter zien te komen. Zijn er afspraken over afhandelingstijd en kosten en zo ja, op welke wijze zijn deze dan voor de melder raadpleegbaar?

Een integratie zoals het MOG in het KCC als voorbeeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de 'lessons learned', adviseer ik ook voor de verdere integratie van de servicedesk ICT en de helpdesks Facilitaire zaken en Vastgoed in het KCC. Zie figuur 18 voor enkele scenario's waarlang deze integratie kan lopen.



Figuur 18, Schematische weergave scenario's voor integratiemogelijkheden. Eigen ontwerp.

Toelichting

2009 alle vijf service- / helpdesks functioneren los van elkaar.

2010 MOG is opgenomen in KCC.

2012 enkele opties: in figuur 18 zijn drie mogelijkheden uitgewerkt. Meer variaties zijn uiteraard mogelijk.

1. Servicedesk ICT wordt opgenomen in het KCC/MOG
2. Servicedesk ICT vormt samen met helpdesk Facilitair een servicedesk ICT/FAC
3. Helpdesk Facilitair en Vastgoed gaan samen in het FAC/VG

2013 Helpdesk FAC/VG worden samengevoegd met het KCC/MOG, ICT blijft in afgeslankte vorm apart tot 2014

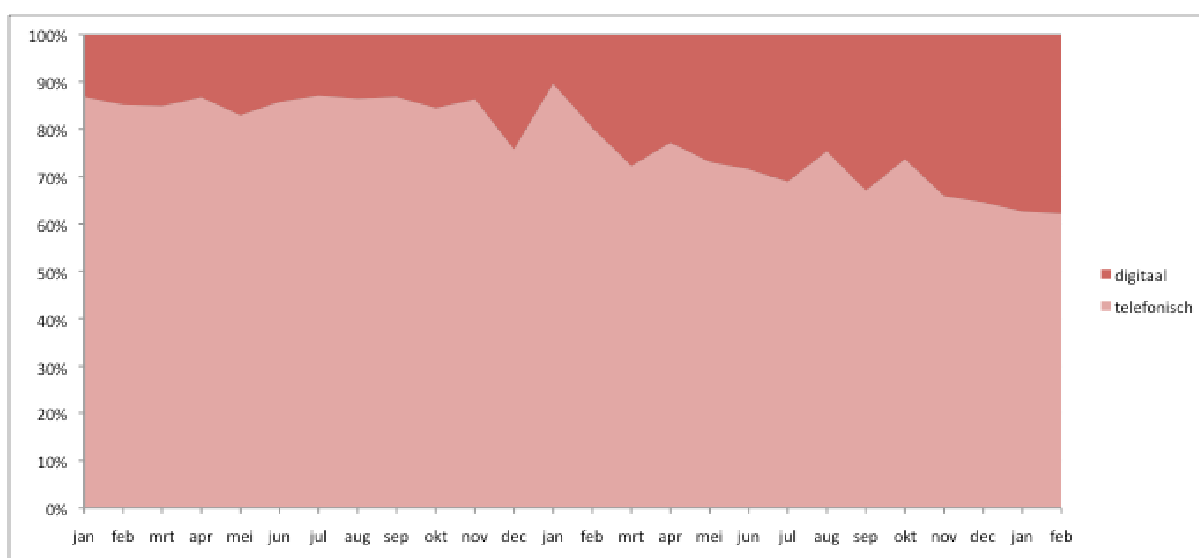
2014 Servicedesk ICT wordt ook samengevoegd met het KCC/MOG/FAC/VG tot het servicebureau gemeente Gouda.

De servicedesk ICT gaat in dit schema als laatste over naar het KCC. Dit betekent niet dat er tussentijds niet al enkele eenvoudig over te dragen werkzaamheden zijn overgedragen. Daarvoor is echter een langere tijd nodig. Dit kan in combinatie met het natuurlijke verloop in zowel het KCC als bij de servicedesk ICT.

Tot slot zijn alle desks tot één servicebureau samengevoegd, gereed om taken van andere overheidsorganen één voor één in het kennisstelsel in te voeren en als 'business as usual' op te nemen in het KCC dat dan de naam servicebureau draagt.

Op de door mij voorgestelde fasegewijze manier van integreren wordt door een grote groep medewerkers ervaring opgedaan in het registreren van meldingen in diverse meldingensystemen en het toevoegen en raadplegen van informatie in een centraal raadpleegbare kennissysteem. Als in aanloop naar 2015 informatie over producten en diensten van andere overheidsorganen naar de gemeente komt, zijn de medewerkers van het servicebureau daar in ieder geval op voorbereid. Het maakt het op deze manier ook eenvoudiger om op termijn samen met andere gemeenten dienstverleningsactiviteiten op te pakken en verder te ontwikkelen in de richting van een Shared Service Center. (Zie paragraaf 2.8.3 en 3.1)

Voor de nabije toekomst is ook een ontwikkeling te verwachten in de verhouding tussen het aantal digitale meldingen en het aantal meldingen dat de gemeente via de telefoon bereikt. Ter illustratie laat figuur 19 de afname van het aantal telefonische meldingen bij het MOG en de toename van het aantal digitale meldingen zien. Een trend die zich naar alle waarschijnlijkheid ook voor het KCC, de servicedesk ICT en de helpdesks Vastgoed en Facilitaire zaken zal voordoen.



Figuur 19, de afname van het aantal telefonische meldingen bij het MOG, van 1 januari 2009 tot 1 maart 2011. (De bijbehorende aantallen meldingen zijn in bijlage 9 opgenomen.)

Als het digitale berichtenverkeer de beoogde 80% van het totale berichtenverkeer uitmaakt, zal er mogelijk sprake zijn van besparing op de directe personeelskosten bij de afdeling KCC. De besparing op de salariskosten die op dat moment ergens anders in de organisatie is gerealiseerd, zal een veelvoud van de huidige gewenste € 80.000,00 per jaar bedragen. Alleen zal de besparing zich dusdanig gefragmenteerd verspreid over de hele organisatie voordoen dat dit niet direct aan afdelingen of diensten valt te koppelen. Op zich hoeft dit geen probleem te zijn omdat de invoering geleidelijk en fasegewijs plaatsvindt, zal de besparing op personeelskosten namelijk via natuurlijk verloop kunnen worden gerealiseerd.

Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik verslag gedaan van mijn voornaamste bevindingen uit het empirische onderzoek. Ik geef een beeld van de huidige situatie met de drie intern gerichte facilitaire service- en helpdesks en het extern gerichte Klant Contact Centrum en het aantal KWISsen dat deze desks jaarlijks bereikt. Ook belicht ik de belangrijke rol die de managementassistenten in het facilitaire proces spelen. In paragraaf 4.2 schrijf ik over de wensen die binnen de organisatie leven en de voordelen die een integratie van de verschillende desks oplevert. In paragraaf 4.2 ga ik ook in op de randvoorwaarden en eisen die aan een servicebureau worden gesteld. Ik sluit het hoofdstuk af met paragraaf 4.3 waarin ik de integratie van het MOG in het KCC als voorbeeld stel voor de integratie van de andere service- en helpdesks in het KCC. Ik kies daarbij voor een pragmatische fasegewijze aanpak verdeeld over vier jaar. Ook wijs ik met nadruk op het benutten van de geleerde lessen bij het integreren van het MOG in het KCC.

Vooruitlopend op de aanbevelingen die op bladzijde 63 van dit adviesrapport beginnen neem ik in dit hoofdstuk alvast een pleidooi op voor de bereikbaarheid van het servicebureau. Momenteel zijn er meerdere ‘loketten’ waar de interne klanten kun Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen (KWISsen) kwijt kunnen. Alleen is het vaak te omslachtig en niet voor iedereen even duidelijk hoe dat moet. Met gevolg dat men het er maar bij laat zitten. Dit zijn stuk voor stuk gemiste kansen. Want klachten zijn de welbekende gratis tips om de dienstverlening te verbeteren en op kosten te besparen.

Na dit hoofdstuk volgen mijn conclusies en aanbevelingen met hun consequenties. Het implementatieplan rondt dit onderzoeksrapport verder af.

Conclusie, aanbevelingen en implementatieplan

In dit afsluitende onderdeel van mijn onderzoeksrapport volgen mijn conclusies en aanbevelingen met hun consequenties.

Het implementatieplan rondt dit onderzoeksrapport verder af.

Conclusie

De probleemstelling wordt op deze plaats nog een keer herhaald:

“In hoeverre kunnen per mei 2012 de diverse intern en extern gerichte service-/helpdesks geïntegreerd zijn in één servicebureau, waardoor op de kosten bespaard wordt, de kwaliteit van de dienstverlening aan de interne en de externe klanten van de gemeente Gouda verbeterd wordt en de organisatie voorbereid is op de invoering van het loket voor de overheid in 2015”: de Burgerpoort?”

Het antwoord op deze vraag luidt: “Een integratie van de servicedesk ICT, de helpdesk Vastgoed en de helpdesk Facilitaire zaken kan in de ogen van haar klanten per mei 2012 virtueel volledig geïntegreerd zijn met het Klant Contact Centrum tot één servicebureau. De dienstverlening wordt hiermee verbeterd, op de kosten wordt bespaard en de organisatie kan zich zodoende voorbereiden op de invoering van de Burgerpoort.”

Virtueel wil zeggen dat het servicebureau via één telefoonnummer en één e-mailadres is te bereiken. De volledige fysieke integratie wordt voorzien in 2014.

Voor de klant is het voor de dienstverlening die wordt geleverd, niet interessant om te weten hoe het servicebureau zichzelf heeft georganiseerd. Een groot aantal zaken moet eerst worden geregeld voordat van een volledige integratie sprake kan zijn. Welke zaken dat concreet zijn en welke aanbevelingen ik daar voor heb, inclusief de consequenties, worden in de volgende paragraaf vermeld. Voor de uitvoering van deze aanbevelingen heb ik een implementatieplan met tijdpad voor de te zetten stappen gemaakt.

De wil tot integratie wordt bij de door mij ondervraagde sleutelfunctionarissen breed gedragen. Het hoofd van het team Vastgoed staat vooralsnog neutraal tegenover één servicebureau. Zodra duidelijk is welke vorm en inhoud een dergelijk servicepunt krijgt bepaalt hij zijn standpunt. Het nut: het financiële voordeel en de verbetering van de dienstverlening is op meerdere manieren aangetoond en de door mij aangedragen interne en externe ontwikkelingen maken het wenselijk/noodzakelijk. Vooral het centraal huisvesten en de noodzaak die zich op termijn gaat voordoen als in navolging van de Rijksoverheid de gemeente Gouda ook compacter zal moeten worden door ondersteunende en facilitaire diensten zoveel mogelijk te bundelen.

Mijn overall conclusie is dan ook dat de gemeente Gouda met inachtneming van de hierna te vermelden voorwaarden moet besluiten tot de inrichting van één servicebureau.

Aanbevelingen en consequenties

Voordat van een fysieke en organisatorische integratie van de huidige service- en helpdesks met het Klant Contact centrum tot één servicebureau sprake kan zijn, moet een groot aantal zaken eerst worden geregeld. Welke zaken dat concreet zijn en welke aanbevelingen ik daar voor heb, inclusief de consequenties, vermeld ik in deze paragraaf.

Ik heb de aanbevelingen/consequenties opgedeeld in:

1. Algemeen
2. Personeel
3. Organisatie
4. Techniek
5. Huisvesting
6. Financiën

1. Algemeen

Projectgroep / werkgroepen

Ik stel voor dat de gemeente Gouda besluit tot het inrichten van één servicebureau. De integratie raakt veel aandachtsgebieden. Om het integratieproces goed te kunnen begeleiden en omdat er door mij een breed draagvlak binnen de organisatie is geconstateerd, adviseer ik een projectgroep in te stellen.³⁴ De projectgroep kan vervolgens enkele werkgroepen instellen die bepaalde onderdelen uitwerken en ter besluitvorming voorleggen aan de projectgroep. In eerste instantie kan de projectgroep bestaan uit de hoofden van de afdelingen INA, Facilitaire zaken, Vastgoed, Huishoudelijke dienst en Publiekszaken. Zij kunnen aan de hand van enkele concrete praktijkvoorbeelden een strategie uitdenken die vervolgens door diverse werkgroepen in onderdelen verder uitgewerkt kunnen worden.

Niet met de bedoeling de projectgroep het gras voor de voeten weg te maaien vervolg ik mijn aanbevelingen.

Fasegewijze aanpak

Omdat van zowel de zijde van de medewerkers van de ICT servicedesk als van de medewerkers van het KCC door mij signalen zijn opgevangen over een wederzijdse zorg over kwaliteitsverlies bij een overhaaste integratie van werkzaamheden, is het niet verstandig een integratie via een “big boom” te laten verlopen. Ervaringen in vergelijkbare organisaties leert dat een fasegewijze aanpak de voorkeur verdient.

‘Lessons learned’

Maak gebruik van de ervaringen, opgedaan bij de integratie van het MOG in het KCC. Deze operatie is van recente datum en er zijn gedetailleerde evaluatieverslagen

34 Wijnen, G. en Storm, P.: *Projectmatig werken*. Blz. 183.

beschikbaar. Het ligt de huidige medewerkers nog vers in het geheugen en het gebruik maken van de input van de medewerkers draagt bij in het creëren van een breed draagvlak.

Herkenbaarheid / bereikbaarheid

Geef het servicebureau het telefoonnummer 8777, het huidige nummer van de servicedesk ICT en als e-mailadres: servicebureau@gouda.nl. Het nummer 8777 is breed bekend binnen de organisatie en het heeft bij de gebruikers een positief imago. Uit het medewerkers-/ klanttevredenheidsonderzoek, gehouden in 2009, geven de 'klanten' van de servicedesk ICT aan snel en vakkundig te worden geholpen. In aanloop naar mei 2015 kan de klant een voorkeuzemenu worden geboden. Bijvoorbeeld: Kies 1 voor ICT vragen, kies 2 voor overige vragen. Bij keuze 1 krijgt de beller een medewerker van de servicedesk ICT; bij keuze 2 krijgt de beller een medewerker van de in het KCC geïntegreerde helpdesk MOG, Vastgoed en Facilitair. Ook voor deze drie helpdesks kan de beller in de beginfase, indien de integratie niet binnen één jaar is afgerond, een voorkeuzemenu worden geboden. Kies 1 voor meldingen in het openbare gebied, kies 2 voor meldingen Vastgoed en kies 3 voor Facilitaire meldingen. Andere varianten zijn uiteraard ook mogelijk.

Communicatie

Communiceer intern naar de 'klanten' van het servicebureau zo snel en uitgebreid mogelijk over het nieuwe servicebureau. Omdat het van start gaan van het servicebureau gelijk valt met de ingebruikname van het Huis van de Stad, beveel ik aan met de communicatie aan te sluiten bij het lopende intensieve communicatietraject over het Huis van de Stad. Voor de externe klanten van het KCC, de burgers en bedrijven, verandert er niet veel. Extra communicatie in die richting is daarom niet nodig.

Shared Service Center

Het uitbesteden wordt niet als optie aanbevolen. Op grond van de ervaringen in de gemeente Almere en van het hoofd van de afdeling Informatisering en Automatisering van de gemeente Gouda adviseer ik om niet tot uitbesteding van de ICT servicedesk over te gaan. Sterker nog, ik zou er voor willen pleiten de ICT dienstverlening die nu aan de gemeente Waddinxveen wordt geboden, aan meer gemeenten aan te bieden. In paragraaf 3.1 op bladzijde 43, waar ik schrijf over trends en ontwikkelingen richting Shared Service Centers, onderbouw ik deze aanbeveling.

2. Personeel

Opleiding / training

Door bijna alle geïnterviewden is aandacht gevraagd voor de benodigde kwaliteiten van de medewerkers van een servicebureau. De functies vereisen een bepaalde specialistische kennis, vaak verkregen uit specifieke opleidingen. De functies vereisen ook inzicht in en kennis van de Goudse organisatie, haar geschiedenis en haar plannen en het beschikken over politiek-strategisch inzicht strekt tot aanbeveling. Tot het basiskennispakket horen ook trainingen in de omgang met agressie, bejegening van de klant en in het algemeen, feed back kunnen geven en luisteren.

Kennis wordt zelfs als één van de cruciale factoren genoemd voor het welslagen van het servicebureau. De voornaamste taak voor de medewerker in het servicebureau wordt het achterhalen van de vraag achter de vraag en in hoeverre de vraagsteller geautoriseerd is

de vraag te doen. Doe onderzoek naar de noodzakelijke opleidingen en trainingen van het huidige en toekomstige personeel van het servicebureau en maak aan de hand van een inventarisatie onder het huidige personeel een opleidingsplan.

Imago / functiewaardering

Het werk- en denkniveau van een medewerker in een skilled servicebureau moet volgens de door mij geïnterviewden op MBO / MBO+ niveau liggen. De medewerker moet dan voldoende in staat worden geacht om de complexiteit van vragen in te schatten en deze naar behoren af te handelen of door te verwijzen. Om dit te bereiken zal het imago van de medewerkers van het servicebureau moeten wijzigen. Historisch gegroeid scoren functies als baliemedewerker en medewerker van een servicedesk in het algemeen niet hoog op de maatschappelijke ladder. De functiewaardering en de status van het werk in een service- /helpdesk of aan een balie zijn daarom laag. De functiewaardering van de medewerkers van het servicebureau zal aan het nieuwe niveau aangepast moeten worden. Voor het aannemen van nieuwe medewerkers is het van belang over een goede functieomschrijving inclusief functie-eisen, ook wel competenties³⁵ genoemd, te beschikken op basis waarvan in- en externe vacaturemeldingen kunnen worden gemaakt.

Capaciteit / bezetting

Tijdens het interview met het afdelingshoofd van het Klant Contact Centrum werd, bij het vooruitzicht ook KWISsen uit de organisatie aan te moeten nemen, de extra druk op de personele bezetting als belemmerende factor aangeduid. Als er formatie mee overkomt, dan wordt een samenvoegen van de interne facilitaire helpdesk en de helpdesk Vastgoed met het Klant Contact Centrum niet als een probleem ervaren.

Naast de voor de hand liggende keuze mensen aan de sterkte toe te voegen zijn er ook alternatieve zoekrichtingen denkbaar die een oplossing voor de personele bezetting bij het Klant Contact Centrum kunnen bieden. Zo zou de organisatie eens gedetailleerd kunnen analyseren wat de aard en omvang van de telefonische contacten is. Aan de hand van de uitkomsten kunnen via de kwaliteitssystemen zoals beschreven in hoofdstuk 3: de Demig cirkel, SERVQUAL en kwaliteitshandvesten bepaalde kwaliteitsverbeteringen getriggerd worden waardoor het aantal telefonische verzoeken kan verminderen. Enkele voorbeelden zijn in paragraaf 3.4 uitgeschreven. Momenteel wordt door het externe bureau Solviteers een dergelijke klantvraaganalyse gehouden. De uitkomsten van dit onderzoek worden in juni van dit jaar verwacht. Gebruik deze uitkomsten als input voor verbeteringen in de informatievoorziening, bijvoorbeeld via de website. Maak samen met de bedrijfsarts een goede analyse op het huidige ziekteverzuim. Als er bijvoorbeeld beroepsgebonden aandoeningen zijn, kan dit duiden op een te hoge werkdruk of werkbelasting en kunnen er passende maatregelen worden getroffen.³⁶

Werving en selectie

Naast de nodige vakkennis en kennis van geautomatiseerde systemen is het van belang dat nieuwe medewerkers in een team kunnen werken en beschikken over competenties als klantgerichtheid, flexibiliteit, betrokkenheid, luistervaardigheid en sensitiviteit.

³⁵ Gómes-Mejía, R.: *Personeelsmanagement*. Blz. 148

³⁶ Gómes-Mejía, R.: *Personeelsmanagement*. Blz. 463.

Vraag bij het aannemen van nieuw personeel door naar deze onderdelen met gebruikmaking van het zogenaamde STAR-model.³⁷ Uit onderzoek is namelijk gebleken dat gedrag in het verleden de beste voorspeller is voor iemands gedrag in de toekomst.

Taakverruiming/ -verbreding/ -verrijking

Voor de medewerkers van het KCC is op korte termijn sprake van taakverruiming, taakverbreding en er is op de langere termijn gelegenheid voor taakverrijking als zij meer zaken zelfstandig af gaan handelen. Neem hen vroegtijdig mee in het meedenken over deze onderwerpen zodat zij kansen en uitdagingen zien inplaats van bedreiging en onzekerheid.

Draagvlak / motivatie

Er worden andere eisen, vaardigheden en bekwaamheden gesteld dan waarvoor men is aangenomen. Is bij het personeel de bereidheid aanwezig om een opleiding te volgen? Mensen kunnen gedemotiveerd worden als zij verplicht worden andere werkzaamheden te gaan doen dan waarvoor zij ooit zijn aangenomen. Dit geldt zowel voor de medewerkers waarvoor de nieuwe taken te moeilijk zijn, als voor de medewerkers die het als demotiverend ervaren als zij werkzaamheden onder hun niveau moeten gaan verrichten. Draagvlak voor veranderingen, motivatie en een behoefte aan zekerheid vormen belangrijke onderwerpen om een besluit steun te laten vinden bij de medewerkers. Zoals er behoefte is aan een duidelijke verdeling van de bevoegdheden zijn goede werktijden en arbeidsomstandigheden ook van groot belang. Het is daarom van cruciaal belang dat de medewerkers al vanaf het voorbereidingstraject door hun leidinggevendenden bij de veranderplannen betrokken worden. *Organisaties lijken beter te functioneren wanneer mensen de kans krijgen invloed uit te oefenen op beslissingen die direct effect hebben op hun werk. Wanneer zij het gevoel hebben dat iets belangrijk is en ze over enige invloed beschikken, zullen ze gemotiveerd worden om hun best te doen de boel te laten functioneren. Wanneer ze menen dat iets belangrijk is, maar ze kunnen geen invloed uitoefenen, hebben ze over het algemeen de neiging zich behoedzaam of defensief op te stellen, hun nek niet uit te steken, informatie achter te houden, zichzelf te vrijwaren tegen schuld.*³⁸

Drijfveren

Het is van belang de drijfveren bij de betreffende medewerkers op te sporen en daar iets mee te doen.³⁹ In de mensgerichte Goudse organisatiecultuur verdient het aanbeveling in overleg en met inschakeling van de huidige medewerkers een plan van aanpak te maken. Zaken als opleiding, aanname nieuwe personeel, technische en organisatorische maatregelen kunnen daarbij ter sprake komen. Deze aanpak past prima in het “groendruk denken” binnen de verandermanagementvisie van de gemeente Gouda. Groendruk denken staat in de literatuur voor: *“Er verandert iets als je mensen in leersituaties brengt in een ontwikkelproces naar een oplossing die mensen samen vinden. Interventies zijn gaming en coaching, open systems planning, door een procesbegeleider die mensen steunt gericht op setting en communicatie. Het resultaat is geschetst, niet gegarandeerd. De borging schuilt in een lerende organisatie. De valkuil*

³⁷ Gramsbergen-Hoogland, Y. en Molen, H. van der: *Gesprekken in organisaties*. Blz. 70.

³⁸ Block, P.: *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Blz. 13.

³⁹ Caluwé, L. de en Vermaak, H.: *Leren veranderen*. Blz. 200.

schuilt in iemand uitsluiten, gebrek aan actie. Typische actoren zijn naast de procesbegeleider: Trekkers, didactici/coaches; meesters/docenten; deelnemers/experimenteerders en resources/beschermheren”.⁴⁰

Aard van de werkzaamheden verandert

Het is niet alleen dat er nieuwe kennis bijgebracht moet worden. De aard van de werkzaamheden verandert ook. Het vraagt om een ander soort betrokkenheid. De traditionele KCC medewerker krijgt telefoontjes binnen, verbindt gesprekken door en stuurt aanvraagformulieren toe en heeft zijn zaken dan meteen afgehandeld. Met een opgeruimd gevoel gaat de persoon in kwestie naar huis. *“Bij het afhandelen van facilitaire meldingen, wordt de medewerker probleem eigenaar. Hij moet een vergadering regelen, een zaal reserveren, zorgen dat er een beamer klaar staat. Als die persoon naar huis gaat, zal hij zich afvragen: is die beamer wel geregeld en is de lunch wel besteld? Zonder een goede begeleiding van een supervisor kunnen problemen ontstaan”.*⁴¹

Managementstijl

Om draagvlak te kunnen creëren moeten leidinggevendenden beschikken over een coachende, stimulerende managementstijl. In de missie van de organisatie (paragraaf 2.2 op bladzijde 25 staat over de leidinggevendenden: *“De Goudse leidinggevende geeft vertrouwen en ruimte, verbindt en delegeert verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Van de Goudse manager mag je nieuwe dingen proberen en dus ook fouten maken. Leren en innoveren staan voorop, met oog voor het resultaat.”* Het onderwerp staat tijdens de periodieke ‘leidinggevendendagen’ regelmatig op de agenda. De gevraagde stijl van leidinggeven mag dus in de organisatie aanwezig worden geacht en via diverse management development trajecten wordt deze opgefrist en aangescherpt. In mijn interviews heb ik daar dan ook niet op doorgevraagd. Mijn positie als onderzoeker leende zich daar niet voor. Ik heb in ieder geval geen negatieve reacties op mijn vraag naar een mogelijke integratie van de service- en helpdesks ontvangen. Één leidinggevende staat neutraal tegenover het servicebureau in afwachting van meer duidelijkheid over de vorm en inhoud.

Functies

Om in de toekomst de taken en verantwoordelijkheden goed duidelijk te krijgen en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren verdient het aanbeveling een teamleider servicebureau en een teamleider dienstverlening aan te wijzen. In de huidige praktijk kunnen dat de coördinator KCC en de coördinator van de Huishoudelijke dienst zijn. Voor beiden betekent dit een uitdaging in hun functioneren. Hun taken zullen verbreden en verrijken.

3. Organisatie

Bij de verdere ontwikkeling van de organisatie naar een zuiver Directiemodel vindt er door het inrichten van een directie Dienstverlening organisatorisch een integratie plaats tussen de facilitaire en een publieke dienstverlening.

⁴⁰ Caluwé, L. de en Vermaak, H.: *Leren veranderen*, 2006. Blz. 70 en 71.

⁴¹ Weekblad facilitair & gebouwbeheer, vierde jaargang, nummer 162, week 12, 17 maart 2009. Blz. 14.

Synergie

Synergie is een situatie waarin het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken. Met andere woorden: bij een verdere concentratie van klantcontacten levert dit de organisatie voordelen op. Deze voordelen zijn ook in het verleden al opgemerkt. Zo heeft het college van Burgemeester en Wethouders in een besluit van 19 november 2002 de opdracht geformuleerd, dat de gemeente Gouda telefonisch beter bereikbaar moest zijn. Naar aanleiding hiervan is als eerste onderdeel van de afdeling Klant Contact Centrum een callcenter opgericht. Dit callcenter is doorgegroeid naar haar huidige vorm. *In het Klant Contact Centrum komen naast het kanaal telefonie eveneens de kanalen e-mail, digitale aanvragen, post en fysieke klantcontacten binnen.*⁴²

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het ligt voor de hand voort te bouwen op de huidige handelwijze in het KCC. Van groot belang is de afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Vooral is dit van belang wanneer er een rolverdeling wordt afgesproken tussen het servicebureau en de vakafdelingen.

PDC

Om goede informatie aan de klanten te kunnen geven moeten de medewerkers van de servicedesk beschikken over de afspraken over afhandeltijden, kwaliteitsniveau, prijzen en aanvullende voorwaarden. Daarvoor is het noodzakelijk dat er een Producten Diensten Catalogus (PDC) komt. Met een dergelijke catalogus worden onaangename discussies in de toekomst voorkomen. Ter vergelijking: voor het Klant Contact Centrum gelden de afspraken in de servicecode Gouda.

Kennissysteem / autorisatietabel

De overige afspraken met vakafdelingen moeten vastgelegd worden in het kennissysteem en de verantwoordelijkheid voor het actueel en volledig houden daarvan berust bij de vakafdelingen. Er zullen goede communicatieafspraken moeten worden gemaakt als er door de vakafdeling ingrijpende wijzigingen in het kennissysteem worden doorgevoerd. Er zal daar vroegtijdig informatie over moeten worden verstrekt aan het servicebureau. De medewerkers van het servicebureau mogen op maandagochtend niet voor verrassingen komen te staan. Het is voorts van belang dat er autorisatie afspraken worden gemaakt en dat er goede werkprocessen worden beschreven, gevolgd door werkinstructies.

Aansturing /gedeelde loyaliteit

De medewerkers van de helpdesk ICT vallen hiërarchisch onder de leiding van het hoofd van de afdeling Informatisering en Automatisering. Voor de medewerker van de helpdesk Vastgoed is dat het hoofd van de afdeling Vastgoed. De medewerkers van het KCC vallen vervolgens onder de aansturing van het hoofd van de afdeling Publiekszaken. Er zal dus een gedeelde loyaliteit ontstaan. Dit vraagt een duidelijke afbakening voor de medewerkers van taken en bevoegdheden en een aan de situatie aangepaste stijl van leidinggeven. Daar zullen in overleg met de medewerkers door de leiding goede afspraken over moeten worden gemaakt. Daarbij kunnen vragen aan de orde komen als: Bij wie meldt een medewerker zich ziek, aan wie vraagt hij verlof, met

⁴² Inrichtingsvoorstel DPZ 2009-2011, versie 2.3 definitief. Blz 34.

wie voert hij zijn functionerings- en beoordelingsgesprekken etc. Zoals het er nu naar uitziet, vindt de operatie plaats binnen één directie, met één verantwoordelijke directeur. Wellicht komt er als gevolg van de organisatie-ontwikkeling naar het zuivere directiemodel een situatie waarbij de helpdesk van de afdeling Vastgoed organisatorisch ‘meeverhuist’ naar de directie Ruimtelijke Ontwikkeling. Voor deze frontoffice functie zal dan specifiek een uitzondering gemaakt moeten worden.

Consulenten /Shared Service Center

In het licht van mogelijke ontwikkelingen richting de vorming van een Shared Service Center, eventueel in samenwerking met andere gemeenten zoals in de Drechtsteden en Servicepunt 71, adviseer ik uit een oogpunt van kostenbesparing en verbetering van de dienstverlening een onderzoek in te stellen naar de voor- en nadelen van een mogelijke toevoeging van de huidige interne consulenten bij de afdelingen Personeelzaken, Juridische zaken, Communicatie, Inkoop, Informatisering en Automatiseren en Financiën aan het servicebureau.

Ondernemingsraad

Omdat mijn advies om fasegewijs te groeien naar één servicebureau ingrijpende gevolgen voor het zittende personeel kan hebben, adviseer ik in een vroeg stadium de Ondernemingsraad (OR) mee te nemen in de advisering. De voorzitter van de OR is door mij in januari 2011 al op de hoogte gebracht van mijn onderzoek en hij vertelde mij dat de OR afhankelijk van de impact van de wijziging een advies- of instemmingsrecht heeft. In verband met de organisatieontwikkeling naar het zuivere Directiemodel is de OR wel op de hoogte van de samenvoeging van de diensten Publiekszaken en Bedrijfsvoering.

Werktijden / openingstijden / bedrijfstijden

Bij aanvang van mijn onderzoek werd ervan uitgegaan dat voor het servicebureau openingstijden van 8.30 tot 17.00 uur zouden worden gehanteerd. Tijdens de interviewronde werd mij al snel duidelijk dat dit een mogelijkheid is, alleen stelt het nieuwe werken (HNW), het plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken en de gewenste ondersteuning tijdens avondvergaderingen in het Huis van de Stad een andere visie op de bedrijfstijden voor facilitaire ondersteuning. Het liefst 24x7 of anders een piketregeling / noodopvang zoals dit voor het Meldpunt Openbaar Gebied geldt met A2 Antwoordservice. Daarbij is het van belang een onderscheid te maken in openingstijden en bedrijfstijden. Tijdens de openingstijden van de publieksfuncties moet er in ieder geval een bezetting in het servicebureau aanwezig zijn. Een enquête onder de gebruikers zal inzicht moeten geven over de noodzakelijke bedrijfstijden van het servicebureau buiten sluiting van de publieksfuncties.

4. Techniek

Één registratiesysteem

Tot op heden was er geen aanleiding om een uitgebreid onderzoek te doen naar de integratie van de service- en helpdesks binnen de organisatie. Er is enige jaren geleden binnen de afdeling Facilitaire zaken wel eens een intern onderzoek gedaan. Het resultaat van dat onderzoek was dat dit weinig tot geen toegevoegde waarde zou hebben. Het gevolg is dat er meerdere diensten en afdelingen hun eigen service- en helpdesks in stand hebben gehouden, ieder ondersteund met een eigen softwarepakket. Één

servicebureau vraagt op termijn om één softwarepakket waarin meldingen centraal opgenomen kunnen worden en vervolgens weer uitgezet naar diverse verantwoordelijken. Via een uniforme registratie en het automatisch toevoegen van een uniek incident volgnummer, is na afdoening van de melding op eenvoudige en eenduidige wijze de factureren en betaalbaarstelling van de facturen te controleren. Kies voor één registratiesysteem. Laat een werkgroep onderzoek doen naar de keuze om gebruik te maken van een van de ingebruik zijnde systemen: Planon, TOPdesk of RS8, of te kiezen voor een heel nieuw FMIS. Een recent advies daartoe is als bijlage 11 opgenomen. Het is van groot belang goed te letten op de functionele en technische eisen van het beoogde FMIS. Daarbij is het in ieder geval van belang dat het een relatie aan kan gaan met de overige binnen de gemeente in gebruik zijnde systemen als ICA, DIV, Verseon, Persmaster, GBA, BAVAK, ICT en Financiën.

Digitaal omdat...

Omdat er nog veel KWISsen via de wandelgangen of telefonisch met de huismeesters of de coördinator van de Huishoudelijke dienst binnen komen, moeten digitale meldingen ‘afgedwongen’ worden. Dit laatste geldt overigens alleen voor de interne klanten. Uit onderzoek van Willem Pieterse⁴³, gepromoveerd op 26 maart 2011 aan de faculteit Gedragswetenschappen van de Universiteit Twente, onder 2.500 personen is namelijk gebleken dat externe klanten zich niet naar één bepaald kanaal laten sturen. Iemand die in principe altijd belt, zal blijven bellen; iemand die liever er voor kiest langs te komen voor een persoonlijk praatje, zal langs blijven lopen. Ze kunnen er wel toe worden verleid door bijvoorbeeld de digitaal gemelde KWISsen goedkoper of sneller op te lossen of eenmaal in de maand uit de digitale melders een keuze te maken en de gelukkige te verblijden met een groot boeket bloemen.

De digitale meldingen hebben als voordeel dat ze kostenbesparend zijn. De medewerkers van het servicebureau hoeven niet à la minuut de meldingen aan te nemen en te verwerken en de gegevens hoeven niet opnieuw ingetypt te worden. Uit een oogpunt van gebruikersgemak is het servicebureau 24 x 7 bereikbaar voor digitale KWISsen. Men hoeft de KWIS niet op te houden tot de volgende morgen 9 uur. Vereiste is wel dat er een gebruikersvriendelijke herkenbare “KWIS button” op intranet of via een webgebaseerde applicatie via internet beschikbaar komt. Aanbeveling: maak een gebruikersvriendelijke button op Tera voor het melden van KWISsen. Zorg ervoor dat elke bedenkbare KWIS makkelijk te vinden is. Zorg er daarna voor dat er een uitgebreide communicatie over nut en noodzaak wordt gevoerd van het doorgeven van KWISsen. Denk na over een beloningssysteem voor veelmelders. Zorg ervoor dat voor de ‘klanten’ zoveel mogelijk aanvraagformulieren digitaal beschikbaar komen. Enerzijds ontlast het de backoffice van het opnieuw inkloppen van gegevens en anderzijds stimuleert het gebruikers ook voor andere zaken gebruik te maken van het digitale kanaal.

Social media

De opkomst van deze moderne, snelle en interactieve manier van communiceren gaat in toenemende mate een plaats afdwingen in de communicatie tussen de overheid en haar burgers (paragraaf 2.8.1). Anticipeer als organisatie op deze ontwikkelingen.

⁴³ <http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/1808632/overheid-gaat-ten-onrechte-uit-van-rationele-burger.html>

5. Huisvesting

*Als er een centrale huisvesting wordt gerealiseerd waardoor de ondersteuning slechts op één locatie hoeft te worden verleend, is de keuze voor een centrale servicedesk snel gemaakt.*⁴⁴

Van twee ruimten naar één

Over het oorspronkelijk idee om alle medewerkers van het servicebureau direct bij de ingebruikname van het Huis van de Stad in één ruimte onder te brengen, stel ik voor dit vooralsnog los te laten. Ik stel voor dat het per mei 2014 wel het eindplaatje wordt. Hier hoeft op dit moment nog geen besluit over genomen te worden. Er is wat betreft de inrichting van de ruimte en de inzet van middelen zoals beeldschermen, telefoons, headsets, bureaus en stoelen voldoende ervaring opgedaan in het Call Center van het Klant Contact Centrum. Per mei 2012 zal er wat mij betreft in het Huis van de Stad één aparte ruimte zijn voor de medewerkers van de servicedesk ICT en één aparte ruimte voor de medewerkers van het KCC, helpdesk Facilitair en de helpdesk Vastgoed.

Decentrale werkplekken

Daarnaast maakt de verdere digitalisering het mogelijk het servicebureau volledig te decentraliseren, zelfs buiten het Huis van de Stad. Voor deze laatste oplossing, waarbij uit een oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) de inzet van mensen met een lichamelijke of andersoortige uitdaging mogelijk wordt, loopt op dit moment een onderzoek, uitgevoerd door een student Public Management. Het te verwachten verlies aan synergie dat door deze deconcentratie van medewerkers ontstaat is op te vangen door speciale meetings te organiseren en slimme interne communicatie via intranet achtige toepassingen. In het land zijn goed functionerende voorbeelden van dit soort decentrale werkplekken zoals: “Ro!Entree” en “Annieconnect”.

Balie

Met het oog op de mogelijkheid om via een logistiek afsprakensysteem kleine kantoorbenodigdheden en communicatiemiddelen af te halen, is het niet noodzakelijk om een fysieke balie voor het servicebureau in te richten.

6. Financiën

Besparingen

Uit het thans gehouden organisatiebrede onderzoek kan de conclusie worden getrokken dat de inrichting van één servicebureau geld bespaart en zorgt voor een betere dienstverlening aan de klant. Zowel intern als extern. Omdat de huidige kosten verspreid over meerdere diensten en afdelingen veroorzaakt worden, is een exact bedrag aan besparingen helaas niet te noemen. Uit ervaringen elders blijkt dat de besparingen tot wel 30% op kan lopen.⁴⁵

Afdeling ICA

In dit verband wil ik niet onvermeld laten dat niet sec de integratie van de service- en helpdesks, maar ook een intensievere samenwerking met het team Inkoop Contractmanagement en Aanbesteden financieel aantrekkelijk kan zijn. Als er een

⁴⁴ Alofs, T en Korevaar, H.: *Van helpdesk naar servicedesk*. Blz 30.

⁴⁵ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility management*. Blz. 154.

situatie komt als bij de brandweer Hollands-Midden inmiddels is gerealiseerd, dat alle bestellingen ook via het servicebureau gedaan moeten worden, ontstaat er een verhoogd begrip van de extra kosten die het onderhouden van contacten met een veelheid aan externe leveranciers van producten en diensten met zich meebrengt. Alleen uit een oogpunt van kostenbesparing is dit al een apart onderzoek waard. Het hierna volgende voorbeeld tracht deze bewering te verduidelijken. Voorbeeld: Elke willekeurige factuur brengt € 60,00 afhandelingskosten met zich mee zoals het inboeken, digitaliseren, checken en paraferen door budgetbeheerder, betaalbaar stellen, controleren en archiveren. Stel dat 15 managementassistentes 15 maal per jaar een bloemetje kopen en er elke keer een rekening voor binnenkomt. Dan lopen de afhandelingskosten op tot $15 \times 15 \times € 60,00 \text{ euro} = € 13.500,00$. Als het bestellen van bloemen centraal door het servicebureau gebeurt bij één bloemist met 1x per jaar een digitale factuur, bespaart dit de gemeente € 13.400,00 afhandelingskosten en vermoedelijk een aardige kwantumkorting op de aanschafprijs van de bloemen.

Managementassistentes

Overige taken die de managementassistentes uitvoeren en eveneens tot kostenbesparingen kunnen leiden als dit centraal gebeurt zijn:

- Uitgifte mobility Mixx cards of het maken van afspraken voor het reizen op rekening met het Openbare Vervoer
- Organisatie bewonersavonden
- Kantoorartikelen bestellen / afdelingsvoorraadbeheer kantoorartikelen.

Onderzoek welke werkzaamheden die nu door managementassistentes worden uitgevoerd, uit kostenreductie overwegingen overgeheveld kunnen worden naar het servicebureau.

Pro actief

De financiële voordelen van het niet meer lastig vallen van de vakspecialisten door het inrichten van een frontoffice zijn niet verder te vergroten door de integratie van de verschillende help- en servicedesks. Wel valt er financieel voordeel te behalen via het terugbrengen van het aantal meldingen. Enerzijds door een betere instructie aan alle medewerkers en anderzijds door het pro-actiever optreden van de medewerkers van de afdeling facilitaire zaken zelf. Hierbij denk ik dan aan het tijdens het rondbrengen van de interne post terloops controleren of het gebouw schoon is, of alle lampen nog branden, of er nog voldoende toiletpapier hangt en de handdoekenrollen in de toiletten functioneren. In het vakjargon ook wel met het aanwenden van het “facilitaire zintuig” aangeduid.

Berekenen toekomstige kosten overheidsloket

In paragraaf 3.5 heb ik de Activity Based Costing (ABC) methode uitgelegd. De methode maakt duidelijk waar, door wie, welke kosten, voor welke dienstverlening worden gemaakt. Ik adviseer om deze methode in te voeren voor het servicebureau. Niet met de bedoeling om kosten rechtstreeks door te gaan berekenen aan de vakafdelingen want deze dragen per Fte al € 35.500,00 per jaar bij aan de overheadkosten. Het is wel een goede oefening om kosten inzichtelijk te krijgen. Dit kan goed van pas komen als op termijn overheidstaken aan de verantwoordelijkheid van de gemeente worden overgedragen. Aan de hand van de te verrichten werkzaamheden is dan nauwkeurig uit te rekenen welke financiële bijdrage van de delegerende partij mag worden gevraagd.

Differentiatie in tarieven

Voor sommige meldingen gelden afhandelings- en/of levertijden. Afhankelijk van de gewenste snelheid kunnen variabele tarieven worden overwogen.

Één registratiesysteem

Naar mijn mening valt er te bezuinigen op de kosten aan onderhoud, afschrijving, licenties e.d. door te kiezen voor één registratiesysteem ter vervanging van de huidige drie systemen.

Samenvatting aanbevelingen en consequenties

Samenvatting aanbevelingen en consequenties:

1. Neem als gemeentebestuur het besluit tot de inrichting van één servicebureau voor de interne en externe klanten.
2. Kies voor een fasegewijze organisatorische en fysieke integratie naar het servicebureau.
3. Maak gebruik van de ervaringen die opgedaan zijn bij de integratie van het MOG in het KCC.
4. Stel een projectgroep in die het fasegewijze integratieproces gaat begeleiden.
5. Laat de projectgroep een of meer werkgroepen formeren.
6. Geef het servicebureau het telefoonnummer 8777 en als e-mailadres: servicebureau@gouda.nl
7. Zorg voor een technische oplossing voor een tijdelijk te gebruiken voorkeuzemenu voor de klant in de overgangsfase.
8. Sluit met de communicatie over het servicebureau aan bij de lopende communicatie over het Huis van de Stad.
9. Besluit niet tot het uitbesteden van de facilitaire service- /helpdesks. Onderzoek daarentegen de mogelijkheden voor een doorontwikkeling van het servicebureau naar een Shared Service Center.
10. Doe onderzoek naar de noodzakelijke opleidingen en trainingen van het toekomstige personeel van het servicebureau en maak aan de hand van een inventarisatie onder het huidige personeel een opleidingsplan. Betrek daarbij ook het management als het gaat om de noodzakelijke coachende, stimulerende managementstijl.
11. Stel een functieomschrijving inclusief functie-eisen voor de medewerkers van het servicebureau op.
12. Gebruik de uitkomsten van het onderzoek naar de klantvraaganalyse als input voor verbeteringen in de informatievoorziening via bijvoorbeeld de website.
13. Analyseer samen met de bedrijfsarts het ziekteverzuim bij de medewerkers van het KCC.
14. Vraag door bij het aannemen van nieuw personeel naar de functie-eisen en competenties via het zogenaamde STAR-model.
15. Neem de huidige medewerkers van de service- en helpdesks vroegtijdig mee in het meedenken over de mogelijke uitbreidingen en verrijkingen van hun takenpakket.
16. Onderzoek de drijfveren bij het huidige medewerkers en sta met hen stil bij de wijzigingen in de aard van de werkzaamheden.

17. Benoem de coördinator van het KCC tot teamleider servicebureau en de coördinator Huishoudelijke dienst tot teamleider facilitaire dienstverlening.
18. Bouw voort op de huidige handelwijze binnen het KCC.
19. Ontwerp doorvraagscripts voor de KWISsen Facilitair, Vastgoed en op termijn voor ICT.
20. Zorg voor een concrete afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen het servicebureau en de vakafdelingen.
21. Stel een Producten en Diensten Catalogus (PDC) samen.
22. Zorg voor een kennissysteem zodat de medewerkers van de servicedesk beschikken over de gemaakte afspraken met de vakafdelingen over afhandeltijden, kwaliteitsniveau, prijzen en eventuele aanvullende voorwaarden.
23. Maak vakafdelingen verantwoordelijk voor het actueel houden van het kennissysteem.
24. Beschrijf werkprocessen en werkinstructies en zorg ervoor dat deze beheerd worden.
25. Maak duidelijke afspraken over de hiërarchische en functionele aansturing van de medewerkers gedurende de ontwikkelfase naar één servicebureau.
26. Onderzoek de mogelijkheid om de huidige consultants bij de afdelingen Personeelzaken, Juridische zaken, Communicatie, Inkoop, Informatisering en Automatiseren en Financiën toe te voegen aan het servicebureau.
27. Neem tijdig de Ondernemingsraad (OR) mee in de advisering.
28. Onderzoek via een enquête onder de gebruikers, beargumenteerd de noodzakelijke bedrijfstijden van het servicebureau.
29. Kies voor één registratiesysteem. Laat een werkgroep onderzoek doen naar de keuze om gebruik te maken van een van de in gebruik zijnde systemen: Planon, TOPdesk of RS8, of te kiezen voor een heel nieuw FMIS.
30. Maak een gebruikersvriendelijke button op Tera voor het melden van KWISsen.
31. Zorg ervoor dat elke denkbare KWIS makkelijk te vinden is.
32. Communiceer uitgebreid over nut en noodzaak van het doorgeven van KWISsen.
33. Denk na over een beloningssysteem voor ‘veelmelders’.
34. Zorg ervoor dat zoveel mogelijk aanvraagformulieren digitaal beschikbaar komen.
35. Dwing het digitaal melden van KWISsen voor de interne klanten af.
36. Richt per 1 mei 2012 in het Huis van de Stad twee servicebureau ruimten in. Één voor de servicedesk ICT en één voor de medewerkers van het KCC, helpdesk facilitair en de helpdesk Vastgoed.
37. Maak er uiterlijk 1 mei 2014 één ruimte van.
38. Onderzoek de mogelijkheid van het inrichten van decentrale (thuis-)werkplekken voor medewerkers van het servicebureau met een lichamelijke of andersoortige uitdaging.
39. Voer een dusdanig logistiek afsprakensysteem in dat het onnodig maakt een fysieke balie in te richten.
40. Stimuleer bij de facilitaire medewerkers het zogenaamde ‘facilitaire zintuig’ door pro-actief op KWISsen te anticiperen.
41. Voer de Activity Based Coasting methode in voor het servicebureau.
42. Onderzoek in hoeverre er voor bepaalde diensten, afhankelijk van de gewenste snelheid van handelen, variabele tarieven kunnen worden gerekend.

43. Onderzoek mogelijkheden voor een intensievere samenwerking met de afdeling Inkoop Contractmanagement en Aanbesteden (ICA)
44. Ga continu op zoek naar de verschillen (Gap 5) tussen de door de klant verwachte en door de klant ervaren dienstverlening.
45. Organiseer een adequaat feedbacksysteem voor de medewerkers van het servicebureau om de verschillen tussen de door de klant verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening onder de aandacht van het management te brengen.
46. Laat het management terugkoppelen met de medewerkers van het servicebureau welke acties worden ondernomen om verbeteringen door te voeren.
47. Onderzoek welke werkzaamheden die nu door managementassistentes worden uitgevoerd, overgeheveld kunnen worden naar het servicebureau.
48. Volg de landelijke ontwikkelingen richting de Burgerpoort op de voet.
49. Onderzoek de mogelijkheid op termijn verder te ontwikkelen naar een Shared Service Center
50. Anticipeer op de communicatie via social media.

Implementatieplan

Tijdens mijn onderzoek werd het mij al snel duidelijk dat er uit een oogpunt van professionaliteit vrees bestaat over ongewenst kwaliteitsverlies. Als slecht voorbereid en ondoorgedacht werkzaamheden in elkaar geschoven worden, bestaat het gevaar dat de dienstverlening aan de klant afneemt. Fasering van de overdracht van werkzaamheden, afgestemd op de mogelijkheden en opnamecapaciteiten van de medewerkers moeten dit kwaliteitsverlies voorkomen. Zoals hiervoor bij de aanbevelingen al is opgemerkt, kan het vroegtijdig betrekken van alle medewerkers en de ondernemingsraad, in combinatie met een uitgebalanceerd opleidings- en trainingstraject mede gebaseerd op de 'lessons learned' bij de integratie van het MOG in het KCC, bijdragen aan een soepele en verantwoorde integratie van de service- en helpdesks in het KCC tot één servicebureau.

Hoe deze integratie vorm kan krijgen leg ik in dit implementatieplan uit.

Er wordt een fasegewijze invoering voor de integratie geadviseerd. Voor de "klanten/gebruikers" echter is er in mei 2012 wel één servicebureau. Met één telefoonnummer; één e-mailadres en via Tera via één 'button' te benaderen. Het is voor de klant niet van belang om precies te weten wat er na het doorgeven van een KWIS achter de schermen gebeurt. Zaken die op dat moment nog niet organisatorisch afgeregeld zijn, kunnen door inzet van techniek 'cosmetisch' worden gecamoufleerd. Voorbeeld: klant belt 8777, krijgt in de beginfase een voorkeuzemenu: kies 1 voor ICT, kies 2 voor overige KWISsen.

In dit implementatieplan neem ik al een voorschot op de werkzaamheden van de door mij geadviseerde projectgroep. Het plan bevat een overzicht van de te nemen stappen, het tijdpad dat mij daarbij voor de geest staat en een prognose van de kosten die de implementatie met zich mee kan brengen.

Stappen

In mei 2012, bij de ingebruikname van het Huis van de Stad, kan het virtuele servicebureau van start gaan. Voor de klant is er op dat moment één servicebureau. Er is één telefoonnummer en er is één e-mailadres. Het dichtst bij elkaar liggen de werkzaamheden van de helpdesk Vastgoed en die van het Meldpunt Openbaar Gebied (MOG), onderdeel van het Klant Contact Centrum (KCC). Bij beide helpdesks komen merendeels meldingen binnen over gebreken en storingen. Aan de één (MOG) worden gebreken en storingen in het openbare gebied doorgegeven door burgers, bij de ander worden gebreken en storingen in een van de gemeentelijke eigendommen doorgegeven. Als de integratie van deze twee helpdesks is afgerond, dan kan, net als nu het MOG in het KCC is geïntegreerd, het aantal medewerkers dat meldingen aan kan nemen van het “MOG/VASTGOED” uitgebreid worden.

In paragraaf 4.3 is in figuur 18 schematisch de mogelijke integratievolgorde weergegeven.

Mijn aanbevolen ontwikkeling van het huidige KCC naar één servicebureau is als volgt:

Fase 1:

Fysiek bij elkaar plaatsen van de medewerkers van de helpdesk Vastgoed en Facilitaire zaken bij de medewerkers van het KCC.

De digitale KWISsen van zowel KCC en MOG, Vastgoed en Facilitair worden centraal behandeld.

De servicedesk ICT doet in deze fase nog niet mee.

Tijdens deze fase moet:

- Het callscriptersysteem van het KCC aangevuld worden met nieuwe callscripts die betrekking hebben op Vastgoed en Facilitaire zaken.
- Het kennissysteem worden aangevuld met alle mogelijke vragen. Input daarvoor is onder anderen te verkrijgen uit het klantvraaganalyse onderzoek waarvan de gegevens in juni 2011 beschikbaar komen.
- Een Producten Diensten Catalogus (PDC) worden opgesteld.
- Een overzicht worden opgesteld van alle leveranciers en overige bedrijven waar de gemeente zaken mee doet. Zeker als het gaat om Facilitaire zaken en Vastgoed.

Fase 2:

Inhoudelijk worden de telefonische KWISsen voor de helpdesk Vastgoed en Facilitair gekoppeld aan de telefonische KWISsen van het MOG in het KCC.

Fase 3:

KWISsen die normaal bij de helpdesk Vastgoed en Facilitair binnenkomen zijn geïntegreerd binnen het KCC.

Fase 4:

Eenvoudig te beantwoorden ICT KWISsen worden toegevoegd aan het KCC. Voorbeelden : “het ‘killen’ van een applicatie”, “het aanmaken van een e-mailaccount”, “het verstrekken van een vergeten wachtwoord” et cetera.

Fase 5:

Samenvoegen van de servicedesk ICT in het KCC waardoor één servicebureau ontstaat voor het behandelen van alle KWISsen.

Tijdpad / mijlpalen

mei 2011

- Kennis nemen van het onderzoeksrapport en implementatieplan.
- Voorstel aan college van B&W besluit tot de inrichting van één servicebureau.
- Inschakelen van de ondernemingsraad.
- Installatie projectgroep.
- Vormen diverse werkgroepen.
- Medewerkers van de huidige service- /helpdesks en KCC (voor zover nog niet gedaan) informeren over dit implementatieplan en ze betrekken door ze uit te nodigen kritisch mee te denken over hun eigen toekomst.
- Afspraken maken over de hiërarchische en functionele aansturing van de medewerkers gedurende de ontwikkelfase.
- Samenstellen van een Producten en Diensten Catalogus (PDC).
- Werkprocessen meldingen helpdesk Vastgoed analyseren en toegevoegen aan de werkprocessen van het MOG.
- Werkprocessen Facilitair zaken analyseren en toegevoegen aan de werkprocessen van het MOG.
- Ontwerpen doorvraagscripts voor de KWISsen Facilitair en Vastgoed.
- Het servicebureau krijgt telefoonnummer 8777 en als e-mailadres: servicebureau@gouda.nl
- Technisch mogelijk maken via voorkeuzemenu's telefonisch KWISsen door te geven via 8777.
- Analyse ziekteverzuim bij de medewerkers van het KCC.
- Aanvang onderzoek naar één registratiesysteem.
- Beoordelen bruikbaarheid uitslag onderzoek naar de mogelijkheid van decentrale (thuis-) werkplekken voor medewerkers van het servicebureau met een lichamelijke of andersoortige uitdaging.
- Start onderzoek gevolgen van de communicatie via social media.

oktober 2011

- Opleidingseisen formuleren en opleidingsplan opstellen
- Universele 'button' op Tera maken voor het doorgeven van alle KWISsen.
- Aansluiten met de communicatie over het servicebureau bij de lopende communicatie over het Huis van de Stad.
- Start onderzoek naar mogelijkheden voor de doorontwikkeling van het servicebureau naar een Shared Service Center.
- Onderzoek naar het toevoegen van de huidige consultants bij de afdelingen Personeelzaken, Juridische zaken, Communicatie, Inkoop, Informatisering en Automatiseren en Financiën aan het servicebureau.
- Opstellen van een functieomschrijving inclusief functie-eisen medewerkers servicebureau.
- Uitkomst klantvraaganalyse benutten als input voor verbeteringen in de informatievoorziening.
- Benoeming teamleider servicebureau en teamleider facilitaire dienstverlening.
- Ontwerpen doorvraagscripts voor de KWISsen servicedesk ICT.
- Afbakenen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen het servicebureau en de vakafdelingen.

- Afspraken maken met de vakafdelingen over de verantwoordelijkheid voor het actueel houden van het kennissysteem.
- Enquête onder de gebruikers naar de noodzakelijke bedrijfstijden van het servicebureau.
- Maak een logistiek afsprakensysteem dat het onnodig maakt een fysieke balie in te richten.
- Start onderzoek naar werkzaamheden die van de managementassistentes overgeheveld kunnen worden naar het servicebureau.

mei 2012

- Het centrale telefoonnummer van het ‘virtuele’ Servicebureau 8777 extra promoten. (Aangenomen mag worden dat in het begin, bij de ingebruikname van het Huis van de Stad, er relatief véél facilitaire meldingen bij het servicebureau binnen zullen komen. Het is dé manier om snel aan het nummer 8777 te wennen en aan de digitale button op Tera.)
- Alleen nog maar digitale KWISsen accepteren voor interne KWISsen.
- Digitale aanvraagformulieren ontwerpen en aan Tera toevoegen.
- Invoeren Activity Based Coasting.

oktober 2012

- Start onderzoek naar intensievere samenwerking met de afdeling ICA.
- Evaluatie voortgang integratie helpdesks FAC/VG.

oktober 2013

- Helpdesk FAC/VG worden samengevoegd met het KCC.
- Start voorbereidingen samenvoeging servicedesk ICT met KCC.

oktober 2014

- Servicedesk ICT wordt samengevoegd met het KCC.
- Volledige integratie van alle service- /helpdesks in één servicebureau in één ruimte.

Financiën

Er is bij aanvang van het onderzoek geen budget afgesproken waarbinnen de uitvoering van het advies inclusief implementatie moet worden gerealiseerd. Nu staan naar verwachting ontvangsten tegenover extra uitgaven en extra baten tegenover te maken kosten. Voor een groot deel van de baten zal het heel moeilijk zijn deze inzichtelijk te krijgen. De besparingen ontstaan naar verwachting op een andere plaats dan waar zij veroorzaakt worden. Een eenvoudige rekensom waarin een direct verband wordt gelegd tussen doorgevoerde wijzigingen en de daarmee gepaard gaande besparing zal weinig voorkomen.

Financiële voordelen

- 1^e lijns helpdeskfuncties samenvoegen levert synergievoordeel op met als resultaat minder Fte's.
- Terugdringen aantal KWISsen door:
 - o Digitalisering
 - o Informatie overdracht via internet
- Integratie van registratiesystemen.

Achter deze financiële voordelen zijn helaas nog geen concrete bedragen in te vullen. Ervaringen in de praktijk zullen deze informatie moeten opleveren. Zoals bij mijn aanbevelingen en consequenties onder paragraaf 6 al vermeld, kan de besparing tot 30% oplopen.

Kostenraming

Er kan wel een raming van de kosten per mijlpaal worden gemaakt. Voor een aantal activiteiten is de vraag gesteld of deze onder reguliere taken vallen of onder een apart op te zetten projectbudget. De keuzes staan in onderstaande tabellen vermeld

Met welke kosten krijgt Gouda te maken met de fasegewijze invoering van één centraal servicebureau?

mei 2011

activiteit	Afdeling/dienst	functie	uur	intern/tarief	kosten
Projectleiding	Extern	Projectleider	300	103	€ 30.900
Voorstel college van B&W	DPZ/Facilitaire zaken	Hoofd	10	Reguliere taak	€ 0.00
Afspraken aansturing	Dir. Dienstverlening	Directeur	5	Reguliere taak	€ 0.00
Producten en Diensten Catalogus (PDC)	Extern	Student FM HHS	100	€ 15,=	€ 1.500,00
Werkprocessen	DPZ/Facilitaire zaken	Hoofd	50	Reguliere taak	€ 0.00
Doorvraagscripts	Facilitair en Vastgoed	Teamleiders	50	Reguliere taak	€ 0.00
Voorkeuzemenu's 8777	INA	Medewerker	4	Reguliere taak	€ 0.00
Analyse ziekteverzuim	KCC / bedrijfsarts	Hoofd	4	€ 100,=	€ 400,00
Onderzoek één registratiesysteem	Werkgroep	Werkgroep	60	€ 50,=	€ 3.000,00
TOTAAL					€ 35.800,00

oktober 2011

activiteit	Afdeling/dienst	functie	uur	intern/tarief	kosten
Opleidingsplan	DPZ/P&O	Hoofd DPZ	40	Reguliere taak	€ 0,00
Universele 'button' op Tera	INA/B&C	Webredacteur	20	€ 75,=	€ 1.500,00
Communicatie	DPZ/B&C	Consulent	10	€ 75,=	€ 750,00
Onderzoek Shared Service Center	Extern	Student FM HHS	100	€ 15,=	€ 1.500,00
Consulenten naar KCC	Extern	Student FM HHS	40	€ 15,=	€ 600,00
Functieomschrijvingen	DPZ/P&O	Hoofd DPZ /consulent P&O	40	Reguliere taak	€ 0,00
Doorvraagscripts ICT	Extern	Student FM HHS	80	€ 15,=	€ 1.200,00
Enquête bedrijfstijden	Extern	Student FM HHS	100	€ 15,=	€ 1.500,00
Managementassistentes	Extern	Student FM HHS	30	€ 15,=	€ 450,00
TOTAAL					€ 7.500,00

mei 2012

activiteit	Afdeling/dienst	functie	uur	intern/tarief	kosten
8777 extra promoten	B&C	Consulent	8	Reguliere taak	€ 0,00
Digitale aanvraagformulieren aan Tera toevoegen.	INA/DPZ	Webredacteur	40	€ 75,=	€ 3.000,00
Invoeren Activity Based Coasting	Financiën	Consulent	75	€ 75,=	€ 5.625,00
TOTAAL					€ 8.625,00

oktober 2012

activiteit	Afdeling/dienst	functie	uur	intern/tarief	kosten
Onderzoek naar intensievere samenwerking met de afdeling ICA	ICA/Extern	Hoof ICA/DPZ student FM HHS	40	€ 15	€ 600,00
Evaluatie voortgang integratie helpdesks FAC/VG.	DPZ/FAC/VG	Hoofden	10	Reguliere taak	€ 0,00
TOTAAL					€ 600,=

oktober 2013

activiteit	Afdeling/dienst	functie	uur	intern/tarief	kosten
Helpdesk FAC/VG worden samengevoegd met het KCC	DPZ/Vastgoed	hoofden	40	Reguliere taak	€ 0,00
Start voorbereidingen samenvoeging servicedesk ICT met KCC.	INA/Directie DV	hoofden	80	€ 100,00	€ 8.000,00
TOTAAL					€ 8.000,00

oktober 2014

activiteit	Afdeling/dienst	functie	uur	intern/tarief	kosten
Servicedesk ICT wordt samengevoegd met het KCC	INA/directie DV	hoofden	80	€ 100,00	€ 8.000,00
Openingsreceptie één servicebureau	Servicebureau	n.v.t.	15	€ 50,00	€ 750,00
TOTAAL					€ 8.750,00

Dankwoord

Tijdens mijn onderzoek zijn er veel mensen geweest die mij gesteund hebben.

Als eerste wil ik mijn docentbegeleider Annel van Houts en medebeoordelaar Annemieke van Gent bedanken voor hun adviezen en feedback op mijn scriptie in wording. Vervolgens wil ik mijn scriptiebegeleider / opdrachtgever Simon Knap bedanken voor zijn steun, getoonde interesse en betrokkenheid en het met mij delen van zijn kennis tijdens mijn afstudeerperiode.

Ook wil ik mijn (oud-) collega's bij de gemeente Gouda, Almere, Alphen aan den Rijn en de brandweer Hollands-Midden bedanken voor hun tijd en geduld bij hun inbreng.

Zonder de hierboven genoemden was deze scriptie niet geworden als hij nu is. En als Irma, die mij de laatste tweeëneenhalfjaar heeft moeten delen met de Haagse Hogeschool, er niet was geweest, dan was er niet eens een scriptie gekomen. Haar wil ik op deze plaats bijzonder bedanken voor de raad en daad die ik al sinds onze eerste kennismaking -op 21 april 1971- van haar mag ontvangen.

Paul Vreeke
Gouda, 18 mei 2011

Literatuurlijst

Boeken

- Alofs, T. en Korevaar, H.: *Van helpdesk naar servicedesk, de klant centraal*. 2e druk. Den Haag: Ten Hagen en Stam, 2000. ISBN 9044001515.
- Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*. 4^e herz. druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 9789020733150.
- Besamusca-Janssen, M.: *Klantgericht management in non-profitorganisaties*. 1e druk. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V., 1997. ISBN: 9024413567.
- Block, P.: *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. 2^e druk. Den Haag: Academic Service, 2010. ISBN 9052613389.
- Boer, P. de, Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: *Basisboek Bedrijfseconomie*. 8^{ste} druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2008. ISBN 9789001702427.
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht, academie voor facility management*. 15^e herziene druk, Leiden: MicrowebEdu, 2009. ISBN: 9073077095.
- Buijs, J.A., Doorn, V. van en Noordam, P.: *De inrichting van Shared Service Centers*. 1e druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN: 9013015484.
- Caluwé, L. de en Vermaak, H.: *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Tweede geheel herziene editie, Deventer: Kluwer, 2006. ISBN: 9789013016543.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. en Cardy, R.L.: *Personeelsmanagement*. vijfde druk, Amsterdam: Pearson education, 2008. ISBN: 9789043014991.
- Gramsbergen-Hoogland, Y. en Molen, H. van der: *Gesprekken in organisaties*. vierde druk, Groningen: Wolters-Noordhof, 2008. ISBN: 9789001706258.
- Krimpen, J. van: *Facility Management in perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN: 9013000436.
- Looy, B. van, Gemmel, P. en Dierdonck, R. van: *Services management, An Integrated Approach*. Harlo, Pearsons Education, 2003. ISBN: 9780273673538.
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. 2e herz. druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN: 9013032052.
- Muntinga M.A.: *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit*. Deventer: Kluwer, 2009. ISBN: 9789013066807.

Neijzen, J.A. en Trompetter, M.: *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties: de klant is koning, maar wie maakt er de dienst uit?* Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989. ISBN: 99026713878.

Strikwerda, J.: *Shared Service Centers, Van kostenbesparing naar waardecreatie.* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2004. ISBN: 9023239482.

Wijnen, G. en Storm, P.: *Projectmatig werken. Over samenwerking, risico's, aanpak en procesmanagement.* Houten: het Spectrum, 2007. ISBN: 9789027445377

Zwart, A. de: *Zakboek Corporate Facility Management, studenteneditie.* 3e druk. Doetinchem: Reed Business, 2008. ISBN: 9789062287215.

Syllabi

- Bouter, R.F.: *Handleiding schriftelijke rapportage.* Den Haag, De Haagse Hogeschool, opleiding Facility management. 2006/2007 code: 2318.
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009-2010.* Den Haag, De Haagse Hogeschool, academie voor Facility Management. 2009. ISBN: 9073033095.

Vakbladen

- Weekblad facilitair & gebouwbeheer, vierde jaargang, nummer 162, week 12, 17 maart 2009.
- Weekblad Binnenlands Bestuur, 5 maart 2011, blz. 19.
- Weekblad Binnenlands Bestuur, 16 april 2011, blz. 54.

Websites

www.123management.nl
www.binnenlandsbestuur.nl
www.callcenterwoordenboek.nl
www.decaluwe.nl
www.eduhub.nl
www.emedia.nl
www.fmresource.nl
www.gouda.nl
www.inoverheid.nl
www.lerende-organisaties.startpagina.nl
www.e-overheidvoorburgers.nl
www.rcs-consultancy.nl
www.social-media.nl
www.twynstragudde.nl
www.vng.nl
www.werkenbijrechtsteden.nl

Scripties

Knap, S.: *Waar is iedereen? Een onderzoek naar de telewerkbaarheid van de gemeente Gouda*. Enschede: Universiteit Twente, 2011.

Rooden, A. van: *De inrichting van de servicedesk binnen het Centrum Arbeidsverhoudingen en Overheidspersonen (CAOP)*. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2009.

Stam, I.C.M.: *Naar een gemeentelijke supermarkt? Een onderzoek naar de mogelijkheden voor centralisatie en integratie van publieksfunctie bij de gemeente Gouda*. Enschede: Universiteit Twente, 1992

Stouwe, L. van der: *Regionale Brandweer Hollands Midden. Het inrichten van intern incidentenbeheer op een servicedesk*. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2010.

Weisscher, J.: *Een frontoffice als efficiëncyslag? Een onderzoek naar de implementatie van het Servicepunt op de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica van de TU Delft*. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2006

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

Interne documenten

- B&W Gouda: Coalitieakkoord april 2010 “Samen werken aan Gouda”, collegeprogramma 2010-2014.
- Gemeente Gouda: Intranet Tera
- Inrichtingsvoorstel DPZ 2009-2011, versie 2.3 definitief. Notitie diensthoofd Publiekszaken.
- Themaplan gemeentelijke dienstverlening 2010-2015, *Gouda geeft Antwoord*. Afdeling Informatievoorziening en Automatisering, december 2009

Interviews

extern

- Gemeente Alphen aan den Rijn, Frans van Rewijk (teamleider servicedesk facilitair)
- Rijksdienst voor het Wegverkeer, Gert-Jan Theuwissen (afdelingshoofd ICT)
- Regionale Brandweer Hollands Midden, Joop Uitterhoeve (teamleider servicedesk)
- Gemeente Almere, Marian van der Laan (teamleider servicedesk 9abc facilitair)
- Onderzoeksbureau Solviteers, Björn Tieleman (klantvraaganalyse)

Intern

- Diverse medewerkers gemeente Gouda

Begrippen- en afkortingenlijst

Begrippen

Antwoord©

Vaak weten burgers of ondernemers als ze een vraag aan de overheid hebben niet precies bij welke organisatie ze terecht kunnen. Waar kunnen zij hun vraag stellen? En hoe; ergens langs gaan, bellen of kan het via een website geregeld worden? Veel overheidsorganisaties moeten doorverwijzen naar een andere instantie, omdat zij de vraag niet of slechts deels kunnen beantwoorden. Om dit probleem op te lossen, werken gemeenten, provincies, waterschappen, uitvoeringsorganisaties en het Rijk samen aan een beter bereikbare overheid en het beter vindbaar en toegankelijk maken van overheidsinformatie en -diensten. Het concept waarmee de overheid haar dienstverlening verbetert draagt de naam Antwoord©.

BAVAK

Merknaam van het bezoekers begeleidingssysteem in de Stadswinkel (volgnummertjes).

Burgerpoort⁴⁶

De Burgerpoort is een concept waarbij de burger zelf de regie voert over ‘zijn’ informatie. Hij heeft zijn eigen digitale domein, waarin hij zowel zijn eigen persoonlijke gegevens kan opslaan als gegevens van voor hem relevante publieke en private aanbieders. Hij bepaalt wat er in zijn/haar digitale domein komt, welke informatie eruit gaat en met wie hij de informatie wil delen. De overheid is in het digitale domein herkenbaar en vindbaar via een logo. De overheid zorgt ervoor dat vragen van burgers worden opgepakt in de samenhang van levensgebeurtenissen, waarbij ook gekeken wordt naar andere partijen die bij zijn vragen een rol spelen. De burger zit dus zelf aan de knoppen, met behulp van een digitale infrastructuur, waarin de overheid herkenbaar is en levensgebeurtenissen de zoeksleutel vormen, en met een digitale kluis voor de gewenste privacy.

Callcenter

Een Callcenter is een centraal telefonisch aanspreekpunt voor afnemers van het dienstenaanbod waar een melding kan worden gedaan. Men spreekt van een Callcenter in het geval dat er alleen telefonische meldingen binnenkomen en deze kunnen worden afgehandeld met geavanceerde telefoonsystemen.⁴⁷

Callsript

Een Callsript wordt door medewerkers in een callcenter gebruikt als leidraad voor het voeren van een telefoongesprek. In een script staan woorden, logica of volgorde die gevolgd moet worden wanneer een contact wordt afgehandeld. Scripts zijn ontwikkeld om medewerkers te ondersteunen in het afhandelen van gesprekken en kunnen variëren van een paar steekwoorden tot een volledig uitgeschreven tekst.

⁴⁶ http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Burgerzaken/20110328_Burgerzaken_en_dienstverlening_pu bl.pdf

⁴⁷ Alofs, T en Korevaar, H.: *Van helpdesk naar servicedesk*. Blz 119.

Contactcenter

Een Contactcenter is een afdeling die gespecialiseerd is in het afhandelen van klantcontacten via diverse communicatiekanalen. In het bijzonder telefonie, e-mail en Internet communicatie. Door de ontwikkeling van moderne technologieën breidt het dienstenpakket van een gemiddeld Contact Center zich snel uit. Anno 2006 is de integratie van zelfhulp, sms en chat een ontwikkeling die men steeds vaker terugziet bij middelgrote tot grote ondernemingen. Daarnaast ontwikkelt het Contact Center zich vanaf 2002 langzaam van een eenvoudig callcenter naar een volledig dienstencentrum dat midden in een organisatie staat.

DigiD

De persoonlijke digitale inlogcode voor de gehele overheid.

Expert servicedesk

De medewerker in een expert servicedesk bezit specialistische kennis en kan de meeste problemen zelf oplossen.

Facilitera

Dit is de naam voor een optie binnen het intranet om facilitaire zaken digitaal te regelen. Bijvoorbeeld het doorgeven van KWISsen, het aanmelden van bezoekers of het reserveren van vergaderzalen of dienstfietsen. Het woord is een samenvoeging van de begrippen **Facilitaire** zaken en **Tera**.

Fulltime-equivalent (Fte)

Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek. Een functie van 0,6 fte bijvoorbeeld is – uitgaande van een werkweek van 38 uur – een functie van $0,6 \times 38 = 22,8$ uur.⁴⁸

Gap analyse

De analyse van verschillen tussen de vraag van de klant en het aanbod van het management.

Gemeentefonds

Het gemeentefonds is een fonds met belastinggeld van het Rijk. Gemeenten krijgen elk jaar geld uit het gemeentefonds om een deel van hun uitgaven te betalen, de algemene uitkering. Gemeenten mogen zelf bepalen waar ze dit geld aan besteden.

Helpdesk

Een helpdesk is een locatie of persoon waar (veelal telefonisch) vragen kunnen worden gesteld of storingen kunnen worden gemeld of advies kan worden verkregen over een bepaald product of service. Helpdesks kunnen grofweg in twee categorieën ingedeeld worden:

- Informatieve helpdesks: Bijvoorbeeld het informatienummer van een producent van consumptieartikelen.
- Technische helpdesks: Hier worden vragen en storingen behandeld op ICT-gebied.

⁴⁸ <http://www.onzetaal.nl/advies/fte.php>

Kennissysteem

Is meestal een computerprogramma dat heel veel kennis heeft over een bepaald onderwerp. Het computerprogramma is zó gemaakt, dat je het vragen kunt stellen als je iets over dat onderwerp wilt weten. Het slimme van dat computerprogramma is dat het geen voorgeprogrammeerde antwoorden geeft, maar dat het jou eerst vragen stelt om er achter te komen wat je precies wilt weten.⁴⁹

Een kennissysteem kan bijdragen tot een meer betrouwbare en beheerste kennisoverdracht. Met behulp van het systeem kunnen minder ervaren medewerkers worden ingezet waarmee de experts worden ontlast. Verder kunnen kennissystemen bijdragen tot een verbeterde dienstverlening.

Klant Contact Centrum

Het Klant Contact Centrum bestaat uit de afdeling burgerdiensten en het call center met het telefoonnummer 140182.

Kwaliteitshandvest

Een set met servicenormen waarin een organisatie vastlegt waar de klant op kan rekenen.

KWIS

Een KWIS is een binnen de facilitaire wereld ingeburgerde afkorting. De letter K staat voor het indienen van Klachten; de letter W staat voor het uiten van Wensen; de I voor het doen van Informatieverzoeken en de letter S staat voor het melden van Storingen.

Maincontracting

“Maincontracting is een bijzondere vorm van uitbesteding die zeker de laatste jaren veel aandacht krijgt. Het is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten/diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarbij de aanbieder risico kan dragen over de te behalen resultaten”. (Janssen en Rieteman, 1997)⁵⁰

Monitoren

Monitoren is het gestructureerd blijven volgen van afgesproken kwaliteitseisen.

Persmaster

Geautomatiseerde personeelsadministratie systeem.

Planon

Merknaam van FMIS in gebruik bij de helpdesk Vastgoed en Facilitera

Producten en Diensten Catalogus (PDC)

Dit is een opsomming van alle producten en diensten die door het servicebureau worden geleverd. Er staat ook in wat niet onder de standaardafspraken valt. Per product en dienst is aangegeven wat de gebruikelijke afhandeltijd is, wat de kosten zijn en welke kwaliteit de klant mag verwachten.

⁴⁹ http://www.ai.rug.nl/~koetsier/voorlichting/kennissystemen.htm#_Toc536332846

⁵⁰ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility management*, blz. 261

Social media

Social media is een verzamelnaam voor alle internet-toepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst (nieuws, artikelen). Ook geluid (podcasts, muziek) en beeld (fotografie, video) worden gedeeld via social media websites. Met andere woorden, social media staat voor 'Media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt'⁵¹

Service Level Agreement

Service Level Agreements (SLA's) worden met name in de IT-dienstverlening gehanteerd als kwaliteitscontract tussen twee partners: een leverancier en een klant. Hiermee worden de geleverde diensten gespecificeerd en de gewenste kwaliteitsniveaus met bijbehorende kostenniveaus overeengekomen.

SERVQUAL

Servqual is een afkorting voor Service Quality. Dit is een raamwerk voor het doorgronden van de kwaliteit van dienstverlening. Het kan gebruikt worden als diagnose om de tekortkomingen in de dienstverlening aan de orde te stellen. Vanwege de vergelijking tussen verwachtingen omtrent de service kwaliteit en de daadwerkelijk gemeten percepties van service kwaliteit, wordt dit ook wel een 'gap analyse' genoemd

Shared Service Center

Een Shared Service Center (SSC) is een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheids- of non-profit instelling. Het SSC die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, juridische zaken, communicatie, informatietechnologie, inkoop e.d.), aan de operationele eenheden van de onderneming, op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.⁵²

Skilled servicedesk⁵³

De medewerker bezit over enige kennis en lost eenvoudige problemen zelf op aan de hand van gedocumenteerde oplossingen, de moeilijke problemen spelen zij door naar gespecialiseerde afdelingen.

STAR-model⁵⁴

Uit onderzoek is gebleken dat gedrag in het verleden de beste voorspeller is voor iemands gedrag in de toekomst. Via het STAR-model kan een selecteur een sollicitant situaties voorleggen die vergelijkbaar zijn met situaties die hij zal aantreffen in zijn nieuwe functie. Het STAR-model wordt gehanteerd aan de hand van vier vragen:

S: Wat was de *Situatie*?

T: Welke *Taak* had de sollicitant in die situatie?

A: Wat was de *Actie* van de sollicitant; wat heeft hij toen gedaan?

R: Wat was het *Resultaat* van die actie?

⁵¹ <http://www.social-media.nl>

⁵² Strikwerda, J.: Shared Service Centers, blz 1.

⁵³ www.callcenterwoordenboek.nl

⁵⁴ Gramsbergen-Hoogland, Y. en Molen, H. van der: *Gesprekken in organisaties*. Blz. 71.

Tera

Tera is de populaire “roepnaam” voor het intranet van Gouda. Het kan zowel een meisjesnaam voorstellen als een woord voor een groot gegevensbestand met **terabyte** aan geheugencapaciteit. Een terabyte, afgekort TB, is strikt genomen 1000 gigabytes ofwel 1.000.000.000.000 bytes (1012 B).

TOPdesk

Merknaam van FMIS in gebruik bij de servicedesk ICT

Topics

In dit rapport wordt met topics bedoeld die vragen die in elk van de gehouden interviews aan bod zijn gekomen.

Unskilled servicedesk

Registreert calls, legt deze globaal vast en stuurt deze door naar gespecialiseerde afdelingen.

Verseon

Dit is de naam van het softwarepakket dat is staat is om post te scannen en automatisch te registreren en te classificeren

Vlekwerken

Procesgericht, geclusterde werkplekken

Webgebaseerd (web-based) software

Dit is een term om een groep van computersoftware aan te duiden die via het World Wide Web of een intranet werkt. De gebruiker hoeft dus geen software op zijn/haar eigen computer te installeren, maar kan via een webbrowser direct van het programma gebruikmaken. TOPdesk, in gebruik bij de ICT servicedesk is een voorbeeld van een web-based softwarepakket.

Afko's

ABC	Activity Based Costing
Afko's	Afkortingen
BAVAK	Merknaam van het bezoekers begeleidingssysteem in de Stadswinkel
BSGR	Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland
DigiD	Digitale Identiteit, de inlogcode voor de gehele overheid
DIV	Documentaire Informatie Voorziening
FAQ's	Frequently Asked Questions (vaak voorkomende vragen)
Fte	Fulltime-equivalent
FMIS	Facility Management Informatie Systeem
GBA	Gemeentelijke Basis Administratie personen
HNW	Het Nieuwe Werken
ICA	Team Inkoop Contractmanagement en Aanbesteden
INA	Afdeling Informatievoorziening en Automatisering
ISMH	Intergemeentelijk Samenwerkingsorgaan Midden Holland
ISO	De International Organization for Standardization (ISO) is een Internationale organisatie die normen vaststelt.
IWMS	Integrated Workplace Management Solution
KCC	Klant Contact Centrum
KING	Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten
KWIS	Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen
MOG	Meldpunt Openbaar Gebied
PDC	Producten en Diensten Catalogus
PIOFAH	Personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering en huishoudelijke diensten
Planon	Merknaam van FMIS in gebruik bij de helpdesk Vastgoed en Facilitera
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
RS8	Merknaam van meldingensysteem bij het MOG, onderdeel van het KCC
SSC	Shared Service Center
SLA	Service Level Agreement
TOPdesk	Merknaam van FMIS in gebruik bij de servicedesk ICT
VDP	Vereniging van Directeuren Publiekszaken
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning

Bijlagen

- 1 : Benchmark gemeenten
- 2 : Interviewverslagen
 1. Gemeente Alphen aan den Rijn
 2. Gemeente Almere
 3. Regionale Brandweer Hollands-Midden
 4. Rijksdienst voor het Wegverkeer
 5. Medewerker servicedesk vastgoed, Hennie van Driel
 6. Hoofd team Vastgoed, Rachid Ihataren
 7. Hoofd van het Klant Contact Centrum (KCC), Ben van Eijck
 8. Hoofd van de afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV), Chris Bellekom
 9. Applicatiebeheerder Planon (Facilitera), Richard Remers
 10. Hoofd van de afdeling Kwaliteit en Beheer van de dienst Publiekszaken, Ton Smink
 11. Coördinator van de servicedesk ICT Cock Bruinsma en projectleider automatisering Annemieke van Burg
 12. Medewerkster Grafische Vormgeving/ helpdesk WORD-sjablonen, Yvonne Hofhuizen
 13. Medewerkster Meldpunt Openbaar Gebied (MOG), onderdeel van het Klant Contact Centrum (KCC), Ruby Thielsch
 14. Interim manager /projectleider bij de gemeente Gouda, Ronald Hessels
 15. Afdelingshoofd Informatievoorziening en Automatisering, Paul Rekveld
 16. Proces coördinator van het KCC, Arjen Boersma
 17. Organisatieadviseur bij de afdeling Personeel en Organisatie (P&O), Remco de Heer
 18. Administratief medewerker bij de afdeling P&O, Caroline de Jong
- 3: Lijst met topics
- 4: Organogram gemeente Gouda
- 5: Facilitaire producten en diensten
- 6: Rijk én gemeenten compacter en goedkoper
- 7: Antwoord© en de parallellen met het KCC
- 8: Demingcirkel
- 9: KWISsen aantallen 2010
- 10: Meldpunt Openbaar Gebied
- 11: Interne memo inzake onderzoek Planon en TOPdesk
- 12: Werkproces afhandeling van een KWIS

Bijlage 1: Benchmark gemeenten

De qua inwoneraantal met Gouda vergelijkbare gemeenten die gevraagd is naar een mogelijke integratie tussen de servicedesks voor de interne klanten met het KCC.

naam	provincie	Inwoners 1-1-2011	kcc	Service- desk	Geïntegreerde servicedesk
Schiedam	 <u>Zuid-Holland</u>	75.029	ja	ja	neen
Spijkenisse	 <u>Zuid-Holland</u>	73.744	ja	neen	neen
Leidschendam-Voorburg	 <u>Zuid-Holland</u>	72.894	ja	neen	neen
Alphen aan den Rijn	 <u>Zuid-Holland</u>	72.674	ja	ja	neen
Almelo	 <u>Overijssel</u>	72.588	ja	neen	neen
Lelystad	 <u>Flevoland</u>	72.426	ja	ja	neen
Vlaardingen	 <u>Zuid-Holland</u>	71.119	ja	drie	neen
Gouda	 <u>Zuid-Holland</u>	71.073			
Hoorn	 <u>Noord-Holland</u>	70.715	ja	neen	neen
Velsen	 <u>Noord-Holland</u>	67.516	ja	ja	neen
Assen	 <u>Drenthe</u>	67.162	ja	ja	neen

Bijlage 2: Interviewverslagen

Extern:

1. Gemeente Alphen aan den Rijn
2. Gemeente Almere
3. Regionale Brandweer Hollands-Midden
4. Rijksdienst voor het Wegverkeer

1. Gemeente Alphen aan den Rijn

Dinsdag 8 februari 2011, 15.00 uur, koffiecorner hal stadhuis Alphen aan den Rijn.

Interview gemeente Alphen aan den Rijn met Frans van Rewijk, teamleider servicedesk facilitair: Pluspunt.

De centrale servicedesk in Alphen aan den Rijn, “Pluspunt” genaamd, bestaat inmiddels zeven jaar. Net als in Gouda is de ingebruikname van een nieuw gemeentehuis als startmoment gekozen. Alle facilitaire zaken via één fysiek punt op één adres met één telefoonnummer en e-mailadres werd als een uitgelezen kans opgepakt. Het pluspunt is geleidelijk gegroeid. Er lag geen uitgewerkt plan aan ten grondslag. De communicatie had beter gekund. Het gaf in het begin veel onduidelijkheid. Met name bij de vakafdelingen.

Er wordt bewust niet samengewerkt met het KCC. Pluspunt gaat voor de toekomst liever voor diepgang in facilitaire dienstverlening en dan het liefst in de regio. Vooruitlopend op de fusie met de gemeenten Boskoop en Rijnwoude.

2. Gemeente Almere

Maandag 11 april 2011, 12.00 uur, facilitaire servicedesk gemeente Almere.

Interview gemeente Almere met Marian van der Laan, teamleider facilitaire servicedesk.

In Almere draagt de facilitaire servicedesk de naam “9abc”. Dit is een communicatieve verwijzing naar het centrale telefoonnummer van de servicedesk 9222. De letters abc staan alle drie op de numerieke “2-toets”.

9abc heeft wel een interne verdeling doorgevoerd in een deel facilitaire zaken, inclusief eenvoudige ICT helpdeskzaken en een deel beveiliging, bode- en chauffeursdiensten.

Op mijn vraag of er al stappen zijn gezet richting een integratie tussen “9abc” en het KCC luidde het antwoord: “Neen en ik moet er ook niet aan denken”. Op mijn vraag waarom dan niet? Kwam het antwoord: “Omdat je te maken hebt met twee verschillende soorten klanten. Binnen de interne klanten is er een differentiatie. Bijvoorbeeld: De prioriteitstelling en afdoeningstermijn bij bestuurders ligt hoger dan bij het doorsnee personeel. En de klanten van het KCC worden allemaal gelijk behandeld. Daar mag geen onderscheid gemaakt worden, ze zijn allemaal gelijk”.

Ik heb een observatielijstje gemaakt van de inrichting van de servicedesk. Er werken vijf medewerkers. Zij beschikken allemaal over een in hoogte verstelbaar bureau, twee beeldschermen, een headset, bureaustoel en verrijdbaar ladeblok. De servicedesk beschikt ook over een fysieke balie die bij toerbeurt wordt bezet. De servicedesk is ook digitaal bereikbaar via: 9abs@almere.nl

Naschrift:

“Geen integratie in 9abc en het KCC omdat er een verschil bestaat tussen in- en externe klanten omdat er bij de interne klanten een zogenaamde differentiatie in klanten is te bespeuren. Luxe en gewone broodjes? De wethouder met een KWIS of een doorsnee medewerker? Ook bij externe klanten is er een differentiatie in bediening en het doorberekenen van kosten. Voorbeeld: Spoedpaspoort of trouwen op vrijdag?”

3. Regionale Brandweer Hollands-Midden

Donderdag 7 april 2011, 09.30 uur, servicedesk kazerne Gouda.

Interview Brandweer Hollands-Midden, Joop Uitterhoeve, teamleider servicedesk.

De servicedesk van de brandweer Hollands-Midden is op 1 januari 2011 van start gegaan. Binnen de servicedesk worden niet alleen alle KWISsen centraal geregistreerd en zoveel mogelijk direct afgehandeld, men heeft ook de regie op de afhandeling van KWISsen die door vakafdelingen afgedaan moeten worden. Ook alle inkoopbestellingen, reparatieopdrachten en grootonderhoudplanningen lopen onder regie van de servicedesk. Facturen worden in de servicedesk gecontroleerd aan de hand van de volgnummers in het FMIS en vervolgens betaalbaar gesteld.

Er is een duidelijke afbakening doorgevoerd tussen de servicedesk en de dienstverleners, de afdeling inkoop en de afdeling die de digitale informatievoorziening (DIV) verzorgt.

De servicedesk is nu vier maanden operationeel en de bedoeling bij aanvang was één servicedesk met generalistische medewerkers. Medewerkers die van alle markten thuis zijn. ICT, facilitair en het liefst ook verstand van brandweermateriaal. In de praktijk vindt er volgens de teamleider toch intern een globale verdeling plaats in aandachtsgebieden ICT, Facilitair, Technisch Onderhoud en Inkoop. Een strakke regie zal ervoor moeten zorgen dat de servicedesk een eenheid blijft.

4. Rijksdienst voor het Wegverkeer

Gouda, 18 februari 2011, 10.00 tot 10.30 uur, telefonisch **interview**.

RDW besteedt volledige servicedeskactiviteiten uit aan Centric. Contactpersoon is Gerard Doll, divisie manager van het ICT Bedrijf van de RDW in Hoogkerk. Tel: 059 869 33 69.

Zijn secretaresse verwijst mij door naar Gert-Jan Theuwissen, telefoon 050 365 63 95

gtheuwissen@rdw.nl

Interview met **Gert-Jan Theuwissen**, hoofd ICT, verantwoordelijk voor de continuïteit van de ICT van de RDW.

Na een korte uitleg over de reden van mijn telefoontje.

Er werken op de afdeling ICT van de heer Theuwissen 300 mensen. Waarvan 200 interne medewerkers en 100 externen. De 200 interne medewerkers staan op de kernactiviteiten van de RDW.

Ik wil graag iets meer weten over de te bewandelen weg naar outcourcing.

- *Waarom uitbesteden?*
- *Continuïteit*
- *Betere dienstverlening*
- *Goedkoper?*

De ICT behoefte wordt alleen maar groter. Zeker de behoefte om rechtstreeks via internet zaken af te kunnen doen. Dan vraag je je als organisatie op een gegeven moment af, hoever je dat zelf nog aankan. De RDW heeft gekeken naar de kernactiviteiten en successievelijk worden de activiteiten die daar niet toe behoren geoutsourceerd. Over de privacy aspecten zijn afspraken te maken.

- *Weerstand bij het zittende personeel? Mitsen en maren? Zo ja welke en hoe is daarmee omgegaan?*

Het is eigenlijk een uiterst geleidelijke aanpak geweest. De servicedesk ICT bestaat uit 6 personen. Al enige tijd was het de gewoonte om vertrekkende medewerkers te vervangen door externen. Op een gegeven moment waren van de 6 medewerkers er 5 extern ingehuurd. De ondernemingsraad heeft wel kritisch meegekeken naar deze ontwikkeling. Zij stemden wel in met de geleidelijke aanpak van het vervangen van interne medewerkers door externen, alleen wilden zij het totaal beter kunnen overzien. Vandaag is het de servicedesk, wordt het straks de hele ICT afdeling die ge-outsourceerd wordt? Deze terechte vraag is in goed overleg beantwoord kunnen worden. Zeg echter nooit nooit, want met de bezuinigingen en kerntakendiscussies is niets zeker. Alleen wordt dan wel rekening gehouden met sociaal aanvaardbare overname constructie van het zittende personeel.

- *Zonder bedragen te noemen, over welk orde van grootte praat je dan?*

Wij verkeren op dit moment nog in de zogenaamde transitiefase. Per 1 april zal duidelijk worden in hoeverre de aannames uitkomen. De kosten zijn lager dan bij de inzet van eigen personeel. Vooral het wegvallen van de loonkosten van de laatst vertrokken eigen medewerker hebben hier belangrijk aan bijgedragen.

- *Wat verstaat u precies onder regieverantwoordelijkheid ligt bij Centric? Hoe controleert u daarop? SLA? Wat voor een soort contract is dat?*

Er is een meewerkend voorman van Centric aanwezig op de servicedesk. Deze ziet toe op de continuïteit van de inzet van zijn medewerkers. Hij signaleert trends in de meldingen en komt met verbetervoorstellen. Binnen de RDW was een coördinator van de servicedesk die nu contractbeheerder met Centric is. In het contract staan Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's met afhandeltijden e.d.) met bonussen als de medewerkers binnen deze KPI's blijven of malussen indien hen dit niet lukt. Alleen merkt Gert-Jan er bij op dat het niet de bedoeling is dat de RDW en Centric tegenover elkaar komen te staan. Zoals in de lessen ook altijd is aangegeven is het van belang dat beide partijen naast elkaar blijven staan en het contact in uiterste noodzaak pas op tafel komt.

Intern

5. Medewerker servicedesk vastgoed, Hennie van Driel
6. Hoofd team Vastgoed, Rachid Ihataren
7. Hoofd van het Klant Contact Centrum (KCC), Ben van Eijck
8. Hoofd van de afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV), Chris Bellekom
9. Applicatiebeheerder Planon (Facilitera), Richard Remers
10. Hoofd van de afdeling Kwaliteit en Beheer van de dienst Publiekszaken, Ton Smink
11. Coördinator van de servicedesk ICT Cock Bruinsma en projectleider automatisering Annemieke van Burg
12. Medewerkster Grafische Vormgeving/ helpdesk WORD-sjablonen, Yvonne Hofhuizen
13. Medewerkster Meldpunt Openbaar Gebied (MOG), onderdeel van het Klant Contact Centrum (KCC), Ruby Thielsch
14. Interim manager /projectleider bij de gemeente Gouda, Ronald Hessels
15. Afdelingshoofd Informatievoorziening en Automatisering, Paul Rekveld
16. Proces coördinator van het KCC, Arjen Boersma
17. Organisatieadviseur bij de afdeling Personeel en Organisatie (P&O), Remco de Heer
18. Administratief medewerker bij de afdeling P&O, Caroline de Jong

5. Medewerker servicedesk vastgoed, Hennie van Driel

Woensdag 23 februari 2011, 14.00 uur, kamer Hennie van Driel

Interview met Hennie van Driel, medewerker Servicedesk van de afdeling Vastgoed. De afdeling Vastgoed is een onderdeel van de afdeling Facilitaire zaken. De afdeling Facilitaire zaken is op haar beurt weer een onderdeel van de Dienst Bedrijfsvoering.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre de Servicedesk van de afdeling Vastgoed geïntegreerd kan worden binnen één Servicebureau. Of dit leidt tot meer synergie en een kostenvermindering en of dit een verbetering van de dienstverlening tot gevolg heeft.

De gemeente Gouda had tot 1981 een eigen woningbedrijf (het gemeentelijk Woningbedrijf) met circa 2.500 woningen. Na de verzelfstandiging van het woningbedrijf heeft men de naam veranderd in woningbouwvereniging De Samenwerking. De woningen zijn in het jaar 2000 met huurders en al overgedragen aan woningbouwvereniging Woonpartners. Daarnaast zijn zij de eigenaar van alle openbare scholen, gymnastiekzalen en overige gebouwen met een openbare bestemming. De scholen zijn in 2003 in beheer overgedragen naar stichting Klasse. De gymnastiekzalen zijn per 2010 in beheer overgegaan naar de geprivatiseerde stichting Sportpunt Gouda. Deze voormalige gemeentelijke stichting beheerde ook al de zwembaden en sporthallen.

De afdeling Vastgoed beheert momenteel nog 150 panden met een openbare bestemming, die eigendom zijn van de gemeente Gouda, zoals peuterspeelzalen, een bioscoop, de schouwburg e.d.

Bij Hennie komen storingsmeldingen van gebruikers van deze panden veelal telefonisch binnen. Een enkele keer ontvangt hij een e-mail. Deze storingsmeldingen worden door hem handmatig ingevoerd in Planon. Planon is de merknaam van het Facilitaire Management Informatie Systeem (FMIS). Van een aantal gebouwen, merendeels de panden waar gemeente personeel werkzaam is, komen de meldingen rechtstreeks via een melding in Facilitera binnen. Facilitera is de naam van de intranetsite van de gemeente Gouda.

Vanaf 2005 zijn er al 85.000 KWISsen*
in Planon geregistreerd

*) Klachten, Wensen,
Informatieverzoeken en Storingen.

Hennie filtert alleen die meldingen uit het systeem, die voor hem van belang zijn. In 2010 handelde hij 1.560 meldingen af. Deze varieerden van kapotte CV's, ruitbreuk, lekkages en storingsmeldingen in installaties. Hij zet de opdrachten uit naar of de huismeester van het betreffende pand als het om storingsmeldingen in de verlichting gaat of hij schakelt een aannemer in. Na gereedmelding van de storing volgt een geautomatiseerde financiële afhandeling het financiële pakket van Gouda.

Kracht van de huidige situatie is de jarenlange ervaring van de huidige medewerker van de Servicedesk vastgoed. Hij heeft heel veel parate kennis in zijn hoofd. Hij wordt daarom ook regelmatig geraadpleegd door de medewerkers van het Klant Contact Centrum met vragen bij wie zij moeten zijn, om een bepaalde klantvraag beantwoord te krijgen.

Zwakte is de kwetsbaarheid van deze één mans functie. Bij ziekte of vakantie worden de spoedeisende meldingen wel door medewerkers van de administratie van de afdeling Vastgoed overgenomen. Alleen ontbreekt het daar aan de noodzakelijke inhoudelijke kennis.

Als een voordeel van een integratie in één Servicebureau ziet Hennie de makkelijkere onderlinge vervangbaarheid.

6. Hoofd team Vastgoed, Rachid Ihataren

Woensdag 23 februari 2011, 16.00 uur, kamer Rachid.

Interview met Rachid Ihataren, hoofd van het team Vastgoed, plaatsvervangend hoofd afdeling Facilitaire zaken.

Het team Vastgoed, onderdeel van de afdeling Facilitaire zaken, beheert momenteel nog 150 panden met een openbare bestemming of met een maatschappelijk doel, eigendom van de gemeente Gouda. Zoals peuterspeelzalen, een bioscoop, de schouwburg e.d.

Rachid wijst op twee belangrijke op handen zijnde interne ontwikkelingen. De bouw van het Huis van de Stad, gereed medio oktober 2012 en de organisatiewijziging per 1 januari 2012 van het huidige directie dienstenmodel naar een zuiver directiemodel.

Daarna vertelt hij iets over de ontstaansgeschiedenis van het team Vastgoed. Tot 1999 was er een Dienst Vastgoed en Economische Ontwikkelingen (VEO). Daarnaast bestond de afdeling Bijzondere zaken en Onderhoud geBouwen (BOB). Na een kerntakendiscussie zijn werkzaamheden die niet perse door de gemeente gedaan hoefden te worden uitbesteed. De loodgieter, timmerman en schilder in vaste dienst was niet verantwoord meer.

Er wordt op dit moment al heel veel uitbesteed. Bij Cyclus berust de piket dienst 24x7 in spoedgevallen. Er zijn een aantal grote aannemers en leveranciers waar de gemeente een langjarige relatie mee heeft. Er zijn voorbeelden waar (een deel van) het beheer en onderhoud volledig zijn uitbesteed, al dan niet aan een corporatie. Alleen is het beheren van de eigendommen van de gemeente Gouda niet hun core business. Algehele uitbesteding van het beheer raadt Rachid dan ook af.

Voor de toekomst is Hennie van Driel, de medewerker van de Servicedesk Vastgoed, op dit moment bezig met de processen in kaart brengen en deze digitaal vast te leggen.

Rachid staat vooralsnog neutraal tegenover één servicebureau. Zodra duidelijk is welke vorm en inhoud een dergelijk servicepunt krijgt bepaalt hij zijn standpunt.

Bij het eerste contact is deskundigheid noodzakelijk. Servicebureau medewerkers moeten goed ingeschoten zijn in de materie.

Voor de toekomst ziet Rachid een functiescheiding tussen eigenaar en gebruiker van het Huis van de Stad. Daarbij is het van belang helderheid aan te brengen in wie voor de oplossing van welke storingen financieel verantwoordelijk is.

7. Hoofd van het Klant Contact Centrum (KCC), Ben van Eijck

Donderdag 24 februari 2011, 09.30 uur, kamer Ben van Eijck.

Interview met Ben van Eijck, hoofd van het Klant Contact Centrum (KCC).

Het KCC is een afdeling binnen de dienst Publiekszaken.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre het KCC in de gelegenheid is en hoe Ben aankijkt tegen de mogelijkheid, nieuwe help- en servicedesk taken te gaan doen in het nieuwe Huis van de Stad.

Ben vertelt iets over de ontstaansgeschiedenis van het KCC. Bij het inrichten van één loket voor de burgers voor de baliecontacten op één lokatie en het versturen van brieven naar één postbusnummer, is ook gekozen voor een telefonische en digitale bereikbaarheid via één telefoonnummer en een digitale balie voor het maken van afspraken en het aanvragen van producten: Het KCC.

Ben geeft aan bij welke functionarissen binnen het KCC ik de nodige informatie kan vergaren om een beeld te krijgen in hoeverre het KCC een rol kan spelen bij de integratie van de interne help- en servicedesks met het KCC.

Het project 140182, de gemeente geeft Antwoord©, kent zo haar eigen dynamiek. Het centrale nummer 140182 vormde al snel een obstakel voor de “vaste klanten” die meldingen in het Openbare Gebied gewend waren door te geven via het nummer 588333. Omdat zij lang moesten wachten voordat zij hun melding kwijt konden, haakten velen vroegtijdig af. En dat was nu juist niet de bedoeling van een anticipatieproces dat zijn vruchten aan het afwerpen was.

Voor de beeldvorming voegt Ben er aan toe dat de verhouding tussen het aantal telefoontjes voor het Meldpunt Openbaar Gebied 10.000 op jaarbasis bedraagt en de overige telefoontjes aan het KCC de 125.000 benadert.

Om het enthousiasme bij de extra “oren en ogen” in het buitengebied weer te stimuleren door weer snel de telefoon op te nemen, is onlangs besloten om na de welkomstgroet, de beller het volgende keuzemenu voor te leggen:

Kies 1. voor Meldingen in het Openbare Gebied

kies 2. voor afdeling belastingen

kies 3. voor de openstellingstijden van de Stadswinkel

kies 4. voor overige vragen.

Van de hierboven genoemde 125.000 telefoontjes die jaarlijks het KCC bereiken handelt het om 15 tot 20% terugval uit de eigen organisatie. Daarmee wordt bedoeld de telefoontjes die door externen in eerste instantie via een doorkiesnummer gericht zijn aan een behandelende ambtenaar die zijn of haar telefoon niet opneemt. Omdat deze circa 25.000 telefoontjes een onnodige extra werkdruk op de medewerkers van het KCC veroorzaken, is deze terugvalmogelijkheid per 15 maart 2011 ongedaan gemaakt. De afzonderlijke Dienst-MT's zijn één voor één met een bezoek vereerd door de beide afdelingshoofden van de Dienst Publiekszaken, waarbij uitleg is gegeven over de technische en organisatorische mogelijkheden die een ieder heeft om zijn of haar telefoon bij afwezigheid toch op te laten nemen. Dit kan zijn door collega's in te schakelen of via bijvoorbeeld een doorschakelmogelijkheid naar de mobiele telefoon.

Voor meer informatie over het aantal en soort telefoontjes verwijst Ben mij naar Arjen Boersma, de proces coördinator van het KCC. Deze is onder andere verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de medewerkers van het KCC.

100

Het idee van een integratie van het KCC met de interne service- en helpdesks wordt door Ben omarmd. Hij kan het nut, noodzaak en voordeel van centraal digitaal of telefonisch melden van KWISsen⁵⁵ wel inzien. Voor het inrichten van één Servicebureau vraagt Ben wel aandacht voor het opleidingsniveau (minimaal MBO) en flexibiliteit en stressbestendigheid van de medewerkers. Voor de korte termijn ziet Ben daarmee direct een uitdaging. Het verloop van het aantal medewerkers binnen het KCC is namelijk minimaal. De cijfers kan ik opvragen bij Arjen.

Voor de toekomst ziet Ben via kanaalsturing een verschuiving binnen de verdeling van het aanbod van KWISsen over de verschillende kanalen: brief, fax, e-mail, baliebezoek, huisbezoek en telefoon.

⁵⁵ KWIS= Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen.

8. Hoofd afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV), Chris Bellekom

Donderdag 24 februari 2011, 13.30 uur, kamer Chris Bellekom

Interview met Chris Bellekom, hoofd van de afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV).

DIV is een zelfstandige afdeling binnen de dienst Bedrijfsvoering Chris vertelt iets over de ontstaansgeschiedenis van de afdeling DIV en de op handen zijnde opsplitsing van zijn afdeling in augustus van 2011. Een aantal van de medewerkers gaat ter ondersteuning naar de afdeling Welzijn, inkomen en Zorg (WIZ); een aantal gaat naar de afdeling informatievoorziening en automatisering en een aantal gaat naar het Klant Contact Centrum (KCC). Dit laatste in het kader van de keuze voor centralisatie van het “eindpunt” van de verschillende kanalen waarlangs de burger contact met de gemeente zoekt en om vorm en inhoud te geven aan Overheid geeft Antwoord©.

Los van deze ontmanteloperatie ziet Chris voor de toekomst een prangende informatievoorzieningsbehoefte. De norm zou moeten zijn dat binnen één kwartier alle relevante informatie boven tafel te krijgen bij o.a. incidenten. “voor de burgemeester en de overige hulpverleners”, over welk onderwerp dan ook. Ook voor de individuele burgers zelf moet er een gelegenheid worden geboden om met gebruik van hun DiGid en Burgerservice Nummer (BSN) rechtstreeks toegang te krijgen tot zijn of haar eigen informatie. Het ene Servicebureau moet excellente dienstverlening leveren met een hoog serviceniveau en de spreekwoordelijke glimlach. Voor een Servicebureau vraagt Chris wel aandacht voor het opleidingsniveau, stressbestendigheid, het luisterende oor en de “schakelvaardigheid” van de medewerkers.

Naar de mening van Chris is er een kostenbesparing te behalen via de gelijkschakeling en verkorting van de openingstijden van het KCC (inclusief de baliecontacten). NU van 09.00 tot 17.00 uur kan terug naar bijvoorbeeld 09.30 tot 16.30 uur.

Verder heft Chris uitgesproken innovatieve ideeën over bijvoorbeeld het totale uitbesteden van de automatisering; uittreksels uit de GBA “uit de muur”; je de vraag durven stellen waarom het Servicebureau fysiek in Gouda gehuisvest moet zijn? Kan er niet meer gestuurd worden op het afleggen van huisbezoeken. De klantstroom als het ware omdraaien? Bij het bellen met het KCC (140182), na keuze 2: “de afdeling belastingen” moet eigenlijk automatisch doorverbinden worden met deze afdeling i.p.v. het huidige oplezen van het telefoonnummer dat gekozen moet worden. Met alle respect voor de medewerkster die de huidige berichten in de menu keuze generator heeft ingesproken, is het wellicht te overwegen een bij een breed publiek bekend staande stemartiest of acteur de boodschap in te laten spreken.

9. Applicatiebeheerder Planon (Facilitera), Richard Remers

Vrijdag 25 februari 2011, 11.00 uur, kamer Richard Remers.

Interview met Richard Remers, applicatiebeheerder Planon (Facilitera)

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op mijn vragen over de werking en functionaliteiten van Planon.

Richard vertelt iets over de ontstaansgeschiedenis van de invoering van Planon. Planon is de naam van een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS), ingevoerd als gevolg van het decentraal op allerlei afdelingen bijhouden van gegevens in papieren agenda's, decentrale databases waarbij geen of onvoldoende managementinformatie aanwezig of moeilijk te verzamelen was. Vanuit het FMIS pakket is de informatie wel centraal te verzamelen en kunnen processen efficiënt gestuurd worden.

In de loop der jaren is een aantal modules binnen Planon geactiveerd en via Tera (intranet) beschikbaar gesteld voor gebruikers. Daarbij valt te denken aan het aanmelden van bezoekers, raadplegen telefoongids en "smoelenboek", het reserveren van dienstfietsen en vergaderzalen (inclusief audiovisuele middelen en catering), het bijhouden en wijzigen van eigen personeelsgegevens, het raadplegen van contracten en uiteraard het melden van KWISsen⁵⁶. Deze meldingen worden automatisch doorgestuurd naar de behandelaar. Een totaal overzicht van de mogelijkheden binnen Planon valt te lezen in bijlage 9.

Voor de afhandeling van diverse processen zijn procedures beschreven. Zie bijlage 12 voor een voorbeeld afhandeling van een melding.

Geconfronteerd met de mededeling dat de ICT helpdesk werkt met TOPdesk, een in functionaliteiten vergelijkbaar FMIS en het Meldpunt Openbaar Gebied werkt met RS8, wijst Richard mij op het feit dat Planon inmiddels ver doorgevoerd is in allerlei subsystemen.

Richard zegt dat het niet onmogelijk en wellicht logisch is om na een eventuele integratie van service- en helpdesks te kiezen voor één systeem IWMS (Integrated Workplace Management Solution), voorheen aangeduid als FMIS. Daarbij waarschuwt hij wel dat indien gekozen zou worden voor een ander systeem dan Planon dit gemoeid zal gaan met hoge kosten en het verlies van kostbare knowhow in het gebruik van Planon door tientallen gebruikers.

⁵⁶ KWIS= Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen.

10. Hoofd afdeling Kwaliteit en Beheer, Ton Smink

Dinsdag 1 maart 2011, 11.00, kamer Ton Smink

Interview met Ton Smink, hoofd van de afdeling Kwaliteit en Beheer van de dienst Publiekszaken.

De afdeling Kwaliteit en beheer is een onderdeel van de dienst Publiekszaken.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre één Servicebureau in de ogen van Ton kan leiden tot meer synergie en een kostenvermindering en of dit een toename van de dienstverlening tot gevolg kan hebben.

Ton vertelt iets over de ontstaansgeschiedenis van de afdeling.

Missie, visie en doelstelling

Dienstverlening ontwikkelt zich de laatste jaren naar een drietal te onderscheiden hoofdgroepen:

- informatie verstrekken
- producten en diensten leveren (veelal klaar terwijl u wacht)
- persoonlijke benadering (bijv. huisbezoeken gerelateerd aan de klantvraag en soort product)

Producten / diensten / aantallen

Een interne Producten en Diensten Catalogus (PDC) ontbreekt. Als deze er wel zou zijn, inclusief de kosten die gepaard gaan met de te leveren diensten of producten, dan komt er een grotere transparantie. “Spoedklussen kosten meer dan klussen die een weekje uitgesteld kunnen worden. Luxe broodjes zijn duurder dan de gewone” Via forfaitaire doorbelasting zijn kosten te verhalen.

Interne ontwikkelingen

De organisatieverandering is een belangrijke interne ontwikkeling. De vorming van de directies heeft gevolgen voor de afdeling Kwaliteit en Beheer en het KCC.

In het kader van het Huis van de Stad is er een onderzoek gedaan naar de secretariaatfuncties. Een mogelijke optie is dat de managementassistenten worden samengevoegd tot één afdeling en faciliterend worden voor het hele gebouw. Ronald Hessels heeft dit onderzoek uitgevoerd. Wellicht dat in deze constructie synergie kan ontstaan tussen de managementassistenten en het Servicebureau:

- Beheer en uitgifte Mobility mixx kaarten
- Verstrekken toegangspassen / kamer sleutels
- Bezoekers passen
- Bestellen bloemetje / wenskaarten
- Bezoekers registratie
- Bijhouden wijzigingen in TR(thans)

Kansen / bedreigingen

Interne accountmanagers kunnen beoordelen of naar het juiste probleem wordt gekeken. Probeer de klantvraag goed in beeld te krijgen vanuit 1 aanspreekpunt en aanpak.

Het is van belang om in samenwerking met de vakspecialisten goede doorvraagscripts te maken voor de medewerkers van het Servicebureau.

De medewerkers van het Servicebureau kunnen, mits goed georganiseerd, als smeerolie voor de organisatie dienen.

Het is van belang goed te regelen wie de regie voert over de afhandeling van de KWISsen⁵⁷. Wat zijn de bevoegdheden verantwoordelijkheden? Welk mandaat heeft het servicebureau?

Welke informatie heb ik nodig en hoe kun je die het beste ontsluiten met slimme technologie?

Visie op de toekomst

Niveau van de klantvragen. Voorbeeld: er komt een nieuwe medewerker. Dan moet eigenlijk automatisch een aantal activiteiten naast elkaar opgestart worden. Zoals werkplek regelen (bureau, bureaustoel, ladeblok, computer, eventueel speciaal formaat beeldscherm, telefoon, locker of kastruimte) toegangspas; inlogcode en bepaalde programma's en eventueel een GSM of blackberry.

Belangrijk is om erachter te komen wat het maakt dat de klant tevreden is. Met betrekking tot externe dienstverlening wijst bijvoorbeeld een onderzoek als de stadsmonitor⁵⁸ (onderzoek onder burgers) uit dat burgers veel belang hechten aan schoon, heel en veilig. Het feit of er snel een paspoort kan worden gehaald is in relatie hiermee van ondergeschikt belang. Beleving en contactratio spelen zijn hierin van belang.

Sociale media zullen een belangrijke rol gaan spelen in de dienstverlening aan de burgers.

Heb oog voor goed RISK management. Door een goede registratie kunnen trends zichtbaar worden en zogenaamde "hot spots" worden gedetecteerd. Als er in een bepaalde kamer steeds een lamp kapot gaat dan zou je je af kunnen vragen of het niet efficiënter is om een armatuur te vervangen.

Voorbeeld vanuit het verleden: Als er bij één bepaalde school altijd ingebroken wordt of vernielingen worden aangericht, is het verstandig een analyse te maken en op zoek te gaan naar de kern van het probleem / naar alternatieve oplossingen te zoeken i.p.v. de voor de hand liggende oplossing van een hek van vier meter hoog om de school of het uitbesteden van het risico aan een verzekeringsmaatschappij. (Vak: Risicomanagement)

⁵⁷ KWIS= Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen.

⁵⁸ Stadsmonitor gemeente Gouda, december 2010

11. Coördinator van de servicedesk ICT Cock Bruinsma en projectleider automatisering Annemieke van Burg

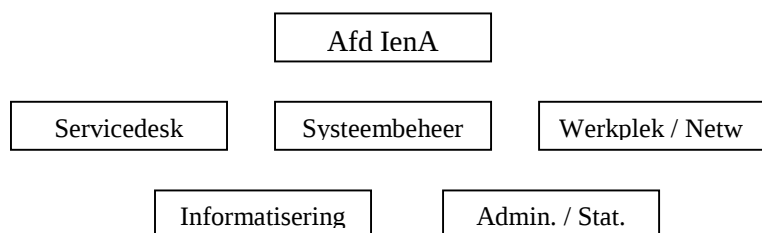
Dinsdag 1 maart 2011, 14.00, kamer ICT

Interview met Annemieke van Burg, projectleider automatisering en Cock Bruinsma, coördinator van de servicedesk ICT.

De servicedesk ICT is een onderdeel van de afdeling Informatievoorziening en Automatisering (INA). INA is weer een onderdeel van de dienst Bedrijfsvoering.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre de servicedesk ICT geïntegreerd kan worden binnen één Servicebureau. Of dit leidt tot meer synergie en een kostenvermindering en of dit een toename van de dienstverlening tot gevolg kan hebben.

organigram



Eind jaren negentig konden gebruikers naar het secretariaat van de afdeling automatisering bellen voor vragen en problemen. Gesprekken werden in veel gevallen doorgeschakeld naar een collega op de afdeling.

Om de gebruikers een betere werkplekondersteuning te kunnen bieden is er vanaf dat moment een pool opgezet van systeembeheerders die om beurten het secretariaat bemanden om zo de eerste vragen te kunnen beantwoorden.

Al snel bleek dat de kracht van een beheerder in de techniek is gelegen. Daarom is de afdeling INA in 2002 begonnen met een helpdesk zoals die er nu nog steeds is. Toen opgezet met vast personeel dat zich alléén maar bezig hield met de vragen van gebruikers. Doordat gebruikers niet direct geholpen werden, ontstond er veel aanloop naar de tweedelijns beheerders. Deze kwamen door de ad hoc vragen niet meer aan hun werk, dus werd besloten de werkruimte af te sluiten. Een afgesloten ruimte voor de beheerder bleek niet afdoende te zijn en daarom is de servicedesk naar een andere verdieping geplaatst.

Rond deze tijd kwam ook de vraag om als gemeente meer de Regie functie te gaan nemen. Vast personeel is vervangen door inhuur. Deze inhuur werd opgevangen door een externe partij OGD een vaste medewerker van de gemeente nam de coördinatie voor zijn rekening.

Grote verandering voor de servicedesk is het overnemen van de ICT support voor de gemeente Waddinxveen per 1 november 2009.

In 2010, is er om verschillende redenen (kennisbehoud, continuïteit en kostenbesparing) overgestapt van inhuur naar vaste medewerkers. Om er voor te zorgen dat de juiste mensen in dienst worden genomen is er gekozen om dit via een detachering / vast contract te doen.

De visie van de servicedesk ICT is: Goede serviceverlening door gebruik te maken van een “skilled” servicedesk. Ervoor zorgen dat bij de invoering van een nieuw product/dienst dit zo soepel mogelijk gebeurt en dat er geen verstoring van productie zal ontstaan.

producten / diensten / aantallen

Ondersteuning aan gebruikers in zowel Gouda (800) als Waddinxveen (200) voor :

Aantal werkplekken

Gouda 600 ThinClient + 80 FatClient's

Waddinxveen 200 ThinClient + 20 FatClient's

telefonie vast / mobiel

Gouda 800 vast, 150 GSM's en 150 smartphones

Waddinxveen 200 vast, 20 GSM's en 10 smartphones

Binnengekomen meldingen voor telefonie, email en incidenten topdesk zie bijlage....

medewerkers - / klanttevredenheid

medewerkers tevredenheidsonderzoek in 2009.

interne ontwikkelingen

Flexwerken, HvdS

externe ontwikkelingen

Het nieuwe werken, nieuwe partijen zoals bv Waddinxveen

kansen / bedreigingen

- kennisniveau gebruikers
- opsplitsing DIV (zie interview Chris Bellekom, bijlage 2)
- samengaan met dienst Publiekszaken
- opstapel staande projecten zoals HvdS, vervanging office, communicatieserver/telefonie
- geen doorgroei mogelijkheid naar bv systeembeheer
-

softwarepakket(ten)

Voor de servicedesk TOPdesk met hierin opgenomen het

incident proces

wijzigingsbeheer

CMDB

Umra – Tools4Ever voor het automatiseren en koppelen van verschillende systemen.

Telefooncentrale

Hyena

Dameware

Teamviewer

openingstijden

telefonisch ma t/m vrij 8:00 – 17:00 uur donderdag tot 21:00 uur, is een discussiepunt door het teveel aan uren per week. Er ligt een voorstel om terug te gaan naar telefonische ondersteuning van 8:30 t/m 16:30 uur van ma t/m do en vrijdag van 8:30 t/m 12:00 uur

visie op de toekomst

Nog beter inspelen op de veranderingen in de toekomst. Verbetering in de onderlinge communicatie tussen servicedesk en de afdeling Informatiecoördinatie en Automatisering. Weer toewerken naar één geheel en het “skilled” servicedesk principe niet loslaten. Eén afdeling op één verdieping. De gemeente Waddinxveen is om het “skilled serviceverlening” op zoek gegaan naar een nieuwe partner en zodoende bij de gemeente Gouda aangesloten. Om in de toekomst te kunnen groeien en de dienstverlening voor nieuwe partijen te verzorgen is het belangrijk dat we het niveau van de dienstverlening hoog kunnen houden.

De selfservicedesk in TOPdesk zal breder bekend gemaakt worden binnen de organisatie en het gebruik zal gepromoot worden onder gebruikers.

Eén servicebureau, maar dan wel zonder ICT vragen. ICT helpdeskmedewerkers gaan geen melding via het MOG doen, tenzij bij vacatures in de ICT helpdesk nadrukkelijk deze extra werkzaamheden zijn opgenomen in de vacature. Een soort op termijn “uitsterf / groei-model”. Anderzijds wordt ingeschat dat de huidige collega’s van het KCC (inclusief MOG) (nog) niet over de kennis en capaciteiten beschikken om ICT vragen te kunnen beantwoorden. Tot die tijd kan de servicedesk van de afdeling I&A als tweede lijn optreden.

12. Medewerkster helpdesk Grafische Vormgeving, Yvonne Hofhuizen

Dinsdag 1 maart 2011, 15.30 uur kamer Grafische Vormgeving (GV)

Interview met Yvonne Hofhuizen, medewerkster GV / helpdesk WORDsjablonen.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre de helpdesk van de afdeling Grafische Vormgeving geïntegreerd kan worden binnen één servicebureau. Of dit leidt tot meer synergie en een kostenvermindering en of dit een toename van de dienstverlening tot gevolg heeft.

De afdeling Grafische vormgeving is een onderdeel van de afdeling Bestuursondersteuning en Communicatie en draagt zorg voor de vormgeving van brochures, rapporten en een veelheid aan schriftelijke uitingen conform de huisstijl.

Deze afdeling is het resultaat van de doorontwikkeling van de centrale typekamer oude stijl. De mechanische typemachine werd vervangen door de elektrische typemachine en die weer door de computer. Eerst werd met het tekstverwerkingsprogramma WordPerfect gewerkt en al snel werd WORD van microsoft de standaard. Teksten werden niet meer door typekamermedewerkers overgetypt en gecollationeerd. Ambtenaren typten zelf hun brieven, nota's, rapporten en verslagen. In de gemeente Gouda wordt zoals hiervoor al vermeld, gebruik gemaakt van Microsoft Office. Naast Excel, PowerPoint en Outlook wordt er verhoudingsgewijs veel gewerkt met WORD 2000. In WORD is door de gemeente een groot aantal aan de huisstijl aangepaste sjablonen toegevoegd. Over de sjablonen is een helpdesk ingericht waar gebruikers technische vragen kunnen stellen. Yvonne bemant deze gemeentebreed ondersteunende helpdesk. Zij werkt twee dagen per week op dinsdag en donderdag.

De antwoorden op vragen over ander producten en diensten (bijvoorbeeld fotografie opdrachten, visitekaartjes en advertentieteksten) zijn vrij eenvoudig te vinden op Tera (intranet).

Veel van Yvonne's contacten worden als 2^e lijns melding doorgezet door de servicedesk ICT. Als bijvoorbeeld het "Gouda menu" ontbreekt, dan wordt de vraag doorgezet naar Yvonne. Het is een vorm van werkplekondersteuning op aanvraag. De vragen kunnen per telefoon of via e-mail binnenkomen. Yvonne neemt contact op met de melder. Het feit dat zij twee dagen werkt heeft nog niet tot problemen geleid. Ernstige problemen worden niet bij haar gemeld.

Als belangrijkste interne ontwikkeling ziet Yvonne de overgang naar Office 2007. Dit staat voor het najaar 2011 gepland. Dit betekent erg veel converteerwerk van de sjablonen. Ook zal Verseen meer in gebruik worden genomen. Bij deze oplossing kan door meerdere mensen gelijktijdig aan één document worden gewerkt. De impact van de overgang is volgens Yvonne te vergelijken met de overgang van WordPerfect naar WORD. Zij verwacht naast het vele converteerwerk veel ondersteuningsverzoeken uit de organisatie. Zij stelt daarom ook voor om bij vacaturemeldingen nadrukkelijk als eis een bepaald kennisniveau van WORD op te nemen.

Als belangrijkste externe ontwikkeling op haar vakgebied ziet Yvonne de opmars van Open source software. Deze programmatuur brengt geen kosten met zich mee, de gebruikers kunnen zelf programmeren en de burgers moeten de informatie te allen tijd kunnen openen, zonder kosten te hoeven maken voor programmatuur om bestanden te kunnen lezen.

Voor de toekomst ziet Yvonne een toename van de digitale ondersteuning en het rechtsreeks via Planon (faciliteren) plaatsen van bijvoorbeeld de opdracht voor visitekaartjes en badges door de gebruiker bij de externe drukkerij. Dit geeft werkdrukverlichting aan de afdeling GV en het heeft als voordeel voor de financiële afwikkeling dat elke opdracht via Planon is voorzien van een uniek opdrachtnummer. Dit nummer komt vervolgens weer terug op de factuur. Daarnaast

wordt de afdeling Grafisch Vormgeving benaderd via de inbox van outlook en is er bij toerbeurt iemand ingeroosterd die voor het afdoen van de ontvangen KWIS sen⁵⁹ de werkzaamheden verdeelt. Te hanteren servicenormen zijn op Tera bekend gemaakt. Er is ook een kennisbankje met de naam “Nieuwsgierig Aagje”. Papieren nieuwsbrieven zullen verdwijnen. Tot slot adviseert Yvonne voor het aantrekken van medewerkers van het Servicebureau dat zij laagdrempelig bereikbaar moeten zijn en een belangrijke competentie is incasseringsvermogen.

⁵⁹ KWIS= Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen.

13. Medewerkster Meldpunt Openbaar Gebied (MOG), Ruby Thielsch

Maandag 7 maart 2011, 10.00 uur werkplek RubyThielsch, KCC/MOG Buytenerf.

Interview met Ruby Thielsch. Ruby is medewerkster Meldpunt Openbaar Gebied, onderdeel van het Klant Contact Centrum (KCC). Het KCC is een onderdeel van de dienst Publiekszaken.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag welk systeem wordt gebruikt, hoe de frequentie van de meldingen is; de verdeling tussen de verschillende kanalen en de regie op de meldingen openbaar gebied. Ook ben ik benieuwd naar Ruby's toekomstvisie op het KCC. En wat zij vindt van mijn onderzoek.

ontstaansgeschiedenis

Het MOG is ontstaan in 1999. Er kwamen bij de sector Stadswerken, onderverdeeld in stadsbeheer en wijkbeheer telefonische meldingen binnen uit de hele stad. Deze waren "rijp en groen door elkaar" en kwamen "te hooi en te gras" binnen bij de vakspecialisten. Dit gebeurde tussen hun normale werkzaamheden door. Dit gaf een dusdanige verstoring dat twee uitzendkrachten werden ingehuurd die de meldingen op briefjes noteerden en deze vervolgens tweemaal per dag uitdeelden onder de met de uitvoering belaste "gelukkigen". De buitendienst kwam 2 keer per dag bij het meldpunt langs om zelf de briefjes op te halen. Een jaar later werden de briefjes voor de buitendienst naar hen gefaxt. Al snel werd deze papieren berichtenstroom geautomatiseerd via het programma RS8 melddesk van BeheerVisie in Linschoten.

*RS8 Melddesk is een geïntegreerd beheer- en informatiesysteem voor de openbare ruimte, ontwikkeld om het beheer van de openbare ruimte te vereenvoudigen. Door alle relevante informatie bijeen te brengen op één plek en door allerlei (grafische) mogelijkheden aan te bieden die het beheer inzichtelijk maken.*⁶⁰

In 2009 is het MOG geïntegreerd in het KCC.

Voor een overzicht van de soort meldingen zie bijlage.

Helaas worden uit bezuinigingsoverwegingen meldingen "uit eigen waarneming door eigen medewerkers" niet meer geregistreerd in het RS8 systeem. Daardoor ontstaat een ontorecht positief beeld aangaande het aantal op te lossen / opgeloste problemen.

Particuliere initiatieven ondersteunen het streven van de gemeente Gouda om zoveel mogelijk meldingen uit het Openbare Gebied binnen te krijgen. Zie de website van www.verbeterdebuurt.nl

RS8 is, naast de meldingen uit het openbare gebied, uit te breiden met de registratie en doormelding van interne meldingen (facilitair of vastgoed).

Als er een betere regeling aangaande de regievoering op de meldingen zou komen zou dit bij kunnen dragen aan een beter dienstverlening en een afname van de kosten. Nu is de situatie dat een melding bij het KCC binnenkomt via de telefoon of digitaal. Het KCC stuurt de melding ter afdoening door een de oplosser. Dit kan Cyclus zijn of BOR, POR, Locatie-ontwikkeling, stadstoezicht, Citytec, dierenambulance, Oasen, Hoogheemraadschap Rijnland, Bouw- en woningtoezicht, Milieudienst Midden Holland, Mozaiek wonen, Prorail, Sportpunt, afdeling Vastgoed of de afdeling Samenleving. Er vindt geen terugkoppeling plaats met de melder via

⁶⁰ http://www.beheervisie.nl/pagina/producten-en-diensten/bs8_beheer

het KCC. Zonodig neemt de oplosser rechtstreeks contact op met de melder. Van de hierboven genoemde oplosers kunnen alleen Cyclus en Stadstoezicht zelfstandig meldingen gereed melden in RS8. De melder krijgt daar geen bericht van. Die moet uiteindelijk zelf in het buitengebied waarnemen of zijn of haar melding naar tevredenheid is opgelost. Als het om een melding gaat die niet binnen de normtijd opgelost kan worden of waar een bepaalde planning voor is, dan wordt de melder door de betreffende afhandelaar hiervan op de hoogte gesteld. Dat kan zijn telefonisch of per e-mail. Als er een directere communicatie met de melder wordt gerealiseerd scheelt dat waarschijnlijk een aantal “hoe staat het ermee” telefoontjes in het KCC.

Het KCC is van 08.30 tot 17.00 telefonisch bereikbaar. Daarna voor spoedgevallen bereikbaar via A2 Antwoordservice te Velsen-Noord.

A2 Antwoordservice is een contact center dat zich richt op inbound telefoonverkeer en e-mail. De bereikbaarheid van een aangesloten organisatie staat voor A2 Antwoordservice voorop, 24 uur per dag, 7 dagen per week. Bellers worden direct te woord gestaan, vragen worden inhoudelijk afgehandeld zonder omwegen, zonder doorverbinden. De dienstverlening van A2 Antwoordservice wordt volledig aan de wensen en eisen van de deelnemende organisatie aangepast. Geheel in de stijl van de organisatie vormt A2 Antwoordservice het visitekaartje.⁶¹

Ruby vermoedt dat in de toekomst het aantal meldingen gelijk zal blijven. Er zal wel een verschuiving plaatsvinden tussen het aantal telefonische en digitale meldingen. Omdat digitale meldingen in “dal-uren” afgehandeld kunnen worden en telefonische meldingen direct afgehandeld moeten worden, zal naar alle waarschijnlijkheid een efficiëntere afhandeling van de meldingen het gevolg zijn.

Mondige betrokken burgers zullen in de toekomst nog eerder aan de bel gaan trekken. De politiek zal aanhoudend aandacht blijven vragen over openbaar groenonderhoud, bereikbaarheid en gladheidbestrijding.

Houd rekening met de bezetting van het KCC. Aandachtspunt is ook het degelijke inwerken en het op peil brengen en houden van het kennisniveau van de medewerkers.

⁶¹ <http://www.a2antwoordservice.nl/contact>

14. Interim manager /projectleider bij de gemeente Gouda, Ronald Hessels

Maandag 7 maart 2011, 14.00 uur werkplek Ronald Hessels in Boskoop.

Interview met Ronald Hessels. Ronald is interim manager /projectleider bij de gemeente Gouda.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag welke activiteiten die nu door de management assistentes worden gedaan op termijn overgeheveld/overgedragen kunnen worden naar de medewerkers van één centraal servicebureau.

In aanloop naar het nieuwe Huis van de Stad, gereed in 2012, is Ronald verantwoordelijk voor de nieuwe positionering van alle secretariaatsfuncties in dit nieuwe pand. Deze herpositionering moet enerzijds leiden tot nieuwe werkwijzen ondersteund met nieuwe ICT mogelijkheden en anderzijds tot een bezuiniging van minimaal € 200 .000 op het budget voor deze functies. De opdracht stamde uit 2009 en inmiddels is er een aantal malen gerapporteerd over de stand van zaken. Er is een werkwijze ontwikkeld, een standaard werkpakket vastgesteld en er loopt op dit moment een onderzoek naar behoefte van managementondersteuning van managers.

Uit het onderzoek wat geleid heeft tot het standaard werkpakket blijkt dat slechts enkele zeer kleine taakdelen net zo goed of wellicht beter of logischer door medewerkers van het servicebureau gedaan kunnen worden.

Dit zijn:

- Uitgifte mobillitymixx cards of het maken van afspraken voor het reizen op rekening met het Openbare Vervoer
- Bezoek en koffie
- Organisatie bewonersavonden
- kantoorartikelen bestellen / voorraadbeheer kantoorartikelen
- Brievenregistratie Cyclus, het verwerken van Meldingen Openbare Gebied
- Kledingbeheer

15. Hoofd afdeling Informatievoorziening en Automatisering, Paul Rekveld

Maandag 7 maart 2011, 16.00 uur kamer Paul Rekveld, Stads Kantoor.

Interview met Paul Rekveld. Paul is afdelingshoofd Informatievoorziening en Automatisering van de gemeente Gouda.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag of en zo ja, onder welke voorwaarden de ICT helpdesk kan worden geïntegreerd met enkele andere help- servicedesks in één centraal servicebureau.

Voorafgaande aan dit interview heb ik een week eerder al een gesprek gehad met de huidige coördinator van de ICT helpdesk. Zie het interviewverslag van 1 maart 2011 met Annemiek van Burg en Cock Bruinsma (bijlage 2).

Voor ICT vragen werkt een “unskilled” helpdesk volgens Paul niet. De gebruiker die belt wil direct door een “skilled” servicedesk medewerk(st)er worden geholpen. Een extra schakel via het KCC bijvoorbeeld wekt alleen maar ergernis op.

Er komen gemiddeld 1.500 calls per maand bij de ICT helpdesk binnen (meting 2010). Dit zijn er circa 70 per werkdag. De verhouding tussen het aantal telefonische hulpvragen en digitale meldingen is op dit moment 90:10. Er loopt op dit moment een actie om de gebruikers meer vertrouwd te maken met de Selfservicedesk van TOP-desk in het streven meer digitale meldingen te krijgen.

De ICT helpdesk is open van 08.00 tot 17.00 uur. Frans Breedveld onderzoekt hoeveel informatie er in het Huis van de Stad nodig is voor het geval als andere openingstijden gewenst zijn.

Paul denkt dat straks in het Huis van de Stad het aantal gebruikers dat tijdens de openstellingstijd van het gebouw “even aan komt lopen” zal toenemen. Naar zijn idee zal bij de inrichting rekening moeten worden gehouden met een baliefunctie en een magazijn/werkplaats voor opslag, inpak en kleine reparaties of het geven van één op één instructie van de werking van nieuwe communicatiemiddelen. Hij ziet ook mogelijkheden voor integratie met bodediensten.

Als op termijn besloten wordt om de ICT helpdesk alsnog op te nemen in het Servicebureau zal er rekening mee moeten worden gehouden dat er ruim aandacht wordt besteed aan het opleidingsniveau van de medewerkers. Ook zal er een toename van het aantal calls met 1.500 per maand plaatsvinden. Paul pleit sowieso voor het doorontwikkelen van eigen medewerkers. Het inhuren van externen heeft in het verleden uitgewezen dat dit niets oplevert. De kennis verdwijnt met het vertrek van de externe.

Als functie-indicaties ziet Paul voor zich een schaal 7 voor de functie medewerker en schaal 9 voor de functie van coördinator van het servicebureau. Het is van groot belang dat de medewerkers een opleiding krijgen in het doorvragen.

Voor de korte termijn ziet Paul toch liever een oplossing van een helpdesk ICT, fysiek in de directe omgeving van de systeembeheerders.

Net zoals de P&O servicedesk voor 100% gedigitaliseerd is, ziet Paul dat ook als ideaal voor de servicedesk ICT. Daarnaast ziet hij het belang van een goede scholing van alle medewerkers via e-learning. Er zijn programma's op de markt die het kennisniveau van individuele medewerkers kunnen testen en een opleidingstraject op maat kunnen geven. Hierbij ziet hij ook een grote eigen verantwoordelijkheid bij die medewerkers.

Voor de toekomst ziet Paul nieuwe serviceconcepten hun intrede in het Huis van de Stad doen. Daarbij doelt hij op “seats to meet” en “seats to share”. Dit soort concepten vraagt vervolgens

om een speciale manier van service-ondersteuning. De vraag doet zich dan voor waar je deze belegt. Er zal een vorm van begeleiding en werkplekbeheer moeten komen. De servicedesk bepaalt de inzet van personeel en de acties die genomen moeten worden.

Er zal, zeker met het nieuwe werken in het vooruitzicht ondersteuning geboden moeten kunnen worden in de avonden en weekenden. Daarbij kun je aan een piketregeling met vergoeding denken.

Het idee om de hele servicedesk ICT uit te besteden aan een externe partij is volgens Paul geen goed idee. Alleen al uit kostenperspectief raadt hij een zodanige constructie af. Bij uitbesteden is de gemeente circa 120.000,= euro kwijt. Aan eigen personeel 80.000,= Daarnaast heeft het uitbesteden aan externen als nadeel dat zij veel te kort in de organisatie aanwezig zijn om goed ingewerkt te kunnen worden. Met eigen personeel houd je kennis en kunde en daarmee de kwaliteit in huis.

16. Proces coördinator van het KCC, Arjen Boersma

Dinsdag 8 maart 2011, 10.00 uur kamer Arjen Boersma, Buytenerf.

Interview met Arjen Boersma. Arjen is proces coördinator van het KCC. Hij is verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de medewerkers. Arjen maakt de werkoosters en hij stelt managementrapportages op. Hij vormt het aanspreekpunt voor de medewerkers en beoordeelt hun opleidingseisen.

Het KCC is een onderdeel van de dienst Publiekszaken.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre het KCC in de gelegenheid is om nieuwe help- en servicedesk taken te gaan doen in het nieuwe huis van de Stad.

Het KCC bestaat uit totaal 30 personen. Samen vormen zij 24 FTE (*fulltime-equivalent*). Het KCC omvat de voormalige telefooncentrale voor de gehele organisatie; de secretariaatstelefoon van de afdeling burgerzaken en het Meldpunt Openbaar Gebied. In het kader van de multi channel aanpak, is er een verschuiving zichtbaar tussen het aantal telefonische en digitale aanvragen en meldingen. Zie figuur 19 op bladzijde 60.

missie, visie en doelstelling

Het KCC als het portaal van de gemeente. Multichannel: baliebezoek, huisbezoek, telefoon, email, fax en brief

medewerkers - / klanttevredenheid

Eenmaal per twee jaar wordt er een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gedaan. De uitslag is terug te vinden op intranet.

Daarnaast doet de dienst Publiekszaken maandelijks onderzoek naar de klanttevredenheid via een klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Zowel klanten die aan de balie komen als de klanten die via de digitale balie een product bestellen, worden bevraagd. Met de verkregen informatie kan de dienstverlening verder worden verbeterd.

Ben van Eijck heeft het Telan rapport over de meting telefonische bereikbaarheid.

interne ontwikkelingen

Het besluit om in het kader van de multi channel gedachte ook de papieren brievenstroom per medio juli 2011 via het KCC te laten lopen, vooruitlopend op een volledige integratie in het KCC.

externe ontwikkelingen

Fusievoornemens met de gemeente Waddinxveen, 140182 Antwoord© ontwikkelingen en de regionalisering van de dienstverlening.

Door het door de regering dichtdraaien van de subsidiekraan voor het Antwoord© project komt een snelle doorontwikkeling onder druk te staan.

kansen / bedreigingen

Aan het opleidingsniveau (MBO niveau) en competenties van de medewerkers van het KCC worden in toenemende mate aanvullende eisen gesteld. Bij het in de toekomst aannemen van personeel zal daar rekening mee moeten worden gehouden.

De tijdsdruk op gewenste ontwikkelingen is groot.

softwarepakket(ten)

Het KCC gebruikt de volgende softwarepakketten:

- RS8 voor het MOG;
- Callscripiter voor het Call center (vraag-antwoord systeem);
- Tera (intranet)/Planon;
- Gouda.nl (digitale balie);
- Bavak voor aan de balies (bezoekersbegeleidingssysteem);
- Verseon;
- Outlook als kantoorautomatisering
- DIS4All (bij Anja Kruijt navragen)
- Key2burgerzaken (Centric)
- Binnenkort Sigmax voor parkeervergunningen
- Rostar Cas (Paralax) willen wij gaan gebruiken voor de roosters

openingstijden

Het Klant Contact Centrum (14 0182) is op werkdagen bereikbaar tussen 8.30 en 17.00 uur. Daarnaast is er een antwoordservice A2 voor de opvang van telefoongesprekken buiten openingstijden voor spoedmeldingen openbaar gebied.

visie op de toekomst

Antwoord© fase 5 in 2020. Er zal meer gebruik worden gemaakt van de Persoonlijke Internet Pagina op Gouda.nl

In 2015 zullen 80% van alle klantcontacten via het KCC gaan.

Een en ander is sterk afhankelijk van de uitslag op de keuzevoorstellen van de diverse scenario's (back to basic, consolideren of revolutie) die in het kader van de bezuinigingen recent aan het college en de raad zijn voorgelegd.

visie op mijn onderzoeksoopdracht

Met het uitbreiden van een aantal scripts moet het goed te doen zijn KWISsen⁶² van interne klanten aan het facilitaire servicepunt mee te laten lopen met de meldingen die binnen komen via het Meldpunt Openbaar Gebied (MOG) door externe klanten (burgers, bedrijven, verenigingen en instellingen). Daarbij is het wel van belang rekening te houden met een adequate personele bezetting; communicatie; trainingen en het goed vastleggen van afspraken over bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn (zonder volledig te willen zijn):

Ga je dezelfde servicenormen hanteren voor in- en externe klanten?

Komt er een gemiddelde gespreksduur voor 80% van de gesprekken?

Wat te doen met het oplossen van technische specifieke problemen?

⁶² KWIS= Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en Storingen

17. Organisatieadviseur bij de afdeling P&O, Remco de Heer

Woensdag 9 maart 2011, 09.30 uur kamer 248 P&O, Stads Kantoor.

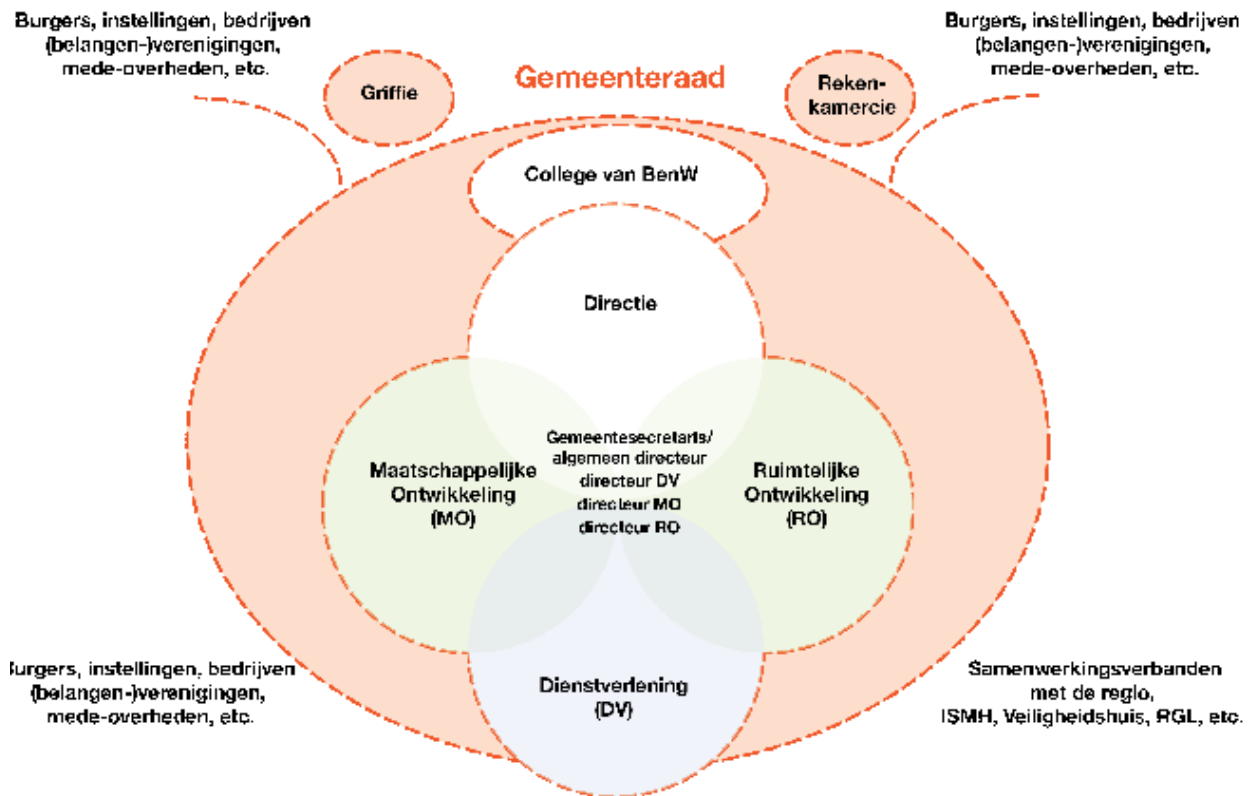
Interview met Remco de Heer. Remco is organisatieadviseur bij de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) van de gemeente Gouda. De afdeling P&O is een onderdeel van de dienst Bedrijfsvoering.

Doel van dit interview is het inwinnen van achtergrondinformatie over een belangrijke interne ontwikkeling: de organisatie doorontwikkeling naar een directie-afdelingenmodel.

Remco gaat van start met de opsomming van de huidige help- en servicedesks die in de gemeente voorkomen. ICT, P&O, Vastgoed, KCC (incl. MOG), WIZ, Beleid en Financiën.

Direct daarna vervolgt hij zijn gesprek met de tip dat ik in mijn onderzoek vooral niet moet vergeten rekening te houden met een groot aantal externe ontwikkelingen die vergaande gevolgen voor de manier van het organiseren van één servicebureau naar zijn mening met zich meebrengen. Er ontstaat naast de fysieke wereld een complete virtuele wereld. Digitalisering is niet meer weg te denken in de huidige maatschappij. Het nieuwe werken, het plaats en tijd onafhankelijk werken, gaat andere eisen stellen aan de ondersteunende diensten van een servicebureau. Openstellingstijden zullen mee moeten veranderen. De zelfsturende burgers en de impact van de social media eisen ingrijpende aanpassingen van de ondersteunende diensten.

Terug op zijn vakgebied, de organisatieadvisering, schets Remco de ontwikkeling van de verschillende organisatievormen van de gemeente Gouda. Het oorspronkelijke secretariemodel dat jaren afdoende dienst heeft gedaan is in de jaren negentig vervangen door het sectorenmodel. Het sectorenmodel had een verkokering tot gevolg en de onderlinge communicatie gaf veel verstoringen. Daarom is in 2006 gekozen voor het zogenaamde directiedienstenmodel. Dit met het oog op een betere samenwerking en dito communicatie. Omdat de zeven diensthoofden teveel met de inhoud van hun eigen dienst bezig zijn is onlangs besloten om er per 1 januari 2012, of zoveel eerder als mogelijk is, een zuiver directiemodel van te maken. Het zuivere directiemodel kenmerkt zich door het beperken van managementlagen.



Er komt een vierhoofdige directie die bestaat uit de algemeen-directeur/gemeentesecretaris en drie directeuren: een directeur Dienstverlening (DV), een directeur Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) en een directeur Maatschappelijke Ontwikkeling (MO).

Het ziet er naar uit dat er binnen de directie Dienstverlening samenvoegingen komen van de 'oude' afdelingen. Hoe dat er precies uit komt te zien, wordt verwoord in de inrichtingsvoorstellen. Voor de ontwikkeling van één servicebureau is het van belang te onderzoeken wat de directies RO en MO gemeen hebben. Op basis van deze uitkomst kun je het klantproces beter inrichten.

Om kolommen overstijgende advisering en ondersteuning te verkrijgen zijn de diensten Bedrijfsvoering en Publiekszaken samengevoegd tot één directie Dienstverlening.

De rol van de directie Dienstverlening is om gemeentebreed procesgericht te adviseren over PIJCOFA en dienstverleningsaspecten. Procesgericht wil zeggen: wat wordt er gedaan om tot een product te maken?

18. Administratief medewerker bij de afdeling P&O, Caroline de Jong

Woensdag 9 maart 2011, 10.30 uur kamer 248 P&O

Interview met Caroline de Jong, administratief medewerker bij de afdeling Personeelszaken en Organisatie (P&O). De afdeling P&O is een onderdeel van de dienst Bedrijfsvoering.

Doel van dit interview is antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre de helpdesk van de afdeling P&O geïntegreerd kan worden binnen één servicebureau. Of dit leidt tot meer synergie en een kostenvermindering en of dit een toename van de dienstverlening tot gevolg heeft.

De P&O helpdesk is sinds 2009 volledig digitaal raadpleegbaar via intranet Tera. Telefonische vragen komen uiterst sporadisch voor. Vragen die nu nog gesteld worden, zijn erg specifiek en persoonlijk en niet terug te vinden in het Handboek PenO.

Voor 2008 kwamen er veel telefoontjes uit de hele organisatie bij diverse medewerkers van de afdeling Personeelszaken. Deze werden daardoor hinderlijk gestoord in hun dagelijkse werkzaamheden. Daarom is besloten één centraal telefoonnummer te kiezen voor een helpdesk P&O. Deze helpdesk werd bij toerbeurt bemand door een van de medewerkers van de administratie. Voor de helpdesk werd een aparte kamer ingericht en de telefoonpost was tijdens kantooruren van 09.00 tot 17.00 uur bezet.

Door het centraal binnen laten komen van de telefoontjes traden er niet alleen minder verstoringen op, maar er werden ook trends en topics in de vraagstellingen blootgelegd. De antwoorden op veel voorkomende vragen (FAQ's) werden via Tera digitaal raadpleegbaar gesteld. Aanvraagformulieren kunnen worden gedownload en sinds 2009 is er een compleet digitaal handboek P&O raadpleegbaar op Tera. De inrichting en het onderhoud van dit digitale handboek gebeurt momenteel geheel in eigen beheer. Daarmee wordt op kosten bespaard en de gegevens zijn uiterst actueel. Onlangs zijn ook de loonstroken voor de medewerkers digitaal raadpleegbaar. De papieren loonstroken worden met ingang van april 2011 niet meer naar het huisadres verzonden gestuurd. Met uitzondering van diegenen die langdurig ziek zijn of om andere redenen Tera niet kunnen raadplegen.

Caroline merkt op dat bij de keuze voor het inrichten van één centraal servicebureau het personeel geselecteerd moet worden met minimaal een mbo kennis en denkniveau. Zij moeten goed worden geïnstrueerd en de aanwezige kennis moet beschikbaar komen via een kennisbank. Deze kennisbank moet raadpleegbaar komen via goed doordachte call scripts. De informatie in deze kennisbank moet worden gewaarborgd. Er zal ook sprake moeten zijn van een vorm van taakrotatie. Als het de bedoeling is dat servicebureau medewerkers die meldingen aannemen ook verantwoordelijk worden gesteld voor de afhandeling te zorgen, moet er goed rekening mee worden gehouden dat zij daar voldoende tijd voor krijgen.

Ook pleit zij, indien gekozen wordt voor een integratie van het servicebureau met het KCC, voor een apart telefoonnummer voor intern gebruik. Dit gelet op de vaak lange wachttijden bij het centrale 140182 nummer.

Omdat Caroline al erg lang bij de gemeente Gouda werkt, wordt zij regelmatig gebeld door medewerkers van het KCC met klantvragen waar zij op dat moment geen antwoord kunnen vinden. Daarbij heeft zij twee aanbevelingen. De eerste is de aanbeveling dat de KCC medewerker zich met zijn of haar naam meldt en uitlegt wie, wat, waarom, waarover wil weten. De tweede aanbeveling is, net als bij de helpdesk P&O is gedaan, dat de antwoorden weer via een feedback procedure worden verwerkt in het kennissysteem. Zodoende kan een volgend keer als een soortgelijke vraag wordt gesteld, direct door de KCC medewerker antwoord worden gegeven.

Verder vraagt Caroline zich af of één fysiek servicebureau wel levensvatbaar is. De fysieke klantvragen zullen afnemen en het digitale berichtenverkeer zal naar haar inschatting juist toenemen. Net als bij de P&O helpdesk is gebeurd. Zeker gelet op het nieuwe werken met flex- en thuiswerkplekken waar in de toekomst any place, any time zal worden gewerkt en de opmars van social media. Het inrichten van een servicebureau met openstellingstijden, alleen op werkdagen, van 9.00 tot 17.00 uur is in haar visie een stap terug in de tijd.

De uitgifte en het beheer van de smartcards, de pasjes voor de tijdregistratie, toegangsbeveiliging en printeraansturing, geschiedt op de afdeling P&O omdat de gegevens op de kaarten gekoppeld zijn aan Persmaster. Persmaster is het Personeels Management System. Of deze taak in de toekomst ondergebracht zou kunnen worden in het servicebureau, daar heeft Caroline wel wat vraagtekens bij. Mocht hiertoe wel besloten worden, adviseert Caroline dit te laten beheren door een medewerker die niet als “externe medewerker” te boek staat in het Personeels Management Systeem. Zij denkt dat deze taak ook bij toerbeurt opgenomen kan worden door de medewerkers van het Servicebureau. Goede kennisoverdracht of deelname in een rooster door de medewerker die momenteel de uitgifte is belast, vindt zij hierbij wel essentieel.

Bijlage 3: Lijst met topics

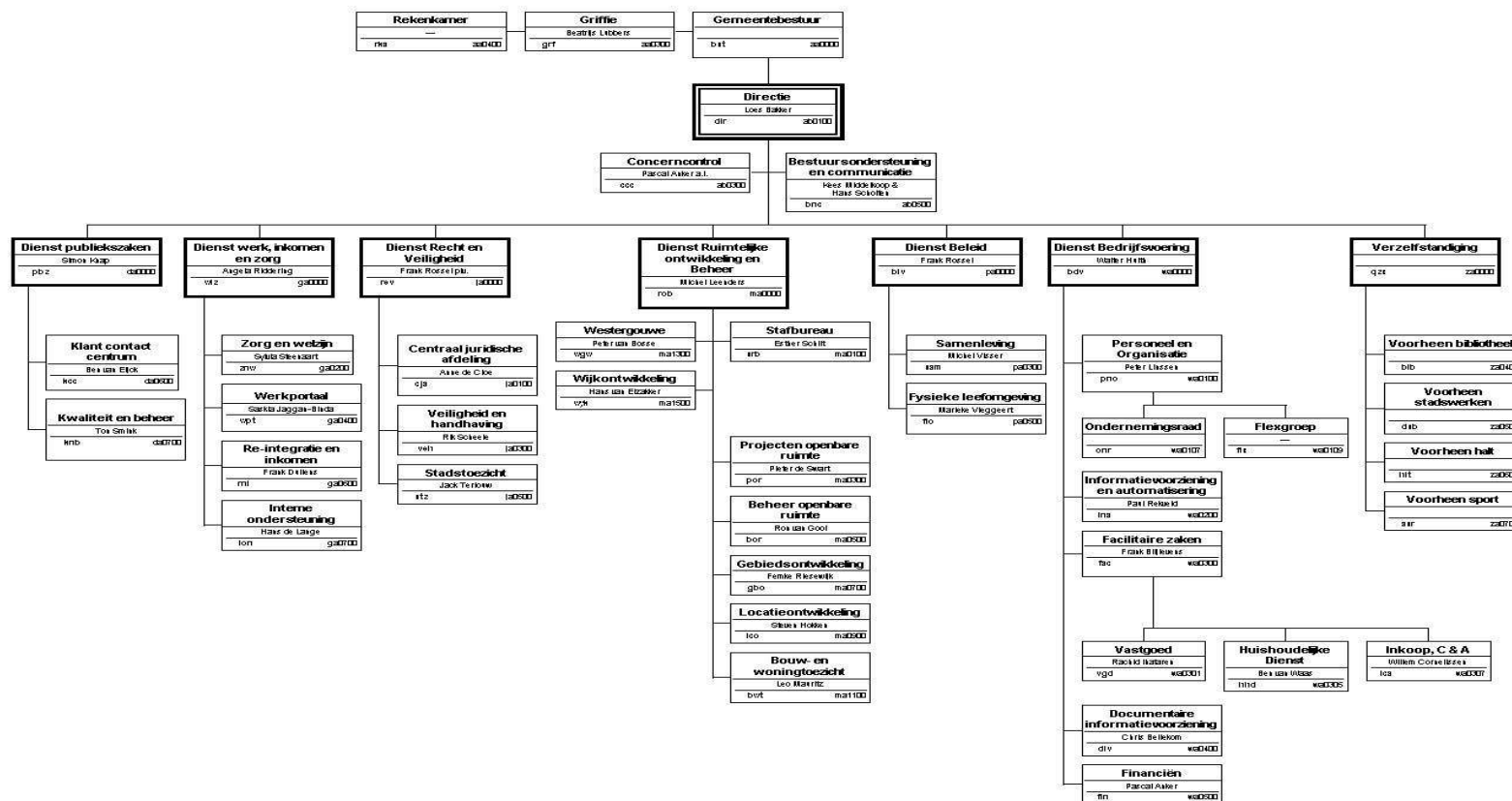
Vragen die in alle interviews in ieder geval aan de orde zijn gesteld.

- Beschrijving van de afdeling?
- Ontstaansgeschiedenis?
- Missie, visie en doelstelling?
- Is er een uitslag medewerkers - / klanttevredenheidsonderzoek?
- Interne ontwikkelingen?
- Externe ontwikkelingen?
- Kansen / bedreigingen?
- Mogelijke consequenties?
- Softwarepakket(ten)?
- Openingstijden?
- Kan de klant de voortgang van de melding volgen?
- Wordt aan de klant een melding gedaan als de KWIS is opgelost?
- Visie op de toekomst?
- Mening over de synergie en meerwaarde van een integratie van alle help- en servicedesks in het KCC?

Bijlage 4: Organogram gemeente Gouda

Organisatieschema gemeente Gouda - uitgebreide versie

print dd 18-04-2011



In de 'voorheen'-afdelingen zijn de personen vastgelegd die zijn gedetacheerd bij verzelfstandigde organisatie-onderdelen.

P&O/pb

Bijlage 5: Facilitaire producten en diensten

De afdeling facilitaire zaken levert de hiernavolgende producten en diensten aan de organisatie-onderdelen van de gemeente Gouda.

In alfabetische volgorde:

- afvalverwijdering
- audiovisuele voorzieningen
- avondvergaderingen op locatie en vergaderingen bestuursorganen
- bedrijfshulpverlening
- bedrijfsrestaurant
- begeleiding huwelijksvoltrekking
- beveiliging en bewaking van ruimten
- bewegwijzering
- bodediensten
- bouwkundig onderhoud
- catering
- chauffeursdiensten
- contractbeheer
- dienstfietsen beheer
- gebouwonderhoud
- groenvoorziening (binnen)
- inkoop
- installaties
- interne- en externe post en goederendistributie
- interne telefoongids en smoelenboek
- kantoorartikelen
- kleding en bewassing
- kleine verhuizing
- koffieautomaten
- lampen vervangen
- lunches
- officiële ontvangsten, bijeenkomsten en evenementen
- post (ophalen en rondbrengen)
- receptiediensten
- reprografie
- reserveren vergaderruimten
- rondleidingen stadhuis
- schoonmaak en glasbewassing
- telefonie
- toegangsverlening en sleutelbeheer
- uitgifte kantoorartikelen
- uitlenen van hardware
- uitsteken vlaggen
- verhuizingen
- vuilafvoer
- werkplekinrichting

Bijlage 6: Rijk én gemeenten compacter en goedkoper

<http://www.binnenlandsbestuur.nl/nieuws/2011/02/rijk-en-gemeenten-compacter-en-goedkoper.735627.lynkx>



Door [Henk Bouwmans](#) • 20.02.11 • 1 reactie

Gemeenten moeten zich mogelijk net als het Rijk omvormen tot een compacte overheid. Ondersteunende en facilitaire diensten dienen zij zoveel mogelijk te bundelen.

De rijksambtenaren, de departementen en de aanverwante rijksdiensten kregen deze week de toekomst van de compacte overheid geschetst, zoals minister van Binnenlandse Zaken Donner (CDA) die ziet. Vooral ondersteunende, facilitaire en andere overheaddiensten van departementen en inspectiediensten moeten zo veel mogelijk worden gebundeld. Zo nodig worden er diensten geprivatiseerd. Op deze wijze verdwijnen er 10 tot 15 duizend arbeidsplaatsen tot 2015, bovenop de ruim 12 duizend banen die in het kader van de vernieuwing van de rijksdienst (plan-Bekker) sneuvelen, die het vorige kabinet in gang heeft gezet en die nog niet is afgerond.

De plannen die Donner presenteerde moeten resulteren in een compacte rijksoverheid die krachtiger en kleiner is en minder kost. Donner sluit niet uit dat gemeenten en provincies ook het pad van de compacte overheid moeten inslaan. 'Ik zie dat heel veel gemeenten met veel snelheid al bezig zijn tal van taken samen uit te voeren. Daarnaast is er het project *King* dat op het punt van ICT en datacentra hetzelfde beoogt als wat we voorstellen voor de rijksdienst. En als provincies verantwoordelijk worden voor ruimtelijke ordening is het maar de vraag of je dan twaalf inspecties moet hebben of kunt volstaan met één inspectie voor de ruimtelijke ordening', aldus Donner deze week bij de presentatie van de *Compacte Rijksdienst*. Hij kondigde aan binnenkort met nadere voorstellen te komen voor de andere bestuurslagen, zoals provincies, gemeenten en waterschappen.

Belastingdienst

Departementen worden gedwongen over te schakelen op gezamenlijk ICT-beheer, catering, beveiliging, schoonmaak en huisvesting. Daarnaast moeten ze tal van activiteiten clusteren (zie kader). Dit moet een bezuiniging opleveren van 800 miljoen euro. Dat is een fors deel van de 1,8 miljard euro die het Rijk volgens het regeerakkoord moet gaan besparen. Op de totale overheid, inclusief de andere bestuurslagen, moet deze kabinetsperiode 6,5 miljard euro worden bezuinigd.

125

Onderdeel van de compacte overheid is dat de diensten doen waar ze goed in zijn. Donner overweegt bijvoorbeeld de Belastingdienst niet langer zorg- en huurtoeslagen te laten afhandelen. 'De Belastingdienst is goed in geld innen. Toeslagen is iets anders en dat zou je dus weg kunnen halen bij de Belastingdienst.' Donner wil één administratieve werkgever voor de rijksdienst invoeren in plaats van de huidige situatie waar elk departement afzonderlijk werkgever is. Inspectiediensten hebben wat Donner betreft niet langer eigen personeelsafdelingen, eigen vervoersafdelingen noch een eigen organisatie nodig. Door het samenvoegen van al deze overheadtaken verwacht Donner niet te hoeven snijden in de capaciteit van het aantal inspecteurs. 'De dienstverlening mag onder deze operatie niet lijden.'

Mogelijke privatisering wil Donner anders inrichten. Hij wil de wetgeving aanpassen zodat het Rijk als goed werkgever ambtenaren die door de privatisering hun baan kwijtraken, die toch kunnen behouden. 'Als ik de chauffeurdiensten zou privatiseren, kan ik mijn chauffeur die zijn baan daardoor kwijtraakt geen passende arbeid aanbieden op zijn eigen dan geprivatiseerde werkplek. Dat is volgens de definitie van passende arbeid geen werkplek meer binnen de overheid. Daarom wil ik de wetgeving op dit punt aanpassen.'

Het uitvoeringsprogramma *Compacte Rijksdienst* draagt bij aan de invulling van de bezuiniging op de departementen. De gerealiseerde netto-besparingen komen dus ten goede aan de departementale begrotingen, waarop de meerjarige kortingen al plaatsvonden. De departementen zijn verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van het snijden tot een compacte overheid. 'De nieuwe taakstellingen uit het regeerakkoord zijn in geld en niet in fte's. Daarom wordt vanaf 2012 gestuurd op de totale personele en materiële uitgaven.' Dit betekent dat het dubbele slot - in geld en in fte - niet wordt gecontinueerd en dat met ingang van 2012 niet langer taakstellende aantallen voor de vermindering van het aantal fte's gelden', aldus minister Donner in een toelichting. 'De financiële besparingen zijn ingeboekt bij de departementen. Als ze die besparing niet halen, dan moeten ze die op een andere wijze realiseren', waarschuwt hij zijn collega-ministers.

De minister van Binnenlandse Zaken heeft middels het 'Besluit organisatie en bedrijfsvoering rijksdienst 2011' officieel de kaderstellende rol op het terrein van de bedrijfsvoering.

Stroomlijn en schrappen

compacter rijk volgens Donner:

- * Rijk wordt één administratieve werkgever
- * Bundeling dienstverlening Personeel & Organisatie in 2 à 3 shared services centra
- * Concentratie rijkskantorenlocaties (huisvesting en facilitaire dienstverlening)
- * Ict-infrastructuur: gemeenschappelijk applicatiegebruik
- * Vermindering rijksinkooppunten, één inkooppunt voor Den Haag
- * Eén facilitair dienstverlener Haagse kantoren
- * Eén ict-aanbieder beleidskern en gerelateerde uitvoeringsorganisaties
- * Eén verlener van ondersteunende diensten ten behoeve van de internationale functie van het Rijk
- * Clustering van alle incasso's (boete-inning) van de overheid

- * Clustering van de backoffice subsidies aan bedrijven en kennisinstituten
- * Samenwerking UWV, SVB, delen Belastingdienst en DUO (studiefinanciering)
- * Clustering vastgoed en beheer gebouwen van het Rijk
- * Clustering rijksinspecties fysieke veiligheid bedrijven
- * Clustering toezicht Nma, OPTA en NZA en Consumentenautoriteit
- * Minder arbeidsintensieve beleidsuitvoering

Bijlage 7: Antwoord© en de parallellen met het KCC

Antwoord© kent vijf fasen in de ontwikkeling van een situatie met los van elkaar functionerende frontoffices naar een situatie waar de gemeente de ingang is voor de burger en daarmee verantwoordelijk voor het geven van antwoord op vragen over nagenoeg de hele overheid.

ANTWOORD	KCC
Fase 1, dienst heeft antwoord. De frontoffices zijn los van elkaar georganiseerd. (Afdeling, dienst, sector of doelgroep)	Idem. Situatie anno 1992, onderzoek Ingrid Stam.
Fase 2. kanaal heeft antwoord. Per kanaal één duidelijke ingang. Één telefoonnummer; één postbusnummer, één website en zoveel mogelijk geconcentreerde balies.	Deze situatie is in Gouda bereikt middels het KCC in 2008.
Fase 3. Frontoffice heeft antwoord. Een frontoffice. Vrije kanaalkeuze. De vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist en volledig. Complexe vragen worden nog wel doorgezet naar de backoffice.	Momenteel is deze fase in het KCC bereikt. Met behulp van call scripts worden de antwoorden juist en volledig in de frontoffice gegeven. Complexe vragen gaan naar de backoffice. Met de bedoeling meer kennis naar het KCC te krijgen.
Fase 4. De gemeente heeft antwoord. De frontoffice neemt de regie op de afhandeling van de vraag van de burger. De FO medewerker zorgt voor de afhandeling van de vraag van de burger ook als dit een complexe vraag is die uit meerdere deelvragen bestaat. De vakafdelingen blijven daarbij inhoudelijk verantwoordelijk. De frontoffice verbetert de dienstverlening ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar pro-actieve elementen aan toe.	Deze fase is nog niet bereikt. Wel worden er enkele handelingen namens de backoffice gedaan, zoals het toesturen van aanvraagformulieren. Van meldingen bij het MOG vindt er een beperkte vorm van regie op de afdoening plaats. Complexere vragen die bijvoorbeeld uit meerdere deelvragen bestaan worden nu nog bij hoge uitzondering in de Frontoffice afgehandeld. ⁶³ De frontoffice geeft wel feedback aan de achterliggende vakafdelingen over verbeterpunten. Zoals op tijd en begrijpelijker brieven schrijven; eerder de telefoon opnemen; e.d.
Fase 5 overheid heeft antwoord. De gemeente is voor de burger de ingang en verantwoordelijk voor het geven van antwoord op vragen over nagenoeg de hele overheid.	Deze fase is het lonkende voorland in 2015. Indien Gouda één servicebureau heeft, is ervaring opgedaan in het vinden van alle antwoorden op de vragen van klanten over Gouda. Daarna kan het servicebureau verantwoordelijk worden gesteld voor het geven van antwoord op vragen over nagenoeg de hele overheid.

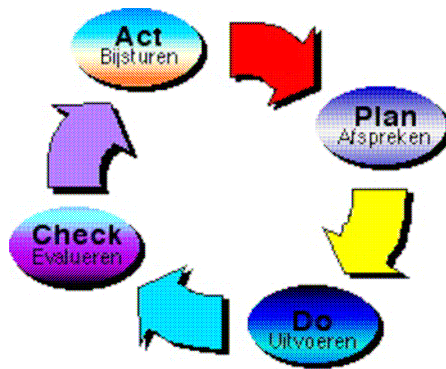
⁶³ Stam, I., *Naar een gemeentelijke supermarkt?*, blz 61.

Bijlage 8: Demingcirkel

Prof. Dr. W. Edwards Deming (VS 1900-1993) was een wetenschapper uit de VS. Een profeet van het kwaliteitsdenken, die in het westen jarenlang hardnekkig genegeerd werd. In Japan echter werd hij juichend binnengehaald. De cultuur bij de werknemers in Japan is volgzamer, onderdaniger en meer teamprestatiegericht dan de individualistisch ingestelde westerlingen. Edwards Deming was eigenlijk een statisticus, die erachter kwam dat het veel beter is om controles in te bouwen in het productieproces. Tot die tijd werden de goederen aan het eind van het productieproces gecontroleerd. Dankzij de controles in het productieproces kan je vermijden dat een groot aantal producten aan het eind van het productieproces niet blijkt te werken of afgekeurd moeten worden omdat ze niet voldoen aan de kwaliteitseisen. Op dat moment heb je geen enkele mogelijkheid meer om het geheel bij te sturen en ben je meestal verplicht de uitval te vernietigen of te herbewerken.

Van Edwards Deming wordt gezegd dat hij de grondlegger is geweest van een model dat later bekend werd als "de Deming cirkel". Deming had deze echter overgenomen van Shewart (The Economic Control of Quality of Manufactured Product, Princeton. NJ, 1931)⁶⁴

Hieronder beschrijf ik het model.



Figuur X, De Demingcirkel.

Bron:

<http://www.emedia.nl/assets/client/images/collateral/Alles%20over%20het%20monitoren%20van%20kwaliteit%20def.pdf>

Plan

In deze fase worden de intenties van de organisatie vastgelegd. Hierdoor worden ze beter overdraagbaar. De bedoelingen van de directieleden worden door het vastleggen in een plan, toetsbaar. Op deze manier zijn zaken dus niet meer vrijblijvend. Men spreekt samen dingen af en legt deze schriftelijk vast. In latere instantie (check fase) zal getoetst worden of de plannen ook gerealiseerd werden. Hierdoor stuit het vastleggen van plannen wel eens op weerstand.

De inhoud van een plan dient in ieder geval de volgende elementen te bevatten:

Hoofddoelstellingen.

Wat wil men bereiken en wanneer?

⁶⁴ Muntinga, M.A.: *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit*, blz. 112

Activiteiten/afgeleide doelstellingen/milestones/budget.

Hoe en wanneer wil men de doelstelling bereiken en wie is daarvoor aanspreekbaar / verantwoordelijk?

Wijze van toetsing en rapportering.

Hoe denkt men te toetsen of de doelstellingen worden gehaald en hoe vindt de rapportering plaats?

Daarbij moet bijzondere aandacht besteed worden aan wat men de kritische succesfactoren noemt.

Namelijk die factoren die kritisch zijn ten aanzien van het bereiken van de doelstellingen.

Do

Deze fase in de Deming cirkel heeft betrekking op de uitvoering van het plan. Het plan moet immers uitgevoerd worden binnen de gemaakte afspraken. In de volgende fase dient gemeten te worden of aan de in de planfase gestelde indicatoren voldaan is.

Check

In deze fase wordt gemeten in welke mate de doelstellingen uit de planfase gerealiseerd worden.

Belangrijke indicatoren voor kwaliteitsmanagementsystemen zijn de interne audits, prestatie-indicatoren, klantentevredenheidsonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, beoordeling van de leveranciers, intercollegiale toetsing en dergelijke.

Act

Omdat projecten, dus ook kwaliteitstrajecten, nooit helemaal volgens plan verlopen, zal er bijgestuurd moeten worden. Voor het maken van plannen kan men bepaalde normen hanteren zoals bijvoorbeeld doorlooptijd, kwaliteitsnormen enzovoort. Bij afwijkingen, gebleken uit de vergelijking van de plan en de check fase, zal het plan moeten worden bijgesteld of moeten eventueel ook de normen aangepast worden. In het uiterste geval kan het traject in zijn geheel worden afgeblazen.

Uitgangspunt bij de Deming cirkel is het in gang zetten en houden van verbeteringen in organisaties.

Het plannen van de (verbeter)activiteit met een duidelijk doel moet gevolgd worden door de uitvoering van deze activiteit. De activiteit moet gemeten worden in termen van behaalde resultaten.

Deze behaalde resultaten moeten vergeleken worden met de oorspronkelijke doelstellingen en op basis hiervan moeten nieuwe (verbeter)activiteiten geformuleerd worden. In de nieuwe activiteiten wordt de leerervaring van de reeds uitgevoerde activiteiten meegenomen.

W. Edwards Deming, de grote kwaliteitsfilosoof, heeft zijn theorieën samengevat in 14 principes. De punten vertegenwoordigen aandacht voor leiderschap, organisatie, en verantwoordelijkheid voor management en uitvoerders.

Het permanente doel van een bedrijf moet zijn om concurrerend en 'in business' te blijven, met een plan dat berust op verbetering van het product en/of service.

De 14 punten zijn:

1. Denk preventief, niet correctief
2. Wees niet afhankelijk van keuringen, maar eis proceskwaliteit
3. Beoordeel zaken naar hun kwaliteit en niet naar het prijskaartje
4. Verbeter continue de wijze van produceren en service verlenen
5. Zorg voor goede opleidingen, ontwikkel vakmanschap
6. Zorg voor goed leiderschap en een goede stijl van leidinggeven

7. Creëer een werkklimaat waarin mensen volledig onbedreigd van hun fouten kunnen leren
8. Sloop de muren tussen de afdelingen.
9. Vermijd sub-optimalisatie, maar streef naar een efficiënt bedrijf als geheel
10. Gebruik geen - loze - kreten, posters, leuzen, die geen reële methode voor verbetering aangeven
11. Zet medewerkers niet onder druk met te behalen aantallen, quota, numerieke normen voor hun dagelijkse werk: de standaard wordt gehaald met veel uitval, normen werken niet inspirerend.
12. Verwijder barrières voor de uitvoerders van werk
13. Zet een continu programma op voor opleiding en zelfontwikkeling
14. Zorg dat in het bedrijf het werken aan de vorige dertien punten dagelijks opnieuw met kracht gebeurt

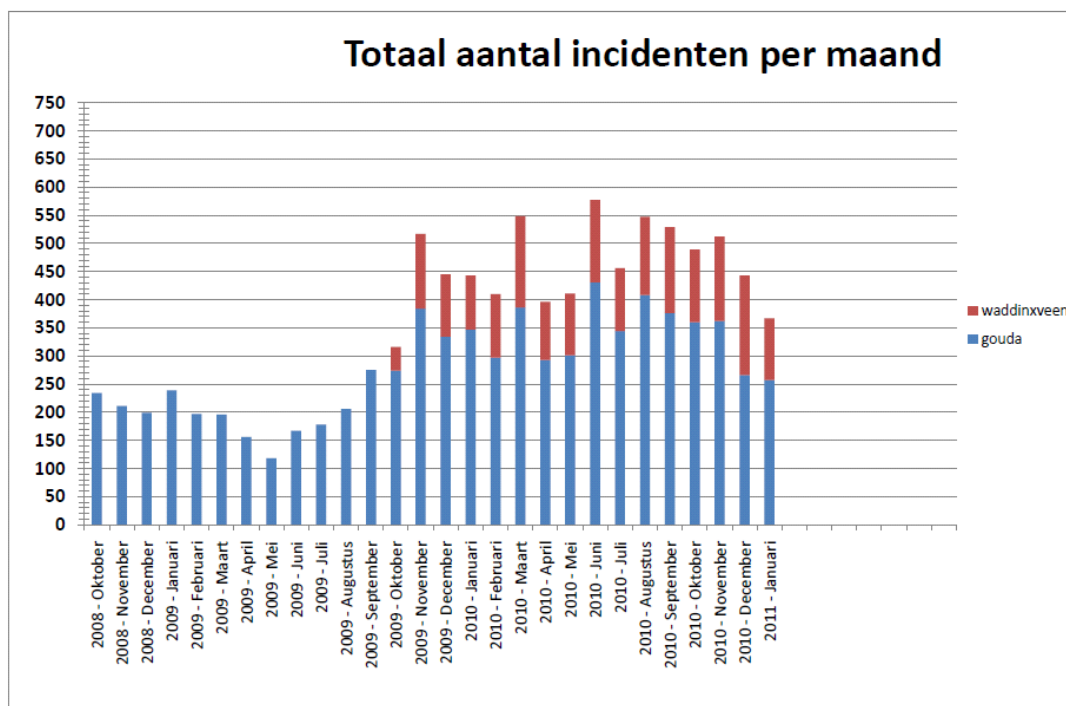
Bron: W. Edwards Deming, Out of Crisis; MIT Press, 1988; in het Nederlands verschenen als De crisis overwonnen, Kluwer, 1994.

Bijlage 9: KWISsen aantallen 2010

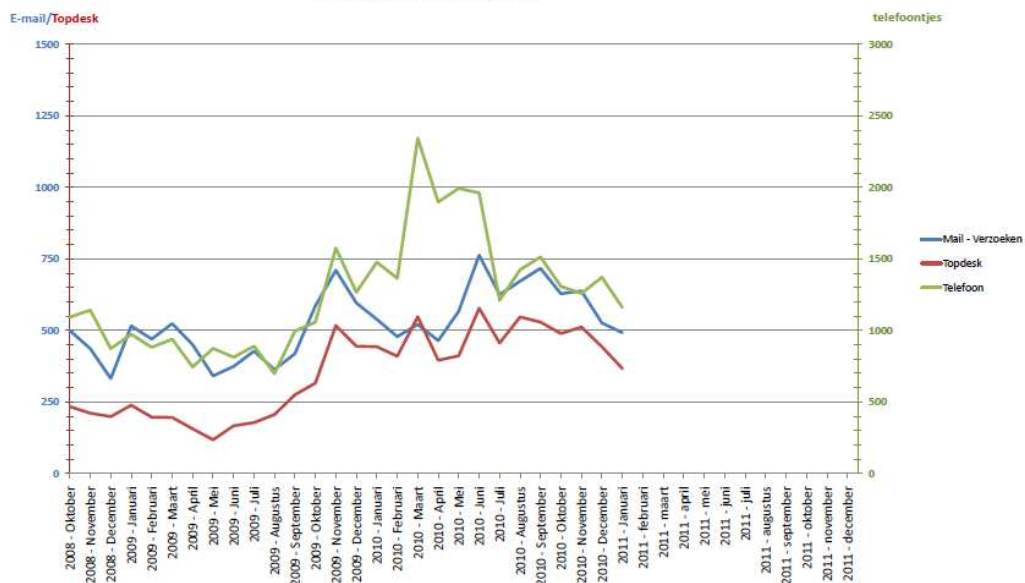
Een verdeling van het soort KWISsen en de verdeling van de KWISsen over het jaar. Voor zover aanwezig.

- Servicedesk ICT
- MOG
- KCC
- Facilitera

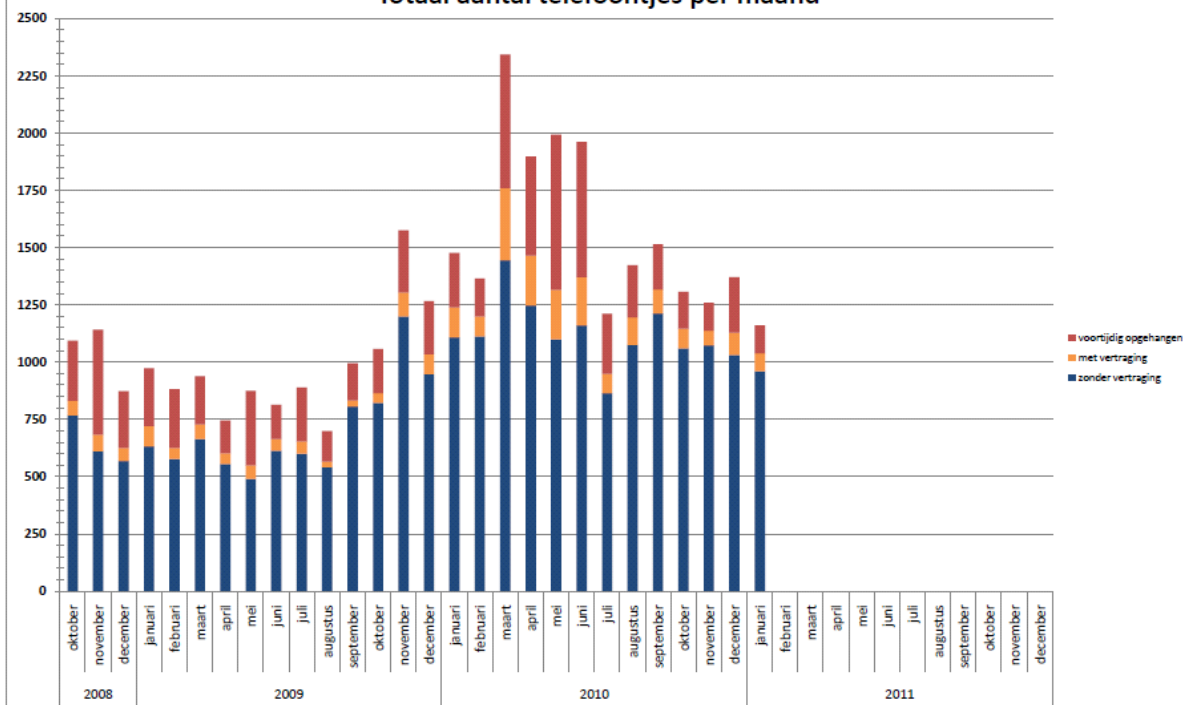
Servicedesk ICT



Compleet overzicht



Totaal aantal telefoontjes per maand



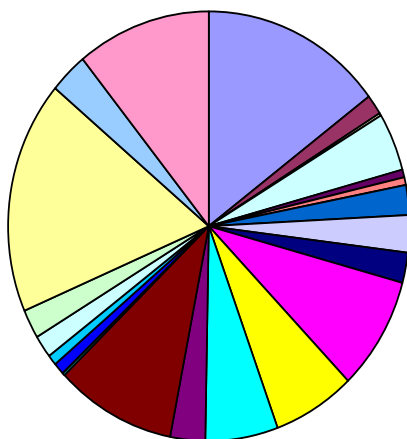
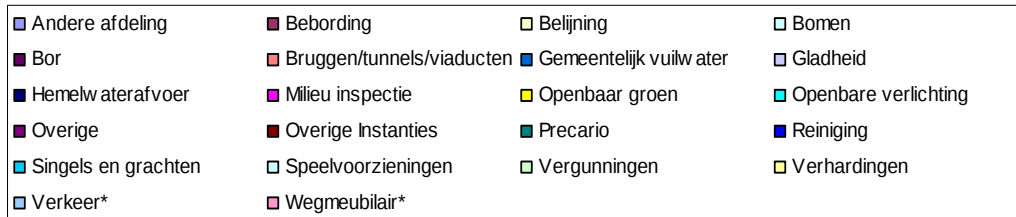
MOG

Aantal meldingen uitgesplitst per
Hoofdcategorie
Binnenkomst >= 01-01-2009 < 31-12-2009

GROEP Aantal

Andere afdeling	1989
Bebording	179
Belijning	41
Bomen	609
Bor	79
Bruggen/tunnels/viaducten	63
Gemeentelijk vuilwater	287
Gladheid	379
Hemelwaterafvoer	286
Milieu inspectie	1177
Openbaar groen	879
Openbare verlichting	815
Overige	375
Overige Instanties	1294
Precario	33
Reiniging	107
Singels en grachten	110
Speelvoorzieningen	238
Vergunningen	280
Verhardingen	2355
Verkeer*	415
Wegmeubilair*	1470
Totaal	13460

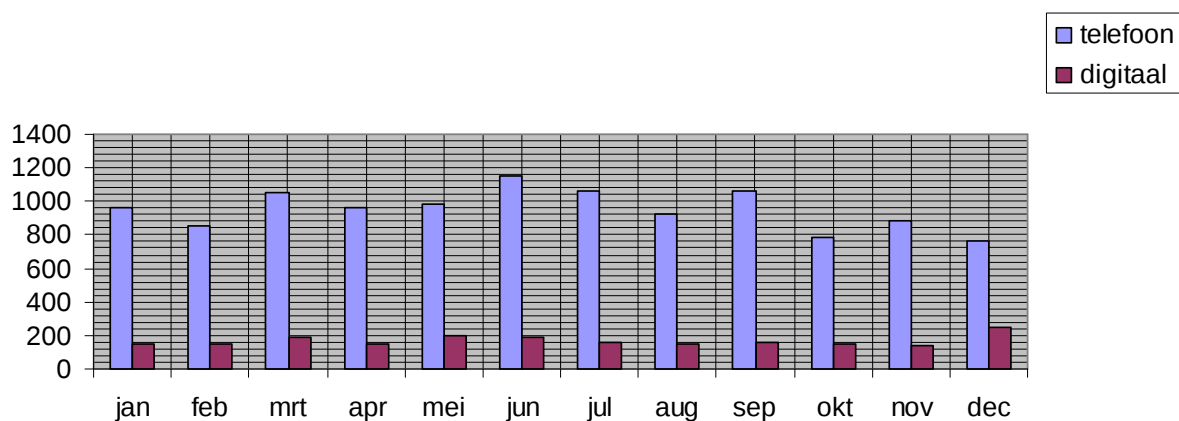
Meldingen 2009 per hoofdcategorie



Meldingen openbaar gebied 2009 wijze van binnenkomst

	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	Totaal
telefoon	962	856	1057	968	979	1151	1058	919	1060	788	884	763	11445
digitaal	146	149	188	148	201	191	157	144	161	145	140	245	2015
Totaal	1108	1005	1245	1116	1180	1342	1215	1063	1221	933	1024	1008	13460

Meldingen 2009 telefoon en digitaal

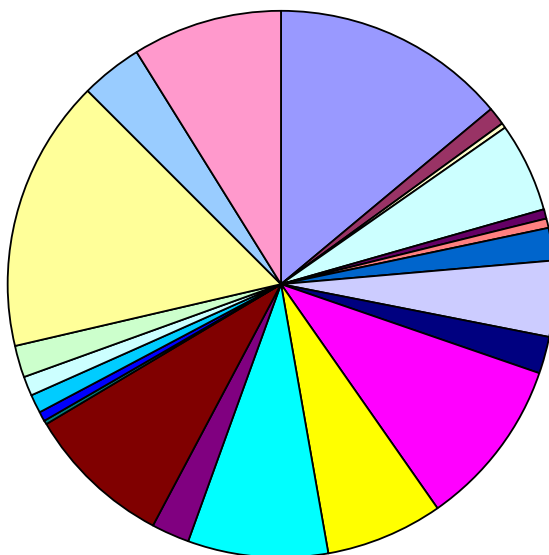
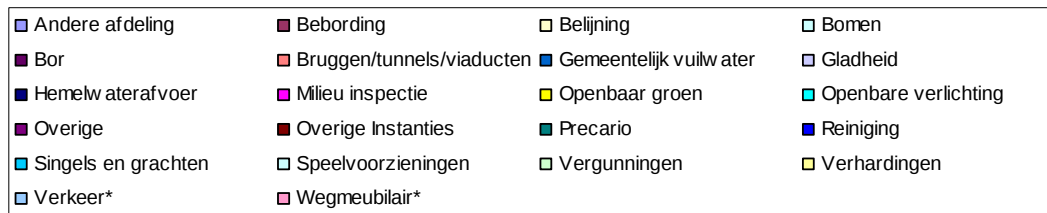


Aantal meldingen uitgesplitst per
 Hoofdcategorie
 Oppercategorie = Meldpunt
 Binnenkomst >= 01-01-2010 < 31-12-
 2010

GROEP Aantal

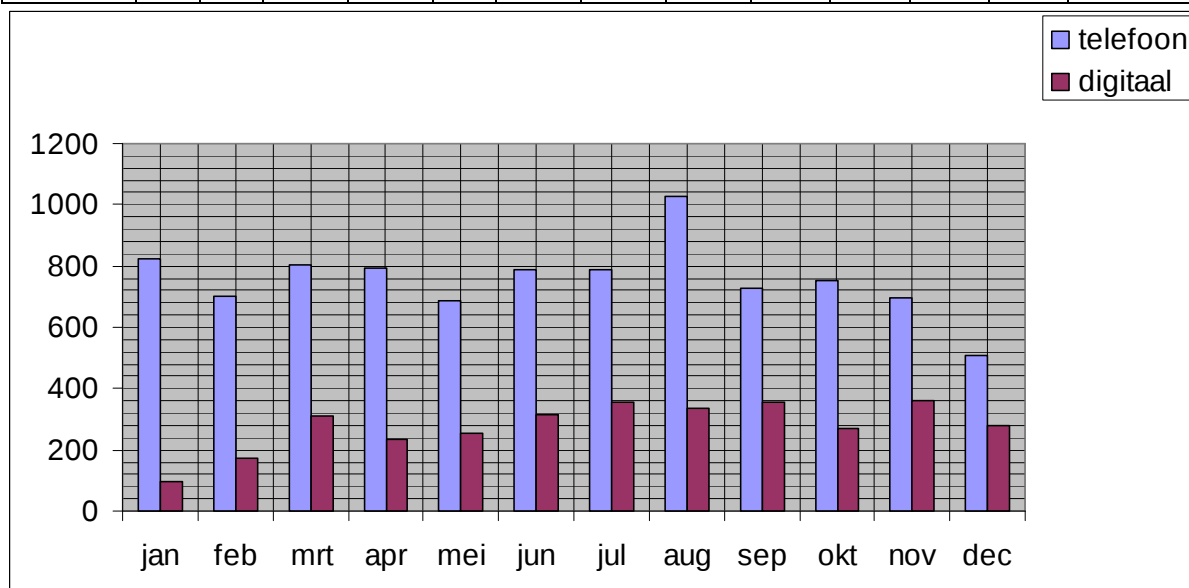
Andere afdeling	1731
Bebording	133
Belijning	45
Bomen	657
Bor	59
Bruggen/tunnels/viaducten	73
Gemeentelijk vuilwater	243
Gladheid	551
Hemelwaterafvoer	278
Milieu inspectie	1226
Openbaar groen	862
Openbare verlichting	1055
Overige	271
Overige Instanties	1075
Precario	20
Reiniging	67
Singels en grachten	147
Speelvoorzieningen	138
Vergunningen	237
Verhardingen	2001
Verkeer*	437
Wegmeubilair*	1120
Totaal	12426

Mog meldingen 2010 per hoofdcategorie



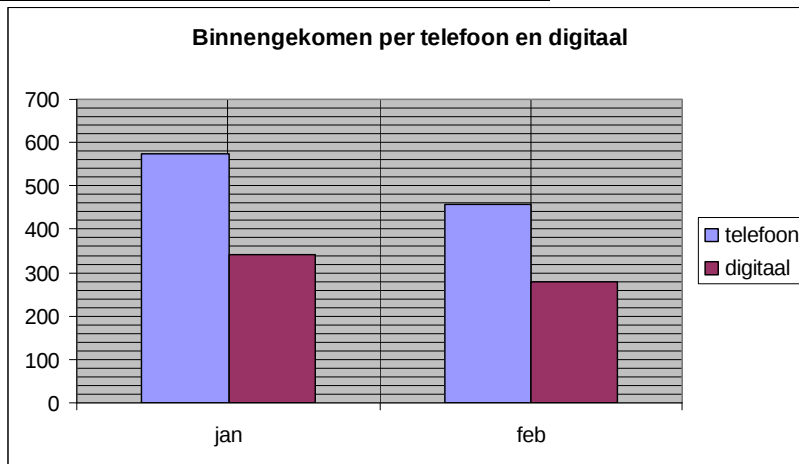
Meldingen openbaar gebied 2010 wijze van binnenkomst

	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	Totaal
telefoon	822	700	803	791	684	789	786	1029	728	755	697	506	9090
digitaal	95	172	309	235	252	314	354	338	358	270	361	278	3336
Totaal	917	872	1112	1026	936	1103	1140	1367	1086	1025	1058	784	12426



Meldingen openbaar gebied 2011 wijze van binnenkomst

	jan	feb	
telefoon	574	459	
digitaal	343	280	
Totaal	917	739	1656



Klant Contact Centrum

Producten, diensten KCC van januari tot november 2010. Elk gesprek wordt op onderwerp geregistreerd, uiteenlopend van informatie over rijbewijzen en het trouwen in Gouda tot het aanvragen van een kapvergunning of vragen over de voortgang van bouwprojecten. Het voert in het kader van dit onderzoek te ver om het uitgebreide gedetailleerde overzicht op deze plaats in de bijlagen op te nemen. Als voorbeeld staan in onderstaande tabel enkele voorbeelden. Het aantal loopt op tot circa 60.000 KWISsen op jaarbasis.

name	calls
Doorverbinden / Terugbel notities voor andere afdelingen	24.499
Meldingsformulier (MOG)	3.328
Paspoort / Identiteitskaart (ID-kaart) / Nooddokument / Pasfoto / Kind bijschrijven / Niet in staat la	1.382
Parkeervergunning / Bedrijfsparkervergunning / STB / Ontheffing (laden en lossen / verbouwing) /	887
WMO huishoudelijke hulp / thuiszorg (Zorg en Welzijn)	692
Contactpersonen (Beleid Veiligheid en handhaving Zorg en Welzijn Burgerdiensten Arbeid en In	1.009
Snel afhandelen script	12.483

Rijbewijs / Bromfietsrijbewijs / Snorfiets / Brommobiel / Militair rijbewijs / Buitenlands rijbewijs / Ei	726
Verhuizing/Adresonderzoek/Adreswijziging/Au pair/Briefadres/Emigratie/Adresonderzoek/Niet mee	654
Gemeente Gouda (Antwerpseweg Agnietenstraat Klein Amerika Buytenerf) / Balie / Adres geme	528
Immigratieloket / Hervestiging / Wijziging beperking / Wijziging verblijfsdoel / Au pair / Re migratie/	207
WMO WVG voorzieningen (douchestoel rollator sta-opstoel hooglaagbed rolstoel toiletstoel sc	396
Naturalisatie / Optie / Aanvragen Nederlandse nationaliteit	251
Huwelijk / Geregistreerd partnerschap / Ondertrouw / Echtscheiding / Naamgebruik / Trouwen	607
Groene Hart Hopper / WMO Pas / WVG Pas (CVV) (Zorg en Welzijn) / Valys	326
Algemene adressenlijst Gouda	795
Verklaring omtrent het gedrag / Bewijs van goed gedrag / VOG	277

Facilitera

Aantal meldingen in Facilitera in 2010

Huishoudelijke dienst

Omschrijving	Totaal
Reserveren van vergaderzalen	9462
Reserveren catering	2722
Aanmelden/registratie bezoekers	8520
Reserveren dienstfietsen	476

Grafische Vormgeving

Omschrijving	Totaal
Aanvraag vormgeving	1211
Advertentie	27
Advies/ondersteuning	50
Bestand mailen/pdf conversie	38

Druk/repro opdracht	770
DTP	812
Foto-opdracht	143
(nieuw) ontwerp	32
Presentaties/animaties	9
Sjabloon	35
Webpublicatie	40

Vastgoed

Omschrijving	Totaal
Meerjarenonderhoudsplanung	3167
Ordervolgsysteem onderhoudsmeldingen/opdrachten	1560

Bijlage 10: Meldpunt Openbaar Gebied

Meldpunt openbaar gebied

Waarom een Meldpunt Openbaar Gebied?

Schoon, heel en veilig. Dat is ons streven voor het openbaar gebied.

Wanneer daar iets aan schort, dan horen wij dat graag zodat wij dat kunnen herstellen of verbeteren. Ook met vragen, opmerkingen of suggesties kunt u bij het Meldpunt Openbaar Gebied terecht.

Bijvoorbeeld:

- Een gat of verzakking in de bestrating van rijweg, een fietspad of trottoir
- Gladde wegen die tot de strooi- of sneeuwroute behoren en zwart moeten zijn.
- Omgereden palen
- Een kapotte lamp in een lantaarnpaal of signalering van 'donkere (onveilige) plekken'
- Wateroverlast (bijvoorbeeld verstopte putten)
- Overhangend groen of zwerfvuil in het groen
- Speelvoorzieningen, aanleg en onderhoud
- Het programma voor groot onderhoud van wegen
- Maai- of snoeiprogramma
- Baggerprogramma
- Projecten

Hoe en wanneer kunt u uw melding of vraag kwijt?

[Vul hier het meldingsformulier in.](#)

Of bel tussen 08.30 uur en 17.00 uur op telnr. 14 0182.

Ongediertebestrijding (particulier) het ophalen van huisvuil én grofvuil vallen onder [Cyclus](#), telnr. (0182) 547 500.

Behalve:

- Grofvuil en vuilniszakken die illegaal gedumpt worden

- Zwerfvuil op straat

- Ongediertebestrijding in het openbaar gebied
die kunt u weer wel bij het Meldpunt melden.

Wat gebeurt er met uw meldingen of vragen?

Uw meldingen worden geregistreerd en aan de verantwoordelijke collega's doorgegeven. Uw naam, adres en postcode en telefoonnummer worden genoteerd. Binnen 14 dagen wordt uw melding afgehandeld of ontvangt u bericht waarom dat (nog) niet is gebeurd. U wordt daarvoor telefonisch of persoonlijk benaderd. Voor openbare verlichting geldt een uiterste afhandeltijd van drie weken. Meldingen van sociale overlast worden via de wijkcoördinator met de wijkagent besproken.

Veel vragen over het openbaar gebied kunnen direct beantwoord worden. Soms moet uw vraag voorgelegd worden aan een collega. Daarover wordt u dan teruggebeld.

Wanneer u uw meldingen of vragen per internet verstuurt krijgt u direct een ontvangstbevestiging. Het is prettig als u bij die melding uw e-mail gegevens en/of telefoonnummer vermeldt zodat wij u kunnen bereiken.

U kunt ons helpen door te schouwen

De gemeente heeft tot taak om de kwaliteit van de openbare ruimte regelmatig te toetsen. U kunt de gemeente daarbij helpen door te gaan schouwen. U gaat dan samen met andere bewoners van de wijk of met de gemeente op pad om verslag uit te brengen over hoe de openbare ruimte erbij ligt.

Bijlage 11: Interne memo inzake onderzoek Planon en TOPdesk

Interne memo van 31 maart 2011

Naar aanleiding van het mogelijk samengaan van verschillende servicediensten rees de vraag in hoeverre de softwarepakketten Planon en TOPdesk elkaar in functionaliteit overlappen en of het ene pakket het andere zou kunnen vervangen.

Om dit te bepalen heb ik gesproken met Richard Remers, applicatiebeheerder Planon, en Cock Bruinsma, coordinator ict-servicedesk (werken met TOPdesk).

Planon wordt voor diverse facilitaire zaken ingezet:

- Reserveren vergaderzalen;
- Reserveren catering;
- Aanmelden/registratie bezoekers;
- Raadplegen telefoongids;
- Reserveren dienstfietsen;
- Contractendatabank.

Verder wordt het gebruikt voor vastgoedbeheer (contracten, onderhoudsplanning, ordervolgsysteem, klachtenmelding) en werkprocessen van de afdeling Grafische Vormgeving en voor de onderzoeksrapporten van de afdeling IenA.⁶⁵

TOPdesk wordt gebruikt voor ICT-servicebeheer volgens de ITIL-processen:

- Incidentbeheer;
- Wijzigingsbeheer;
- Configuratiebeheer (CMDB).

Verder hebben de applicatiebeheerders van Decade, TIM en Verseon een eigen omgeving om de meldingen voor hun pakketten te registreren en af te handelen. Daarnaast wordt de ondersteuning van de gemeente Waddinxveen apart geregistreerd en wordt het gebruikt voor projectadministratie van de MIVOP-projecten.

Voor beide pakketten geldt dat de leverancier aangeeft dat ze elkaars functionaliteit kunnen overnemen.⁶⁶ Of het ene pakket dit beter kan dan het andere is op voorhand niet duidelijk. Daarvoor is een uitgebreide analyse nodig.

Het is echter niet handig om op dit moment over te gaan tot vervanging van het ene pakket door het andere. Beide pakketten zijn volledig ingericht en werken goed. Het zou veel geld en tijd kosten om de inrichting van het ene pakket over te zetten naar het andere. Dat is er op dit moment niet. Alle capaciteit is nodig voor de projecten ter voorbereiding van de overgang naar het Huis van de Stad. Daarom is het het efficiëntst om pas na de overgang naar het Huis van de Stad en het eventueel samengaan van de servicediensten pakketvervanging opnieuw te overwegen.

⁶⁵ Zie bijlage 'processen planon.xls'

⁶⁶ zie http://www.planon.nl/web/NL_Solutions_Products_NEW/NL_Planon_Software_Modules.htm en <http://www2.topdesk.nl/facilitair>

Bijlage 12: Werkproces afhandeling van een KWIS

