

Optimalisatie dienstverlening

HR Servicedesk



Naam: Chris Moonen
Studentnummer: 12501919
Opleiding: PBM
Plaats: Heerlen
Datum: 13 januari 2017

Optimalisatie dienstverlening HR Servicedesk

Naam: Chris Moonen
Studentnummer: 12501919
Opleiding: PBM
Plaats: Sittard
Datum: 13 januari 2017

Voorwoord

In 2012 ben ik vol enthousiasme en met veel leergierigheid begonnen aan de opleiding People and Business Management aan de Zuyd Hogeschool te Sittard. Aan het einde van het tweede jaar kon ik niet kiezen tussen de profielen HRM en Business Management en heb daarom besloten af te studeren in beide profielen. De studie was niet altijd makkelijk te combineren met het gezinsleven en een baan. Het was zelfs nog even spannend of ik nog wel een baan zou hebben op het moment dat ik zou beginnen met de afstudeerstage.

De laatste twee jaren zijn veel veranderingen doorgevoerd binnen de HR Servicedesk, naast twee reorganisaties, is in 2016 een nieuw ERP-systeem in gebruik genomen waarbij zo goed als alle werkprocessen zijn gedigitaliseerd en veranderd. Ook is de HR Servicedesk halverwege 2016 gestart met het programma 'continu verbeteren'.

Na een aantal gesprekken met mijn leidinggevende over mogelijke onderwerpen voor de afstudeeropdracht heb ik gekozen voor het onderwerp 'kwaliteit van de dienstverlening door de HR Servicedesk'. Na een aantal fictieve adviesrapporten te hebben geschreven tijdens de opleiding wilde ik nu graag een rapport schrijven dat aansluit op de actuele activiteiten van de HR Servicedesk. Het gekozen onderwerp sluit aan op het programma 'continu verbeteren' waar klanttevredenheid een onderdeel van is.

Met veel enthousiasme heb ik gewerkt aan dit adviesrapport. Ik heb veel geleerd, zowel over onderwerpen als klanttevredenheid en het meten daarvan en over procesmanagement. Ook heb ik veel praktische ervaring opgedaan zoals het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek. Maar ik heb vooral veel geleerd over mezelf.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om iedereen te bedanken die heeft meegewerkt aan het klanttevredenheidsonderzoek. Ook wil ik iedereen danken die mij heeft geholpen door hun kennis en ervaringen met mij te delen, niet alleen tijdens deze afstudeeropdracht, maar tijdens al mijn studiejaren.

Sittard, 13 januari 2017
Chris Moonen (1250191)

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	6
1 Inleiding	7
1.1 Organisatie	7
1.1.1 APG	7
1.1.2 HR Servicedesk	7
1.2 Aanleiding tot onderzoek	8
1.2.1 Nieuwe ERP-software	8
1.2.2 Werkzaamheden HR-Servicedesk	8
1.2.3 Werken met workflows	9
1.2.4 Continu verbeteren	10
2 Theoretisch Kader	11
2.1 Klanttevredenheid	11
2.1.1 Wat is klanttevredenheid?	11
2.1.2 Het belang van klanttevredenheid	11
2.1.3 Meten van klanttevredenheid	12
2.2 Model kwaliteit dienstverlening	12
2.2.1 SERVQUAL-model	12
2.2.2 SERVPERF-model	13
2.2.3 Prioriteitenmatrix	14
2.3 Continu verbeteren	14
3 Probleemstelling en onderzoeksmethodiek	16
3.1 Probleemstelling en deelvragen	16
3.1.1 Probleemstelling	16
3.1.2 Deelvragen	16
3.2 Doelstelling van het onderzoek	16
3.3 Type/soort onderzoek	17
3.3.1 Deskresearch	17
3.3.2 Fieldresearch	17
3.4 Enquête	18
3.4.1 Populatie	18
3.4.2 Steekproef	18
3.4.3 Vragenlijst(en)	19
4 Resultaten deskresearch	20
4.1 Insite	20
4.1.1 Informatie op InSite	20
4.1.2 Verantwoordelijkheid informatie InSite	21
4.1.3 Aanvragen	21
4.1.4 Vragen	22
4.2 Continu verbeteren	22

4.2.1 Activiteiten CI&I 2015	22
4.2.2 Activiteiten CI&I 2016	23
4.2.3 Inloopdagen HR Servicedesk	24
4.3 Conclusie	24
5 Onderzoeksresultaten Survey	25
5.1 Algemene informatie	25
5.1.1 Aantal respondenten	25
5.1.2 Representativiteit respons	25
5.1.3 Onnauwkeurigheid respons	26
5.2 Klanttevredenheid in cijfers	27
5.2.1 Cijfers gegeven door de klant	27
5.2.2 Cijfers vanuit klanttevredenheidsonderzoek	28
5.3 Vragen aan de HR Servicedesk	28
5.3.1 Vragen niet voor HR Servicedesk	29
5.3.2 Vindbaarheid informatie InSite	30
5.3.3 Kiezen juiste workflow	31
5.4 Overige resultaten klanttevredenheidsonderzoek	32
5.4.1 Betrouwbaarheid	32
5.4.2 Responsiviteit	33
5.4.3 Zekerheid	34
5.4.4 Empathie	35
5.4.5 Tastbare zaken	36
5.5 Wat vindt de klant belangrijk?	37
5.6 Prioriteitenmatrix	38
5.7 Meedenken met verbetering dienstverlening HR Servicedesk	39
5.8 Conclusie klanttevredenheidsonderzoek	40
6 Conclusies en aanbevelingen	40
6.1 Conclusies	40
6.2 Aanbevelingen	41
7 Reflectie	44
Bijlage 1 Verwijzingen	45
Bijlage 2 Organogram APG en HR Servicedesk	47
Bijlage 3 Systematische steekproef en steekproefgrootte	48
Bijlage 4 Vragenlijsten klanttevredenheidsonderzoek	50
Bijlage 5 Resultaten Survey	74

Samenvatting

Per 1 januari 2016 is een nieuw Enterprise Resource Planning software (waaronder InSite) in gebruik genomen bij APG, met als doel hiervan was het verhogen van de kwaliteit van de HR-processen en een vereenvoudiging van de HR-dienstverlening aan de klant. De HR Servicedesk heeft aangegeven regelmatig vragen te ontvangen die niet voor hen bestemd zijn of vragen, aanvragen of mutaties te moeten afkeuren om diverse redenen. Ook heeft de HR Servicedesk geen inzicht in de klanttevredenheid en de kwaliteit van de dienstverlening.

De vraag die centraal staat in dit rapport is:

'Hoe kan de HR Servicedesk de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren als bekend is wat de wensen en behoeften zijn van de klant?'

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd. Er zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt om deze deelvragen te beantwoorden, namelijk deskresearch en fieldresearch.

Deskresearch is gebruikt in de vorm van literatuurstudie naar de theorie met betrekking tot onderwerpen die van belang zijn voor het onderzoek zoals het uitvoeren van kwantitatief onderzoek, klanttevredenheid, het meten van klanttevredenheid, kwaliteit van dienstverlening, correlatieanalyse en procesmanagement. Maar ook om te onderzoeken hoe en welke informatie wordt aangeboden aan de klant, hoeveel vragen, aanvragen en mutaties van de klant door de HR Servicedesk worden afgekeurd en wat de HR Servicedesk reeds doet om de kwaliteit van hun dienstverlening te verbeteren.

Met behulp van fieldresearch is een online klanttevredenheidsenquête uitgevoerd onder de klantgroepen van de HR Servicedesk. Met behulp van de enquête is onder andere onderzocht hoe tevreden de klant op dit moment is met de dienstverlening door de HR Servicedesk en wat de klant belangrijk vindt ten aanzien van deze dienstverlening.

Onderzoek heeft uitgewezen dat alle relevante HR-informatie de klant via InSite wordt aangeboden en dat de klant de dienstverlening van de HR Servicedesk waardeert met een ruime voldoende. Wat opvalt is dat de klant aangeeft dat hij niet tevreden is over de communicatie over de status van complexe (aan)vragen. Ook worden tegenstrijdige antwoorden gegeven door HR Business Partners en leidinggevenden ten aanzien van het gebruik van InSite. Enerzijds geven ze aan voldoende kennis van InSite te hebben voor het indienen van een (aan)vraag of mutatie. Anderzijds geven ze aan niet altijd te weten welke workflow ze moeten gebruiken om hun (aan)vraag of mutatie in te dienen.

De HR Servicedesk wordt aanbevolen in hun werkoverleg opnieuw te kijken naar de verbeterafspraken die zijn gemaakt in 2015 en of met behulp van nieuwe afspraken op korte termijn verbeteringen kunnen worden doorgevoerd, zoals het communiceren van tips en tricks over het gebruik van InSite en het opstellen van een product- en dienstencatalogus. Daarnaast wordt de HR Servicedesk geadviseerd gebruik te maken van de bereidwilligheid van klanten om mee te denken aan verbeteringen ten aanzien van de dienstverlening. Door het organiseren van een klantpanel kunnen ze meer achtergrondinformatie ophalen bij de klant ten aanzien van diens verwachtingen zodat ze daar beter op kunnen inspelen. Dit is een van de basiselementen die bepalend is voor de kwaliteit van de dienstverlening door de HR Servicedesk.

1 Inleiding

1.1 Organisatie

1.1.1 APG

APG zet zich elke dag opnieuw in voor het pensioen van morgen. Het onderstreept dat een goed pensioen in de toekomst alleen mogelijk is op basis van een gedegen langetermijnbeleggingsstrategie en ook een robuust pensioenbeheer nu.

De diensten van APG bestaan uit:

- **Pensioenadministratie**
APG voert de pensioenadministratie voor meer dan 30 fondsen (pensioenfondsen, vut- en sociale fondsen) in de publieke en de private sector. APG incasseert de premies, administreert de pensioenrechten en verzorgt de pensioenuitkeringen voor deelnemers. Een degelijke en efficiënte administratie is de basis van een goede pensioenuitvoering. De gegevens moeten correct en volledig zijn.
- **Pensioencommunicatie**
APG adviseert en ondersteunt pensioenfondsen bij het ontwikkelen en eventueel uitvoeren van een effectieve communicatiestrategie. Voor een aantal pensioenfondsen verzorgt APG de deelnemerscommunicatie op maat en ondersteunt APG de werkgevers die bij de pensioenfondsen zijn aangesloten in hun pensioencommunicatie.
- **Asset Management**
APG is een belegger van pensioengeld. Hun ervaring, expertise en innovatieve kracht zet APG in om de pensioengelden van hun opdrachtgevers en hun deelnemers op een kosteneffectieve manier te beleggen. APG draagt bij aan een goed en betaalbaar pensioen voor de deelnemers van hun klanten door bij verantwoorde risico's een stabiel langetermijnrendement te behalen. Meewerken aan een duurzame wereld maakt integraal onderdeel uit van hun beleggingsproces.
- **Bestuursadvies**
APG biedt pensioenfondsbesturen juridische en actuariële advisering en advisering op het gebied van asset liability management. Op deze wijze verzorgt APG een integraal beleidsadvies voor pensioenfondsbesturen.
- **Aanvullende producten**
Loyalys, het verzekeringsbedrijf van APG, levert aanvullende producten voor inkomenszekerheid. Werknemers zijn steeds meer zelf verantwoordelijk voor het aanvullen van hun inkomen bij vervroegd pensioen, ouderdomspensioen, arbeidsongeschiktheid en overlijden. Vanuit onze kennis van de verschillende pensioenregelingen levert APG via Loyalys producten die daarbij aansluiten.

Daarnaast verzorgt APG voor premie- pensioeninstellingen, (ondernemings-) pensioenfondsen en verzekeraars de pensioenadministratie, gebaseerd op collectieve verwerking, met de mogelijkheid voor individuele afspraken en persoonlijke keuzes (APG, 2015).

1.1.2 HR Servicedesk

De HR Servicedesk maakt onderdeel uit van de afdeling HR Services. HR Services valt onder de businessunit Group Finance en is verantwoordelijk voor de administratieve uitvoering van het HR-beleid binnen APG ten aanzien van cao en arbeidsvoorwaarden en de

bedrijfseigenregelingen. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk voor de personeelsadministratie en de verwerking en betaling van de salarissen.

HR Services bestaat uit de afdelingen HR Servicedesk, Payrolling en Externe inhuur/Travel. Payrolling is eindverantwoordelijke voor de salarisadministratie en draagt zorg voor uitbetaling van de salarissen. Externe inhuur verzorgt de personeelsadministratie van externe medewerkers die door APG zijn ingehuurd. Travel verzorgt het wagenparkbeheer van heel APG. Payrolling en Externe inhuur/Travel worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat ze nagenoeg geen vragen en aanvragen afhandelen van interne medewerkers.

Op dit moment vindt er een reorganisatie plaats binnen Group Finance die ook gevolgen heeft voor HR Servicedesk. Voor de HR Servicedesk betekent de reorganisatie een personeelsreductie van 21 FTE naar 15 FTE. Dit mag geen invloed hebben op de dienstverlening van HR Servicedesk richting haar klanten.

In bijlage 1 is een organogram van APG en HR Services opgenomen (APG, 2016) .¹

1.2 Aanleiding tot onderzoek

1.2.1 Nieuwe ERP-software

Per 1 januari 2016 heeft APG een nieuw ERP-software (Enterprise Resource Planning) in gebruik genomen. De overgang van het oude naar het nieuwe systeem is op relatief korte tijd gerealiseerd. APG heeft gekozen voor het Afas pakket dat bestaat uit de programma's Profit en InSite.

Door de invoering van de nieuwe software zijn nagenoeg alle HR-processen gedigitaliseerd. Het doel van de digitalisering is het verhogen van de kwaliteit van de HR-processen en een vereenvoudiging van de HR-dienstverlening aan de klant.

1.2.2 Werkzaamheden HR-Servicedesk

HR Servicedesk handelt vragen en aanvragen af van zowel interne als externe medewerkers (uitzendkrachten, ZZP'ers). De HR Servicedesk beantwoordt zowel vragen van interne als externe medewerkers, maar verwerkt alleen de mutaties die worden aangevraagd met betrekking tot interne medewerkers. De afdeling Externe Inhuur/Travel handelt de aanvragen voor mutaties af die betrekking hebben op externe medewerkers. Zij handelen ook alle (aan)vragen af die betrekking hebben op leaseauto's van interne medewerkers.

Binnen HR Servicedesk wordt gewerkt aan de hand van behandelgroepen. Dit betekent dat groepen zijn gemaakt die verantwoordelijk zijn voor alle processen met betrekking tot een bepaald onderwerp. Er is een behandelgroep voor cao & arbeidsvoorwaarden, voor in-, door- en uitstroom, voor verzuim, voor payroll en voor rapportages. De vragen die worden ingediend worden afhankelijk van het gekozen kenmerk door medewerkers in de betreffende behandelgroep opgepakt. Het niet correct aangeven van het kenmerk bij de vraag zorgt ervoor dat de vraag in eerste instantie bij de verkeerde behandelgroep terecht komt waardoor de

¹ Organogram HR Servicedesk gevonden op Intranet APG.

doorlooptijd langer wordt. De behandelgroep past het kenmerk aan zodat deze door de juiste behandelgroep kan worden afgehandeld.²

Klanten stellen regelmatig vragen aan de HR Servicedesk die niet voor hen bestemd zijn. Dit zijn vragen over ICT- of facilitaire aangelegenheden. Dit geeft de HR Servicedesk de indruk dat de klant niet goed weet voor welke producten en diensten hij bij HR Servicedesk terecht kan.³

Zowel medewerkers, leidinggevenden als HR Business partners stellen geregeld de vraag hoe een bepaalde (aan)vraag moet worden ingediend via InSite. Men weet dan vaak niet of men een vraag of aanvraag moet indienen, welk kenmerk of welke workflow moet worden gekozen.⁴

1.2.3 Werken met workflows

De HR Servicedesk bedient verschillende klantgroepen, te weten medewerkers, leidinggevenden en HR Business partners. Vragen en aanvragen/mutaties met betrekking tot HR gerelateerde zaken dient de klant in via Mijn InSite. Daarvoor kunnen ze gebruik maken van verschillende workflows:

- Ik heb een vraag
- Ik wil een aanvraag indienen
- Keuze arbeidsvoorwaarden
- Verlof
- Contract wijzigen
- Contract verlengen
- Overplaatsen naar een andere werkgever binnen APG
- Overplaatsen zonder salariswijziging
- Declareren
- Urenregistratie
- Indienstmelden
- Herindienstmelden
- Uitsdienstmelden
- Roosterwijziging

De functie van een medewerker bepaalt welke workflows hij kan gebruiken. Indien hij geen recht heeft om bijvoorbeeld de workflow 'contract wijzigen' te gebruiken, dan kan hij daar ook niet voor kiezen. Hij ziet dan niet de daarvoor bestemde 'knop' in Mijn Insite.

Voor het stellen van een vraag of het indienen van een aanvraag/mutatie waarvoor geen goedkeuring van de leidinggevende is vereist gebruikt de medewerker de workflow 'ik heb een vraag'. Daarbij geeft de medewerker middels een kenmerk aan op welk onderwerp de vraag betrekking heeft. Met behulp van een vrij tekstveld kan de medewerker een nadere toelichting geven op de vraag en het onderwerp. De workflow is onder andere bedoeld voor het opvragen van informatie over bijvoorbeeld cao en arbeidsvoorwaarden, voor het aanvragen van een tijdelijke NS Businesscard of een persoonlijke NS Businesscard, het aanvragen van een werkgeversverklaring, of bijvoorbeeld het doorgeven van een wijziging met betrekking tot de hypotheekfaciliteit.

Voor het indienen van aanvragen/mutaties waarvoor goedkeuring nodig is van de leidinggevende gebruikt de medewerker de workflow 'ik wil een aanvraag indienen'. Ook hier

² Diverse verslagen werkoverleg HR Servicedesk.

³ Dit is door medewerkers in een gesprek aangegeven maar het kan niet cijfermatig worden onderbouwd. Met behulp van het klanttevredenheidsonderzoek wordt onderzocht of de bevindingen van de medewerkers kunnen worden bevestigd.

⁴ Ook dit is door medewerkers aangegeven in een gesprek. Er wordt wel gemeten hoeveel vragen worden gesteld, maar niet waarover. Met behulp van het klanttevredenheidsonderzoek zal worden onderzocht of de bevindingen van de medewerkers kunnen worden bevestigd.

wordt met behulp van een kenmerk het onderwerp aangegeven. En ook hier kan de medewerker met behulp van een vrij tekstveld een nadere toelichting geven op de aanvraag en het onderwerp. De workflow is bedoeld om onder andere de volgende mutaties aan te vragen: fiscaliseren woon-werk verkeer bij mobiliteitsbudget, fiscaliseren zakelijke kilometers bij mobiliteitsbudget, ouderschapsverlof, zwangerschapsverlof, zorgverlof, onbetaald verlof, leaseauto, tele-thuiswerkvergoeding.

Personeelsmutaties worden via aparte workflows aangevraagd door de leidinggevende. De volgende workflows zijn beschikbaar: indienstmelden, herindienstmelden, uitdienstmelden, contract verlengen, contract wijzigen, overplaatsen naar een andere werkgever binnen APG, overplaatsen zonder salariswijziging en rooster wijzigen. De HR Servicedesk geeft aan regelmatig aanvragen te moeten afkeuren op grond van onvolledige informatie, maar ook omdat de verkeerde workflow is gekozen. Er wordt bijvoorbeeld een roosterwijziging aangevraagd. De medewerker HR Servicedesk stelt bij controle vast dat niet alleen het rooster, maar ook het aantal uren per week wijzigt. In dat geval moet een contractwijziging worden aangevraagd waarbij ook het nieuwe rooster wordt aangegeven door de leidinggevende.

De medewerkers van de HR Servicedesk beoordelen aanvragen op volledigheid en correctheid. Indien gegevens ontbreken of de aanvraag niet op de juiste wijze (via de juiste workflow) is ingediend wordt de aanvraag afgekeurd. Daarbij geeft de medewerker van de HR Servicedesk in een reactie aan wat de reden van afkeur is.⁵ Door een (aan)vraag af te keuren wordt niet alleen de doorlooptijd langer, maar kost het de HR Servicedesk meer tijd om de (aan)vraag af te handelen.

1.2.4 Continu verbeteren

In 2012 heeft APG een grote reorganisatie aangekondigd. De meest belangrijke reden hiervoor was dat de klanten van APG aangaven dat de dienstverlening te duur was in verhouding tot hun concurrenten. De financiële crisis speelde hierin natuurlijk ook een rol. Hierdoor werden grote bezuinigingsmaatregelen ingezet. Zo moest elke business uiterlijk in 2014 minstens een besparing van minimaal 20% van de kosten hebben doorgevoerd. Daarbij werden de meeste kosten bespaard op personeel, welke de grootste kostenpost is voor APG. Doordat het werkaanbod gelijk bleef en het aantal medewerkers steeds verder werd gereduceerd werd APG gedwongen om te kijken naar een efficiëntere manier van werken. Niet hoe ze harder, maar wel slimmer konden werken.

Rechtenbeheer heeft in 2012 de afdeling CI&I (Continuous Improvement & Innovation) opgericht. CI&I heeft een eigen programma ontwikkeld voor procesoptimalisatie genaamd 'continu verbeteren'. Dit programma is gebaseerd op lean management. Het programma wordt nu breed uitgerold binnen APG. APG wil dat alle afdelingen aan de slag gaan met CI&I, zo ook de HR Servicedesk.

In 2015 heeft de HR Servicedesk een start gemaakt met continu verbeteren (CI&I). Door de komst van de nieuwe ERP-software heeft de HR Servicedesk vanaf het vierde kwartaal in 2016 minder aandacht besteed aan CI&I. In de tweede helft van 2016 heeft de HR Servicedesk dit traject weer opgepakt. De trajectbegeleider vanuit CI&I heeft een aantal medewerkers van de HR Servicedesk geïnterviewd voordat de draad weer is opgepakt. Uit de

⁵ Middels een rapportage is het uiteindelijk inzichtelijk te maken hoeveel vragen worden afgekeurd, maar niet waarom. Met behulp van het klanttevredenheidsonderzoek wordt gemeten hoeveel kennis de klant heeft van InSite en de workflows.

interviews is gebleken dat de medewerkers nagenoeg geen feedback krijgen van de klant ten aanzien van hun dienstverlening (klanttevredenheid). De medewerkers hebben wel behoefte aan feedback van de klant.⁶

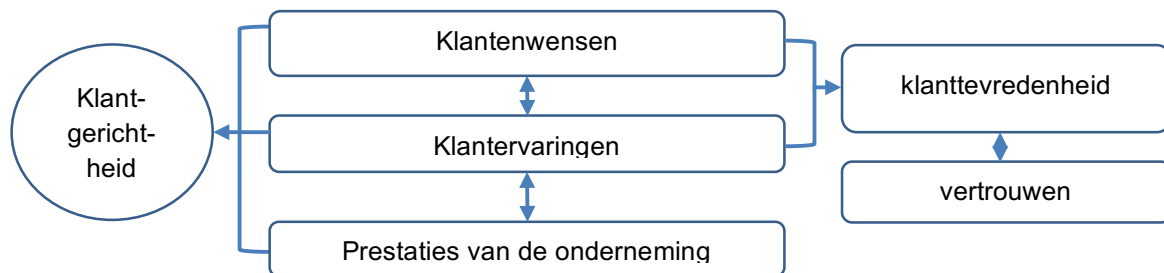
2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de centrale begrippen nader belicht aan de hand van de bestudeerde literatuur. Eerst wordt ingegaan op het begrip klanttevredenheid. Vervolgens wordt ingegaan op de kwaliteit van dienstverlening en welk model wordt toegepast bij het onderzoek voor het meten daarvan. Ten slotte wordt continu verbeteren binnen APG toegelicht.

2.1 Klanttevredenheid

2.1.1 Wat is klanttevredenheid?

Volgens Thomassen (2002) is de definitie van klanttevredenheid als volgt: 'De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft'. Een onderneming kan de klantgerichtheid bijsturen indien er regelmatig onderzoek wordt verricht naar de klanttevredenheid en het vertrouwen van de klant. In figuur 1 wordt schematisch weergegeven hoe klanttevredenheid ontstaat (Thomassen, 2002).



Figuur 1 Ontstaan Klanttevredenheid (Thomassen, 2002)

Het begrip klanttevredenheid is geen statisch begrip. Een tevreden klant van een dienst of een product verwacht bij een volgend contact minstens dezelfde mate van kwaliteit te ontvangen. Dus bij elk contactmoment moeten nog meer inspanningen worden geleverd om aan de verwachting van de klant te voldoen (Berg, 2002).

Tegenwoordig bepaalt de klantbeleving voornamelijk de mate van de kwaliteit van een dienst of een product. In deze welvarende maatschappij zijn de meeste mensen in hun basisbehoeften voorzien. Daardoor liggen de behoeften voor producten en diensten steeds meer op het emotionele vlak, de beleving, in plaats van het functionele vlak. De klantbeleving is het aspect waarop organisaties zich kunnen onderscheiden van hun concurrenten (Thomassen & Haan, 2016).

2.1.2 Het belang van klanttevredenheid

Klanttevredenheid hangt nauw samen met klantgerichtheid. De mate waarin een organisatie in staat is om te voldoen aan de wensen, behoeften en verwachtingen van de klant geeft aan hoe klantgericht de organisatie is. Hiervoor moet de organisatie wel weten wat die behoeften, wensen en verwachtingen van de klant zijn.

⁶ Verslag interviews medewerkers HR Servicedesk door projectbegeleider van CI&I d.d. 5 september 2016

De klanttevredenheid is een factor die bepalend is voor de kwaliteit van de dienstverlening van een organisatie. Het kwaliteitsbewustzijn wordt ook in de dienstverlening steeds groter. De huidige praktische invulling van dienstverlening vraagt om aanpassing van methoden en technieken aan specifieke eigenschappen van dienstverlenende processen (Laat, 2010).

2.1.3 *Metten van klanttevredenheid*

De klant kan de organisatie op drie verschillende variabelen beoordelen:

- op het product of de dienst (datgene wat de klant geleverd krijgt);
- op de service (de wijze waarop het product of de dienst wordt geleverd);
- op de prijs (de verhouding tussen de prijs en de kwaliteit).

De HR Servicedesk levert vooral diensten aan haar klanten. Omdat diensten niet tastbaar zijn is het voor de klant niet altijd duidelijk wat hij kan verwachten. Dienstverlening is daarom ook niet objectief meetbaar. Hoe de klant de kwaliteit van een dienst ervaart hangt sterk af van de klantbeleving. De klantbeleving beïnvloedt ook de verwachting van de klant. Wanneer een klant ontevreden is met een product kan hij dit omruilen, bij een dienst is dat niet mogelijk. Het heeft daarom ook meer impact op de klant en zal eerder onderwerp zijn van een gesprek dan een slecht product. (Emmerink, 2016)

De klantbeleving is in sterke mate afhankelijk van menselijke factoren. Voor de klanten van de HR Servicedesk kan de beleving van de dienstverlening worden onderverdeeld in de volgende aspecten:

- betrouwbaarheid (het nakomen van beloftes en afspraken)
- snelheid (hoe snel wordt een product of dienst geleverd)
- bekwaamheid (kennis en vaardigheden van de medewerkers van De HR Servicedesk)
- bereikbaarheid (telefoon en balie)
- vriendelijkheid (de manier waarop er met de klant wordt gecommuniceerd)

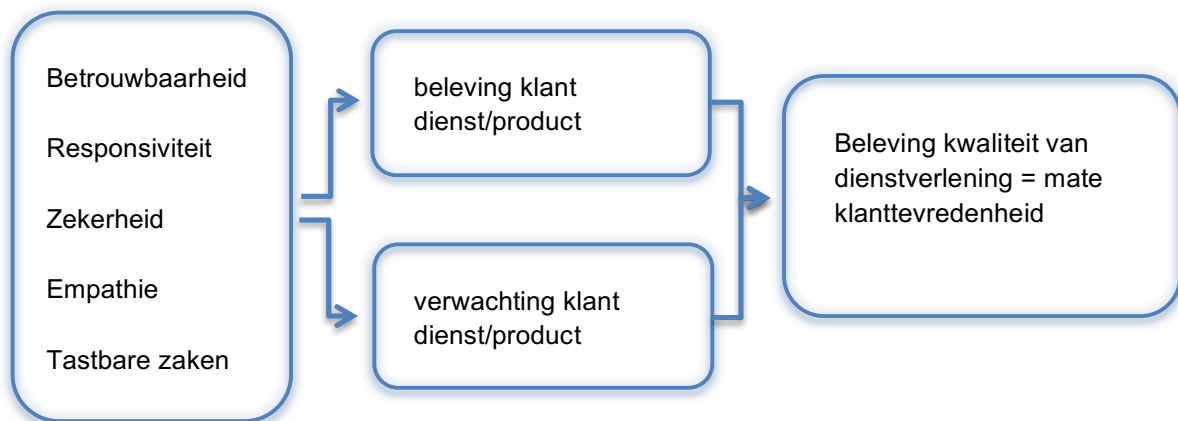
(Boomsma & Van Borrendam, 2000)

2.2 **Model kwaliteit dienstverlening**

2.2.1 *SERVQUAL-model*

Het SERVQUAL-model gaat uit van de verwachtingen en ervaringen van klanten als basis voor kwaliteit. Zowel de verwachtingen als de ervaringen moeten daarvoor goed in kaart worden gebracht. (Boomsma & van Borrendam, 2000)

Met het SERVQUAL-model kan de onderzoeker proberen een verklaring te geven voor de verschillen die er zijn tussen de verwachtingen van de klant en de beleving van de klant. Het model onderscheidt vijf aspecten die de perceptie van de klant beïnvloeden (zie figuur 2). De aspecten worden in deze paragraaf gerelateerd aan de dienstverlening van de HR Servicedesk.



Figuur 2 SERVQUAL-model (Boomsma & Van Borrendam, 2000)

Betrouwbaarheid

Hierbij gaat het erom dat de HR Servicedesk de diensten betrouwbaar en accuraat uitvoert. Het is daarmee als het ware de uitkomst van de service. Een voorbeeld hiervan is het tijdig verwerken van een indiensttreding zodat alles geregeld kan worden voor de eerste werkdag van de nieuwe medewerker zoals user-id, toegangspas etc.

Responsiviteit

Hierbij gaat het om de bereidwilligheid van de medewerkers van de HR Servicedesk om hun klanten te helpen en snel de dienst te verlenen, zodat de wensen en de behoeften van de klanten worden vervuld. Het is belangrijk dat de medewerkers van de HR Servicedesk zich houden aan de afspraken met de klant.

Zekerheid

Hierbij gaat het om het kweken van vertrouwen bij de klant. Wanneer de klant op een positieve manier bekend is met de HR Servicedesk is dat een groot voordeel. Het is daarom belangrijk altijd vriendelijk te blijven tegen de klant en hun duidelijke informatie te verstrekken.

Empathie

Hierbij gaat het om de individuele en klantgerichte benadering. Het is belangrijk te kijken wat de wensen en behoeften zijn van de klant.

Tastbare zaken

Hier gaat het om tastbaarheden binnen het proces. Zijn er handleidingen beschikbaar voor de klant en zijn er duidelijke formulieren waarmee hij faciliteiten kan aanvragen zoals een NS Business card.

2.2.2 SERVPERF-model

Een veel geuite kritiek op het SERVQUAL-model is het inventariseren van de verwachtingen. Het is lastig om goed inzicht te krijgen in de verwachtingen van de klant. Dit komt doordat de klant de verwachting vaak als vaag en tegenstrijdig ervaart.

Daarom hebben Cronin en Taylor (1994) het SERVPERF-model ontworpen. Dit model gaat uit alleen uit dan de klantervaringen om de kwaliteit van dienstverlening te meten. De verwachtingen worden buiten beschouwing gelaten.

2.2.3 Prioriteitenmatrix

Met behulp van de prioriteitenmatrix van Eisenhower kan een correlatieanalyse worden gemaakt van de resultaten van een enquête. Hierbij wordt de waardering van de klant, ten aanzien van de verschillende aspecten van dienstverlening, afgezet tegen wat de klant belangrijk vindt. De uitkomsten worden in de prioriteitenmatrix geplaatst. Daarmee kan worden aangetoond in hoeverre er overeenkomsten bestaan tussen de resultaten. Bij dit onderzoek geeft het aan of de tevredenheid van de klant overeenkomsten vertoont met hetgeen de klant belangrijk vindt. (Boomsma & van Borrendam, 2000)



Figuur 3 Prioriteitenmatrix (Boomsma & van Borrendam, 2000)

Om te achterhalen wat een klant belangrijk vindt kan in de klanttevredenheidsenquête achter iedere vraag een vraag worden toegevoegd om aan te geven hoe belangrijk de klant dat onderwerp vindt. Men kan ook de klant vragen om onderwerpen te laten rangschikken naar belangrijkheid. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om in de laatste vraag een aantal stellingen te geven van enkele hoofdelementen, waarbij alle aspecten van dienstverlening aan bod komen.

2.3 Continu verbeteren

De afdeling CI&I (Continuous Improvement & Innovation) heeft een eigen programma ontwikkeld voor procesoptimalisatie genaamd continu verbeteren. Dit programma wordt nu door heel APG uitgerold.

CI&I neemt de klantwaarde als uitgangspunt en wil een cultuur van continu verbeteren creëren. Daarbij moet, volgens CI&I, leiding worden gegeven op basis van feiten.

Dit wil men bereiken door:

- het signaleren en wegnemen van knelpunten en verspillingen;
- medewerkers en leidinggevenden bewust te maken van hun eigen houding en gedrag;
- kennis met elkaar te delen en van elkaar te leren (belonen wat goed gaat, bespreken wat beter kan, terwijl experimenteren mag).

De activiteiten binnen het programma resulteren in kleine verbeteringen tot grote procesveranderingen.

Gedurende dit hele programma wordt de afdeling ondersteund door een van de medewerkers van het CI&I team, het traject blijft echter de verantwoordelijkheid van de afdeling. Het programma is gebaseerd op de DMAIC-cirkel.

Daarbij is het van belang dat pas bij stap 4 wordt gekeken naar oplossingen en niet eerder in het proces (CI&I, z.d.).

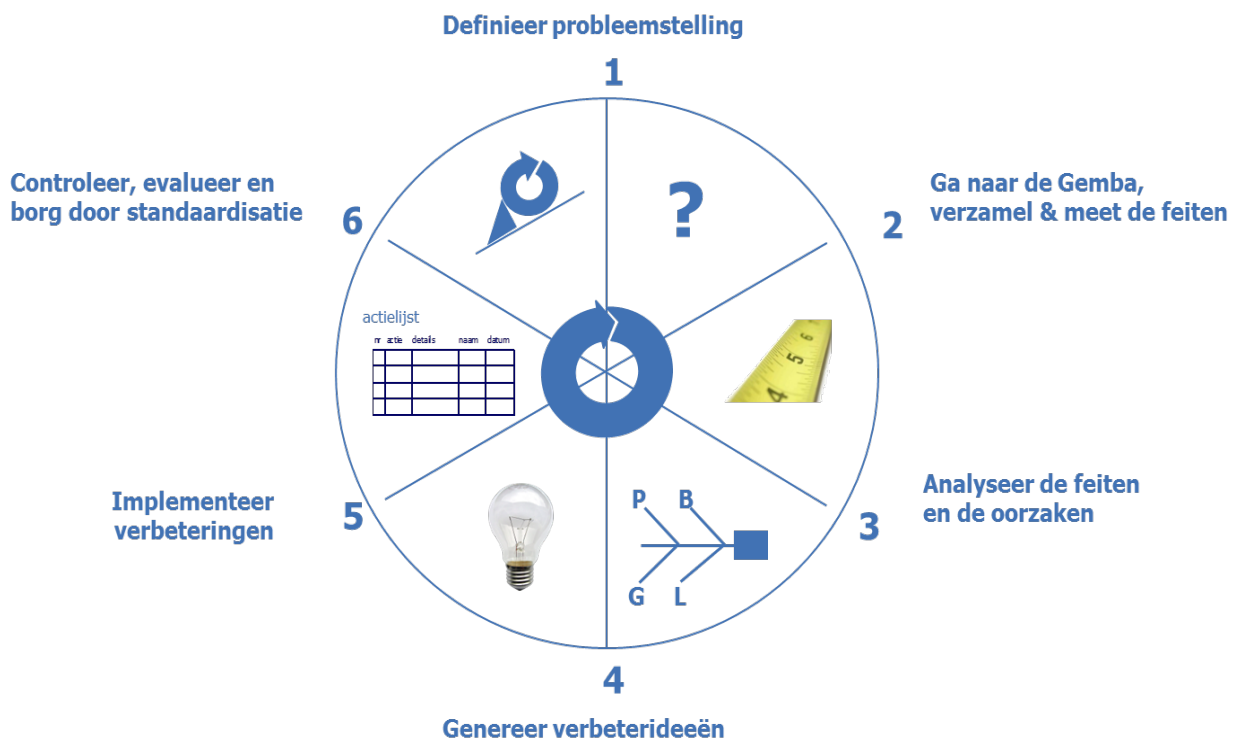
Het programma 'continu verbeteren' wordt gestart door een medewerker van het CI&I-team dat medewerkers van de betreffende afdeling interviewt om vast te stellen waar ze tegenaan lopen in hun werkzaamheden. Daarna wordt per knelpunt een probleem en verbeterdoelstelling gedefinieerd (stap 1).

In stap 2 worden studies uitgevoerd waarbij de gegevens inzichtelijk worden verwerkt zodat de belangrijkste problemen kunnen worden aangepakt. Daarna volgt een analyse van de meetgegevens en worden onderliggende oorzaken van het probleem geverifieerd (stap 3).

Pas als de eerste drie stappen zijn afgerond wordt in stap 4 gekeken naar oplossingsmogelijkheden. Per oplossing wordt ook gekeken naar de prioriteit.

Vervolgens wordt een planning opgesteld en worden de maatregelen voor de aanpak van de onderliggende oorzaken geïmplementeerd (stap 5).

Als laatste vindt de evaluatie plaats waarbij wordt gekeken of de doelstelling is behaald. Tevens worden eventuele actieplannen voor de resterende problemen en eventuele ongewenste neveneffecten geformuleerd.



Figuur 4 DMAIC cirkel (CI&I, z.d.)

Omdat APG, en ook de HR Servicedesk, reeds gebruik maken van deze methode voor het doorvoeren van verbeteringen wordt deze methode ook toegepast voor het doorvoeren van verbeteringen naar aanleiding van dit onderzoek.

3 Probleemstelling en onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk zijn de probleemstelling en deelvragen uitgewerkt. Ook wordt beschreven welke methoden van onderzoek worden toegepast.

3.1 Probleemstelling en deelvragen

3.1.1 Probleemstelling

De gap tussen de huidige dienstverlening en de wensen en behoeften van de klant zijn de basis van de issues die nu door de HR Servicedesk worden ervaren. Deze gaps kunnen op verschillende vlakken ontstaan. De oorzaak zou kunnen liggen in het gedrag van de klant (het niet mee willen gaan of niet mee kunnen gaan in de digitalisering), in de kennis van de klant ten aanzien van de nieuwe werkwijze (hoe werken de systemen en de processen) of in het feit dat de klant niet weet waar hij welke informatie kan vinden. De gaps kunnen ook worden veroorzaakt doordat te weinig aandacht is besteed aan communicatie en training bij invoering van het nieuwe systeem waardoor voornoemde punten ontstaan.

De vraag die centraal staat in het onderzoek is:

‘Hoe kan de HR Servicedesk de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren als bekend is wat de wensen en behoeften zijn van de klant?’

3.1.2 Deelvragen

In dit hoofdstuk wordt per onderzoeksmethode een aantal deelvragen weergegeven. Als de antwoorden op deze deelvragen zijn geanalyseerd kan de centrale vraag worden beantwoord.

Deskresearch:

- 1 Hoe wordt informatie aangeboden aan de klant?
- 2 Hoeveel (aan)vragen worden afgekeurd?
- 3 Wat doet de HR Servicedesk reeds om de kwaliteit van hun dienstverlening te verbeteren?

Fieldresearch:

- 4 Hoe tevreden is de klant met de dienstverlening van de HR Servicedesk?
- 5 Weet de klant voor welke producten en diensten hij bij de HR Servicedesk terecht kan?
- 6 Weet de klant de benodigde informatie en formulieren te vinden op InSite?
- 7 Weet de klant hoe hij een (aan)vraag moet indienen?
- 8 Wat vindt de klant belangrijk?

3.2 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het verbeteren van de dienstverlening door de HR Servicedesk. Daarvoor moeten de wensen en behoeften van de klant inzichtelijk worden gemaakt. Als deze bekend zijn kan worden gekeken wat de gap is tussen de huidige dienstverlening en de wensen en behoeften van de klant. Hierdoor kan worden bepaald welke stappen kunnen worden ondernomen om de dienstverlening te verbeteren, en op welke manier deze geïmplementeerd kunnen worden.

3.3 Type/soort onderzoek

Informatie kan worden verzameld met behulp van deskresearch en fieldresearch.

Om te bepalen welke methode het best kan worden toegepast voor de HR Servicedesk is gekeken welke informatie nodig is voor het beantwoorden van de deelvragen. Het doel van het verzamelen en analyseren van de gegevens is om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

3.3.1 Deskresearch

Bij deskresearch wordt secundaire data verzameld en bestudeerd. Dat wil zeggen dat gebruik gemaakt wordt van data die reeds voorhanden is. Dit kan zijn in de vorm van literatuur, maar ook in de vorm van onderzoeksresultaten, rapporten en verslagen.

De eerste drie deelvragen worden beantwoord met behulp van deskresearch.

Allereerst is literatuurstudie uitgevoerd om informatie te verzamelen ten behoeve van de hoofdonderwerpen die betrekking hebben op de probleemstelling zoals dienstverlening, klanttevredenheid, het meten van klanttevredenheid en procesmanagement. Ook is literatuurstudie verricht om te bepalen welke methode van onderzoek wordt gehanteerd.

Om te achterhalen hoeveel (aan)vragen door medewerkers worden gesteld aan de HR Servicedesk wordt gebruikt gemaakt van een dashboard tool dat de HR Servicedesk heeft laten ontwikkelen. Deze tool is in het vierde kwartaal van 2016 in gebruik genomen.

Om te achterhalen hoe informatie wordt verstrekt is onderzoek gedaan naar de inrichting van InSite. Er is niet alleen gekeken hoe de informatie op de tool wordt aangeboden, maar ook wie verantwoordelijk is voor het beheer en de inhoud van de informatie.

3.3.2 Fieldresearch

Voor het beantwoorden van de deelvragen drie tot en met zeven wordt gebruik gemaakt van fieldresearch. De benodigde gegevens zijn niet voorhanden en moeten nog worden verzameld.

Er zijn twee methoden die daarvoor kunnen worden toegepast: kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek maakt vooral gebruik van cijfermatige informatie waarbij statistische technieken worden gebruikt om resultaten te beschrijven. Bij kwalitatief onderzoek wordt meer naar de beleavingswereld van de onderzochte persoon gekeken (Verhoeven, 2011).

De doelstelling van het onderzoek vraagt om gegevensverzameling van een groot aantal onderzoekseenheden. De beste methode om dit te realiseren is gebruik te maken van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête.

Met behulp van vragenlijsten wordt geprobeerd meningen, houdingen en kennis bij een grote groep personen te meten. Enquêtes kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd: schriftelijk, telefonisch, face-to-face, via internet of via een panel (Verhoeven, 2011).

Voor dit onderzoek is gekozen voor een enquête via het internet. APG is volop bezig met digitalisering en daar past deze methode het beste bij. De voordelen voor dit type enquête zijn dat het snel en goedkoop kan. Daarnaast worden de elektronische gegevens direct in een

database geplaatst. Het nadeel van een enquête via internet is dat het geen mogelijkheid biedt om gedachten en motieven van de respondent verder uit te diepen (Online onderzoek, 2015).

3.4 Enquête

3.4.1 Populatie

De populatie waaronder het onderzoek zal plaatsvinden zijn de huidige klanten van de HR Servicedesk.

Voor het onderzoek worden van de groep medewerkers alleen interne medewerkers benaderd. Externen en stagiaires zijn uitgesloten van de steekproefpopulatie. Ten aanzien van de groepen leidinggevenden en HR Business Partners worden externe medewerkers wel betrokken bij het onderzoek.

De groepsindeling wordt op basis van de rol en autorisaties van de klant in Profit en InSite opgesteld. De rol in Profit is bepalend voor de autorisaties die de medewerker heeft in InSite. Dit is weer bepalend voor de mogelijkheden die een klant heeft voor het indienen van een vraag of aanvraag in InSite. Dit kan van invloed zijn op de wensen en behoeften van de klant.

De klanten worden verdeeld in 3 groepen:

- medewerkers
- leidinggevenden
- HR Business Partners (HR BP's)

Daar de rol van de HR Business Partner en de leidinggevenden niet veel verschillen zal voor deze groepen één vragenlijst worden opgesteld waarbij wel wordt gevraagd aan te geven welke functie de medewerker heeft, HR Business Partner of leidinggevende.

Voor de groep medewerkers wordt een aparte vragenlijst opgesteld.

3.4.2 Steekproef

Op 27 september 2016 waren in totaal bijna 4.900 mensen werkzaam binnen APG, bestaande uit interne en externe medewerkers. Omdat het niet wenselijk is alle klanten te benaderen voor het onderzoek wordt een steekproef getrokken van de (interne) medewerkers.

Omdat de groepen HR Business partners en leidinggevenden maar kleine groepen zijn worden deze groepen in het geheel benaderd voor deelname aan de enquête. Hiervoor is gekozen omdat het zelden voorkomt dat 100% van de steekproefpersonen gehoor geeft aan de oproep voor deelname en er toch een betrouwbaarheidspercentage van 95% wordt nagestreefd.

Binnen de groep medewerkers worden deelpopulaties vastgesteld op basis van werkgeverschap. Dit heeft als voordeel dat HR Servicedesk de klanttevredenheid tussen de verschillende werkgevers kan vergelijken. Externe medewerkers wordt niet betrokken bij het onderzoek omdat zij maar in geringe mate gebruik maken van de dienstverlening van de HR Servicedesk.

Binnen de deelpopulaties zijn de medewerkers gesorteerd op de volgende kenmerken: standplaats, leeftijd en achternaam.

Van iedere deelpopulatie is systematisch een steekproef getrokken (Verhoeven, 2011; Verhoeven, 2011).

In totaal worden 949 personen uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Het minimumaantal respondenten voor de klantgroep 'medewerkers' is 245 voor het behalen van een betrouwbaarheid van 95%, rekening houdend met een foutmarge van 5%. Voor de klantgroep leidinggevenden is het minimumaantal respondenten 155 en voor de HR Business Partners 18, bij een gelijkwaardige betrouwbaarheid en foutmarge.

In bijlage 3 is de steekproeftrekking uitgewerkt, inclusief berekening van de totale steekproefgrootte.

3.4.3 Vragenlijst(en)

Twee keer per jaar vindt een medewerkersbetrokkenheid onderzoek (MBO) plaats, eenmaal in april en eenmaal in oktober. Dit kan van invloed zijn op de respons van het klanttevredenheidsonderzoek dat in oktober wordt uitgezet.

Om de kans op respons zo groot mogelijk te houden wordt in de enquête voornamelijk gebruik gemaakt van gesloten vragen zodat de tijdsbesteding voor de klant tot een minimum wordt beperkt.

De vragenlijsten zijn opgesteld nadat bestaande vragenlijsten zijn bestudeerd en vergeleken.

De tevredenheid ten aanzien van de aspecten van dienstverlening volgens het SERVPERF-model worden gemeten aan de hand van een aantal stellingen per kwaliteitsaspect:

- vraag 1 meet de tevredenheid ten aanzien van het aspect betrouwbaarheid;
 - vraag 2 meet de tevredenheid ten aanzien van het aspect responsiviteit;
 - vraag 3 meet de tevredenheid ten aanzien van het aspect zekerheid;
 - vraag 4 meet de tevredenheid ten aanzien van het aspect empathie;
 - en vraag 5 meet de tevredenheid ten aanzien van het aspect tastbare elementen.
- In vraag 6 wordt gemeten hoe belangrijk de klanten bovengenoemde aspecten vinden.

Voor de beantwoording van de vragenlijst is gekozen voor een 5-punts Likertschaal. Er is gekozen voor een oneven schaal om het afhaakgedrag, dat vaak bij een 4- of 6-punts schaal voor komt, te vermijden. Er is ook niet gekozen voor een 7-puntsschaal omdat dit meer tijd vergt voor het invullen van de vragenlijst.

De respondenten krijgen wel bij elke vraag de mogelijkheid te kiezen voor een 6^e optie, namelijk de optie 'weet niet – geen ervaring'. Deze optie is opgenomen voor medewerkers die geen gebruikmaken van de dienstverlening van de HR Servicedesk.

Om te tijd die nodig is voor het invullen van de enquête zoveel mogelijk te beperken wordt het aantal vragen zoveel mogelijk beperkt. Het streven is een vragenlijst op te stellen waarvan het invullen ongeveer vijf minuten in beslag neemt, maar zeker niet meer dan 10 minuten.

Ook wordt de enquête anoniem aangeboden en verwerkt. Om dit te kunnen garanderen wordt de link naar de enquête per mail verstuurd. Er worden ook geen vragen gesteld met betrekking tot leeftijd en geslacht. Wel wordt gevraagd aan te geven binnen welk bedrijfsonderdeel men werkzaam is.

Omdat binnen een enquête niet dieper kan worden ingegaan op de wensen en behoeften van de klant wordt de klant gevraagd of hij bereid is om mee te denken aan verbetering van de

dienstverlening door de HR Servicedesk. Indien deze vraag bevestigend wordt beantwoord moet de medewerker zijn mailadres doorgeven.

Een kopie van de vragenlijsten zijn opgenomen in bijlagen 4.

4 Resultaten deskresearch

Door de medewerkers van de HR Servicedesk is aangegeven dat medewerkers regelmatig vragen stellen over de werking van InSite en waar ze bepaalde informatie kunnen vinden op InSite. Ook gaven zij aan dat regelmatig (aan)vragen om verschillende redenen af te moeten keuren. Met behulp van deskresearch heeft onderzoek plaatsgevonden om antwoord te geven op de deelvragen die hierop betrekking hebben:

- Hoe wordt informatie aangeboden aan de klant?
- Hoeveel (aan)vragen worden afgekeurd?

De resultaten worden in paragraaf 4.1 beschreven en toegelicht.

In paragraaf 4.2 worden de resultaten van de deskresearch beschreven als antwoord op de deelvraag: 'Wat doet de HR Servicedesk reeds om de kwaliteit van hun dienstverlening te verbeteren?'

4.1 Insite

4.1.1 Informatie op InSite

Op de startpagina van InSite kan een medewerker via een link naar informatie over zijn projecten en krijgt hij informatie over wie van zijn collega's binnenkort jarig zijn. Verder kan hij kiezen om naar de volgende pagina's te gaan: Mijn Insite, HR Info, Dossiers & Documenten, Projecten en Inzicht.

Op Mijn InSite vindt een medewerker zijn persoonlijke gegevens. Deze bestaan uit: personalia, adres, bankrekening, familie, verlof, dossier, arbeidsverhouding, en verzuim.

In het dossier vindt de medewerker zijn loonstroken en jaaropgaven terug, maar ook alle informatie met betrekking tot de (aan)vragen. Door het openen van een record van een (aan)vraag kan hij zien wat de status is en eventuele bijlagen inzien.

Op dit moment worden de papierendossiers van de medewerkers omgezet in digitale dossiers. In Mijn InSite kan een medewerker dus nog niet alle gewenste informatie terugvinden, dat geldt ook voor de HR Businesspartners en leidinggevenden.

Via Mijn InSite dient een medewerker, HR Businesspartner of leidinggevende ook een (aan)vraag in.

Onder HR Info kan een medewerker alle informatie vinden over: cao, arbeidsvoorwaarden en formulieren, ontwikkeling, loopbaan en beloning, gezond en vitaal werken, reorganisatie en gedragscodes en richtlijnen.

Onder arbeidsvoorwaarden en formulieren kan de medewerker informatie vinden omtrent: de declaratieregeling van APG, overige regelingen, verzekeringen, de workflow ik heb een vraag, de workflow ik wil een aanvraag indienen. Op Mijn InSite kan een medewerker ook rechtstreeks naar de workflow 'ik heb een vraag/ik wil een aanvraag gaan' door op de betreffende 'knop' te klikken. Indien er wordt gekozen voor een van beide workflows krijgt de medewerker een nieuw

scherm te zien met daarop meer informatie omtrent de verschillende onderwerpen die kunnen worden aangevraagd. Bovenaan het scherm wordt kort uitgelegd waarvoor de workflow gebruikt kan worden. Op de pagina van 'ik wil een aanvraag indienen' staat bovenaan de pagina ook een link naar de formulieren die kunnen worden gebruikt voor de aanvragen in deze workflow. Op de pagina 'ik heb een vraag' staan de links naar de benodigde formulieren bij de uitleg van het betreffende onderwerp.

Op de pagina's van 'ik heb een vraag' en 'ik wil een aanvraag indienen' staat ook een link naar de pagina met de meest gestelde vragen. Op deze pagina vindt men de FAQ van HR-gerelateerde vragen, vragen over inlooporders en bestellingen, algemene vragen over InSite en Profit en technische vragen over InSite en Profit. HR-gerelateerde vragen zijn onderverdeeld in: HR-cyclus, algemeen medewerkers, algemeen managers, verlof en verzuim medewerkers, verlof en verzuim managers, declareren, roosteren en uren schrijven medewerkers.

De pagina 'Dossiers en documenten' wordt op dit moment niet gebruikt.

Onder 'Projecten' kan de medewerker zien bij welke projecten hij betrokken is en waarop hij tijd kan boeken.

Onder 'Inzicht' kan de medewerker verschillende rapporten en dashboards raadplegen. Welke de medewerker kan raadplegen is afhankelijk van zijn functie.

4.1.2 Verantwoordelijkheid informatie InSite

Alle informatie die te vinden is op InSite wordt beheerd door Group Human Resources (GHR). Dat wil echter niet zeggen dat zij ook verantwoordelijk zijn voor de correctheid van alle informatie op InSite.

Alle informatie omtrent beleid, cao en arbeidsvoorwaarden vallen onder de verantwoordelijkheid van GHR. Informatie omtrent het aanvragen van mutaties ten behoeve van de personeels- en salarisadministratie vallen onder de verantwoordelijkheid van de HR Servicedesk.

Voor de medewerker is dit echter niet zichtbaar. Zij zien één portaal waarin alle informatie wordt verstrekt. Alle vragen stellen zij dan ook via datzelfde portaal. Deze vragen komen in de takenbak van de HR Servicedesk terecht, met uitzondering van vragen met het kenmerk: accounting, autorisatie rechten, externe inhuur, procurement inkoop en projecten- en urenregistratie. Vragen met deze kenmerken worden door de betreffende afdeling of projectgroep afgehandeld.

4.1.3 Aanvragen

In het vierde kwartaal van 2016 zijn in totaal 461⁷ aanvragen/mutaties ingediend. Deze zijn onder te verdelen in de processtromen: instroom (64 st.), doorstroom (322 st.) en uitstroom (65 st.).

Instroom bestaat uit de processen: indienst en her-indienst. Indienst heeft betrekking op mensen die voor het eerst in dienst treden bij APG. Her-indienst heeft betrekking op mensen die eerder al een dienstverband hebben gehad bij APG.

Doorstroom bestaat uit de processen: wijziging adres, wijziging rooster, contractverlenging, wijziging contract en overplaatsing.

Uitstroom heeft alleen betrekking op het proces uitdienst.

⁷ Stand per 20 december 2016

Van de 461 aanvragen zijn in totaal 71 aanvragen (15,4%) afgekeurd. Dit betrof 38 aanvragen doorstroom en 33 aanvragen uitstroom.

Dat betekent dat in het vierde kwartaal 51% van alle mutaties met betrekking tot uitstroom zijn afgekeurd. Binnen doorstroom is de afkeur onder te verdelen in de processen: 3 wijziging adres (3%), 7 wijziging rooster (12%), 25 wijziging contract (23%), 3 overplaatsing (3%). De percentages zijn op basis van het aantal aanvragen binnen dat proces. Binnen doorstroom vindt de meeste afkeur dus plaats op het proces wijziging contract. Dit is ook het proces waarvoor de meeste aanvragen worden ingediend binnen deze stroom.

Nadat een (aan)vraag of mutatie is afgekeurd kan de indiener de aanvraag aanpassen en opnieuw indienen. De doorlooptijd wordt daardoor wel langer, maar er blijven geen (aan)vragen openstaan omdat ze niet afgehandeld kunnen worden door afkeur. Nadat de (aan)vraag is aangepast en opnieuw ingediend wordt deze alsnog afgehandeld.

Uit de rapportage blijkt niet om welke reden een aanvraag/mutatie is afgekeurd. Mogelijke redenen voor afkeur zijn:

- Aanvraag/mutatie is ingediend met behulp van de verkeerde workflow
- Er ontbreken gegevens om de aanvraag/mutatie te kunnen verwerken
- Er zijn foutieve gegevens ingevoerd met betrekking tot de aanvraag/mutatie
- Er is een aanvraag ingediend terwijl het een vraag betreft of andersom
- De HR Servicedesk is niet duidelijk wat de vraag van de medewerker nu precies is

4.1.4 Vragen

In het vierde kwartaal van 2016⁸ zijn in totaal 838 vragen ingediend via InSite waarvan er 27 waren afgekeurd (3%). Uit de rapportage blijkt niet om welke reden de vragen zijn afgekeurd.

4.2 Continu verbeteren

De HR Servicedesk is in 2015 gestart met het traject CI&I. Eerst wordt beschreven welke stappen de HR Servicedesk reeds heeft gezet in 2015. Daarna wordt beschreven waar de HR Servicedesk op dit moment mee bezig is.

4.2.1 Activiteiten CI&I 2015

In 2015 is de HR Servicedesk gestart met CI&I (continuous improvement). Dit heeft een aantal resultaten opgeleverd. Zo is het indiensttredingsproces geoptimaliseerd, is het proces loonbeslag geüniformeerd qua werkwijze in Amsterdam en Heerlen, zijn de outplacement processen in kaart gebracht en zijn de knelpunten van het uitdiensttredingsproces inzichtelijk gemaakt.

Er is destijds per behandelgroep een flexmatrix opgesteld. In de flexmatrix is per behandelgroep weergegeven welke competenties de groepsleden bezitten en op welk niveau. De competenties hebben betrekking op de werkzaamheden die door die behandelgroep verricht worden. De niveaus die gehanteerd worden zijn junior, medior en senior. Door de komst van Afas zijn deze niet meer up-to-date.

Op elke locatie is een verbeterbord opgehangen waarop in het begin vele verbetervoorstellen werden aangegeven, maar gaandeweg is dat geheel weggeëbd.

⁸ Stand per 20 december 2016

Voor alle werkzaamheden waren werkinstructies opgesteld. Deze zijn inmiddels herschreven naar het nieuwe systeem Afas.⁹

De HR Servicedesk heeft ook een klantarena met HR Business Partners uit alle bedrijfseenheden georganiseerd. In een gesprek is onderzocht welke problemen zowel de klant en de HR Servicedesk ervaren. Samengevat zijn de volgende punten naar aanleiding hiervan aangepakt¹⁰:

- communicatie vanuit HR Servicedesk over status mutaties verbeterd
- communicatie vanuit HR Business Partners met betrekking tot de urgentie verbeterd
- onnodige schakels tussen HR Servicedesk en HR Business Partners zijn opgeheven
- HR Business Partners zorgen ervoor dat ze beter bereikbaar zijn en sneller reageren, bij afwezigheid zorgen ze voor een vervanger
- vanuit de bedrijfseenheden is inzichtelijk gemaakt wat de werkgebieden per HR Business Partner zijn
- junior medewerkers bij de HR Servicedesk checken bij twijfel hun antwoord bij senior medewerkers
- met regelmaat vindt overleg plaats tussen HR Servicedesk en de HR Business Partners binnen de verschillende bedrijfsonderdelen om issues te bespreken en punten af te stemmen

4.2.2 Activiteiten CI&I 2016

Door de komst van de nieuwe ERP-software veranderden de prioriteiten in de werkzaamheden waardoor het continu verbeteren eind 2015 stil kwam te liggen. Ook zijn heel wat processen en werkwijzen veranderd waardoor een aantal punten zijn achterhaald. In de zomer van 2016 is de draad weer opgepakt.

Hiervoor heeft de HR Servicedesk een aantal randvoorwaarden opgesteld waaraan volgens hen moet worden voldaan om het programma succesvol te kunnen starten en continueren:

- ze moeten kunnen beschikken over tools en middelen om analyses uit te voeren en verbeteringen te implementeren
- om voortgang te bereiken is het belangrijk dat er feedback wordt gegeven en ontvangen
- we doen het met z'n allen, iedereen doet mee (subgroepen voor bv analyses, benoemen verbeter ideeën, bedenken oplossingen, ...)
- er worden kernteamleden (trekkers) gekozen als eerste aanspreekpunt voor de diverse thema's

Voor de nieuwe start van het CI&I-traject bij de HR Servicedesk heeft de trajectbegeleider vanuit CI&I een aantal medewerkers van de HR Servicedesk geïnterviewd om te kijken tegen welke issues men aanliep in hun dagelijkse werkzaamheden. Na inventarisatie hiervan is in een gezamenlijk overleg eind september met de HR Servicedesk besloten welke issues het eerst worden aangepakt. De volgende issues zijn gekozen:

- KPI's vaststellen en rapporteren
- Flex matrix (bijwerken vorige versies)
- Capaciteitsplanning opstellen (inzicht in werkaanbod)

⁹ Diverse verslagen van de verschillende behandelgroepen uit 2015.

¹⁰ Verslag klantarena d.d. 20-04-2015.

- Proces Juridische Wissel
- Proces Outplacement
- Klanttevredenheid
- Medewerkerstevredenheid
- NS Businesscards
- Digitale loonstroken

Per onderwerp is een medewerker van de HR Servicedesk als trekker benoemd en hebben andere medewerkers zich aangemeld om deel te nemen in de projectgroepjes.

Een aantal groepen zijn inmiddels in een ver gevorderd stadium van het traject beland en zullen binnenkort hun wijzigingen invoeren. Dit betreft de groepen Proces Juridische Wissel, NS Businesscards en Digitale loonstroken. De overige projectgroepen zitten nog in de analyse fase.

4.2.3 Inlooptdagen HR Servicedesk

De medewerkers zijn via verschillende kanalen geïnformeerd over de komst van InSite. Zo zijn er voor verschillende groepen bijeenkomsten georganiseerd, zijn er berichten verspreid via intranet en nieuwsbrieven, en is het besproken in diverse afdelingsoverleggen.

In de informatiebijeenkomsten is een korte uitleg gegeven over de werking van InSite en wat er allemaal mee kan worden gedaan. Daarbij is echter geen link gemaakt naar de informatieverstrekking op InSite. Om erachter te komen wat er dus allemaal aan informatie wordt aangeboden moet de medewerker zelf op zoek gaan. Indien een medewerker benodigde informatie niet 1-2-3 kan vinden op InSite is het aannemelijk dat hij daarover een vraag stelt aan de HR Servicedesk, vermoedelijk via de workflow 'ik heb een vraag' in InSite.

Vanuit het CI&I-traject heeft de HR Servicedesk, nog voor dat de resultaten van de klanttevredenheidsenquête bekend waren, besloten inlooptdagen te organiseren. Tijdens deze inlooptdagen konden medewerkers, leidinggevend en HR Businesspartners vragen stellen over InSite. Niet alleen over hoe bepaalde workflows werken, maar ook waar ze benodigde informatie kunnen terugvinden.

De medewerkers zijn via intranet geïnformeerd wanneer de inlooptdagen zouden plaatsvinden, op welke locatie en in welke ruimte.

In totaal hebben maar 11 medewerkers gebruik gemaakt van de inlooptdagen om hun vragen te stellen aan de HR Servicedesk. De meeste vragen hadden betrekking op het aanvragen van seniorenverlof. Dit kwam vermoedelijk doordat kort tevoren de nieuwe aanvraagprocedure voor seniorenverlof was ingevoerd waarbij nog enkele knelpunten in het proces naar voren waren gekomen.

4.3 Conclusie

Alle relevante HR-informatie wordt verstrekt aan de medewerker via InSite. Als uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat de medewerkers wel vragen stellen over het vinden van HR-informatie zal nader onderzoek nodig zijn om de oorzaak te achterhalen waarom de informatie niet wordt gevonden. Ze hebben echter geen gebruik gemaakt van het aanbod van de HR Servicedesk om persoonlijke uitleg te krijgen over InSite tijdens de inlooptdagen. Dit geeft aanleiding tot de conclusie dat de klant vindt dat hij benodigde informatie kan vinden op InSite

en voldoende kennis bezit van Insite om zijn (aan)vragen in te dienen, of dat de klant het niet belangrijk vindt om te leren hoe InSite werkt en waar men informatie kan vinden.

In 2015 heeft de HR Servicedesk al enige stappen gezet om de dienstverlening te verbeteren. Met behulp van de resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek kan worden gecheckt of dit ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Op dit moment worden wederom een aantal processen bekeken met het doel deze te optimaliseren. Dit heeft op dit moment nog niet geleid tot implementatie van verbeteringen.

5 Onderzoeksresultaten Survey

Naar aanleiding van de probleemstelling waren een aantal deelvragen opgesteld die met behulp van een klanttevredenheidsonderzoek zullen worden beantwoord. Het betrof de volgende vragen:

- Hoe tevreden is de klant met de dienstverlening van de HR Servicedesk?
- Weet de klant voor welke producten en diensten hij bij de HR Servicedesk terecht kan?
- Weet de klant de benodigde informatie en formulieren te vinden op InSite?
- Wat vindt de klant belangrijk?

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden uitgewerkt waarmee antwoord wordt gegeven op deze deelvragen. Indien er meer opvallende resultaten uit de analyse van het klanttevredenheidsonderzoek naar voren komen zullen deze ook in dit hoofdstuk nader worden toegelicht.

Om grafieken en figuren leesbaar te houden zijn bij de resultaten met 0% het gegevenslabel weggelaten.

Een volledig overzicht van de resultaten is opgenomen in bijlage 5.

5.1 Algemene informatie

5.1.1 Aantal respondenten

Van de 674 medewerkers hebben 221 medewerkers de enquête geopend. Maar 156 respondenten hebben de enquête volledig ingevuld. Dit levert een respons op van 23,15%.

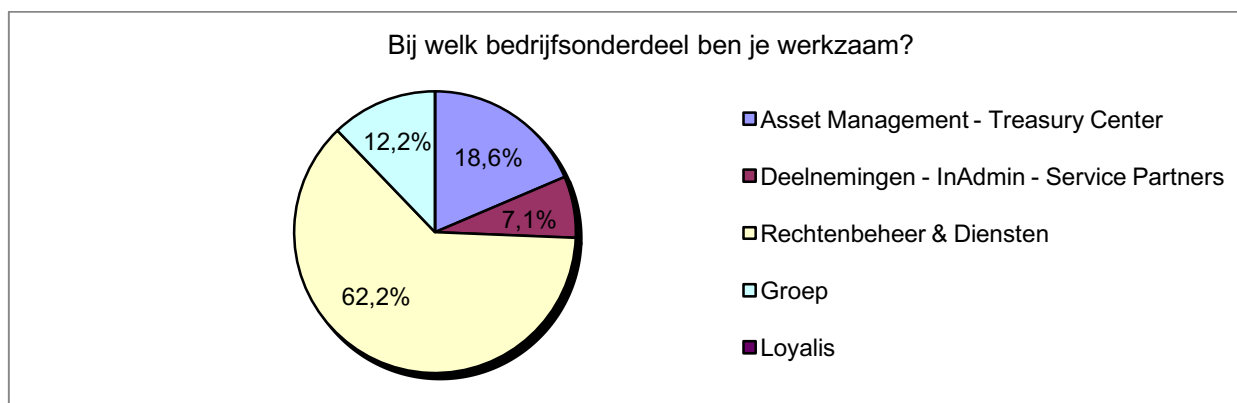
Van de 18 HR Business Partners hebben 15 personen de enquête volledig ingevuld. Dat is een respons van 83,3%.

Van de 257 leidinggevenden hebben 65 personen de enquête volledig ingevuld. Dat is een respons van 25,3%.

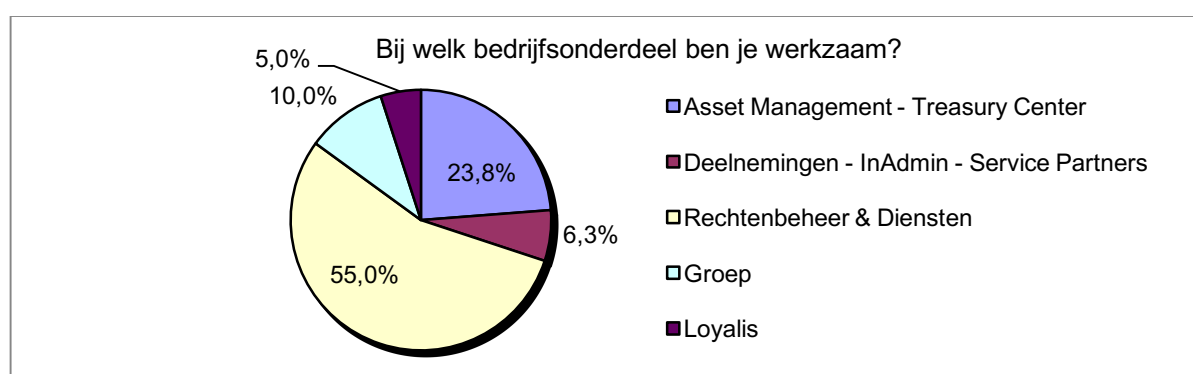
5.1.2 Representativiteit respons

Opvallend was dat geen enkele medewerker van Loyalis de enquête heeft ingevuld. Ook van de leidinggevenden en de HR Business Partners van Loyalis hebben maar in totaal 5 personen die de enquête ingevuld. Van Loyalis waren 54 medewerkers, 17 leidinggevenden en 2 HR Business Partners uitgenodigd voor de enquête.

Hieronder een grafische weergave van de verdeling van het aantal respondenten van de medewerkers over de verschillende bedrijfsonderdelen.



En een grafische weergave van de verdeling van het aantal respondenten van de HR Business Partners en leidinggevend en over de verschillende bedrijfs onderdelen.



Per bedrijfs onderdeel waren de volgende aantallen personen uitgenodigd:

	Asset Man. – Treas.	DIn – InA – Serv. Part.	Recht. beh. & Diensten	Groep	Loyalis
Medewerkers	116	31	430	43	54
HR BP	4	1	10	1	2
Leidinggevend en	78	10	122	30	17
Totaal	82	11	132	31	19
Percentage medewerkers	17,2%	4,6%	63,8%	6,4%	8,0%
Percentage HR BP en leidingg.	29,8%	4,0%	48,0%	11,3%	6,9%

Met uitzondering van de respondenten werknemers van het bedrijfs onderdeel Loyalis komen de percentages van de respondenten die de enquête hebben ingevuld redelijk overeen met de percentages van het aantal personen dat een uitnodiging voor deelname heeft ontvangen. De resultaten zijn dan ook representatief te noemen voor de organisatie met uitzondering van het bedrijfs onderdeel Loyalis.

5.1.3 Onnauwkeurigheid respons

Nu de respons bekend is kunnen we de maximale foutmarge berekenen. Hierbij wordt nog steeds een betrouwbaarheidsniveau van 95% aangehouden.

De formule luidt als volgt:
$$\max \text{fout } a = z \times \sqrt{\frac{p \times (1-p)}{n}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$a = 1,96 \times \sqrt{\frac{50 \times 50}{156}} \times \sqrt{\frac{674 - 156}{674 - 1}} = 6,88$$

Dat betekent dat de schatting van de tevredenheid van de klant naar aanleiding van de ontvangen respons maximaal 6,88% afwijkt van de werkelijke tevredenheid van de populatie. Het betrouwbaarheidsniveau valt daardoor lager uit dan 95%. De cijfers moeten daardoor enigszins voorzichtig worden geïnterpreteerd.

5.2 Klanttevredenheid in cijfers

Voor het meten van de klanttevredenheid worden de antwoord mogelijkheden gewaardeerd met een cijfer. Daarbij wordt helemaal eens gewaardeerd met een 5 en helemaal oneens gewaardeerd met een 1. Het neutrale antwoord (niet mee eens/niet mee oneens) is gewaardeerd met een 3. Het antwoord weet niet/geen ervaring heeft een waarde van 0 gekregen.

5.2.1 Cijfers gegeven door de klant

De respondenten is gevraagd een cijfer te geven voor de dienstverlening door de HR Servicedesk. Men kon kiezen voor een score van 0 tot 10.

Bij de respondenten van de medewerkers waren 3 scores van 0 te zien. Deze zijn niet meegenomen in de analyse omdat de overige antwoorden niet overeenkomen met deze score. Van de medewerkers kreeg de HR Servicedesk een gemiddelde score van 6,88.

Door de HR Business Partners en de leidinggevenden is de dienstverlening door de HR Servicedesk gewaardeerd met een 6,90.

De HR Servicedesk heeft de volgende cijfers voor de dienstverlening ontvangen per bedrijfsonderdeel:

Bedrijfsonderdeel	Gemiddeld cijfer
Asset Management - Treasury	6,67
Deelnemingen – InAdmin – Service Partners	6,9
Rechtenbeheer & Diensten	6,94
Groep	7,5
Loyalis	6,5

Het bedrijfsonderdeel Groep heeft beduidend hogere cijfers gegeven dan de andere bedrijfsonderdelen. Daar geen van de medewerkers van Loyalis de vragenlijst heeft ingevuld is hun cijfer alleen bepaald door de HR BP's en leidinggevenden.

Omdat binnen de verschillende bedrijfsonderdelen niet door alle klantgroepen cijfers zijn gegeven voor de dienstverlening kan er geen vergelijk worden gemaakt tussen de cijfers per klantgroep.

5.2.2 Cijfers vanuit klanttevredenheidsonderzoek

In het klanttevredenheidsonderzoek heeft de klant de dienstverlening door de HR Servicedesk per aspect als volgt gewaardeerd:

Aspect Dienstverlening	Bestrouwbaarheid	Responsiviteit	Zekerheid	Empathie	Tastbare zaken
Klantgroep					
medewerkers	3,04	2,89	2,95	2,64	2,94
HR Business Partners	3,73	3,13	3,55	3,64	3,3
leidinggevendenden	3,41	3,2	3,24	3,02	2,72
<i>Gemiddeld cijfer per aspect</i>	3,39	3,07	3,25	3,10	2,99

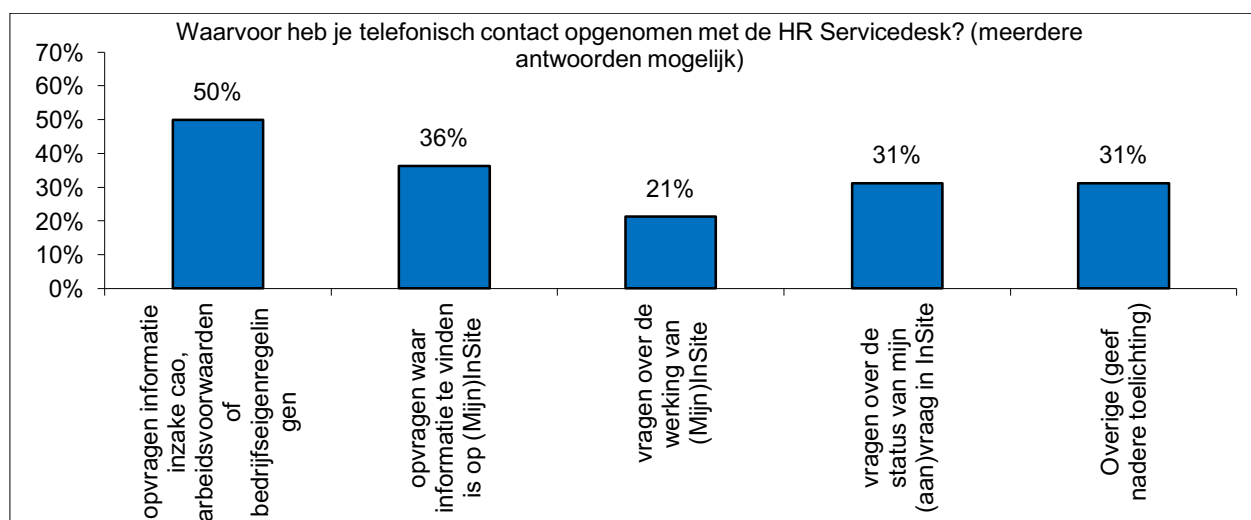
Indien er bijzondere resultaten per aspect zijn waargenomen die van belang zijn voor het bepalen van klanttevredenheid en het verbeteren van de dienstverlening worden deze nader uitgewerkt in de komende paragrafen. In paragraaf 6.6 is de prioriteitenmatrix opgenomen waarin een verband wordt gelegd tussen de klanttevredenheid en wat de klant belangrijk vindt.

5.3 Vragen aan de HR Servicedesk

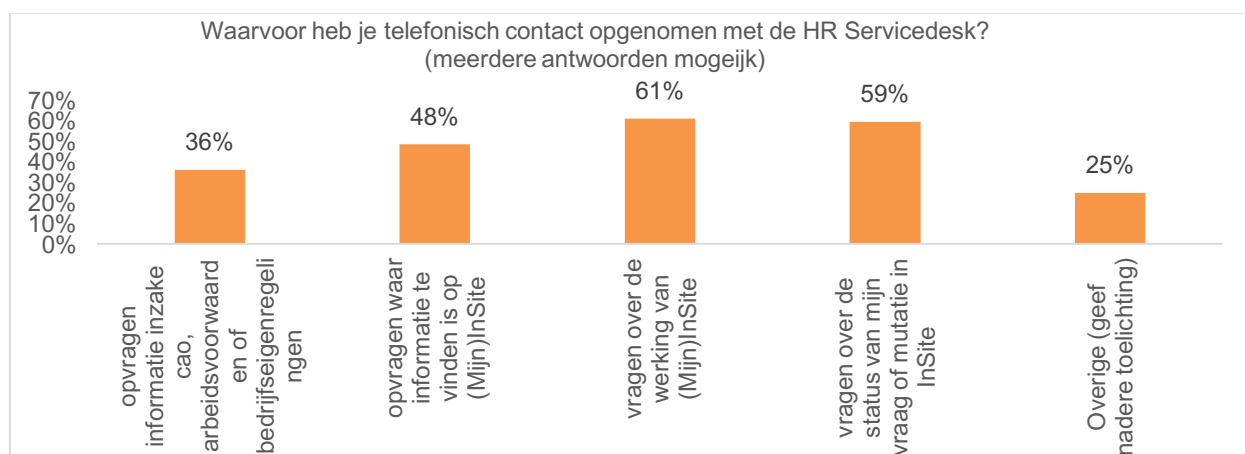
De klant is gevraagd of hij in 2016 telefonisch contact heeft opgenomen met de HR Servicedesk en waarvoor. De klant had de mogelijkheid meerdere onderwerpen te kiezen als antwoord.

Van de medewerkers heeft 50% aangegeven een of meerdere keren telefonisch contact te hebben opgenomen met de HR Servicedesk in 2016. Van de HR BP's en leidinggevendenden betrof dit zelfs 80%.

De reden waarvoor contact werd gezocht is per klantgroep verschillend. De medewerkers stelden veruit de meesten vragen over cao, arbeidsvoorwaarden of bedrijfseigenregelingen (50%), maar 36% vroeg ook waar informatie te vinden is op InSite en bijna een kwart vroeg naar de status van een (aan)vraag.



De HR BP's en leidinggevenden vroegen voornamelijk naar de werking van (Mijn) InSite (61% en naar de status van een (aan)vraag (59%). 48% gaf aan ook te hebben gevraagd waar ze bepaalde informatie kunnen vinden op InSite.

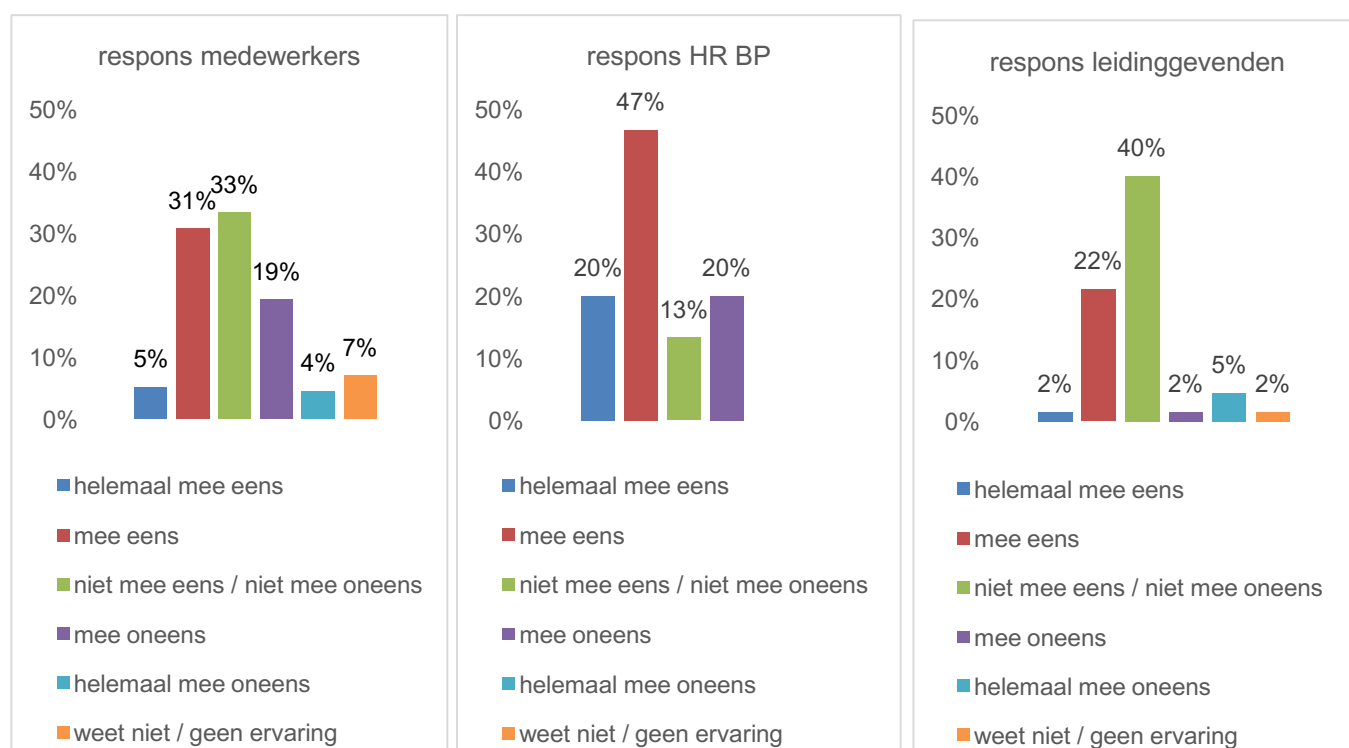


De klant kon voor de overige onderwerpen zelf onderwerpen aangeven. Uit de antwoorden zijn geen bijzondere resultaten af te leiden.

5.3.1 Vragen niet voor HR Servicedesk

Omdat medewerkers van de HR Servicedesk hebben aangegeven dat ze regelmatig vragen krijgen die niet voor hen bestemd zijn is de klant gevraagd aan te geven of hij weet waarvoor hij bij de HR Servicedesk terecht kan.

Uit de resultaten blijkt dat de HR BP's grotendeels weten waarvoor ze bij de HR Servicedesk terecht kunnen (67%). Maar van zowel de leidinggevenden als de medewerkers geeft maar ruim 1/3 aan te weten waarvoor ze bij de HR Servicedesk terecht kunnen. Opvallend is het hoge aantal medewerkers en leidinggevenden dat neutraal heeft geantwoord.

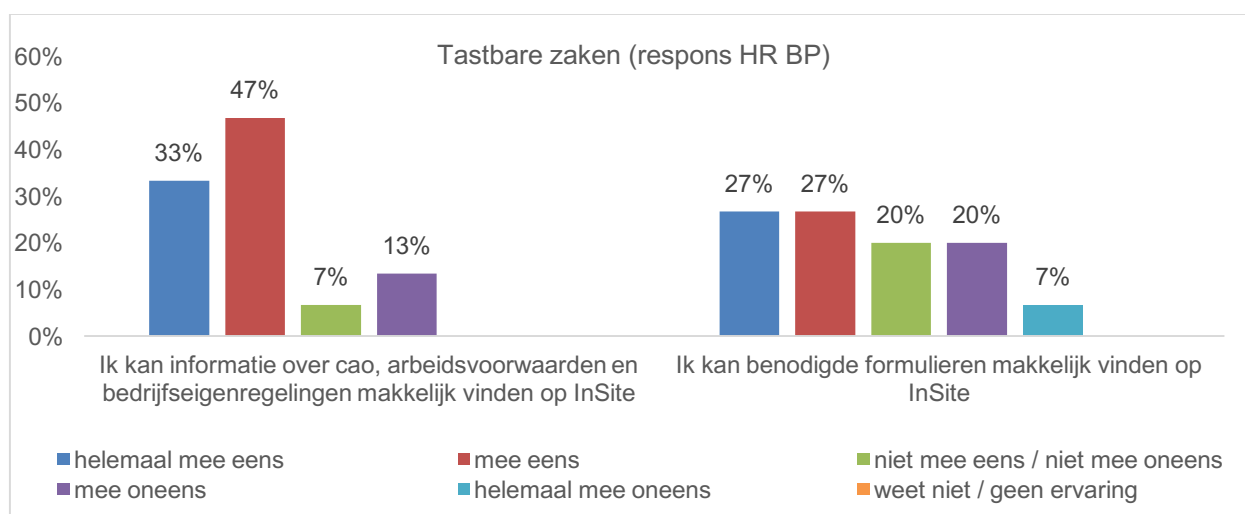
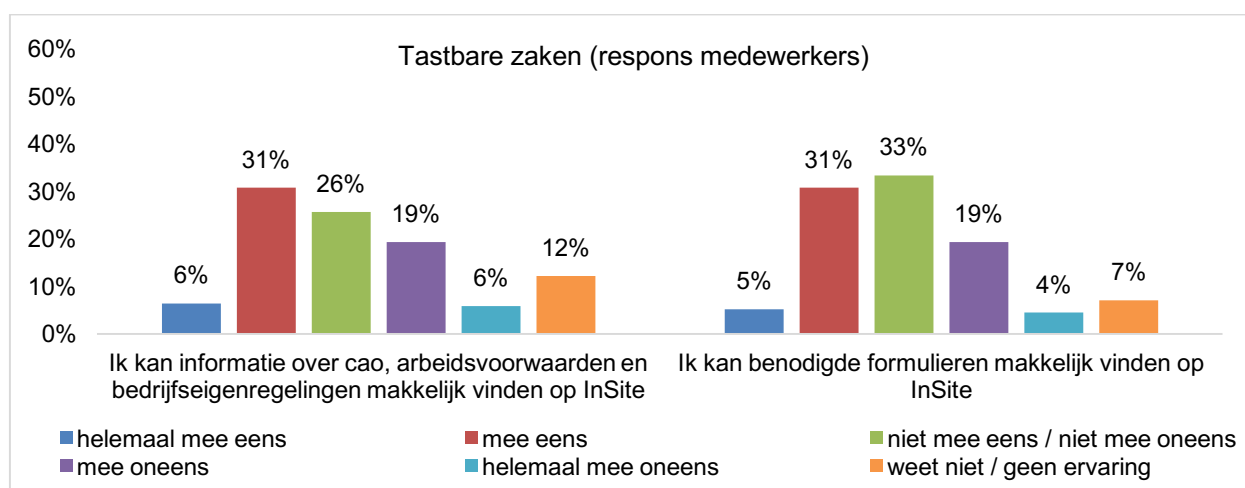


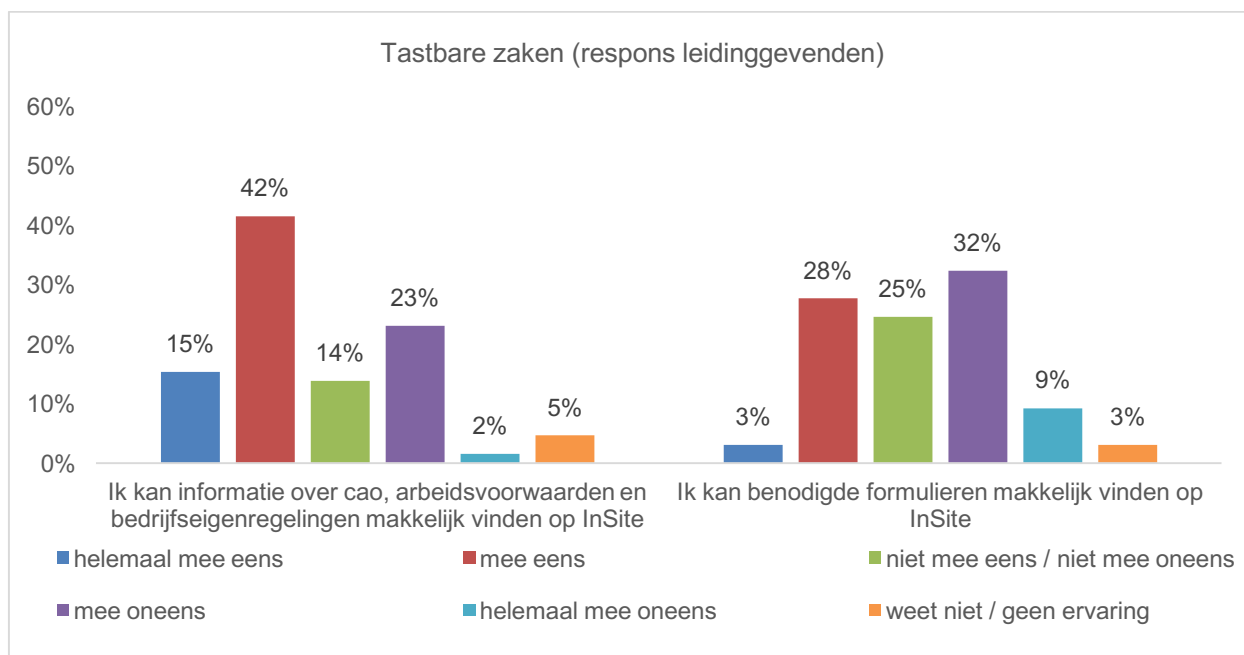
5.3.2 Vindbaarheid informatie InSite

In de inleiding van paragraaf 6.3 wordt bevestigd dat medewerker regelmatig aan de HR Servicedesk vraagt waar ze bepaalde informatie kunnen vinden. In de vragenlijsten van het klanttevredenheidsonderzoek zijn twee stellingen opgenomen ten aanzien van de vindbaarheid van informatie op InSite. Er is een stelling opgenomen over vindbaarheid van cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfseigenregelingen en een stelling over vindbaarheid van formulieren.

De volgende punten zijn afgeleid uit de resultaten met betrekking tot deze twee stellingen:

- 25% van de medewerkers is het niet of niet helemaal eens met de stelling 'ik kan informatie over cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfseigenregelingen makkelijk vinden op InSite. Terwijl 37% het hiermee eens of helemaal eens is.
- Ten aanzien van de vindbaarheid van formulieren op InSite geeft 23% van de medewerkers aan deze niet makkelijk te kunnen vinden, terwijl 36% ze wel makkelijk kan vinden.
- Van de HR BP's en leidinggevendenden is 39% het niet of helemaal niet mee eens dat informatie over cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfseigenregelingen makkelijk vindbaar zijn op InSite. 36% vindt deze informatie welk makkelijk op InSite.
- 35% van de HR BP's en leidinggevendenden kunnen de formulieren niet makkelijk terugvinden op InSite en 31% kan dat wel.





5.3.3 Kiezen juiste workflow

Klanten stellen regelmatig vragen over de werking van InSite. Naar aanleiding hiervan zijn de volgende stellingen opgenomen in de vragenlijsten van het klanttevredenheidsonderzoek:

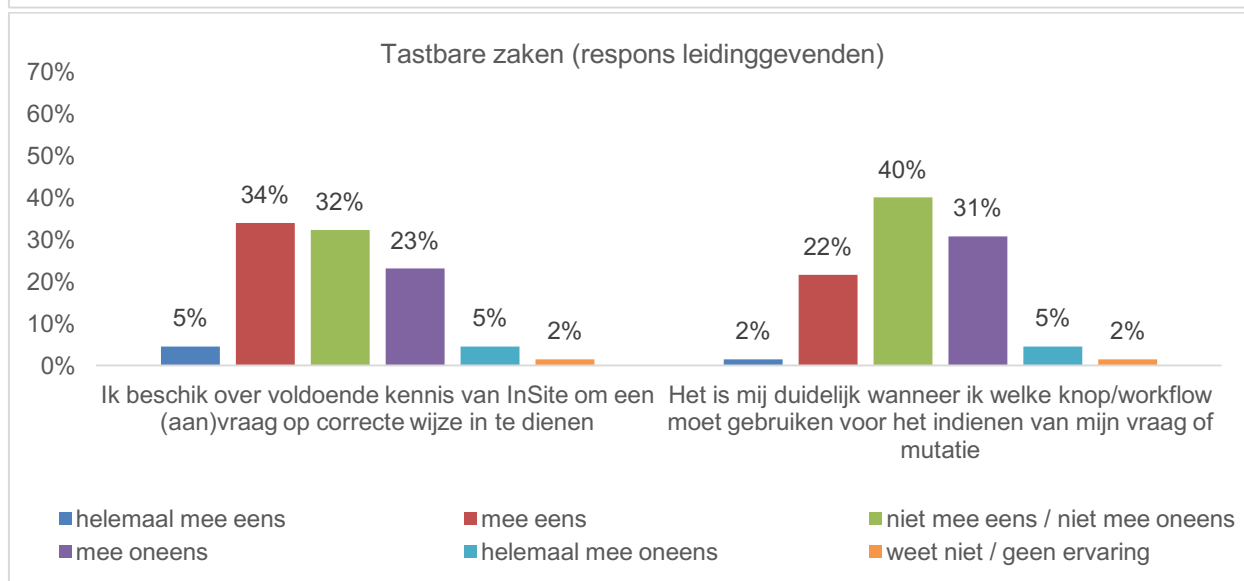
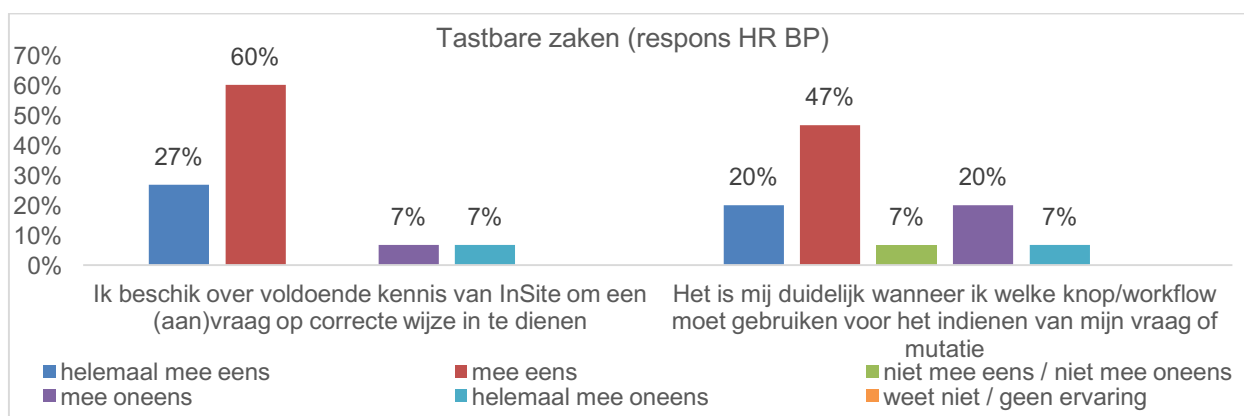
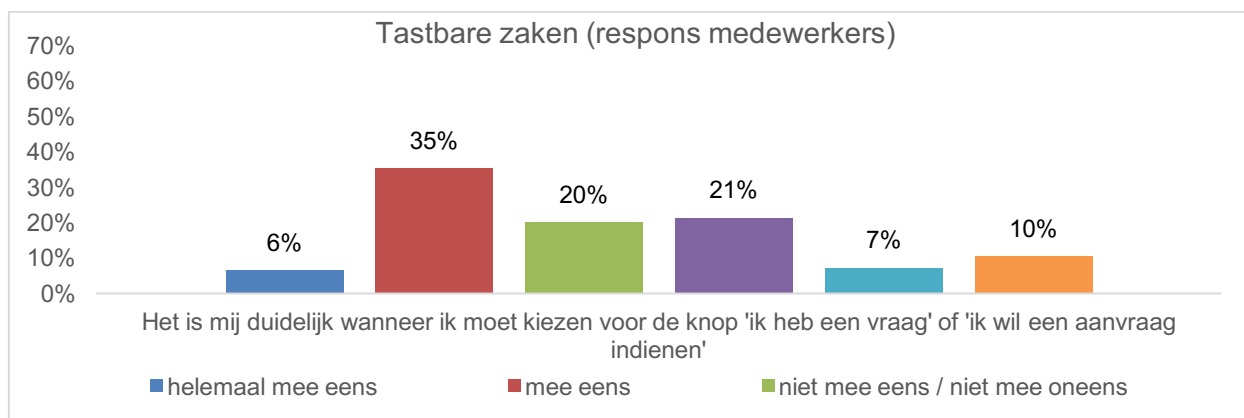
- Het is mij duidelijk wanneer ik moet kiezen voor de knop 'ik heb een vraag' of 'ik wil een aanvraag indienen' (medewerkers)
- Ik beschik voer voldoende kennis van InSite om een (aan)vraag op correctie wijze in te dienen (HR BP's en leidinggevenden)
- Het is mij duidelijk wanneer ik welke knop/workflow moet gebruiken voor het indienen van mijn vraag of mutatie (HR BP's en leidinggevenden)

Dit heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- Medewerkers; ruim 40% heeft aangegeven te weten welke workflow ze moeten kiezen, 28% weet dat niet.
- HR BP'S: 87% beschikt over voldoende kennis van InSite om een vraag of mutatie op correcte wijze in te dienen. Toch geeft 27% aan dat het niet altijd duidelijk is welke workflow ze moeten gebruiken voor het indienen van een (aan)vraag (67% weet dat wel).
- Leidinggevenden: grote aantallen hebben wederom neutraal gereageerd. 39% heeft aangegeven voldoende kennis te beschikken over InSite om een vraag of mutatie correct te kunnen indienen. Terwijl 36% aangeeft dat het niet duidelijk is welke workflow hij moet gebruiken voor het indienen van een vraag of mutatie.

De resultaten zijn tegenstrijdig te noemen ten aanzien van de respons van de HR BP's en de leidinggevenden ten aanzien van deze stellingen.

Ondanks dat de klant aangeeft niet altijd te weten welke workflow ze moeten gebruiken, heeft de klant geen gebruik gemaakt van de inloopdagen die de HR Servicedesk heeft georganiseerd.



5.4 Overige resultaten klanttevredenheidsonderzoek

In deze paragraaf worden overige bijzondere resultaten beschreven, per aspect van dienstverlening, die naar voren zijn gekomen bij de analyse van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek.

5.4.1 Betrouwbaarheid

Voor de meting van de tevredenheid van dit aspect zijn stellingen gegeven die inzicht geven in de klanttevredenheid ten aanzien van het nakomen van afspraken, de aandacht die wordt

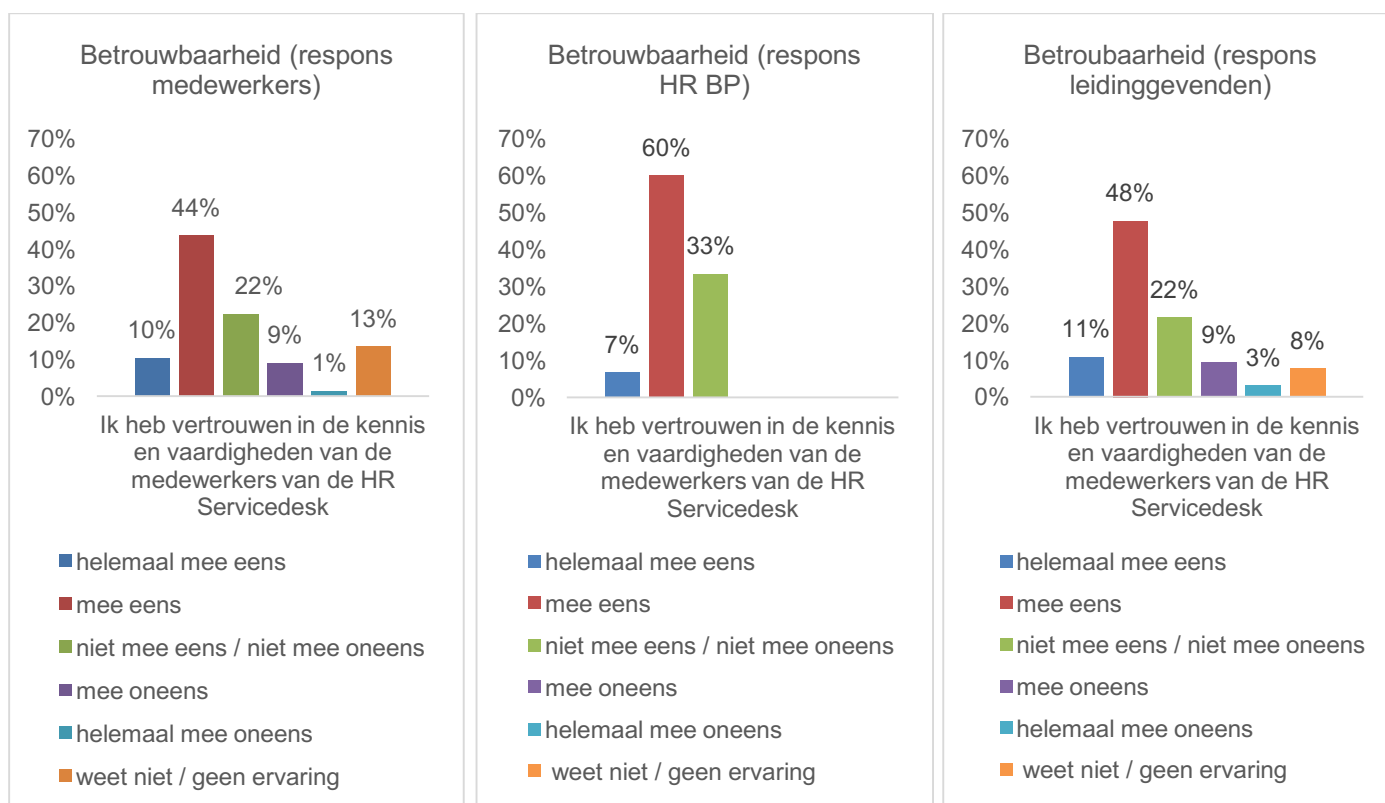
besteed aan de vraag/aanvraag en of de klant vertrouwen heeft in de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk.

De medewerkers zijn het meest tevreden over de mate waarin de HR Servicedesk hun beloften nakomt (55,57%). Nog geen 4,5% geeft aan dat de HR Servicedesk hun beloften niet nakomt.

De HR BP's zijn ook binnen dit aspect het meest tevreden over het nakomen van de beloften door de HR Servicedesk (80%). Slechts 7% was het hiermee oneens.

Ook de leidinggevenden zijn het meest tevreden over het nakomen van hun beloften door de HR Servicedesk (65%). Slechts 3% was het hiermee oneens.

Opvallend is dat er binnen de klantgroep HR BP niemand heeft geantwoord met 'mee oneens' of 'helemaal mee oneens' bij de stelling 'ik heb vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de HR Servicedesk'. Maar ook van de andere klantgroepen hebben maar weinig respondenten deze antwoorden gekozen (medewerkers 10,26% en leidinggevenden 12%).



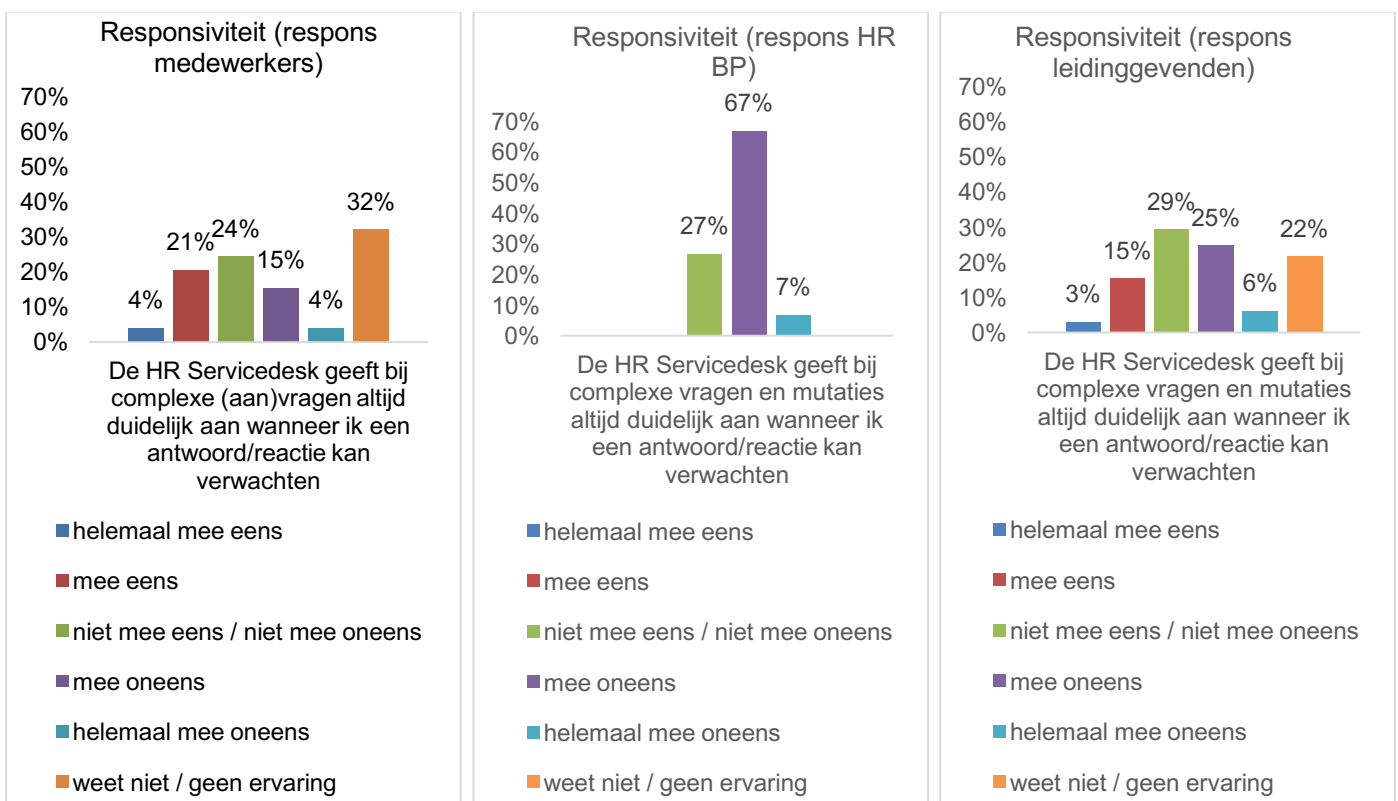
5.4.2 Responsiviteit

Bij dit aspect is de tevredenheid gemeten ten aanzien van de reactiesnelheid van de HR Servicedesk op vragen/aanvragen van de klant, of de klant wordt ingelicht over de duur waarop ze een reactie kunnen verwachten en de bereidheid van de HR Servicedesk om de klant te helpen.

De medewerkers zijn ten aanzien van dit aspect het meest tevreden over de bereidheid van de HR Servicedesk om hen te helpen (67,95%). Het minst tevreden zijn ze over de informatie die ze ontvangen over de responstijd van complexe (aan)vragen (19,23%).

De HR BP's waren veruit het meest tevreden over het feit dat ze snel een reactie ontvangen op hun aanvraag/mutatie (73%). Terwijl 73% ook aangeeft niet te worden geïnformeerd over de responstijd van complexe vragen en mutaties. Geen van de respondenten heeft op deze stelling gereageerd met 'helemaal mee eens' of 'mee eens'.

De leidinggevenden zijn veruit het meest tevreden over de bereidheid van de HR Servicedesk om hen te helpen (88%). Opvallend is dat 29% neutraal heeft geantwoord of de HR Servicedesk hen altijd duidelijk informeert over de responstijd bij complexe vragen en mutaties en dat 28% hier geen ervaring mee heeft.



In paragraaf 5.1 is opgenomen dat de communicatie vanuit de HR Servicedesk over de status van mutaties is verbeterd. Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt nu dat er toch nog veel onduidelijkheid bestaat over de status van complexe (aan)vragen. De verbeterslag die in 2015 is doorgevoerd heeft dus niet het gewenste resultaat opgeleverd.

5.4.3 Zekerheid

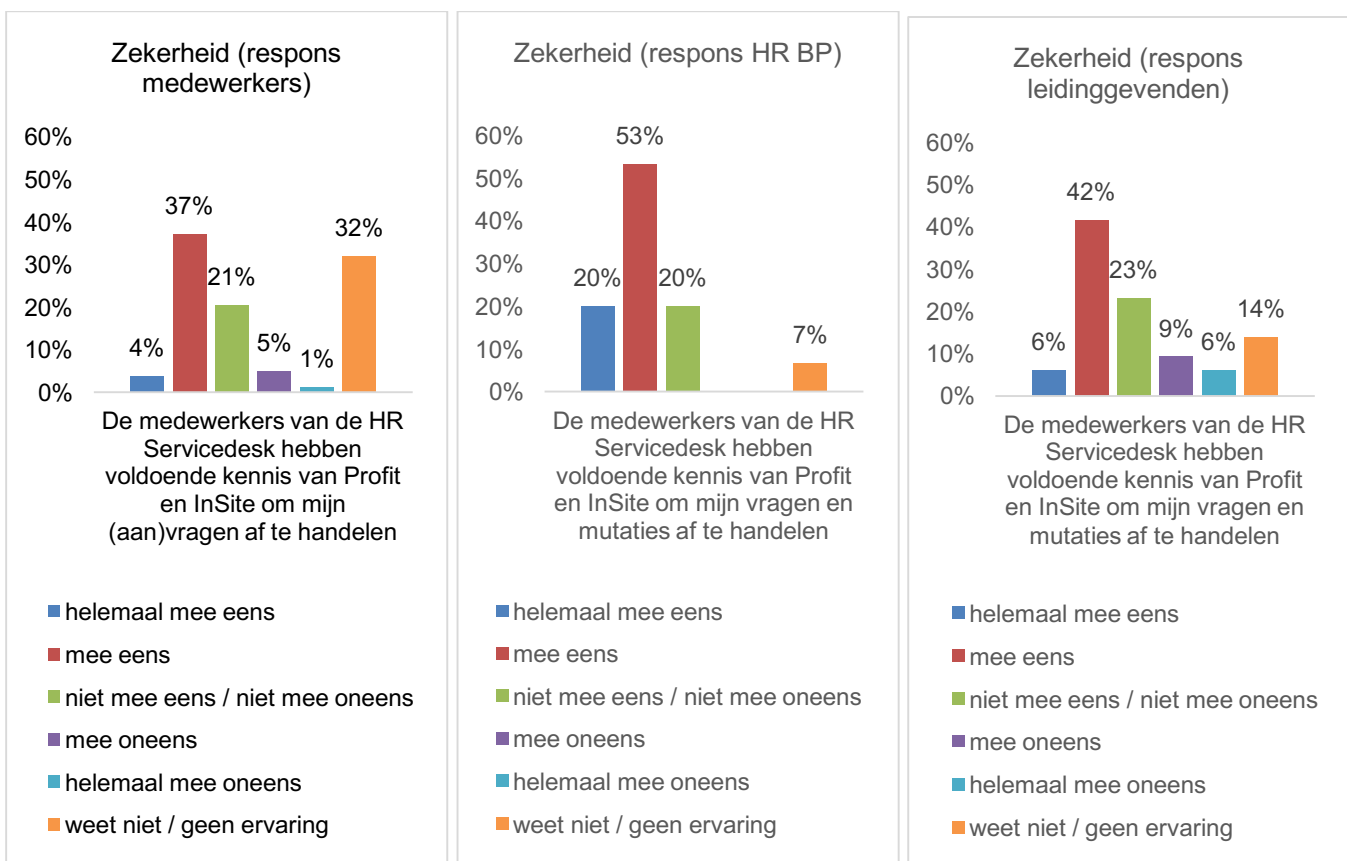
Voor de meting van de tevredenheid van dit aspect zijn stellingen gegeven die inzicht geven in de klanttevredenheid over de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk en de manier waarop zij informatie verstrekken aan hun klanten.

Ruim 70% van de medewerkers geven aan dat de HR Servicedesk altijd vriendelijk met hen communiceert. Slechts 5% is het daarmee oneens.

Het minst tevreden zijn de medewerkers over de kennis van de medewerkers van de HR Servicedesk over Profit en InSite (41%). Een groot aantal heeft hier echter een neutraal antwoord gegeven (31%) of geantwoord dat ze het niet weten of geen ervaring ermee hebben (32%).

100% van de HR BP's hebben aangegeven dat de medewerkers van de HR Servicedesk altijd vriendelijk met hen communiceert. Het minst tevreden zijn ze over de duidelijkheid van de informatie die ze van de HR Servicedesk ontvangen. 33% geeft aan dat de informatie voor eigen interpretatie vatbaar is. 40% heeft hierop neutraal gereageerd. Van de HR BP's vindt 40% van de respondenten dat de medewerkers van de HR Servicedesk beschikken over voldoende kennis van Profit en InSite. 27% is het hiermee oneens.

De leidinggevenden zijn binnen dit aspect veruit het meest tevreden over de vriendelijkheid van de medewerkers van de medewerkers van de HR Servicedesk. Op de overige stellingen hebben ze nagenoeg hetzelfde gereageerd. Ongeveer 50% is het eens met de stellingen en ongeveer 12% is het oneens. Tussen de 23 en 32% heeft neutraal geantwoord.



5.4.4 Empathie

Bij dit aspect wordt de tevredenheid van de klant gemeten ten aanzien van de aandacht van de HR Servicedesk voor de wensen en behoeften van de klant, of de HR Servicedesk zich kan inleven in de klant en de mogelijkheid voor persoonlijk contact met de HR Servicedesk.

De antwoorden gegeven door de medewerkers verschillen binnen dit aspect niet zoveel per stelling. Het valt wel op dat veel medewerkers hebben gekozen voor het neutrale antwoord (17 – 26%) en de keuze weet niet/geen ervaring (21-26%).

De HR BP's zijn het minst tevreden over de openingstijden van de HR Servicedesk balie. 20% heeft aangegeven deze niet goed te vinden. Maar weinig HB BP's hebben een neutraal antwoord gegeven of gekozen voor weet niet/geen ervaring.

Ongeveer de helft van de leidinggevenden is het eens met de stellingen binnen dit aspect. Opvallend is dat 32% heeft gekozen voor het antwoord weet niet/geen ervaringen ten aanzien van de openingstijden van de balie van de HR Servicedesk.

Alle klantgroepen zijn wel van mening dat de HR Servicedesk aandacht heeft voor hun wensen en behoeften.

5.4.5 Tastbare zaken

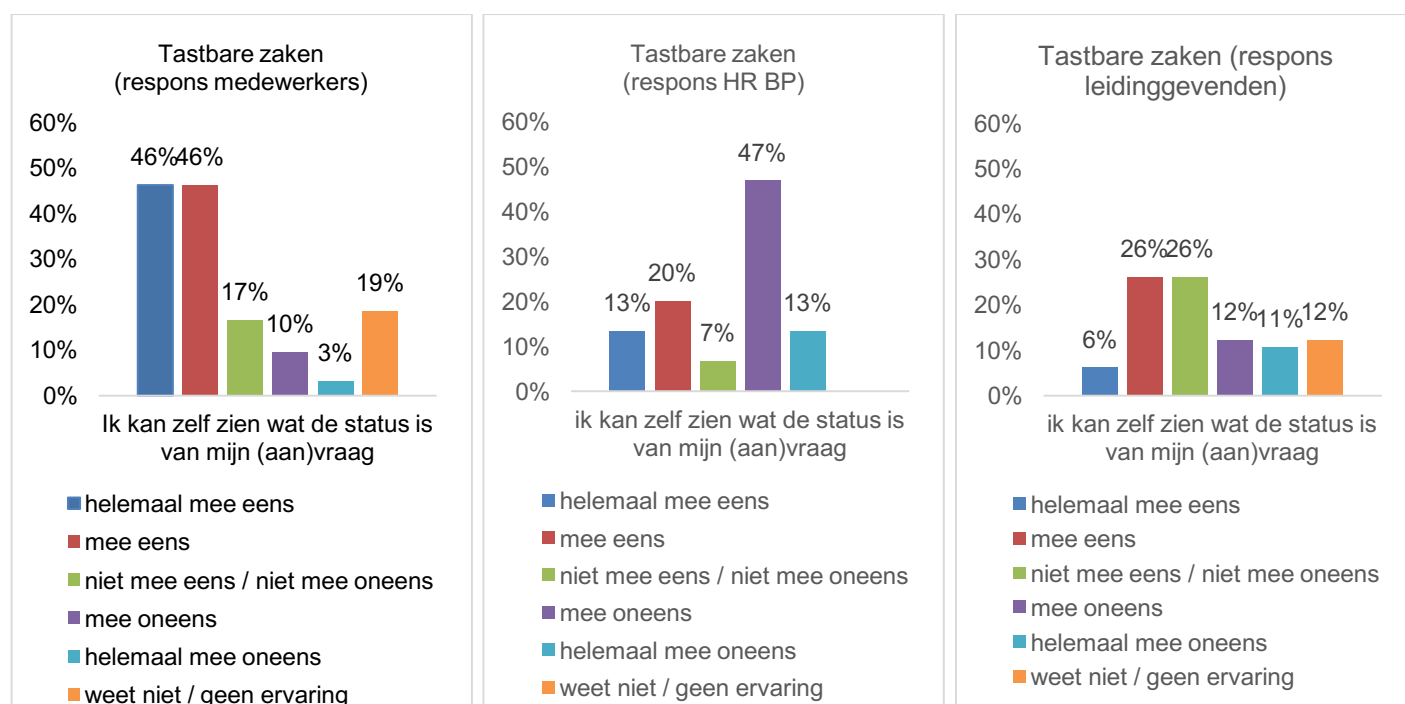
Bij dit aspect wordt de tevredenheid gemeten ten aanzien van de vindbaarheid van informatie omtrent cao en arbeidsvoorwaarden, formulieren en andere benodigde gegevens. Maar ook over de kennis van de systemen van de klant en inzicht in de status van de vragen en aanvragen.

De resultaten met betrekking tot vindbaarheid van informatie en formulieren, en de kennis van de klant inzake InSite zijn reeds beschreven in paragraaf 6.3.

52% van de medewerkers heeft aangegeven zelf te kunnen zien wat de status is van hun (aan)vraag. Slechts 13% was het hiermee oneens.

Van de HR BP's is 60% niet in staat te zien wat de status is van hun (aan)vraag. 33% kan dat wel.

Van de leidinggevenden kan 31% wel de status van hun (aan)vraag inzien en 29% niet. 26% heeft neutraal geantwoord op deze vraag.



Verder heeft van de HR BP's 73% en van de leidinggevenden 75% aangegeven geen inzicht te hebben in de kosten voor de dienstverlening door de HR Servicedesk.

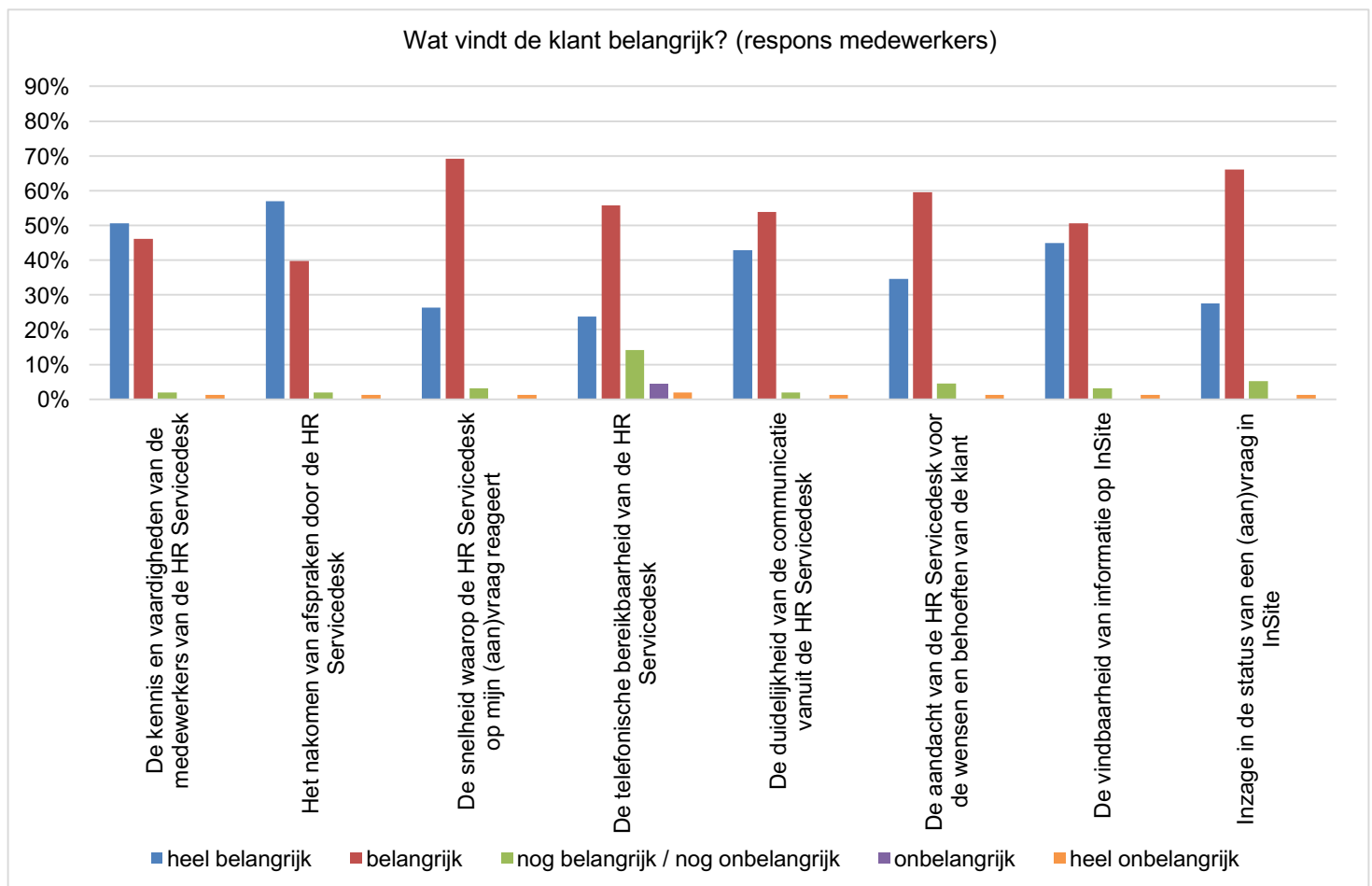
5.5 Wat vindt de klant belangrijk?

Van alle aspecten van dienstverlening zijn stellingen geformuleerd waarvoor de klant kon aangeven hoe belangrijk hij dat onderwerp vindt.

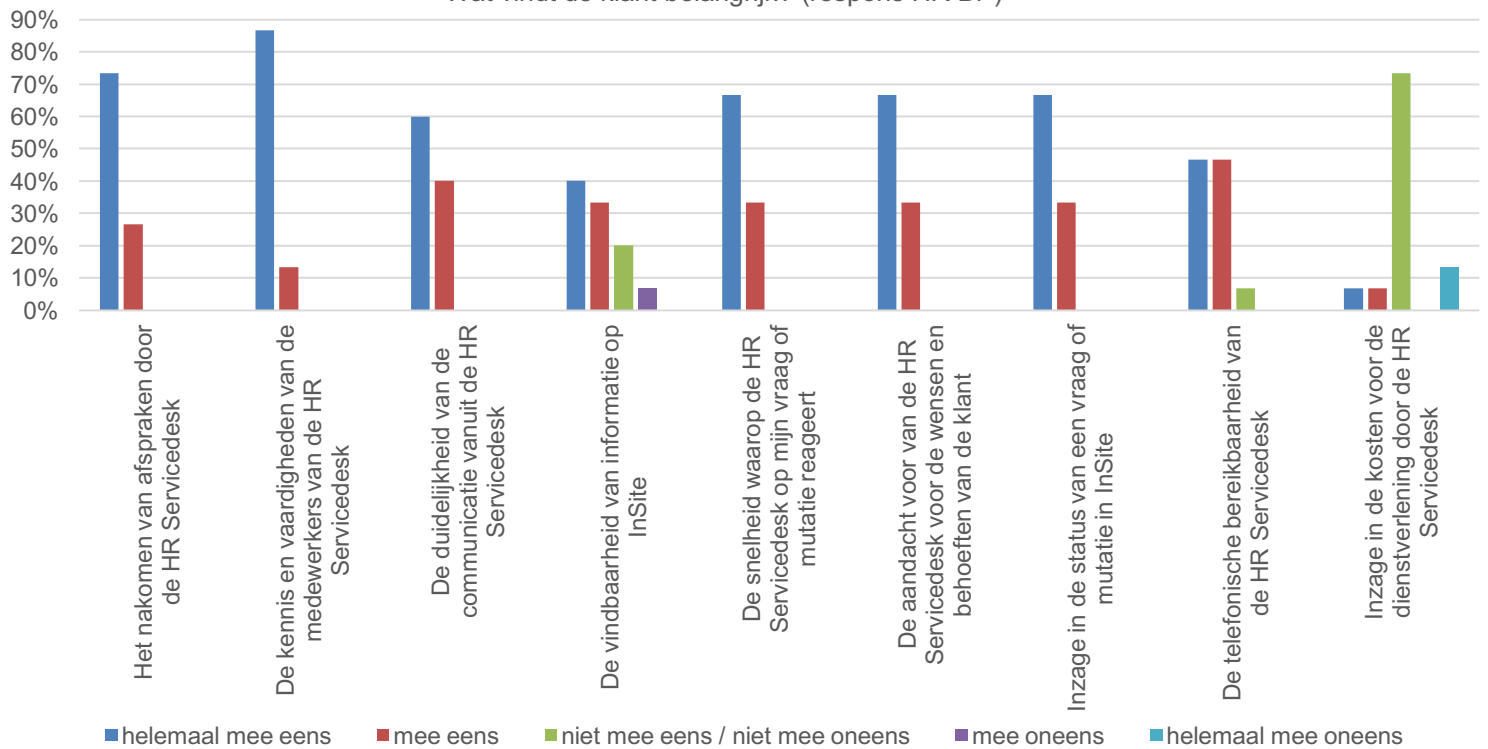
De medewerkers vinden van alle stellingen de telefonische bereikbaarheid van de HR Servicedesk het minst belangrijk. 6% gaf aan het zelfs onbelangrijk te vinden terwijl 14% een neutraal antwoord heeft gegeven. Verder vonden ze alles zowat even belangrijk.

De HR BP's vinden het vooral onbelangrijk om inzicht te hebben in de kosten voor de dienstverlening van de HR Servicedesk (13%). 73% heeft hierop neutraal gereageerd. Verder vinden zij de telefonische bereikbaarheid relatief minder belangrijk. 7% vindt het onbelangrijk en 20% gaf een neutraal antwoord. Verder vonden ze alles zowat even belangrijk.

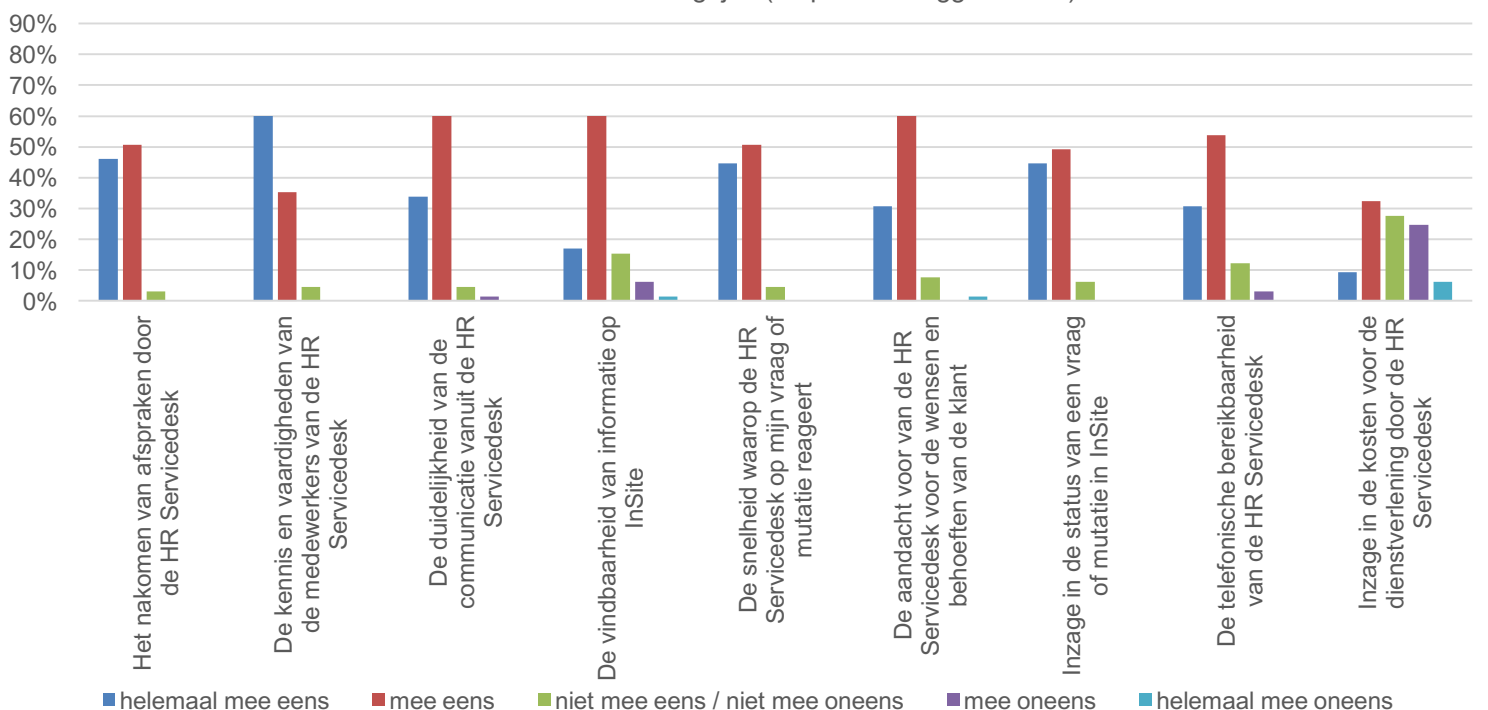
De leidinggevenden vinden het nakomen van afspraken door de HR Servicedesk het meest belangrijk. Met minst belangrijk vinden zij inzage in de kosten voor de dienstverlening door de HR Servicedesk. 31% vond dat zelfs onbelangrijk. Verder is opvallend dat 8% van de leidinggevenden de vindbaarheid van informatie op InSite onbelangrijk vindt.



Wat vindt de klant belangrijk? (respons HR BP)



Wat vindt de klant belangrijk? (respons leidinggevenden)



5.6 Prioriteitenmatrix

Met behulp van de prioriteitenmatrix is het verband tussen de resultaten van de klanttevredenheidsenquête in kaart gebracht. Hierbij is gebruik gemaakt van een gemiddelde

score van alle klantgroepen ten aanzien van de mate van tevredenheid en de mate van belangrijkheid.

Omdat het te veel tijd zou kosten wordt de klant niet gevraagd om voor alle vragen aan te geven hoe belangrijk zij die vinden. Daarnaast is het onmogelijk om de belangrijkheid eenduidig vast te stellen omdat deze per invalshoek kan variëren.

Omdat een correlatieanalyse een beter resultaat geeft als er meerdere antwoordmogelijkheden zijn is ervoor gekozen de klant de belangrijkheid van de stellingen te laten kiezen aan de hand van een 5-punts Likertschaal. De klant kan kiezen tussen antwoorden van heel belangrijk tot heel onbelangrijk.

Uit de matrix blijkt de klanten over het algemeen alle punten belangrijk vinden, maar dat ze ook over al deze punten tevreden zijn.

Opvallend is dat ze over hetgeen ze het belangrijkste vinden, het nakomen van afspraken door de HR Servicedesk, ook het meest tevreden zijn.

De scores van de overige punten liggen daartussenin waarbij opvalt dat de klanten de kennis en vaardigheden van de medewerkers heel belangrijk vinden, maar dit punt iets lager scoort in verhouding ten aanzien van de tevredenheid.



5.7 Meedenken met verbetering dienstverlening HR Servicedesk

De respondenten is gevraagd of ze willen meedenken met de HR Servicedesk over verbetering van de dienstverlening. Hierop hebben 29 respondenten (17,9%) van de medewerkers positief gereageerd en 30 respondenten (37,5%) van de HR Business Partners en leidinggevendenden.

De verdeling per klantgroep naar bedrijfsonderdeel ziet er als volgt uit:

Klantgroep	werknemers	HR BP	leidinggevenden
Bedrijfsonderdeel			
Asset Management & Treasury	8	1	3
Deelnemingen - InAdmin - Service Partners	3	0	2
Rechtenbeheer & Diensten	14	6	15
Groep	4	0	1
Loyalis	0	1	1

5.8 Conclusie klanttevredenheidsonderzoek

De dienstverlening van de HR Servicedesk wordt met een ruime voldoende beoordeeld door de klant. Dit afgezet tegen hetgeen de klant belangrijk vindt lijkt het of dat de uitdaging voor de HR Servicedesk in het behouden van de kwaliteit van haar dienstverlening en deze waar mogelijk nog te verbeteren. Ondanks dat de HR Servicedesk op alle onderwerpen wel een voldoende heeft gescoord, is er nog redelijk wat ruimte voor verbetering.

Als de HR Servicedesk de kwaliteit van de dienstverlening weet te verbeteren zal dit ook een positieve invloed hebben op de klanttevredenheid.

Daar een behoorlijk aantal van de respondenten heeft aangegeven te willen meedenken voor verbeterpunten van de dienstverlening van de HR Servicedesk kan de HR Servicedesk hier gebruik van maken om meer informatie op te halen bij de klant om zo de klanttevredenheid en daarmee ook de dienstverlening te verbeteren.

6 Conclusies en aanbevelingen

Nu het onderzoek is afgerond en de resultaten zijn geanalyseerd kan een antwoord worden geformuleerd op de probleemstelling: 'Hoe kan de HR Servicedesk de kwaliteit van hun dienstverlening verbeteren als bekend is wat de wensen en behoeften zijn van de klant?'.

6.1 Conclusies

Alle relevante HR-informatie wordt verstrekt aan de medewerker via InSite. Toch zijn er heel wat medewerkers die vragen om informatie die op InSite te vinden is. Ze hebben echter geen gebruik gemaakt van het aanbod van de HR Servicedesk om persoonlijke uitleg te krijgen over InSite tijdens de inlooptdagen. Dit wekt nieuwe vragen op zoals:

- 1) Is duidelijk waar de medewerker moet zoeken naar informatie op InSite?
- 2) Is de medewerker bereid moeite te doen om informatie te vinden op InSite?
- 3) Leest de medewerker de informatie goed die ze vinden op InSite?
- 4) Is de informatie duidelijk die via InSite wordt verstrekt?
- 5) Waarom is er zo weinig gebruik gemaakt van de inlooptdagen die de HR Servicedesk heeft georganiseerd?

Vraag 1 is inmiddels beantwoord met behulp van het klanttevredenheidsonderzoek. Een behoorlijk deel van de medewerkers en de leidinggevenden weet niet de informatie over cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfseigenregelingen op InSite te vinden (beiden 25%). Ook hebben een groot aantal van deze groepen neutraal gereageerd. De vraag is waarom men neutraal antwoordt. De klant kon ook kiezen voor de optie weet niet/geen ervaring en daar hebben respectievelijk 12% en 5% van deze twee klantgroepen voor gekozen. Dit impliceert dat er geen neutraal antwoord is gekozen omdat men niet naar informatie zoekt op InSite. De HR Servicedesk zal wellicht bij de respondenten die willen meedenken over verbeteringen kunnen ophalen waarom een neutraal antwoord is gekozen en hoe zij denken dat er verbeteringen kunnen worden aangebracht in de informatieverstrekking zodat ze het makkelijker kunnen vinden.

In 2015 heeft de HR Servicedesk al enige stappen gezet om de dienstverlening te verbeteren. Met behulp van de resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek kan worden gecheckt of dit ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Op dit moment worden wederom een aantal processen bekeken met het doel deze te optimaliseren. Dit heeft op dit moment nog niet geleid tot implementatie van verbeteringen.

Een van de verbeterpunten die in 2015 is gerealiseerd is de verbetering van de communicatie vanuit de HR Servicedesk over de status van mutaties. Uit het klanttevredenheidsonderzoek is echter gebleken dat vooral de HR BP's hier geen verbetering hebben gemerkt. 73% is (nog steeds) ontevreden over de informatie die ze ontvangen met betrekking tot de responstijd van complexere vragen en mutaties.

Maar ook van de andere klantgroepen is 20 tot 30% niet tevreden met de terugkoppeling over de responstijd van complexere (aan)vragen en mutaties. Dit is een punt waarop makkelijk verbetering gerealiseerd kan worden.

Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de HR Servicedesk en HR Business Partners. Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat de HR Business Partners de dienstverlening vanuit de HR Servicedesk over het algemeen beter waarderen dan de andere klantgroepen.

De dienstverlening van de HR Servicedesk wordt met een ruime voldoende beoordeeld door de klant. Dit afgezet tegen hetgeen de klant belangrijk vindt blijkt dat de uitdaging voor de HR Servicedesk ligt in het behouden van de kwaliteit van haar dienstverlening en deze waar mogelijk nog te verbeteren. Als de HR Servicedesk de kwaliteit van de dienstverlening weet te verbeteren heeft dit positieve invloed op de klanttevredenheid.

Het is echter van belang om goed te anticiperen op de wensen en behoeften van de klant. Daarom is de klant gevraagd of hij benaderd mag worden om mee te denken over verbetering van de dienstverlening door de HR Servicedesk. Een behoorlijk aantal van de respondenten heeft daarop positief gereageerd. De HR Servicedesk kan hiervan gebruik maken om meer informatie op te halen bij de klant om zo de klanttevredenheid en daarmee ook de dienstverlening te verbeteren.

6.2 Aanbevelingen

De HR Servicedesk wordt aanbevolen de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek te bespreken in het reguliere werkoverleg. Tijdens het werkoverleg kunnen afspraken worden gemaakt om kleine verbeteringen door te voeren die op korte termijn de kwaliteit van de dienstverlening zullen verhogen. Daarbij valt te denken aan de volgende punten:

- Responstijd: de klant een mail sturen indien een (aan)vraag via InSite wordt ontvangen waarop niet direct een antwoord kan worden gegeven
- Kennis en vaardigheden HR Servicedesk: hoe kan de HR Servicedesk ervoor zorgen dat de klant (nog) meer vertrouwen krijgt in de kennis en vaardigheden van de HR Servicedesk. Zowel op inhoudelijk gebied als ten aanzien van Profit en InSite. Misschien moet de HR Servicedesk nader onderzoeken waarom de klant weinig vertrouwen heeft in de kennis en vaardigheden van de klant. Maar anderzijds kan wellicht ook een verbetering worden aangebracht door daadkrachtiger te communiceren richting de klant.
- Tips en tricks: de HR Servicedesk kan via verschillende kanalen communiceren met de klant. Zo kunnen ze berichten laten plaatsen in de nieuwsbrief voor leidinggevenden, maar ze kunnen ook berichten plaatsen op het intranet dat voor iedereen toegankelijk is. De HR Servicedesk zou bijvoorbeeld 2x per jaar (of meer) een bericht kunnen plaatsen met tips en tricks ten aanzien informatie die te vinden is op InSite, zoals bijvoorbeeld de manier waarop een klant de status van een (aan)vraag of mutatie kan achterhalen. Maar er kan ook worden aangegeven waar informatie met betrekking tot bepaalde onderwerpen te vinden is op InSite. Zo kan men de klant ertoe aanzetten om zelf informatie op te zoeken op InSite.
- Door het opstellen van een product- en dienstencatalogus (PDC) kan de HR Servicedesk richting de klant communiceren waarvoor men bij de HR Servicedesk terecht kan. Daarbij kan wellicht ook aangegeven worden welke workflow gebruikt moet worden voor een bepaalde dienst. Ook kunnen eventuele afspraken m.b.t. doorlooptijden vermeld worden en eventueel een kostprijs worden aangegeven.

Ten aanzien van een aantal resultaten die zijn voortgekomen uit het onderzoek is het verstandig meer informatie op te halen bij de klant, zoals:

- Is duidelijk waar de medewerker moet zoeken naar informatie op InSite?
- Is de medewerker bereid om moeite te doen om informatie te vinden op InSite?
- Leest de medewerker de informatie goed die ze vinden op InSite?
- Is de informatie duidelijk die via InSite wordt verstrekt?
- Waarom is er zo weinig gebruik gemaakt van de inlooptijden die de HR Servicedesk heeft georganiseerd?
- Waarom heeft de medewerker zo weinig vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk?

De HR Servicedesk zou dit kunnen realiseren door in gesprek te gaan met de klant tijdens een klantpanel. Hiervoor kan de HR Servicedesk de medewerkers uitnodigen die zich hebben aangemeld om mee te denken over verbetering van de dienstverlening. Daarbij is het belangrijk dat de HR Servicedesk probeert om de groep zo representatief mogelijk in te delen. Omdat er bijna 60 klanten hebben aangegeven te willen meedenken is het verstandig om de groep te splitsen in twee of drie groepen.

De HR Servicedesk wordt geadviseerd het volgende stappenplan te hanteren om de klantpanels te realiseren:

- Het advies is om de implementatie van dit project te beleggen bij de projectgroep Klanttevredenheid van het CI&I traject. Dit omdat het een vervolg is op het klanttevredenheidsonderzoek.

- Bevestigen aanmelding: de klant moet zo spoedig mogelijk een bevestiging ontvangen van zijn aanmelding om mee te denken aan verbetering van de dienstverlening. Daarbij kan globaal het plan van aanpak door de HR Servicedesk worden aangegeven.
- Indeling van de groepen maken: aan de hand van de aanmeldingen moet een groepsindeling worden vastgesteld waarbij de groep zo representatief mogelijk is voor de organisatie. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de verhoudingen die zijn toegepast voor de uitnodiging aan het klanttevredenheidsonderzoek.
- Opstellen plan van aanpak: de HR Servicedesk zal een plan van aanpak moeten opstellen waarin zij vastleggen wat hun doelstelling is van de bijeenkomsten, hoe zij denken deze te kunnen realiseren en binnen welk tijdbestek ze dit willen realiseren. Daarbij moeten ook randvoorwaarden worden opgesteld waaraan moet worden voldaan wil het voor de HR Servicedesk een geslaagd project zijn. Tevens moet een inventarisatie plaatsvinden van alle vragen waarop de HR Servicedesk nog een antwoord wenst te ontvangen van de klant. Daarbij dienen de openstaande vragen uit dit rapport als basis.
- Plannen data: de HR Servicedesk dient zo snel mogelijk een datum te prikken voor de eerste bijeenkomsten. Daar zullen ook ruimtes voor moeten worden gerealiseerd. De HR Servicedesk wordt geadviseerd de eerste bijeenkomst eind januari/begin februari te organiseren. Daarnaast wordt geadviseerd niet meer dan 2 bijeenkomsten te organiseren per groep. Een introductie bijeenkomst waarbij zowel de HR Servicedesk als de klant hun verwachtingen uitspreken. Na de eerste sessie moet de klant de mogelijkheid krijgen om bij de achterban verdere informatie in te winnen die zij belangrijk achten voor verbetering van de dienstverlening. De tweede sessie kan ongeveer een tot anderhalve maand na de tweede sessie worden gepland.
- Uitnodiging versturen aan panelleden: twee weken voor de bijeenkomst moeten de panelleden een uitnodiging hebben ontvangen zodat ze indien nodig tijd hebben om afspraken te verzetten of een vervanger te regelen. In de uitnodiging wordt ook het programma van de bijeenkomst aangegeven en wordt al kort het doel van de bijeenkomst toegelicht.
- Evaluatie: de projectgroep Klanttevredenheid evalueert de eerste bijeenkomst en zorgt dat de panelleden een kort verslag ontvangen van de bijeenkomst met daarin eventueel gemaakte afspraken.
- Uitnodiging tweede bijeenkomst: ook deze uitnodiging wordt minimaal twee voor de bijeenkomst aan de panelleden verstuurd. Er wordt kort gerefereerd naar de vorige bijeenkomst en het programma meegedeeld van deze bijeenkomst.
- Evaluatie: de projectgroep Klanttevredenheid evalueert de tweede bijeenkomst en zorgt wederom voor een kort verslag naar de panelleden. Ze analyseren de resultaten van de bijeenkomsten en stellen een advies op voor mogelijke verbeteringen. Dit advies wordt voorgelegd aan het management van de HR Servicedesk.

Als laatste wordt de HR Servicedesk geadviseerd nu reeds een vervolg op de klanttevredenheidsenquête te plannen. Door tijdig in contact te treden met de afdeling Interne Communicatie kunnen ze rekening houden met eventuele enquêtes die door de directie of andere entiteiten zijn gepland.

7 Reflectie

Ik zag behoorlijk op tegen het schrijven van een afstudeerscriptie. Ik had van velen vernomen hoeveel tijd daar wel niet in ging zitten en dat maakte mij behoorlijk ongerust. Enerzijds was ik aan het begin van de afstudeerstage nog niet zeker of ik aan het eind van het jaar nog wel werk zou hebben, anderzijds kon ik maar 1 dag in de week tijdens kantooruren werken aan mijn opdracht.

Ik ben begonnen met het opstellen van een gedegen plan van aanpak en een ruime planning. Door meteen aan het begin van het project een periode vast te leggen waarin het klanttevredenheidsonderzoek zou worden uitgezet, heb ik een gedetailleerde planning kunnen opstellen van alle activiteiten en belangrijke data. Deze planning is gedurende het project steeds bijgewerkt door het aanvullen van actiepunten. Dit heeft voor mij als leidraad gediend waardoor ik mooi op schema bleef en geen tijdsdruk heb gevoeld ten aanzien van de voortgang van het project.

Problemen in de privésfeer hebben uiteindelijk mijn voortgang iets vertraagd, maar ik heb mijzelf verrast met mijn doorzettingsvermogen. Ik heb uiteindelijk alles binnen de gestelde periode afgerond. Daar ben ik bijzonder trots op.

Op het moment dat het klanttevredenheidsonderzoek was ingepland bleek al snel dat er op hetzelfde moment nog meerdere enquêtes binnen APG in dezelfde periode uitgezet zouden worden. Daardoor waren de verwachting ten aanzien van het respons niet erg hoog. Het uiteindelijke respons vond ik nog meevallen met ongeveer 25%.

Ik was positief verrast door het aantal klanten dat wil meedenken om de dienstverlening te verbeteren. Vooral doordat er maar heel weinig klanten naar de inloopdagen zijn gekomen die de HR Servicedesk had georganiseerd. Ik hoop dat de HR Servicedesk beter inzicht krijgt in de verwachtingen van de klant door met hen in gesprek te gaan tijdens de klantpanels.

Ik had in het begin veel moeite met het interpreteren van de onderzoeksresultaten, vooral de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. Ik was vooral geneigd om te kijken naar datgene waar de klant het niet mee eens is, terwijl er ook veel dingen zijn waar de klant het wel mee eens is. Nadat ik een aantal gesprekken had gevoerd met diverse personen en zij hun kennis en ervaring met mij hadden gedeeld, werd mij duidelijk hoe ik de gegevens het best kon analyseren en hoe ik vandaar uit tot een advies kon komen.

Aan het begin van de opdracht was ik ervan overtuigd dat ik na het uitvoeren van het onderzoek makkelijk aanbevelingen kon doen ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Maar zo gemakkelijk was dat toch niet. Er rezen bij mij steeds meer nieuwe vragen op met betrekking tot de verwachting van de klant. Er moet verder onderzoek plaatsvinden om antwoord te kunnen geven op deze vragen. Alleen dan kun je echt inspelen op de verwachtingen van de klant. En dat is toch een van de basiselementen die de kwaliteit van de dienstverlening bepaalt. Dat blijkt ook uit de theorie die ik heb bestudeerd.

Achteraf denk ik dat als ik meer tijd had gehad ik ook kwalitatief onderzoek zou hebben uitgevoerd door enkele klanten te interviewen. Ik verwacht dat ik dan ook een beter beeld had gekregen van de verwachting van de klant.

Bijlage 1 Verwijzingen

Bibliografie

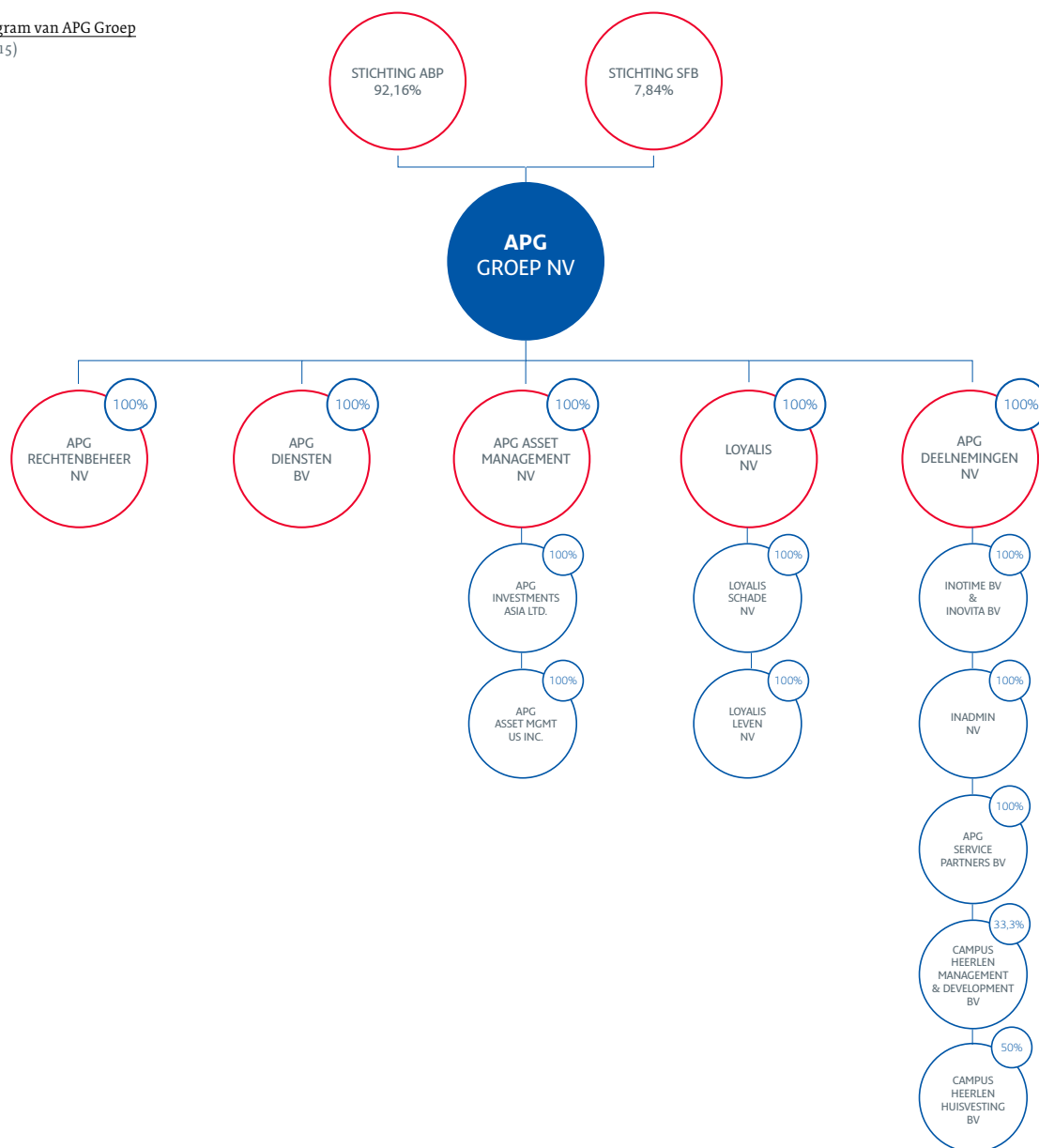
- AFAS software. (o.b., o.b. o.b.). *Vijf redenen waarom u aan de slag MOET met e-HRM*.
Opgehaald van Afas software: www.afas.nl
- APG. (2015, onbekend onbekend). *Diensten*. Opgeroepen op 10 2, 2016, van APG:
<https://www.apg.nl/nl/apg-als-pensioenuitvoerder/diensten>
- APG. (2015, onbekend onbekend). HR Servicedesk. *Organogram HR Servicedesk*. Heerlen, Limburg, Nederland: APG.
- APG. (2016). *Jaarverslag 2015*. Opgehaald van APG: www.apg.nl
- Berekenen steekproefgrootte / steekproefomvang*. (2011, maart 26). Opgeroepen op september 22, 2016, van marktonderzoek.punt.nl:
<http://marktonderzoek.punt.nl/category/view/steekproefgrootte-steekproefomvang>
- Berg, O. v. (2002). Hoe tevreden is uw klant? In O. v. Berg, *Hoe tevreden is uw klant?* (p. 9). Deventer: Kluwer.
- Boomsma, S., & van Borrendam, A. (2000). Kwaliteit van dienstverlening. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Boomsma, S., & Van Borrendam, A. (2000). Kwaliteit van dienstverlening. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- CI&I. (z.d.). Theorieboek Foundation. In CI&I, *Theorieboek Foundation*. Heerlen/Amsterdam: APG - CI&I.
- Emmerink, R. (2016). Kwaliteitsmanagement. In R. Emmerink, *Kwaliteitsmanagement* (pp. 271-276). Amsterdam: Pearson.
- Heine, R. (2015, oktober). Kwaliteitsmanagement en procesinnovaties. Sittard.
- JaDeX. (2003, mei 29). *Hoe bereken je steekproefgrootte (vooraf) en de (on)nauwkeurigheid (achteraf)?*. Opgeroepen op september 28, 2016, van wisfaq.nl:
<http://www.wisfaq.nl/showfaq3.asp?id=11725>
- Laat, S. d. (2010). Daadkrachtig verbeteren. In S. d. Laat, *Daadkrachtig verbeteren* (pp. 16-18). Zaltbommel: Thema.
- Online onderzoek*. (2015). Opgeroepen op september 21, 2016, van
[Allesovermarktonderzoek.nl](http://allesovermarktonderzoek.nl):
www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethodenonline-onderzoek
- SERVQUAL-model, H. (2000). Kwaliteit van dienstverlening. In S. Boomsma, & A. v. Borrendam, *Kwaliteit van dienstverlening* (pp. 51-64). Alphen aan de Rijn: Samsom.
- SixSigma. (z.d.). *Wat is Lean Management?* Opgeroepen op september 22, 2016, van LeanSixSigma: <http://www.sixsigma.nl/lean-management>
- Thomassen, J.-P. (2002). Waardering door klanten. In J.-P. Thomassen, *Waardering door klanten* (pp. 79-84). Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.
- Thomassen, J.-P., & Haan, E. d. (2016). Service Excellence. In J.-P. H. Thomassen, *Service Excellence* (p. 17 t/m 19). Deventer: Vakmedianet.
- Tooren, M. v. (2016, januari 21). *Hoe zet u e-HRM succesvol op de kaart in uw organisatie?* Opgehaald van HR Praktijk: www.hrpraktijk.nl/topics/e-hrm/nieuws/hoe-zet-u-e-hrm-succesvol-op-de-kaart-uw-organisatie
- Verhoeven, N. (2011). Wat is Onderzoek? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Figuren

Figuur 1 Ontstaan Klanttevredenheid (Thomassen, 2002)	11
Figuur 2 SERVQUAL-model (Boomsma & Van Borrendam, 2000)	13
Figuur 3 Prioriteitenmatrix (Boomsma & van Borrendam, 2000).....	14
Figuur 4 DMAIC cirkel (CI&I, z.d.)	15

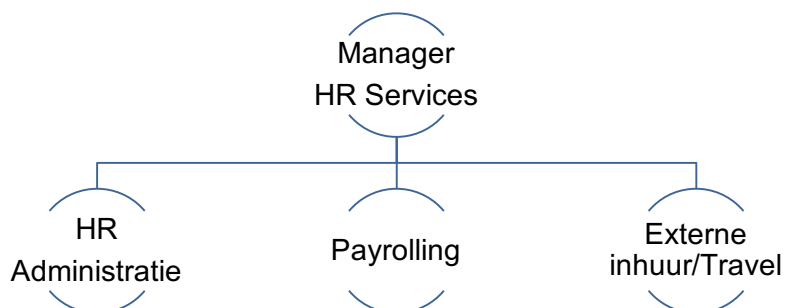
Bijlage 2 Organogram APG en HR Servicedesk

Organogram van APG Groep
(Eind 2015)



(APG, 2016)

Organogram HR Services



Bijlage 3 Systematische steekproef en steekproefgrootte

Per groep zal 25% van de personen worden benaderd voor deelname aan het onderzoek. De groepen werkgevers die zijn vastgesteld zijn: Asset Management, Deelnemingen, Rechtenbeheer en Diensten, Groep en Loyalis. Het aantal personen dat per groep wordt benaderd is:

Asset Management	25% van 464 = 116	-> 116 personen
Deelnemingen	25% van 125 = 31,25	-> 31 personen
Rechtenbeheer en Diensten	25% van 1719 = 429,75	-> 430 personen
Groep	25% van 172 = 43	-> 43 personen
Loyalis	25% van 216 = 54	-> 54 personen

In totaal worden 674 medewerkers, 257 leidinggevenden en 18 HR Business Partners uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek.

Voor het trekken van de steekproef worden de verschillende groepen nog op bepaalde kenmerken gesorteerd: standplaats, leeftijd en achternaam.

Er wordt rekening gehouden met standplaats omdat cultuurverschillen mogelijk andere antwoorden tot gevolg hebben tussen de verschillende locaties.

Ook de leeftijd van de medewerker kan van invloed zijn op de beleving van de klanttevredenheid. Een jongere medewerker kan wellicht beter omgaan met veranderingen, zoals de invoering van InSite, waardoor hij een andere beleving heeft van de dienstverlening dan een oudere medewerker.

De belangrijkste reden voor de sortering is dat dit ervoor zorgt dat de gekozen populatie zoveel mogelijk de totale populatie weerspiegelt. Als er meer ouderen dan jongeren in een bedrijf zitten, dan moeten er ook meer ouderen dan jongeren betrokken worden. En zitten er mee medewerkers in Heerlen dan in Amsterdam, dan geldt daarvoor ook dat er meer medewerkers uit Heerlen dan Amsterdam betrokken moeten worden.

Voor iedere groep wordt op elke 4 medewerkers 1 medewerker getrokken.

Steekproefgrootte

De steekproefgrootte wordt eerst berekend zonder eindige populatie correctie. Daarbij is gekozen voor een betrouwbaarheid van 95% en een maximale fout in de schatting van 5%. De formule voor het berekenen van de steekproefgrootte is dan:

$$\text{Maximale fout} = z \times \sqrt{\frac{p \times (1-p)}{n}}$$

De berekening ziet er dan als volgt uit:

$$5 = 1,96 \times \sqrt{\frac{50 \times 50}{n}} \quad \rightarrow \quad 5^2 = 1,96^2 \times \frac{50 \times 50}{n} \quad \rightarrow \quad n = \frac{1,96^2 \times 50^2}{5^2} \quad \rightarrow \quad n = 384,16$$

Omdat de steekproefgrootte meer dan 10% van de totale populatie is mag de steekproef worden verkleind door een eindige populatie correctie toe te passen. De formule is als volgt:

$$n_c = n \times \frac{N}{n + N - 1}$$

De berekening voor de klantgroep 'medewerkers' ziet er als volgt uit:

$$384,16 \times \frac{674}{384,16 + 674 - 1} = 244,92$$

Het minimumaantal respondenten is dus 245 voor het behalen van een betrouwbaarheid van 95% en bij een foutmarge van 5%.

Voor de klantgroep leidinggevenden is het minimumaantal respondenten 155 en voor de HR Business Partners 18.

(JaDeX, 2003)

Bijlage 4 Vragenlijsten klanttevredenheidsonderzoek

Vragenlijst Medewerkers

Klanttevredenheidsonderzoek HR Servicedesk APG - A Customer Satisfaction Survey HR Service Desk
Vragenlijst voor medewerkers
* 1. Kies uw taal / Choose your language ☐ Nederlands ☐ English

Klanttevredenheidsonderzoek HR Servicedesk APG - A Customer Satisfaction Survey HR Service Desk

Vragenlijst voor medewerkers

Beste collega,

Hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek.

Aan de hand van een vijftal dimensies van dienstverlening meten we de klanttevredenheid. Hiervoor is een aantal stellingen geformuleerd in de vragen 1 t/m 5. We vragen je aan te geven in hoeverre je het eens bent met de stellingen. Hiervoor zijn 5 antwoordmogelijkheden van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Mocht de betreffende stelling niet op jou van toepassing zijn, dan kun je kiezen voor het antwoord 'weet ik niet/geen ervaring'. In vraag 6 vragen we je aan te geven hoe belangrijk je sommige aspecten van onze dienstverlening vindt. Daarna stellen we nog een paar algemene vragen.

Het invullen van de enquête neemt ongeveer 10 minuten van je tijd in beslag. Het onderzoek is geheel anoniem.

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

HR Servicedesk

* 1. Stellingen met betrekking tot betrouwbaarheid

	helemaal mee eens	meestal mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	meestal mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
De HR Servicedesk komt hun beloften na	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De HR Servicedesk geeft mijn probleem voldoende aandacht	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 2. Stellingen met betrekking tot responsiviteit

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
Wanneer ik een vraag stel krijg ik daar snel een antwoord/reactie op	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer ik een aanvraag indien krijg ik daar snel een reactie op	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De HR Servicedesk geeft bij complexe (aan)vragen altijd duidelijk aan wanneer ik een antwoord/reactie kan verwachten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd bereid mij te helpen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** 3. Stellingen met betrekking tot zekerheid**

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd vriendelijk in hun communicatie naar mij	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk hebben voldoende inhoudelijke kennis om mijn (aan)vragen af te handelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk hebben voldoende kennis van Profit en InSite om mijn (aan)vragen af te handelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De informatie die ik krijg van de HR Servicedesk is duidelijk en niet voor eigen interpretatie vatbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** 4. Stellingen met betrekking tot empathie**

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
De HR Servicedesk heeft aandacht voor mijn wensen en behoeften	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De openingstijden van de HR Servicedesk balie vind ik goed	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk kunnen zich inleven in mijn probleem	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1

* 5. Stellingen met betrekking tot tastbare zaken

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
Ik kan informatie over cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfsregelingen makkelijk vinden op InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan benodigde formulieren makkelijk vinden op InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het is mij duidelijk wanneer ik moet kiezen voor de knop 'ik heb een vraag' of 'ik wil een aanvraag indienen'	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het is mij duidelijk voor welke producten en diensten ik bij de HR Servicedesk terecht kan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan zelf zien wat de status is van mijn (aan)vraag	☐	☐	☐	☐	☐	☐

F

* 6. Geef aan hoe belangrijk de volgende aspecten van dienstverlening voor je zijn.

	heel belangrijk	belangrijk	nog belangrijk / nog onbelangrijk	onbelangrijk	heel onbelangrijk
De kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
Het nakomen van afspraken door de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
De snelheid waarop de HR Servicedesk op mijn (aan)vraag reageert	☐	☐	☐	☐	☐
De telefonische bereikbaarheid van de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
De duidelijkheid van de communicatie vanuit de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
De aandacht van de HR Servicedesk voor de wensen en behoeften van de klant	☐	☐	☐	☐	☐
De vindbaarheid van informatie op InSite	☐	☐	☐	☐	☐
Inzage in de status van een (aan)vraag in InSite	☐	☐	☐	☐	☐

* 7. Bij welk bedrijfs onderdeel ben je werkzaam?

- ☐ Asset Management - Treasury Center
- ☐ Deelnemingen - InAdmin - Service Partners
- ☐ Rechtenbeheer & Diensten
- ☐ Groep
- ☐ Loyalis

6

* 8. Hoe vaak heb jij gebruik gemaakt van InSite voor het indienen van een (aan)vraag?

- ☐ 1 tot 3 keer
- ☐ 4 tot 6 keer
- ☐ meer dan 6 keer
- ☐ ik heb geen (aan)vraag ingediend via InSite

* 9. Hoe vaak heb je in 2016 telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk?

- ☐ 1 tot 3 keer
- ☐ 4 tot 6 keer
- ☐ meer dan 6 keer
- ☐ Ik heb geen telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk

10. Waarvoor heb je telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ opvragen informatie inzake cao, arbeidsvoorwaarden of bedrijfseigenregelingen
- ☐ opvragen waar informatie te vinden is op (Mijn)InSite
- ☐ vragen over de werking van (Mijn)InSite
- ☐ vragen over de status van mijn (aan)vraag in InSite
- ☐ Overige (geef nadere toelichting)

* 11. Welk cijfer geef je voor de dienstverlening van de HR Servicedesk?

0 10

12. Mogen we je benaderen om mee te denken over verbetering van onze dienstverlening?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, mijn mailadres is:

Klanttevredenheidsondezoek HR Servicedesk APG - A Customer Satisfaction Survey HR Service Desk

Questionnaire for employees

Dear Co-worker,

Thank you for participating in this survey.

Based on five dimensions of service provisions, we are measuring customer satisfaction. For this purpose, we prepared a number of statements in questions 1 through 5. We asked you to indicate to what extent you agree with the statements. The answer options range from 5 to 1, fully agree to fully disagree. If the relevant statement is not applicable to you, you may choose the answer 'I don't know/no experience'.

In question 6, we ask you to indicate how important certain service aspects are to you. This is followed by some general questions.

The survey will take about 10 minutes to complete. The survey is fully anonymous.

Thank you very much for participating in this survey.

With kind regards,

HR Service Desk

* 1. statements relating to reliability

	fully agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	fully disagree	do not know / have no experience
The HR Service Desk always fulfill their agreements	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk gives adequate attention to my issue	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I trust the skills and knowledge of the HR Service Desk employees	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 2. Statements relating to responsiveness

	fully agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	fully disagree	do not know / have no experience
If I ask a question, I receive an answer or response quickly	☐	☐	☐	☐	☐	☐
If I submit a request I receive a response quickly	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relating to complex requests, the HR Service Desk always clearly indicates when I can receive an answer or response	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees are always willing to assist me	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 3. Statements relating to assurance

	fully agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	fully disagree	do not know / have no experience
The HR Service Desk employees are always friendly in their communication to me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees have adequate expertise and knowledge to process my questions/requests	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees have adequate knowledge of Profit and InSite to process my questions/requests	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The information that I receive from the HR Service Desk is clear and not open to interpretation	☐	☐	☐	☐	☐	☐

n

* 4. Statements relating to empathy

	fully agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	fully disagree	do not know / have no experience
The HR Service Desk employees have attention for my needs and wishes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I think the opening hours of the HR Service Desk are fine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees can fully empathize with me on my issue	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 5. Statements relating to tangibles

	fully agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	fully disagree	do not know / have no experience
It is easy to find information on CLA, terms of employment and internal corporate schemes and regulations on InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
It is easy to find the required forms on InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
It is clear to me when to press the button 'I have a question' or 'I want to submit a request'	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het is mijn duidelijk voor welke producten en diensten ik bij de HR Servicedesk terecht kan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I can see the status of my question or request	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 6. Indicate the importance of the following aspects of service provision

	very important	important	as yet important / as yet unimportant	not important	totally unimportant
The knowledge and skills of the employees of the HR Service Desk	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk's fulfillment with agreements	☐	☐	☐	☐	☐
The response speed of the HR Service Desk to my question or request	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk's availability by telephone	☐	☐	☐	☐	☐
The clarity of communication from HR Service Desk	☐	☐	☐	☐	☐
HR Service Desk's attention to the client's needs and wishes	☐	☐	☐	☐	☐
The findability of information on InSite	☐	☐	☐	☐	☐
Viewing the status of a request or question in InSite	☐	☐	☐	☐	☐

* 7. In which business unit do you work?

- ☐ Asset Management - Treasury Center
- ☐ Deelnemingen - InAdmin - Service Partners
- ☐ Rechtenbeheer & Diensten
- ☐ Groep
- ☐ Loyalis

* 8. How often did you make use of InSite for submitting a question or request?

- ☐ I have not submitted any question or request via InSite
- ☐ 1 to 3 times
- ☐ 4 to 6 times
- ☐ more than 6 times

* 9. How often did you contact the HR Service Desk by telephone in 2016?

- ☐ 1 to 3 times
- ☐ 4 to 6 times
- ☐ more than 6 times
- ☐ I have not contacted the HR Service Desk by telephone

10. Why did you contact the HR Service Desk by telephone (multiple answers possible)

- ☐ Requesting information relating to CLA, terms of employment or internal corporate schemes and regulations
- ☐ Asking where to find information on InSite
- ☐ Questions about how InSite / My InSite works
- ☐ Questions about the status of my question or request InSite
- ☐ Others (provide further explanation)

* 11. What score do you give the HR Service Desk's services?

0

10

12. Would you mind if we contact you to share your thoughts on improving our services?

- ☐ Yes
- ☐ No, my email address is:

HR BP en leidinggevenden

Klanttevredenheidsonderzoek HR Servicedesk APG - B Satisfaction Survey HR Service Desk

Vragenlijst voor HR Business Partners en leidinggevenden

* 1. Kies uw taal / Choose your language

☐ Nederlands

☐ English

Klanttevredenheidsonderzoek HR Servicedesk APG - B Satisfaction Survey HR Service Desk

Vragenlijst voor HR Business Partners en leidinggevendenden

Beste collega,

Hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek.

Aan de hand van een vijftal dimensies van dienstverlening meten we de klanttevredenheid. Hiervoor is een aantal stellingen geformuleerd in de vragen 1 t/m 5. We vragen je aan te geven in hoeverre je het eens bent met de stellingen. Hiervoor zijn 5 antwoordmogelijkheden van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Mocht de betreffende stelling niet op jou van toepassing zijn, dan kun je kiezen voor het antwoord 'weet ik niet/geen ervaring'. In vraag 6 vragen we je aan te geven hoe belangrijk je sommige aspecten van onze dienstverlening vindt. Daarna stellen we nog een paar algemene vragen.

Het invullen van de enquête neemt ongeveer 10 minuten van je tijd in beslag. Het onderzoek is geheel anoniem.

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

HR Servicedesk

* 1. Stellingen met betrekking tot betrouwbaarheid

	helemaal mee eens	meestal mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	meestal mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
De HR Servicedesk komt hun beloften na	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De HR Servicedesk geeft mijn probleem voldoende aandacht	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 2. Stellingen met betrekking tot responsiviteit

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
Wanneer ik een vraag stel krijg ik daar snel een antwoord/reactie op	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer ik een mutatie aanvraag krijg ik daar snel een reactie op	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De HR Servicedesk geeft bij complexe vragen en mutaties altijd duidelijk aan wanneer ik een antwoord/reactie kan verwachten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd bereid mij te helpen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 3. Stellingen met betrekking tot zekerheid

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd vriendelijk in hun communicatie naar mij	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk hebben voldoende inhoudelijke kennis om mijn vragen en mutaties af te handelen	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk hebben voldoende kennis van Profit en InSite om mijn vragen en mutaties af te handelen	☐	☐	☐	☐	☐
De informatie die ik krijg van de HR Servicedesk is duidelijk en niet voor eigen interpretatie vatbaar	☐	☐	☐	☐	☐

* 4. Stellingen met betrekking tot empathie

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
De HR Servicedesk heeft aandacht voor mijn wensen en behoeften	☐	☐	☐	☐	☐
De openingstijden van de HR Servicedesk balie vind ik goed	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers van de HR Servicedesk kunnen zich inleven in mijn probleem	☐	☐	☐	☐	☐

1

* 5. Stellingen met betrekking tot tastbare elementen

	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring
Ik kan informatie over cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfsregelingen makkelijk vinden op InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan benodigde formulieren makkelijk vinden op InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik beschik over voldoende kennis van InSite om een (aan)vraag op correcte wijze in te dienen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het is mij duidelijk wanneer ik welke knop/workflow moet gebruiken voor het indienen van mijn vraag of mutatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik weet alle benodigde informatie te vinden om mijn vraag of mutatie correct te kunnen indienen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het is mij duidelijk voor welke producten en diensten ik bij de HR Servicedesk terecht kan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik kan zelf zien wat de status is van mijn (aan)vraag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik weet hoe hoog de kosten zijn voor de dienstverlening door de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

F

* 6. Geef aan hoe belangrijk de volgende aspecten van dienstverlening voor je zijn.

	heel belangrijk	belangrijk	nog belangrijk nog onbelangrijk	onbelangrijk	heel onbelangrijk
De kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
Het nakomen van afspraken door de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
De snelheid waarop de HR Servicedesk op mijn vraag of mutatie reageert	☐	☐	☐	☐	☐
De telefonische bereikbaarheid van de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
De duidelijkheid van de communicatie vanuit de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐
De aandacht voor van de HR Servicedesk voor de wensen en behoeften van de klant	☐	☐	☐	☐	☐
De vindbaarheid van informatie op InSite	☐	☐	☐	☐	☐
Inzage in de status van een vraag of mutatie in InSite	☐	☐	☐	☐	☐
Inzage in de kosten voor de dienstverlening door de HR Servicedesk	☐	☐	☐	☐	☐

* 7. Bij welk bedrijfsonderdeel ben je werkzaam?

☐ Asset Management - Treasury Center

☐ Deelnemingen - InAdmin - Service Partners

☐ Rechtenbeheer & Diensten

☐ Groep

☐ Loyalis

6

8. Wat is je functie?

- ☐ HR Business Partner
- ☐ leidinggevende

* 9. Hoe vaak heb je in 2016 telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk?

- ☐ 1 tot 3 keer
- ☐ 4 tot 6 keer
- ☐ meer dan 6 keer
- ☐ Ik heb geen telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk

10. Waarvoor heb je telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ opvragen informatie inzake cao, arbeidsvoorwaarden of bedrijfseigenregelingen
- ☐ opvragen waar informatie te vinden is op (Mijn)InSite
- ☐ vragen over de werking van (Mijn)InSite
- ☐ vragen over de status van mijn vraag of mutatie in InSite
- ☐ Overige (geef nadere toelichting)

* 11. Welk cijfer geef je voor de dienstverlening van de HR Servicedesk?

0

☐

10

12. Mogen we je benaderen om mee te denken over verbetering van onze dienstverlening?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, mijn mailadres is:

Klanttevredenheidsonderzoek HR Servicedesk APG - B Satisfaction Survey HR Service Desk

Questionnaire for HR Business Partners and managers

Dear Co-worker,

Thank you for participating in this survey.

Based on five dimensions of service provisions, we are measuring customer satisfaction. For this purpose, we prepared a number of statements in questions 1 through 5. We asked you to indicate to what extent you agree with the statements. The answer options range from 5 to 1, fully agree to fully disagree. If the relevant statement is not applicable to you, you may choose the answer 'I don't know/no experience'.

In question 6, we ask you to indicate how important certain service aspects are to you. This is followed by some general questions.

The survey will take about 10 minutes to complete. The survey is fully anonymous.

Thank you very much for participating in this survey.

With kind regards,

HR Service Desk

* 1. Statements relating to reliability

	totally agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	totally disagree	do not know / have no experience
The HR Service Desk always fulfill their agreements	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk gives adequate attention to my issue.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I trust the skills and knowledge of the HR Service Desk employees	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 2. Statements relating to responsiveness

	totally agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	totally disagree	do not know / have no experience
If I ask a question, I receive an answer or response quickly	☐	☐	☐	☐	☐	☐
If I request a change, I always receive a response quickly	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relating to complex requests and changes, the HR Service Desk always clearly indicates when I can receive an answer or response	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees are always willing to assist me	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 3. Statements relating to assurance

	totally agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	totally disagree	do not know / have no experience
The HR Service Desk employees are always friendly in their communication to me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees have adequate expertise and knowledge to process my questions/requests	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees have adequate knowledge of Profit and InSite to process my questions/requests	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The information that I receive from the HR Service Desk is clear and not open to interpretation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

n

* 4. Statements relating to empathy

	totally agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	totally disagree	do not know / have no experience
The HR Service Desk employees have attention for my needs and wishes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I think the opening hours of the HR Service Desk are fine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk employees can fully empathize with me on my issue	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 5. Statements relating to tangible items

	totally agree	agree	do not agree / do not disagree	disagree	totally disagree	do not know / have no experience
It is easy to find information on CLA, terms of employment and internal corporate schemes and regulations on InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
It is easy to find the required forms on InSite	☐	☐	☐	☐	☐	☐
It is clear to me when to use which button / workflow for submitting my question or change	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I know where to find all required information to correctly submit my question or change	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I can see the status of my question or request	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I know the fees for HR Service Desk's services	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 6. Indicate the importance of the following aspects of service provision

	very important	important	as yet important / as yet unimportant	not important	totally unimportant
The knowledge and skills of the employees of the HR Service Desk	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk's fulfillment with agreements	☐	☐	☐	☐	☐
The response speed of the HR Service Desk to my question or change	☐	☐	☐	☐	☐
The HR Service Desk's availability by telephone	☐	☐	☐	☐	☐
The clarity of communication from HR Service Desk	☐	☐	☐	☐	☐
HR Service Desk's attention to the client's needs and wishes	☐	☐	☐	☐	☐
The findability of information on InSite	☐	☐	☐	☐	☐
Viewing the status of a request or question in InSite	☐	☐	☐	☐	☐

* 7. In which business unit do you work?

☐ Asset Management - Treasury Center

☐ Deelnemingen - InAdmin - Service Partners

☐ Rechtenbeheer & Diensten

☐ Groep

☐ Loyalis

* 8. How often did you make use of InSite for submitting a question or request?

☐ 1 to 3 times

☐ 4 to 6 times

☐ more than 6 times

☐ I have not submitted any question or request via InSite

* 9. How often did you contact the HR Service Desk by telephone in 2016?

- ☐ 1 to 3 times
- ☐ 4 to 6 times
- ☐ more than 6 times
- ☐ I have not contacted the HR Service Desk by telephone

10. Why did you contact the HR Service Desk by telephone (multiple answers possible)?

- ☐ Requesting information relating to CLA, terms of employment or internal corporate schemes and regulations
- ☐ Asking where to find information on InSite
- ☐ Questions about how InSite / My InSite works
- ☐ Questions about the status of my question or request InSite
- ☐ Others (provide further explanation)

* 11. What score do you give the HR Service Desk's services?

0

10

12. Would you mind if we contact you to share your thoughts on improving our services?

- ☐ Yes
- ☐ No, my email address is:

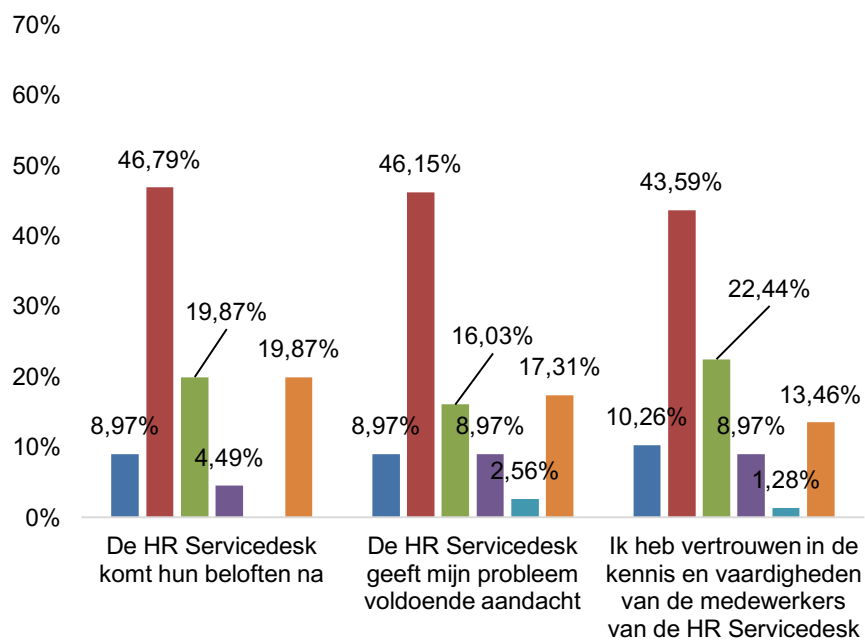
Stellingen met betrekking tot betrouwbaarheid

Answer Options	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring	Rating Average	R
De HR Servicedesk komt hun beloften na	14	73	31	7	0	31	3,01	
De HR Servicedesk geeft mijn probleem voldoende aandacht	14	72	25	14	4	27	2,98	
Ik heb vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	16	68	35	14	2	21	3,12	

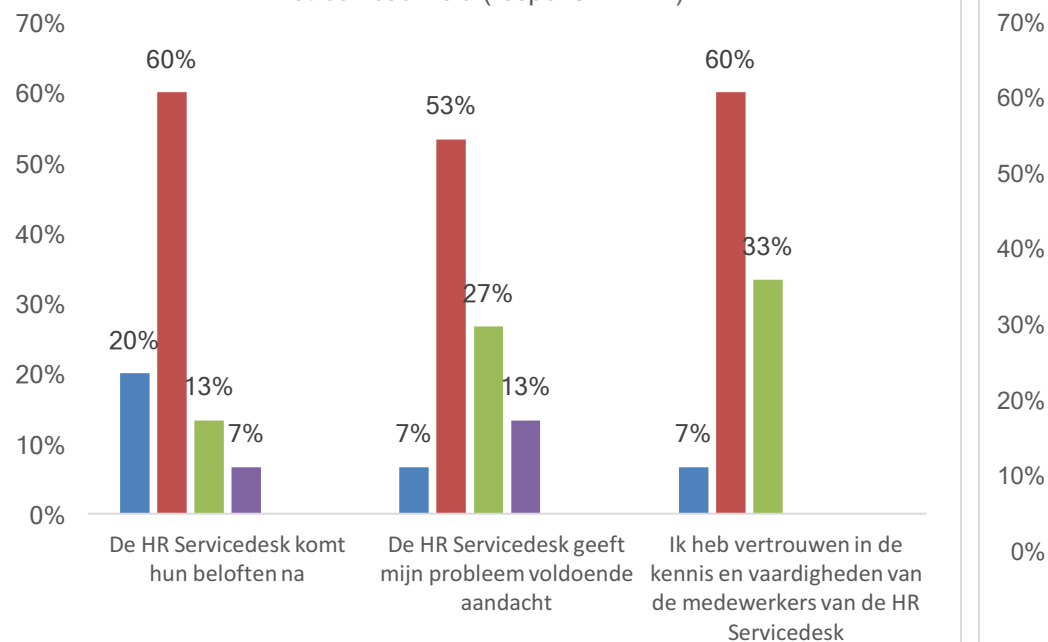
Stellingen met betrekking tot betrouwbaarheid

Answer Options	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring	Rating Average	R
De HR Servicedesk komt hun beloften na	10	44	19	3	0	4	3,61	
De HR Servicedesk geeft mijn probleem voldoende aandacht	8	35	25	9	0	3	3,41	
Ik heb vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	8	40	19	6	2	5	3,39	

Betrouwbaarheid (respons medewerkers)

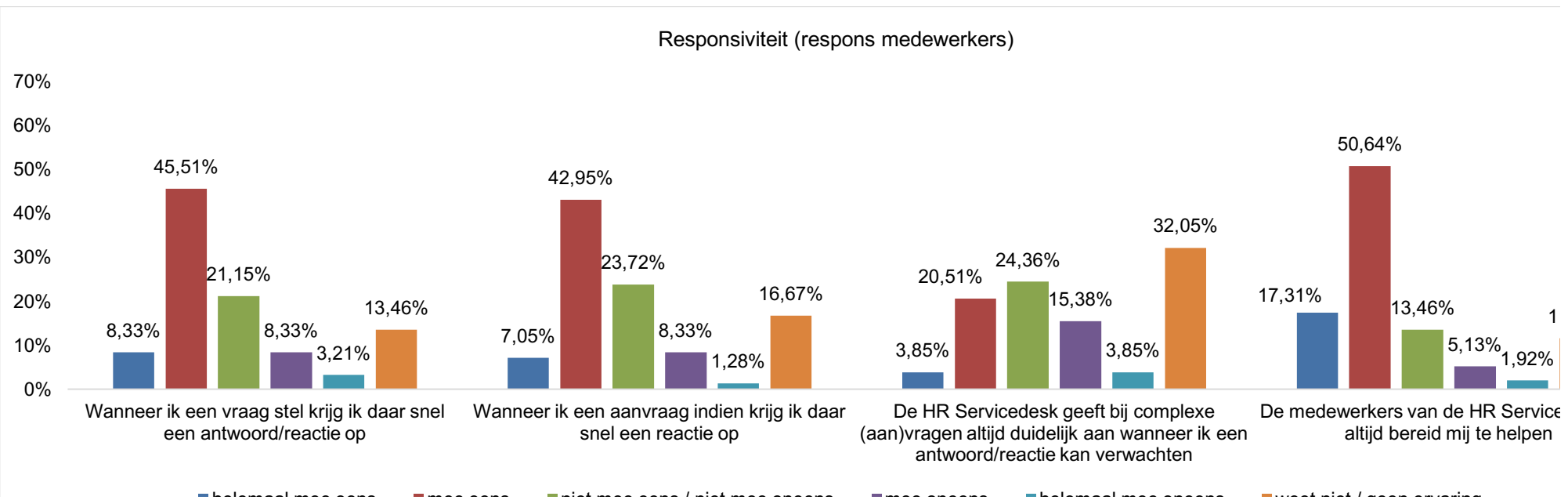


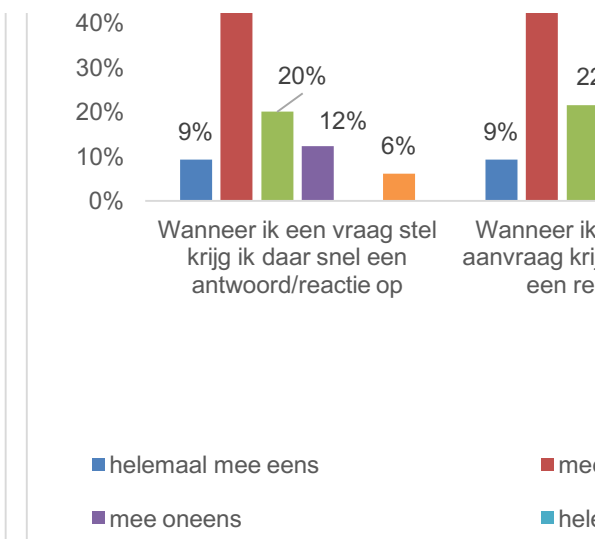
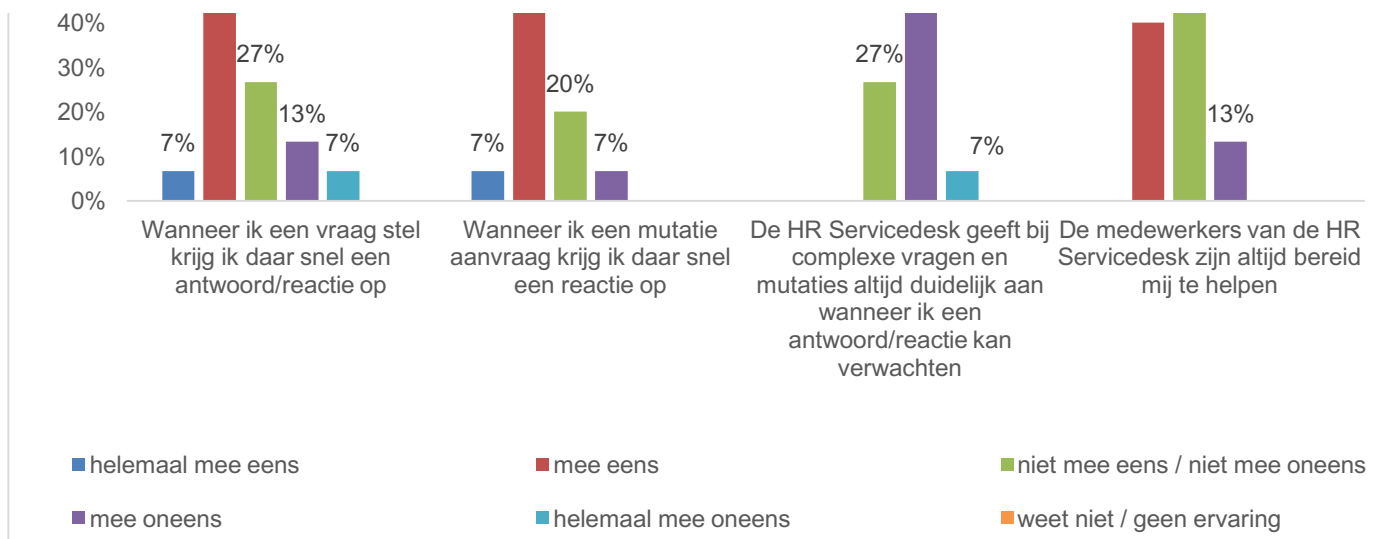
Betrouwbaarheid (respons HR BP)



Wanneer ik een vraag stel krijg ik daar snel een antwoord/reactie op	13	71	33	13	5	21	3,07
Wanneer ik een aanvraag indien krijg ik daar snel een reactie op	11	67	37	13	2	26	2,96
De HR Servicedesk geeft bij complexe (aan)vragen altijd duidelijk aan wanneer ik een antwoord/reactie kan verwachten	6	32	38	24	6	50	2,09
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd bereid mij te helpen	27	79	21	8	3	18	3,42

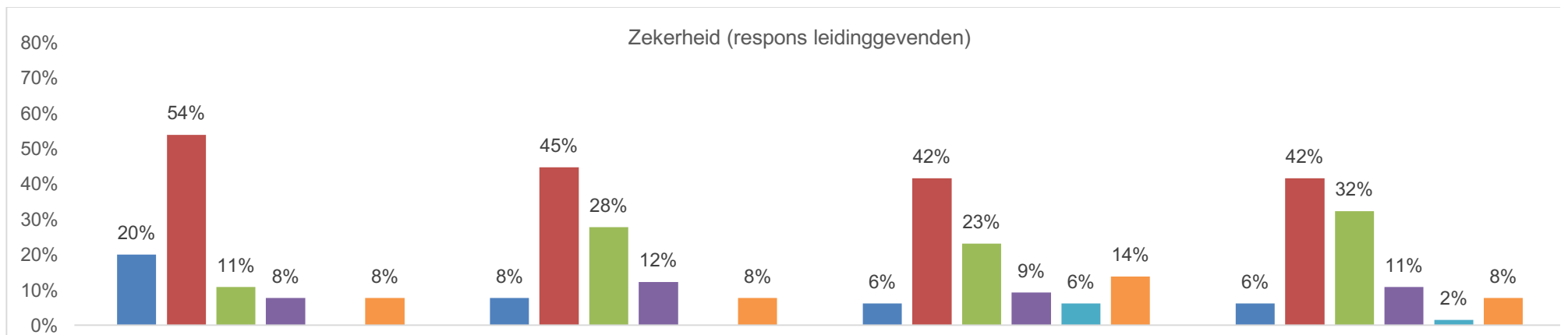
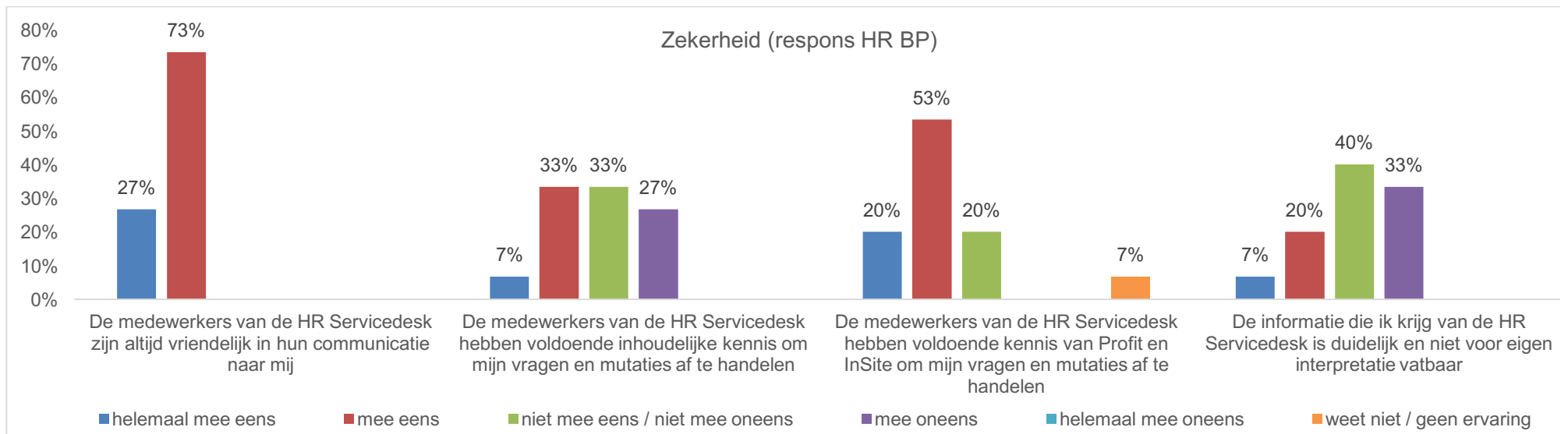
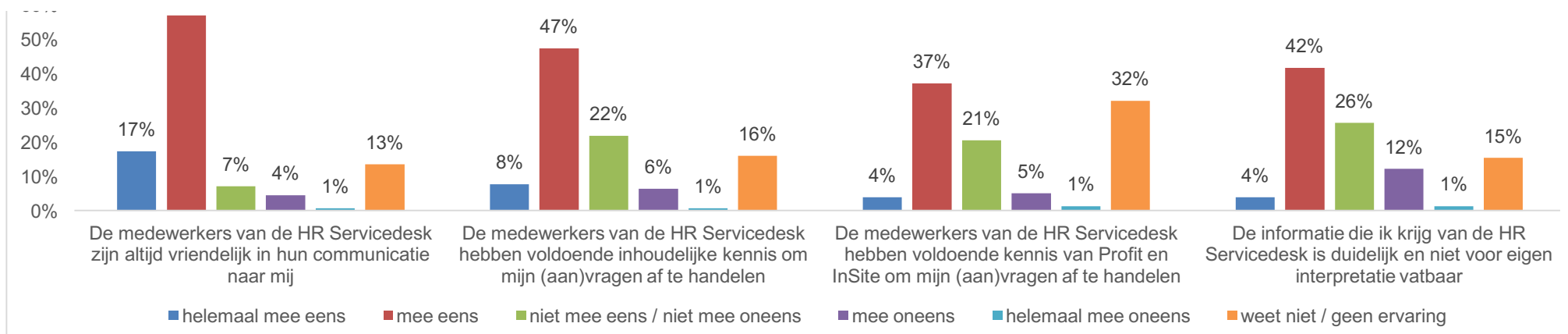
Stellingen met betrekking tot responsiviteit								
Answer Options	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring	Rating Average	Resp
Wanneer ik een vraag stel krijg ik daar snel een antwoord/reactie op	7	41	17	10	1	4	3,39	
Wanneer ik een mutatie aanvraag krijg ik daar snel een reactie op	7	39	17	9	0	8	3,25	
De HR Servicedesk geeft bij complexe vragen en mutaties altijd duidelijk aan wanneer ik een antwoord/reactie kan verwachten	2	10	23	26	5	14	2,20	
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd bereid mij te helpen	21	42	11	3	0	3	3,90	





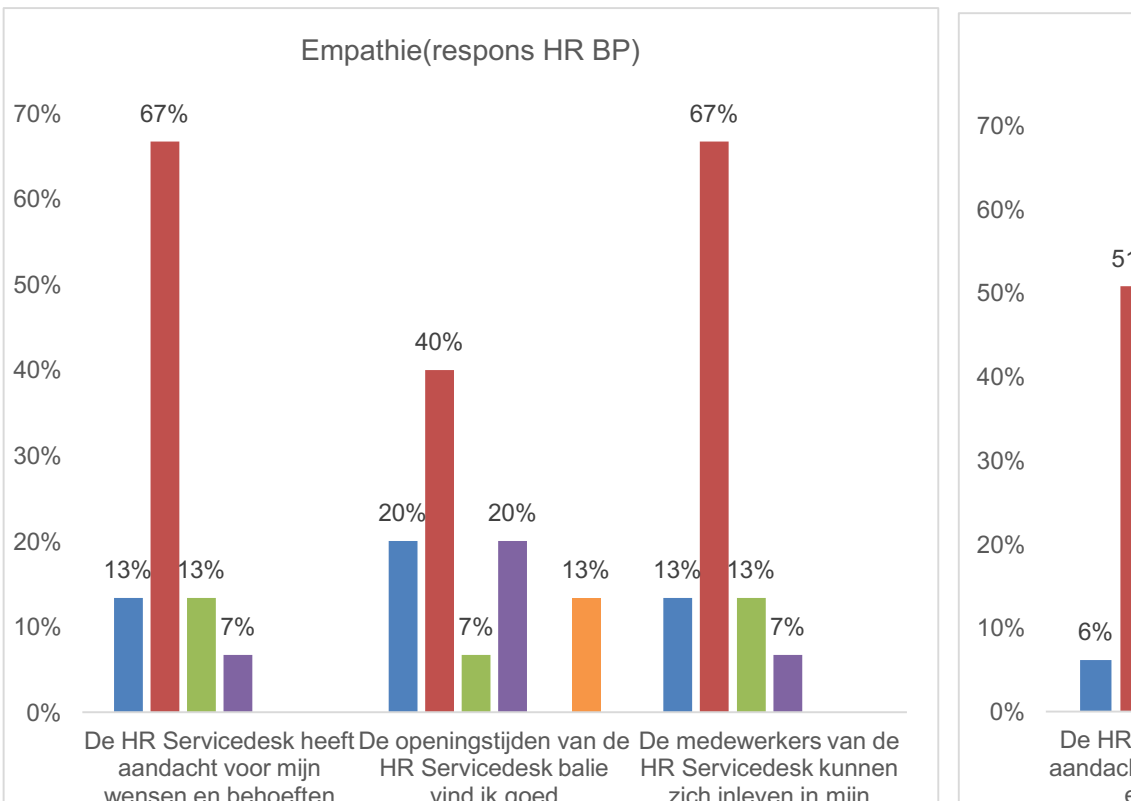
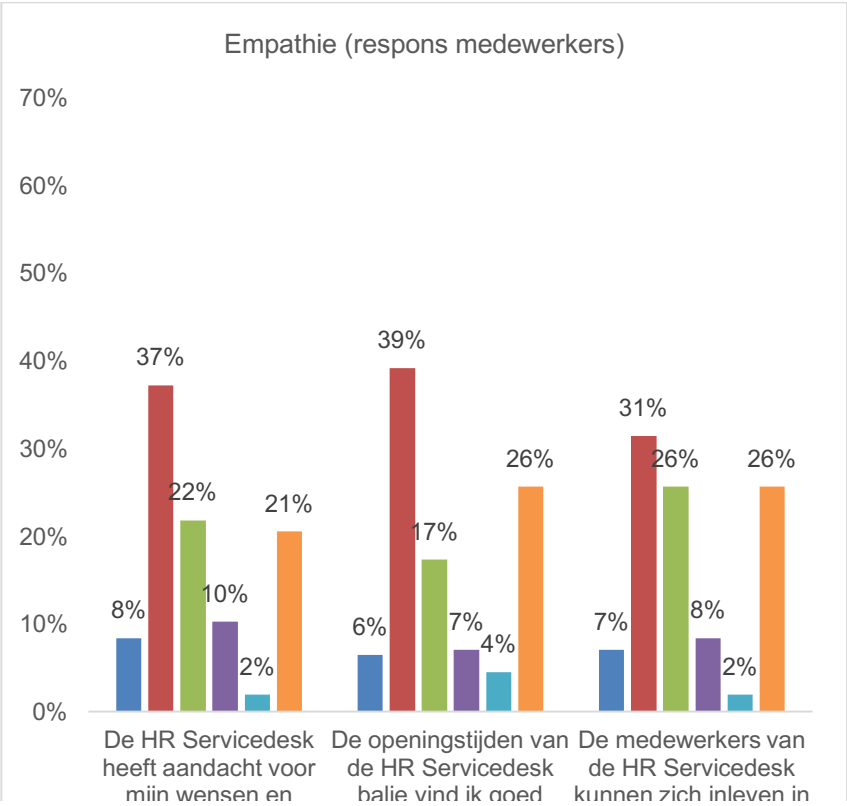
Stellingen met betrekking tot zekerheid								
Answer Options	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring	Rating Average	R
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd vriendelijk in hun communicatie naar mij	27	89	11	7	1	21	3,45	
De medewerkers van de HR Servicedesk hebben voldoende inhoudelijke kennis om mijn (aan)vragen af te handelen	12	74	34	10	1	25	3,07	
De medewerkers van de HR Servicedesk hebben voldoende kennis van Profit en InSite om mijn (aan)vragen af te handelen	6	58	32	8	2	50	2,41	
De informatie die ik krijg van de HR Servicedesk is duidelijk en niet voor eigen interpretatie vatbaar	6	65	40	19	2	24	2,88	

Stellingen met betrekking tot zekerheid								
Answer Options	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring	Rating Average	R
De medewerkers van de HR Servicedesk zijn altijd vriendelijk in hun communicatie naar mij	17	46	7	5	0	5	3,75	
De medewerkers van de HR Servicedesk hebben voldoende inhoudelijke kennis om mijn vragen en mutaties af te handelen	6	34	23	12	0	5	3,24	



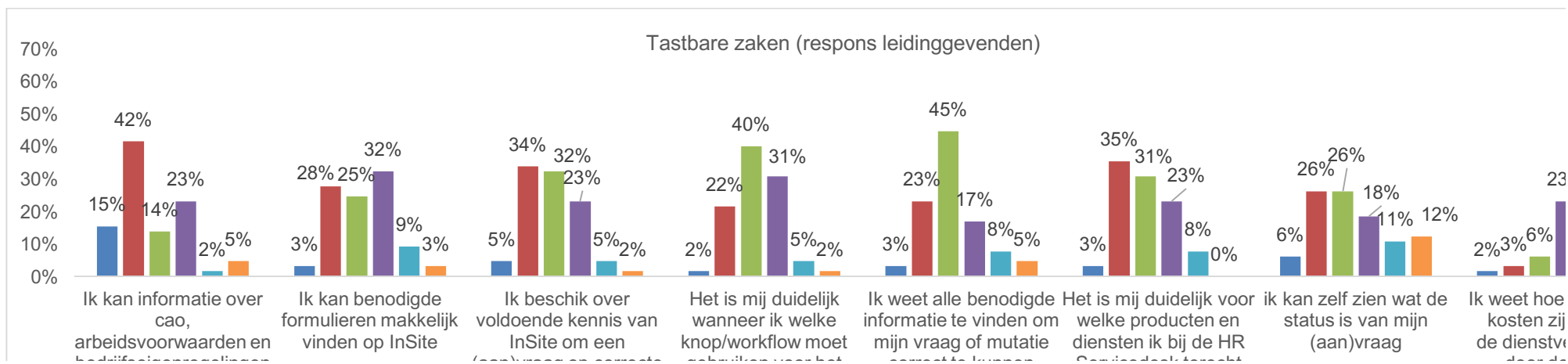
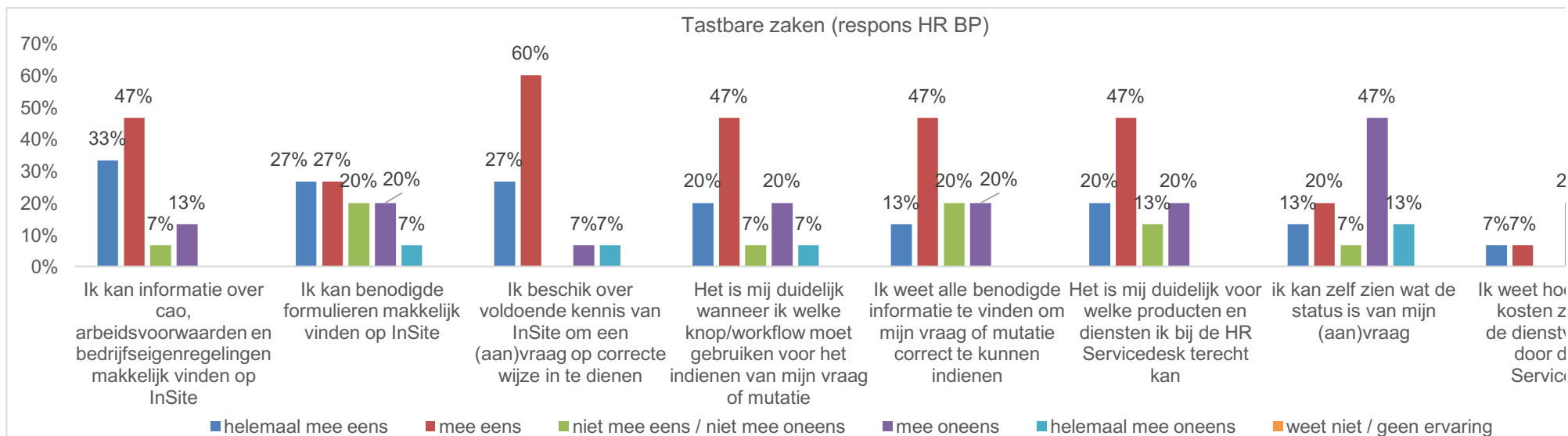
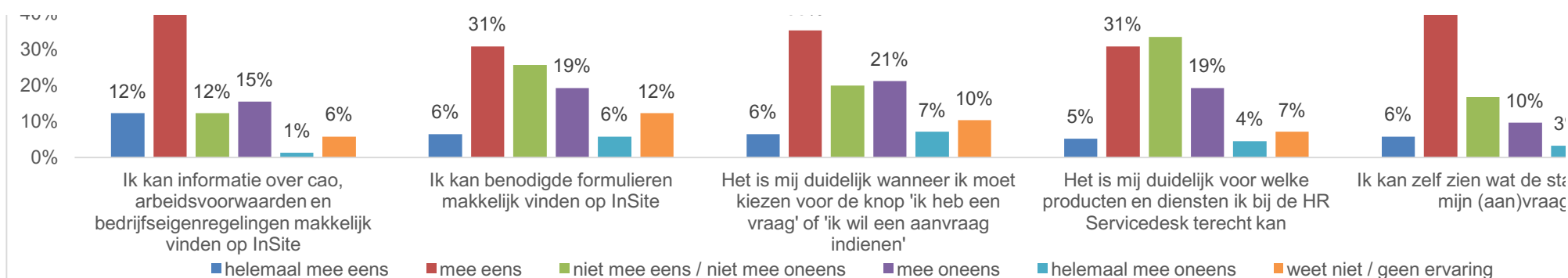
De HR Servicedesk heeft aandacht voor mijn wensen en behoeften	13	58	34	16	3	32	2,77	
De openingstijden van de HR Servicedesk balie vind ik goed	10	61	27	11	7	40	2,59	
De medewerkers van de HR Servicedesk kunnen zich inleven in mijn probleem	11	49	40	13	3	40	2,56	

Stellingen met betrekking tot empathie								
Answer Options	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring	Rating Average	Respon
De HR Servicedesk heeft aandacht voor mijn wensen en behoeften	6	43	14	10	0	7	3,30	
De openingstijden van de HR Servicedesk balie vind ik goed	10	35	8	4	0	23	2,78	
De medewerkers van de HR Servicedesk kunnen zich inleven in mijn probleem	7	37	24	6	0	6	3,34	



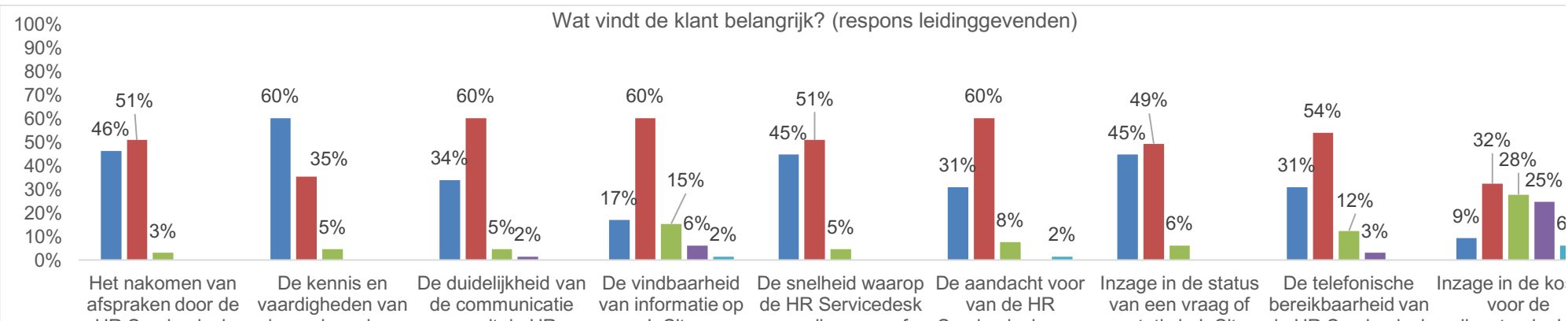
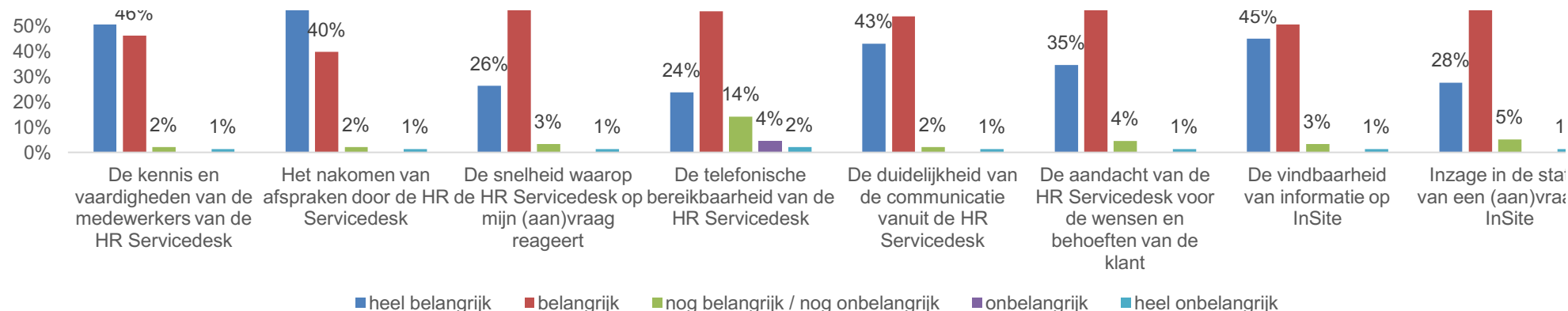
Ik kan informatie over cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfseigenregelingen makkelijk vinden op InSite	19	83	19	24	2	9	3,42	
Ik kan benodigde formulieren makkelijk vinden op InSite	10	48	40	30	9	19	2,76	
Het is mij duidelijk wanneer ik moet kiezen voor de knop 'ik heb een vraag' of 'ik wil een aanvraag indienen'	10	55	31	33	11	16	2,76	
Het is mij duidelijk voor welke producten en diensten ik bij de HR Servicedesk terecht kan	8	48	52	30	7	11	2,92	
Ik kan zelf zien wat de status is van mijn (aan)vraag	9	72	26	15	5	29	2,86	

Stellingen met betrekking tot tastbare elementen								
Answer Options	helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens / niet mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens	weet niet / geen ervaring	Rating Average	F
Ik kan informatie over cao, arbeidsvoorwaarden en bedrijfseigenregelingen makkelijk vinden op InSite	15	34	10	17	1	3	3,45	
Ik kan benodigde formulieren makkelijk vinden op InSite	6	22	19	24	7	2	2,88	
Ik beschik over voldoende kennis van InSite om een (aan)vraag op correcte wijze in te dienen	7	31	21	16	4	1	3,23	
Het is mij duidelijk wanneer ik welke knop/workflow moet gebruiken voor het indienen van mijn vraag of mutatie	4	21	27	23	4	1	2,94	
Ik weet alle benodigde informatie te vinden om mijn vraag of mutatie correct te kunnen indienen	4	22	32	14	5	3	2,96	
Het is mij duidelijk voor welke producten en diensten ik bij de HR Servicedesk terecht kan	5	30	22	18	5	0	3,15	
ik kan zelf zien wat de status is van mijn (aan)vraag	6	20	18	19	9	8	2,64	
Ik weet hoe hoog de kosten zijn voor de dienstverlening door de HR Servicedesk	2	3	4	18	42	11	1,40	



De kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	79	72	3	0	2	4,45	156
Het nakomen van afspraken door de HR Servicedesk	89	62	3	0	2	4,51	156
De snelheid waarop de HR Servicedesk op mijn (aan)vraag reageert	41	108	5	0	2	4,19	156
De telefonische bereikbaarheid van de HR Servicedesk	37	87	22	7	3	3,95	156
De duidelijkheid van de communicatie vanuit de HR Servicedesk	67	84	3	0	2	4,37	156
De aandacht van de HR Servicedesk voor de wensen en behoeften van de klant	54	93	7	0	2	4,26	156
De vindbaarheid van informatie op InSite	70	79	5	0	2	4,38	156
Inzage in de status van een (aan)vraag in InSite	43	103	8	0	2	4,19	156

Geef aan hoe belangrijk de volgende aspecten van dienstverlening voor je zijn.							
Answer Options	heel belangrijk	belangrijk	nog belangrijk nog onbelangrijk	onbelangrijk	heel onbelangrijk	Rating Average	Response Count
De kennis en vaardigheden van de medewerkers van de HR Servicedesk	41	37	2	0	0	4,49	80
Het nakomen van afspraken door de HR Servicedesk	52	25	3	0	0	4,61	80
De snelheid waarop de HR Servicedesk op mijn vraag of mutatie reageert	31	45	3	1	0	4,33	80
De telefonische bereikbaarheid van de HR Servicedesk	17	44	13	5	1	3,89	80
De duidelijkheid van de communicatie vanuit de HR Servicedesk	39	38	3	0	0	4,45	80
De aandacht voor van de HR Servicedesk voor de wensen en behoeften van de klant	30	44	5	0	1	4,28	80
De vindbaarheid van informatie op InSite	39	37	4	0	0	4,44	80
Inzage in de status van een vraag of mutatie in InSite	27	42	9	2	0	4,18	80
Inzage in de kosten voor de dienstverlening door de HR Servicedesk	7	22	29	16	6	3,10	80

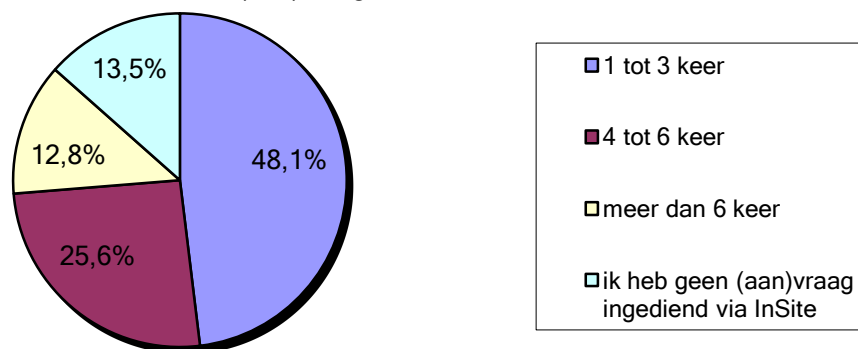


Onderstaande resultaten laten weer gecumuleerde resultaten zien van HR BP's en leidinggevendenden tezamen.

Hoe vaak heb jij gebruik gemaakt van InSite voor het indienen van een (aan)vraag?

Answer Options	Response Percent	Response Count
1 tot 3 keer	48,7%	75
4 tot 6 keer	25,3%	39
meer dan 6 keer	12,3%	19
ik heb geen (aan)vraag ingediend via InSite	13,6%	21

Hoe vaak heb jij gebruik gemaakt van InSite voor het indienen van een (aan)vraag?



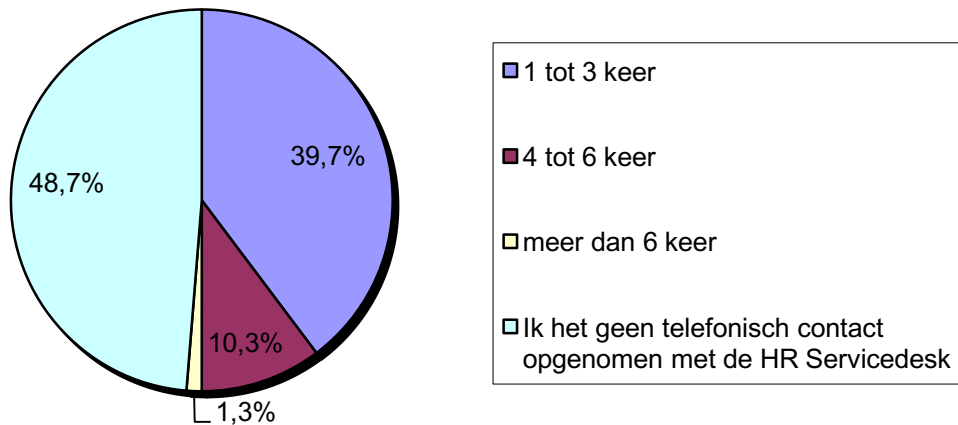
Hoe vaak heb je in 2016 telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk?

Answer Options	Response Percent	Response Count
1 tot 3 keer	39,6%	61
4 tot 6 keer	9,7%	15
meer dan 6 keer	1,3%	2
Ik heb geen telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk	49,4%	76

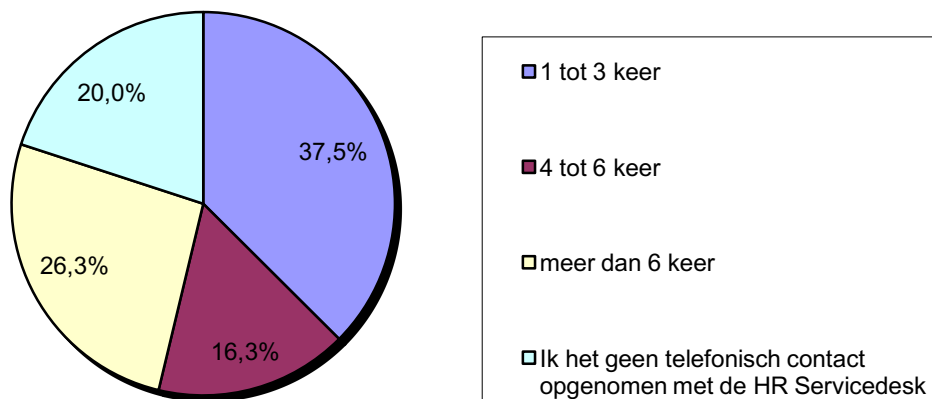
Hoe vaak heb je in 2016 telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk?

Answer Options	Response Percent	Response Count
1 tot 3 keer	37,5%	30
4 tot 6 keer	16,3%	13
meer dan 6 keer	26,3%	21
Ik heb geen telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk	20,0%	16

Hoe vaak heb je in 2016 telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk? (medewerkers)



Hoe vaak heb je in 2016 telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk? (HR BP en leidinggevenden)



Waarvoor heb je telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk? (meerdere antwoorden mogelijk)

Answer Options	Response Percent	Response Count
opvragen informatie inzake cao, arbeidsvoorwaarden of bedrijfseigenregelingen	40,4%	40
opvragen waar informatie te vinden is op (Mijn)InSite	29,3%	29
vragen over de werking van (Mijn)InSite	17,2%	17
vragen over de status van mijn (aan)vraag in InSite	24,2%	24
Overige (geef nadere toelichting)	36,4%	36

Waarvoor heb je telefonisch contact opgenomen met de HR Servicedesk? (meerdere antwoorden mogelijk)

Answer Options	Response Percent	Response Count
opvragen informatie inzake cao, arbeidsvoorwaarden of bedrijfseigenregelingen	34,3%	23
opvragen waar informatie te vinden is op (Mijn)InSite	46,3%	31
vragen over de werking van (Mijn)InSite	58,2%	39
vragen over de status van mijn vraag of mutatie in InSite	56,7%	38
Overige (geef nadere toelichting)	23,9%	16

Overige (geef nadere toelichting) (respons medewerkers)
berekening verlofuren
Werkgeversverklaring
wijziging contract
de continue reorganisaties van ICT en de consequenties hiervan voor de werknemer
Vraag over boeken consignatie uren. Ik moet voor het bedrijf 24 uur beschikbaar zijn. Maar heb die dag 8 uur verlof. Dan mag ik maar 16 uur consignatie "declareren". Dat is onjuist, want mijn leidinggevende vraagt mij om 24 uur beschikbaar te zijn.
Ik heb nagenoeg geen gebruik gemaakt van de HR-Service desk. Een keer ivm onduidelijkheid vakantiedagen. Dat ging goed maar een keer is te weinig representatief voor een mening. Ik vul een 7 in bij vraag 11. Wellicht is het beter mijn participatie geheel niet mee te nemen.
vragen waarbij snelle reactie noodzakelijk is
na meerdere malen een onduidelijk antwoord te hebben ontvangen, telefonisch voor uitleg gevraagd
zoals reeds aangegeven geen contact opgenomen. keuze ontbreekt op het formulier!!!!!!!
wachtwoord geblokkeerd, software op laptop werkte niet
Vragen mbt uitbetaling standby, koppelgeld, AFAS
Statusvraag, maar ik moet toegeven dat ik rechtstreeks contact heb opgenomen met een medewerker omdat zij over het thema veel kennis heeft
meldingen van storingen aan pc's e.d.
Werkgeversverklaring
Vragen inzake hypotheek
salaris was niet aangepast, is meer dan 1x gemeld
Ik heb geen telefonisch contact gehad, maar alleen via InSite zelf middels het indienen van een vraag. B.v. over het opnemen van (kortdurend) zorgverlof.
treinkaart
ik kan nergens vinden hoe en met wie ik contact kan opnemen
Diversen.
Ik kreeg de bruto/netto specificatie van iemand anders thuis gestuurd.
Algemene vragen
Methode van opvragen van een werkgeversverklaring
wachtwoord problemen
niet standaard documenten

Overige (geef nadere toelichting) (respons HR BP en leidinggevenden)
reactie over antwoord van HRSD op vraag in Insite.
vragen over lastige mutaties in combinatie met de werking van Insite
Hoe leidinggevenden zaken moeten regelen
aanpassingen in contractteksten, outplacement trajecten, aanpassen van ziekteperiodes ect
Mijn vragen zijn tot dusver door de HR business partner met de service desk opgenomen
Dan was het een spoedopdracht of was mij niet bekend waar ik deze vraag neer kon leggen
Contact opnemen gebeurt sinds ingebruikname AFAS meestal via AFAS
om aan te geven wat ik niet handig vindt in het systeem.
Vragen of specifieke mutaties en hoe deze te verwerken in InSite. Ook regelmatig (na) vragen wat de status van een mutatie/workflow en vooral in begin 2016 veel vragen namens/voor LG die niet wisten hoe een bepaalde workflow gestart moest worden (en ik ook niet)
Ik wist niet eens dat ik kon bellen, dacht dat alles via Insite moet en ken ook het telefoonnummer niet
waar moet ik precies zijn met mijn vraag, bijvoorbeeld gerelateerd aan (externe) inhuur
Wia
foutmelding in Afas omtrent beter meldingen.
Vraag over koppenpot. Antwoord was, zoals vaker: dien maar een vraag in
specifiek vragen
Werkgeversverklaring (perfecte service door HR Servicedesk)

