

“Service is a need that begins when necessary ends”

Een advies voor het inrichten van een gezamenlijk Service-center voor de afdelingen Facility, huisvesting, HRM en ICT bij GGzE.



Naam	:	Patrick van Hoof
Studentnummer	:	2060754
Afstudeerdocent	:	Dhr. M.G.M. van Hulten
Organisatie	:	GGzE, afdeling informatievoorziening Boschdijk 621 5626 AA Eindhoven
Bedrijfsmentor	:	Dhr. H.T.A.M. Kanters, ICT manager
Opleiding	:	Fontys Hogescholen ICT & Business Rachelsmolen 4 5612 MB Eindhoven
Plaats en datum	:	Eindhoven, 10 juni 2010
Onderzoeksperiode	:	September 2009 tot en met april 2010

Voorwoord

Na een periode van zes jaar te hebben gestudeerd aan de deeltijdopleiding HBO bedrijfskundige informatica aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven, kon ik in september 2009 gaan starten met mijn afstudeeronderzoek. Het afstudeeronderzoek wilde ik graag bij GGzE uitvoeren, omdat ik per juni 2009 als ICT Servicemanager gestart ben bij deze organisatie.

Ik heb de deeltijdopleiding HBO bedrijfskundige informatica met veel plezier gevolgd, maar zal ook erg blij zijn als ik de opleiding succesvol kan afsluiten. Om de opleiding succesvol te kunnen afsluiten wil ik graag de finale test afleggen om de opgedane theorie in de praktijk toe te passen en dit afstudeeronderzoek als goed en als succesvol resultaat af te sluiten. Wel vind ik het plezierig dat ik commitment vanuit de Raad van Bestuur van GGzE heb ontvangen, om de resultaten van de afstudeeropdracht ook daadwerkelijk in de praktijk te willen doorvoeren.

Het onderzoek zelf heb ik als erg leerzaam ervaren. Tijdens het onderzoek ben ik tegen verschillende zaken aangelopen zoals de reorganisatie bij de afdeling informatievoorziening en de aanschaf van een nieuw E-HRM systeem bij de afdeling HRM. Ook toont het onderzoek aan dat in het verleden gemaakte keuzes wellicht herzien moeten worden en dit vereist een mindset verandering bij management.

Gelukkig heb ik goede begeleiding en tips gekregen van mijn naaste omgeving die me in dit traject gesteund hebben waar ze konden.

Daarom wil ik erg graag Dirk Kanters (mijn bedrijfsmentor en manager) bedanken voor zijn professionele ondersteuning en hulp bij het opstellen en uitwerking van de opdracht en begrip voor de tijd die ik in het onderzoek heb kunnen steken. Mart van Hulten (mijn afstudeerdocent) wil ik graag bedanken voor zijn objectieve beoordeling en hulp met het geven van opmerkingen en opbouwende kritiek over mijn afstudeeronderzoek.

Ook wil ik graag mijn partner Marloes van der Waarde en mijn directe familie bedanken voor het begrip en kracht die ze getoond en gegeven hebben om me de rust en concentratie te gunnen om dit afstudeeronderzoek te kunnen uitvoeren.

Patrick A.A.J van Hoof

Helmond, 10 juni 2010

Summary

GGzE provides services to internal customers through the departments of GGzE Facility, housing, HRM and ICT.

Within these services, bottlenecks are perceived, so that an internal customer does not experience a “One-Stop-Shop”.

A “One-Stop-Shop” means that the notifier approaches a central entrance where he can put down his complaint, request, information request or incident, after which this message is treated and handled by the relating servicing department and where the notifier receives a feedback.

The various service departments work with similar applications, where also bottlenecks are experienced. The service departments offer their common services through task oriented processes instead of process oriented processes, and cannot collaborate together because they use these similar applications.

In this thesis research a two-pronged conclusion and advice is described. First is researched and advised which processes in a service center can be housed, by investigation of theoretical knowledge, interviews with directors, management and service staff and reference made to visit to the city of Eindhoven.

The conclusion of this research is that Front-office processes which entirely fill up the criteria definition (sign up, registration, dispatch and feedback) can directly be housed in a Service-center application. The processes which do not entirely fill up the definition have to be standardized in order to be housed in a Service-center application.

Second is researched and advised which applications by the service departments are used, and which application is best suited as a Service-center application. Program Requirements, offering functionality by different suppliers, intensity of current use, knowledge of functional management and cost of existing service management applications are items which are analyzed to make the proper research and advice.

The conclusion of this research is that the application “**Topdesk**” is best suited for a Service-center application. This because this application had the largest intensity of use together with the best level of knowledge of functional management, and is most favorable of purchase and annual costs.

The final conclusion and advice give direction to implement and arrange a successful service center. Above, this thesis also made recommendations to resolve the bottlenecks mentioned.

The recommendations made in this thesis are separated into the following areas: customer, departments and application. The recommendations of the customer are to provide a “One-Stop-Shop” with one central entry. The recommendations of the departments are to handle the “customer as king” and to handle joint services as processes instead of tasks. The recommendations of the application is to collaborate with the service departments in one service-center application, to house and tune common services and processes in this Service-center application to reach a “One-Stop-Shop” experience to the internal customer of GGzE.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Summary.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1. Organisatiebeschrijving	6
1.2. Probleemstelling.....	9
1.3. Doelstelling.....	11
1.4. Opdracht	12
1.5. Opzet onderzoek.....	13
1.5.1. Prince II methodiek	13
1.5.2. Ist-Soll methode.....	14
1.5.2.1. Ist situatie	14
1.5.2.2. Soll situatie	14
1.5.3. Deskresearch methode	16
1.5.4. Interne interviews	16
1.5.5. Programma van Eisen.....	16
2. Onderzoeksresultaten en analyse.....	17
2.1. Onderzoek gemeenschappelijke Frontoffice-processen	17
2.1.1. Interviews	17
2.2. Analyse processen serviceverlenende afdelingen.....	19
2.3. Deelconclusie Frontoffice-processen	20
2.4. Technisch onderzoek naar gebruikte applicaties van de serviceverlenende afdelingen	22
2.4.1. Programma van Eisen.....	22
2.5. Analyse applicaties serviceverlenende afdelingen	25

2.6. Deelconclusie gebruikte applicaties van de dienstverlenende afdelingen.....	28
3. Conclusies	29
4. Aanbevelingen.....	30
5. implementatieplan	32
Aanbeveling 1: “Klant”.....	32
Aanbeveling 2: “Afdeling”.	33
Aanbeveling 3: “Applicatie”.....	34
Aanbeveling 4: “Project”.....	35
Bibliografie	36
Bijlagen	37
Bijlage 1: Procesverantwoording	37
Bijlage 1.1: Plan van Aanpak.....	38
Bijlage 1.2: Persoonlijke evaluatie	59
Bijlage 2: Interviews	61
Bijlage 2.1 Interview met directeur F&I:	61
Bijlage 2.2 Interview met directeur vastgoed:	63
Bijlage 2.3 Interview met hoofd Facilitair:	65
Bijlage 2.4 Interview met hoofd huisvesting:.....	68
Bijlage 2.5 Interview met hoofd ICT:.....	71
Bijlage 2.6 Interview met hoofd HRM:.....	74
Bijlage 2.7 Interview met Dhr. Braun, gemeente Eindhoven:.....	76
Bijlage 3: vragenlijst voor onderzoek gemeenschappelijke Frontoffice-processen	78
Bijlage 4: Schriftelijk commitment voor uitvoer afstudeerscriptie	79

1. Inleiding

1.1. Organisatiebeschrijving

GGzE is een geestelijke gezondheidsinstelling met 2000 medewerkers. Jaarlijks biedt GGzE zorg en behandelingen aan ongeveer 25.000 cliënten met een of meerdere bijzondere psychiatrische problemen. Deze zorg vindt zowel plaats op de hoofdlocatie aan de Boschdijk in Eindhoven, als de nevenvestigingen op verschillende locaties binnen Eindhoven en de Kempen.

De missie van GGzE is om de beste zorg aan mensen met bijzondere psychische problemen te bieden.

De visie van deze organisatie: Samen met de cliënt en naastbetrokkenen bepaalt GGzE welke behandeling het beste aansluit op de behoefte van de cliënt. Het zo goed mogelijk functioneren en deelnemen aan de maatschappij is daarbij het uitgangspunt. GGzE investeert in het bijzonder in een gezondmakende en gastvrije behandelomgeving, omdat zij van mening is dat dit het herstel ten goede komt. Als gevolg van de toenemende specialisatie in de zorg is voor GGzE en haar cliënten een goede samenwerking met ketenpartners van groot belang.

Binnen de organisatie bestaan drie stafafdelingen: Human Resource Management, Financiën & Informatie en Vastgoed waarin ondersteunende diensten worden verleend aan de interne klant. De afdeling Informatievoorziening (ICT) valt onder het organisatieonderdeel Financiën & Informatie en de afdelingen Huisvesting en Facilitair vallen onder organisatieonderdeel Vastgoed. De afdeling Human Resource Management (HRM) is een aparte stafafdeling.

Binnen dit onderzoek wordt dieper ingegaan op die afdelingen die via de functionaliteit van een helpdesk rechtstreeks diensten aan de interne klant¹ leveren. Hieronder een korte beschrijving van de betreffende afdelingen.

De aandachtsgebieden van de afdelingen Facilitair, Huisvesting, HRM en Informatievoorziening zijn als volgt:

- **Facilitair:** De doelstelling van facilitair is het onderhouden en aanschaffen van alle inventaris in het onroerend goed. Daarnaast verzorgen zij de interne post, zorgen zij voor zaalreserveringen en faciliteiten, restauratieve voorzieningen en overige facilitaire diensten zoals het plaatsen van kantoorartikelen en meubilair.
- **Huisvesting:** De doelstellingen van Huisvesting zijn om het onroerend goed van de GGzE zo doelmatig mogelijk te beheren en te onderhouden. Daarnaast is het zaak om de aanpassingen, grote verbouwingen en nieuwbouwprojecten van hoge kwaliteit (in nauwe samenwerking met de klant) tijdig te realiseren en het storingsonderhoud (gedurende 24 uur) snel en adequaat op te lossen. Tevens dient op meerdere gebieden te worden voldaan aan de wettelijke verplichtingen. Controle vooraf en veelvuldige registratie zijn hierbij een vereiste.

Bovenstaande twee afdelingen bedienen de centrale facilitaire vragen /verzoeken/verstoringen van de interne klant via één centraal meldpunt.

- **HRM:** De taken van HRM zijn het verzorgen van salarissen en verstrekken van personele informatie aan medewerkers en management, de werving en selectieprocedures. Tevens brengen zij advies uit aan het management en stellen zij personeel, organisatie- en ontwikkelingsbeleid op. Ook verzorgen zij functioneel applicatiebeheer uit op personele systemen.

Deze afdeling bedient de centrale HRM vragen/verzoeken/verstoringen van de interne klant via een eigen helpdesk.

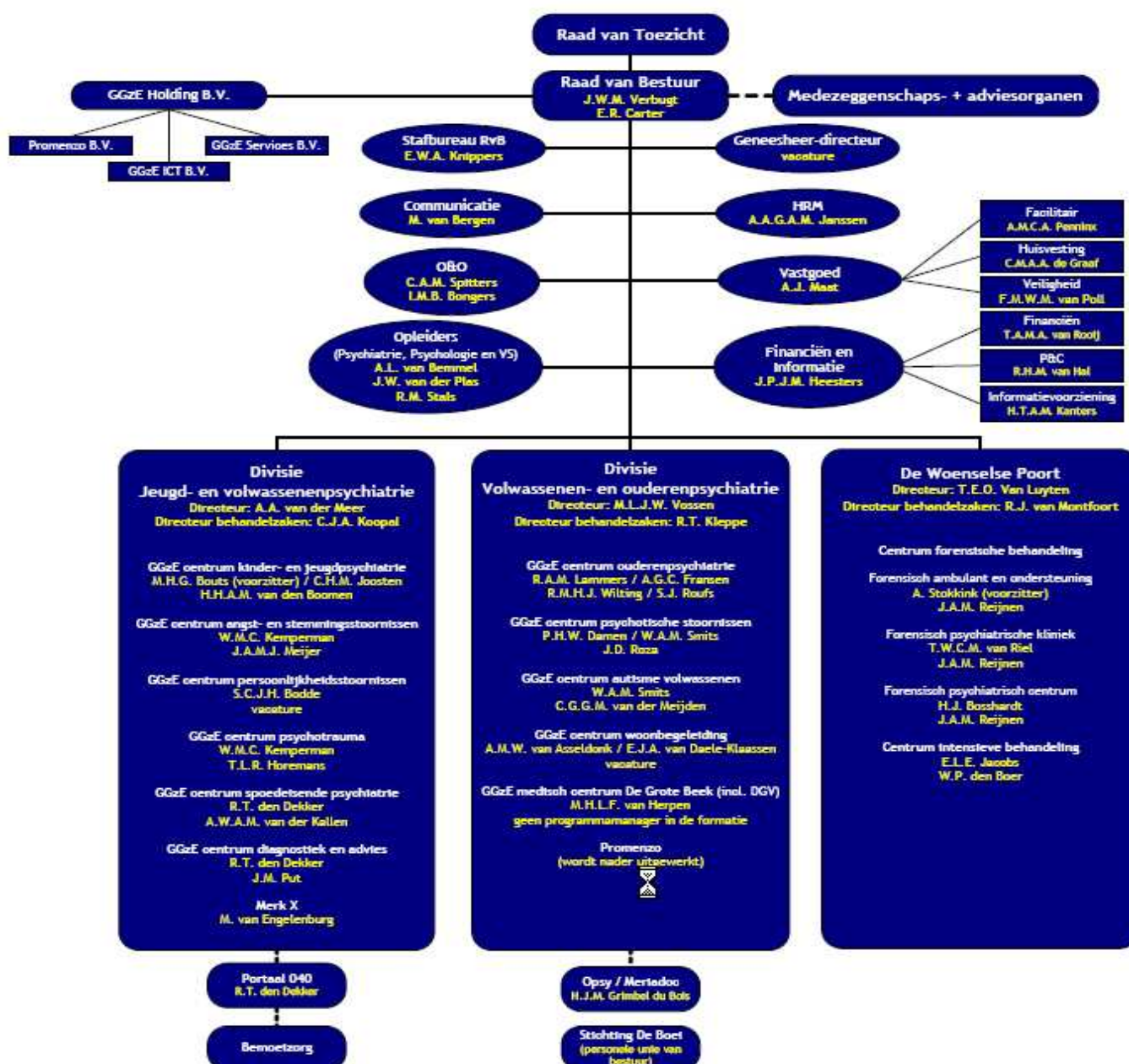
¹ Met interne klant wordt in dit document verwezen naar de interne klant van GGzE die gebruik maakt van de dienstverlening geboden door medewerkers van de afdelingen Facilitair, Huisvesting, HRM en Informatievoorziening.

- Informatievoorziening: De doelstelling van informatievoorziening is het beheren van de GGzE ICT infrastructuur, zoals werkplekken, netwerkdiensten, kantoorautomatiseringapplicaties en servers. Daarnaast verzorgen zij de managementinformatie naar de organisatie en applicatiebeheer voor de businessapplicatie USER (elektronisch patiëntendossier), waar de gehele organisatie gebruik van maakt.

Deze afdeling bedient de centrale ICT vragen/verzoeken/verstoringen/wijzigingen van de interne klant via een eigen helpdesk.

De afstudeerder is werkzaam als ICT Servicemanager binnen de afdeling informatievoorziening. De afstudeerscriptie wordt uitgevoerd vanuit deze afdeling, welke onder het directoraat Financiën en informatievoorziening valt.

Organogram GGzE:



1.2. Probleemstelling

Binnen de GGzE zijn er dus vier afdelingen die zich fysiek via drie Frontoffices presenteren aan de interne klant. Vanuit de praktijkervaring van de afstudeerder en telefonisch inzicht naar de klantbeleving van de dienstverlening van deze afdelingen én interviews² met directie, management en medewerkers van deze serviceverlenende afdelingen zijn de volgende knelpunten inzichtelijk gemaakt:

Knelpunten Klant

Het aanbieden van de diensten van deze afzonderlijke serviceverlenende afdelingen voldoen niet totaal aan de klantbehoefte. De interne klant heeft verschillende ingangen om zijn verzoeken/vragen/verstoringen te melden.

Er bestaan binnen GGzE drie meldpunten hiervoor. Dit is voor de afdeling Huisvesting en Facilitair het centrale meldpunt, voor de afdeling HRM is dat de HRM helpdesk en voor de afdeling Informatievoorziening de Helpdesk informatievoorziening. Deze drie meldpunten hebben ieder een eigen telefonische ingang, eigen e-mailadres en een eigen meld- en afhandelingproces (oftewel een eigen Front-en BackOfficeproces). Door deze individuele structuur waarbij geen onderlinge coherentie bestaat, kan het zo zijn dat de klant voor één melding van zijn zijde zich moet wenden tot meerdere afdelingen.

Een voorbeeld hiervan is het in dienst treden van een nieuwe medewerker. Verschillende afdelingen zijn betrokken bij dit indiensttredingproces, wat niet vanuit klantperspectief procesgericht is ingericht maar behandeld wordt vanuit taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling.

De klant ervaart geen 'One Stop Shop'³.

Knelpunten vanuit Afdeling

De serviceverlenende afdelingen kunnen niet in totaal voldoen aan de behoefte van de klant. Omdat de serviceverlenende afdelingen afzonderlijk opereren, kunnen zij maar deels voldoen aan de behoefte van de interne klant en dienen ze de interne klant naar een andere afdeling door te verwijzen als dit buiten de diensten van de betreffende afdeling valt.

Gemeenschappelijke diensten die vanuit de Frontoffices van de betrokken afdelingen aan de klant worden aangeboden (bijvoorbeeld indiensttreding, verhuizingen, patchen van telefonie en data) vereisen een goede afstemming en communicatie tussen deze afdelingen. Doordat deze gemeenschappelijke diensten niet zijn beschreven worden diensten veelal met vertraging of adhoc geleverd.

² Zie bijlage 2: Interviews met Directie en management van serviceverlenende afdelingen.

³ One Stop Shopping: Winkelen in één koopgang, bij één winkel. (Bron: <http://www.encyco.nl/nol.php>).

Deze serviceverlenende afdelingen hebben overeenkomstige processen maar worden in de praktijk verschillend uitgevoerd. Deze processen zijn niet beschreven, zodat de klant niet eenduidig geholpen wordt. Ook zijn de werkwijzen, persoonlijkheden en karakters van de verschillende serviceverlenende afdelingen verschillend, waardoor samenwerking bemoeilijkt kan worden. Ook heeft iedere afdeling eigen rituelen, waarden en normen die onderling kunnen verschillen.

Hieronder staan de verschillende karakterschetsen⁴ van de betrokken serviceverlenende medewerkers genoemd:

<u>Karakterschets IT'er</u>	<u>Karakterschets FM'er</u>
Planner	<u>Doener</u>
Techneut	<u>Mensgericht</u>
Specialist	Generalist
Procedureel ("ITIL") en star	<u>Ad hoc en flexibel</u>
Gericht op probleemanalyse	<u>Gericht op oplossingen</u>
Risicomijdend	<u>Geen zicht op grote geheel</u>
Eigenwijs/gesloten	<u>Inefficiënt</u>

Knelpunten Applicatie

Er worden verschillende applicaties gebruikt door deze serviceverlenende afdelingen, zodat zij een verzoek van een interne klant niet kunnen doorzetten naar een andere afdeling, maar moeten doorverwijzen naar deze afdeling. De afdeling HRM gebruikt geen applicatie om verzoeken te registreren. Statusinzicht van het verzoek van de interne klant is hierdoor ook niet mogelijk, zodat werkzaamheden niet op elkaar aansluiten en dubbel uitgevoerd kunnen worden.

De opgedane kennis van deze afdelingen is binnen de verschillende afdelingen geborgd, maar niet op een centrale plek belegd.

Doordat er door de afdeling geen of verschillende softwareoplossingen gebruikt worden om vragen/verzoeken/verstoringen in te registreren, bestaat er geen communicatie vanuit de Frontoffices van de betrokken afdelingen voor gemeenschappelijke diensten en worden gemeenschappelijke diensten veelal adhoc behandeld.

⁴ (Bron: <http://www.humanagement.nl/Portals/24/downloads/archief/FMI-FMenICT0504.pdf>)

Vanuit de beschreven knelpunten kan een opsomming gegeven worden van het huidige **probleem**:

1. Basisgegevens zoals persoonsgegevens, bedrijfsmiddelen, leveranciers, contracten worden op verschillende plaatsen **dubbel** vastgelegd.
2. Medewerkers van GGzE hebben verschillende ingangen om hun melding te kunnen plaatsen. Er bestaat geen 'One Stop Shop' oplossing.
3. Processen die door verschillende afdelingen gezamenlijk worden uitgevoerd zoals het in dienst treden van een nieuwe medewerker of interne verhuizingen worden **niet optimaal met elkaar afgestemd**. Er kan dus niet klantgericht gewerkt worden.
4. **Workflow management** waarin activiteiten met elkaar afgestemd kunnen worden is niet mogelijk.
5. Afdelingen kunnen elkaar **niet tijdig via dezelfde applicatie informeren**. Bepaalde processen en Work-flows die door verschillende serviceverlenende afdelingen worden uitgevoerd kunnen niet in één applicatie geborgd worden.
6. Processen worden op **verschillende wijzen** uitgevoerd en kunnen niet door een applicatie geregistreerd en gestroomlijnd worden.
7. **Geen kennis** in één centrale applicatie vastgelegd en geregistreerd.
8. Medewerkers zijn niet in staat om via een self service portaal meldingen te registreren.
9. Kostenvermeerdering door **inefficiëntie** tussen de serviceverlenende afdelingen.
10. **Geen gezamenlijke uitstraling** naar de klant zoals eenduidige rapportages, communicatie en procedures.
11. **Klanttevredenheid daalt** doordat gegevens niet efficiënt worden vastgelegd in een applicatie.

1.3. Doelstelling

De doelstelling is als volgt:

Het onderbrengen van de Frontoffice-processen van de serviceverlenende afdelingen Facility, Huisvesting, HRM en ICT in een Service-center met een bijhorende gezamenlijke applicatie, zodat de interne klant van GGzE op een effectievere, efficiëntere, transparante en uniforme wijze bediend wordt.

1.4. Opdracht

De opdracht is om de interne klant van GGzE op een efficiëntere, effectievere, transparante en uniforme wijze te kunnen ondersteunen, waarbij de onderlinge afdelingen door middel van het gebruik van eenzelfde applicatie, de samenhang en structuur in deze serviceverlenende processen wordt geborgd.

Om de doelstelling zoals deze in voorgaande paragraaf is aangegeven, te kunnen realiseren is de volgende opdracht geformuleerd:

“Het uitbrengen van een advies ten aanzien van de mogelijkheid voor het inrichten van een gezamenlijk Service-center met bijbehorende software applicatie voor de serviceverlenende afdelingen Facility, Huisvesting, HRM en ICT, om zo de klant van GGzE efficiënt, effectief, transparant en uniform te ondersteunen”.

Omdat deze opdracht uit meerdere aandachtsgebieden bestaat, is deze uiteengezet in drie subopdrachten. Deze zijn hieronder beschreven:

- A. Onderzoek welke processen momenteel uitgevoerd worden door de verschillende serviceverlenende afdelingen en maak inzichtelijk en onderzoek of, en zo ja, welke onder te brengen zijn in een gezamenlijk Service-center⁵.
- B. Onderzoek welke van de al gebruikte applicaties het best in aanmerking komt voor gebruik binnen een Service-center en onderzoek of alle serviceverlenende afdelingen technisch en functioneel kunnen werken met één gemeenschappelijke applicatie.

Indien blijkt dat geen van de huidige in gebruik zijnde applicaties binnen GGzE geschikt is voor het gebruik binnen een Service-center, dan zal binnen deze opdracht een advies afgegeven worden om een andere geschikte applicatie aan te schaffen. De reden om de oplossing eerst binnen de huidige gebruikte applicaties te zoeken, is omdat:

- Er al geïnvesteerd is in de in gebruik zijnde applicaties;
- Er is geïnvesteerd in relatiebeheer met de leveranciers van deze applicaties;
- Servicemedewerkers zijn al bekend met één van de in gebruik zijnde applicaties;
- Mogelijke afhankelijkheden en koppelingen zijn al onderzocht.

- C. Onderzoek hoe GGzE een gezamenlijk Service-center kan inrichten.

Verdere details over de opdracht zijn opgenomen in het Plan van Aanpak⁶.

⁵ Met Service-center wordt het via één ingang het gezamenlijk aanbieden van diensten binnen één organisatie aan de interne klant bedoeld. Hiermee onderscheidt het Service-center zich van het Shared Service Centre welke ook zijn diensten aan externe partijen aanbiedt.

⁶ Zie bijlage 1.1: Plan van Aanpak.

1.5. Opzet onderzoek

Om de subopdrachten te kunnen uitvoeren, is een aantal methodes gebruikt. Dit zijn achtereenvolgens:

1. Prince II methodiek
2. Ist-Soll methode
3. Deskresearch
4. Interne interviews
5. Procesanalyse via SDL-methode
6. Analyse en behoefte van bestaande applicaties via een programma van eisen methode

In de subparagrafen van deze paragraaf zal een beschrijving gegeven worden hoe deze methodes hebben bijgedragen aan de opdracht.

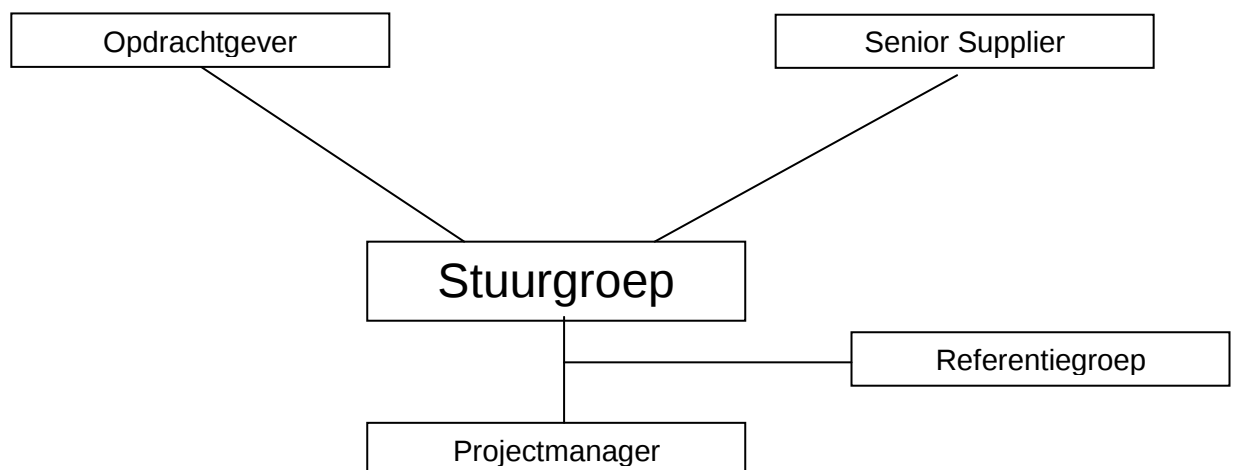
1.5.1. Prince II methodiek⁷

De definitie van Prince II is als volgt: “Prince II is een gestructureerde methode voor projectmanagement”.

Deze methodiek is ingezet om het onderzoek via een projectmatige wijze uit te kunnen voeren. De volgende fases uit Prince II zijn gebruikt om het project uit te voeren en om de afstudeerscriptie op te leveren.

Starting up a Project:

SU1: *Het samenstellen van een projectorganisatie*



⁷ Prince2 (PRojects IN Controlled Environments) is een gestructureerde, generieke methode voor effectief projectmanagement, gericht op het beheerst opstarten, realiseren en afsluiten van projecten met een duidelijke bedrijfsdoelstelling in een klant-leveranciers omgeving. De laatste jaren is Prince2 geworden tot de de Facto standaard binnen zowel de publieke als private sector in Engeland en volgt een zelfde weg in Nederland en vele andere landen. De methode is public domain en kan overal vrij toegepast worden. (Bron: http://www.leren.nl/rubriek/zakelijk/organisatie_en_management/projectmatig_werken/prince2/)

PL (planning):

- PL1: Designing a Plan: Plan ontwerpen
- PL2: Defining and Analysing Products: Producten definiëren en analyseren
- PL3: Identifying Activities and Dependencies: Activiteiten en afhankelijkheden identificeren
- PL4: Estimating: Schatting maken
- PL5: Scheduling: Tijdschema opstellen

Microsoft Projects is gebruikt om een projectplanning op te stellen en na te leven.

MP (Managing Product Delivery):

Vanuit deze methode is gekozen om tijdens het project drie deelproducten op te leveren. Allereerst is een onderzoeksrapport opgesteld naar de Frontoffice-processen van deze serviceverlenende afdelingen. Als tweede is een technisch onderzoek opgesteld naar aanleiding van het gebruik en functionele behoefte om alle serviceverlenende afdelingen in één applicatie te laten werken. De resultaten van deze onderzoeken zijn ondergebracht in de afstudeerscriptie, waar een centrale conclusie aan verbonden kan worden.

CS: Controlling a Stage:

- CS2: Assessing Progress: Voortgang bewaken

Om de projectgroep te informeren, is gebruik gemaakt van voortgangsrapportages. In deze voortgangsrapportages zijn ook de risico's van de periode beschreven en de op te leveren resultaten.

1.5.2. Ist-Soll methode

1.5.2.1. Ist situatie

Om de werkelijkheid van de serviceverlenende afdelingen binnen GGzE te kunnen waarnemen is gebruik gemaakt van de deskresearch methode, interne klantbeleving, referentiebezoek en interne interviews om de IST situatie (huidige situatie) te bepalen. Hieruit komen knelpunten voort waaraan een doelstelling is verbonden, zoals deze is beschreven in [hoofdstuk 1.4](#).

Naar aanleiding van de doelstelling is onderzoek uitgevoerd naar gemeenschappelijke Frontoffice-processen van deze serviceverlenende afdelingen en is een technisch onderzoek uitgevoerd naar de gebruikte applicaties van deze serviceverlenende afdelingen.

1.5.2.2. Soll situatie

Vervolgens is gekeken naar de Soll situatie (gewenste situatie). De interne klant heeft hierbij een centrale ingang met een centraal telefoonnummer en email adres waar deze het Service-center binnen en buiten kantooruren kan bereiken. Via een telefonische keuze komt de klant rechtstreeks of via een storingsnummer (buiten kantoor tijden) in contact met de Front-Office van de betreffende dienstverlenende afdeling waar deze centraal wordt geregistreerd.

Na registratie wordt de klacht/wens/informatieverzoek of storing van de interne klant in behandeling genomen door de Backoffices van de service verlenende afdelingen. Doordat de gezamenlijke diensten en processen zijn geregistreerd in de Service-center applicatie, wordt via Work-flow management het verzoek door de serviceverlenende afdelingen behandeld. Doordat deze afdelingen met hun Front en BackOffice medewerkers ondanks hun specialisme in een gezamenlijke Service-center applicatie werken, kunnen zij elkaar tijdig en juist informeren, zodat de klacht/wens/informatieverzoek of storing van de interne klant eenduidig en efficiënt wordt afgehandeld.

De servicemedewerkers van de verschillende serviceverlenende afdelingen werken graag vanuit overeenkomsten, en stellen de interne klant ook centraal bij het behandelen van zijn klacht/wens/informatievraag of storing. Het zijn flexibele en klantgerichte doeners, die procesmatig werken en analytisch kunnen denken, die de verschillen tussen de servicemedewerkers koesteren en het belang kennen om diensten integraal aan te bieden.

De opgedane kennis van deze klachten/wensen/informatieverzoeken en/of storingen worden centraal vastgelegd, zodat de kennis ook gedeeld kan worden, en interne klanten in de toekomst eenduidig, snel, transparant en efficiënt worden geholpen, en zo een “One-Stop-Shop” gevoel ervaren.

De Serviceverlenende afdelingen werken allen in een gezamenlijk Service-center applicatie die past in de technische infrastructuur van GGzE. Doordat functioneel beheer geborgd is, en autorisaties zijn ingericht, zijn taken en verantwoordelijkheden binnen deze Service-center applicatie vastgelegd en helder. Doordat er een koppeling bestaat met het personele systeem van HRM, zijn de meest actuele gegevens van de interne klant beschikbaar in de applicatie. Ook worden er back-ups gemaakt van het systeem, zodat continuïteit geborgd is. De aangestelde functioneel beheerder heeft inhoudelijke kennis van de applicatie, en zorgt dat via releases voor de meest actuele versie van de Service-center applicatie. Deze kunnen uitgebreid getest worden, doordat een aparte acceptatie en productieomgeving bestaat.

Doordat een verantwoordelijke manager aangewezen is die het Service-center aanstuurt, en regulier overleg tussen de dienstverlenende afdelingen bestaat, kan tijdig bijgestuurd worden en kan geborgd worden dat de dienstverlening naar de interne klant eenduidig, snel, transparant en efficiënt kan plaatsvinden. Opgestelde rapportages maken de dienstverlening inzichtelijk.

In deze afstudeerscriptie zal het implementatieplan in [hoofdstuk 5](#) beschrijven hoe men van de IST situatie naar de Soll situatie kan komen.

1.5.3. Deskresearch methode⁸

Er is gebruik gemaakt van de methode Deskresearch om algemene informatie in te winnen over het onderwerp. Het inrichten van een Service-center voor serviceverlenende afdelingen is een actueel onderwerp waar veel Deskresearch informatie over in te winnen is. Ook is vanuit dit kader een referentiebezoek en interview⁹ afgelegd met Dhr. Braun van de Gemeente Eindhoven. Hij is procescontroller binnen het Service-center Gemeente Eindhoven en heeft projectleiding gegeven om binnen de Gemeente Eindhoven het Service-center in te richten.

Vervolgens is vanuit een klantbeleving optiek een aantal praktijkcases uitgezet, om te bepalen wat de huidige knelpunten zijn.

1.5.4. Interne interviews

Om inzicht te verkrijgen in de Frontoffice-processen van de serviceverlenende afdelingen zijn interne interviews gehouden om informatie in te winnen over de geboden serviceverlening. Deze informatie is beschikbaar gesteld via interne documenten, interviews en producten en diensten catalogi.

1.5.5. ¹⁰Programma van Eisen

Een Programma van Eisen of PvE is een document in een [ontwerp](#)- of [aanschafproces](#) en is het medium waarin de verwachtingen van de opdrachtgever of gebruiker zijn vastgelegd. Een PvE wordt geschreven voor de ontwerper of (mogelijke) leverancier die daarmee weet aan welke voorwaarden zijn product zal moeten voldoen. Een PvE wordt gebruikt als leidraad voor een nieuw ontwerp. De bedoeling van een PvE is niet om de eigenschappen te specificeren maar om de randvoorwaarden en limieten te definiëren voor een nieuw ontwikkelingsproject. Het PvE is de input voor het project en het resultaat is de output. De belangrijkste taak in het project is om aan de eisen te voldoen die in het PvE gesteld zijn. Een PvE wordt gebruikt in verschillende ontwerp disciplines zoals:

- Productontwerp
- Architectuur
- Ruimtelijke Ordening
- Nieuwe bedrijfsactiviteiten
- De selectie van bedrijfssoftware

Het opgestelde Programma van Eisen is getoetst bij de huidig in gebruik zijnde applicaties van de serviceverlenende afdelingen. Deze toetsing bestaat uit een aantal generieke en bedrijfsspecifieke eisen die door de betreffende serviceverlenende afdeling aan de applicatie gesteld worden.

⁸ Definitie Deskresearch methode: Het opsporen van gegevens die al eerder verzameld zijn (Bron: <http://www.encyclo.nl/begrip/Deskresearch>).

⁹ Zie bijlage 2.7: interviews met Dhr. Braun

¹⁰ Om het selectieproces van bedrijfssoftware te baseren op objectieve criteria kan een PvE opgesteld worden. De eisen en wensen die aan de bedrijfssoftware gesteld worden, worden beschreven. (bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Programma_van_eisen)

2. Onderzoeksresultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderzoeken uiteengezet en met elkaar vergeleken. Er is onderzoek gedaan naar twee deelgebieden. Het eerste onderzoek is gedaan naar de processen van de serviceverlenende afdelingen. Het tweede onderzoek is gedaan naar het bestaan en gebruik van de huidige applicaties van deze serviceverlenende afdelingen.

De resultaten van deze onderzoeken zijn beschreven in het onderzoeksrapport “Onderzoeksrapport processen serviceverlenende afdelingen”¹¹ en in het technisch onderzoeksrapport “Technisch onderzoek gebruikte applicaties serviceverlenende afdelingen”¹².

De resultaten van deze beschreven onderzoeken zullen gezamenlijk beschreven worden in de conclusie en zullen apart toegelicht worden in dit hoofdstuk.

2.1. Onderzoek gemeenschappelijke Frontoffice-processen

2.1.1. Interviews ¹³

Voordat het onderzoek naar de gemeenschappelijke Frontoffice-processen is gestart, is een vragenlijst¹⁴ gedefinieerd waar het onderzoek antwoord op dient te geven.

De interviews met de betrokken directeuren en managers zijn gehouden om commitment te krijgen voor het onderzoek en afstudeeropdracht en de interviews met medewerkers zijn gehouden om inzicht te krijgen hoe de processen van de betrokken afdelingen worden uitgevoerd.

Met deze betrokken personen zijn diverse gesprekken gevoerd om de bestaande processen inzichtelijk te maken en om informatie te verzamelen voor analyse.

Ook heeft de afdeling ICT tijdens de afstudeeropdracht een reorganisatie ondergaan binnen de afdeling Financiën en Informatie. Een van de reorganisatie-issues die uitgewerkt dient te worden is het optimaliseren van serviceverlenende afdelingen. Dit issue is gekoppeld aan de afstudeeropdracht en adviesrapport wat opgeleverd wordt aan het management van GGzE. Deze afstudeeropdracht is ook besproken met de Raad van Bestuur van GGzE en heeft hier schriftelijk commitment ¹⁵aan gegeven om na oplevering van de afstudeerscriptie dit project ook uit te willen voeren.

¹¹ Het onderzoeksrapport “processen serviceverlenende afdelingen” is als apart document bij de afstudeerscriptie bijgevoegd.

¹² Het onderzoeksrapport “Technisch onderzoek gebruikte applicaties serviceverlenende afdelingen” is als apart document bij de afstudeerscriptie bijgevoegd.

¹³ Zie bijlage 2: Interviews.

¹⁴ Zie bijlage 3: Vragenlijst.

¹⁵ Zie bijlage 4: Commitment Raad van Bestuur.

Tijdens deze interviews zijn uitvoerende processen beschreven, of is er documentatie beschikbaar gesteld waarin deze uitvoerende processen zijn vastgelegd. De volgende documentatie is beschikbaar gesteld door de serviceverlenende afdelingen:

- Door de afdeling Facility is de “Facilitaire producten- en dienstengids juli 2003” beschikbaar gesteld waarin de processen van de afdeling Facility in zijn vastgelegd;
- Door de afdeling Huisvesting is het “storingsonderhoud handboek” en “Huisvesting bouwproces handboek” beschikbaar gesteld waarin de processen storings en bouwprocessen zijn vastgelegd;
- Door de afdeling HRM is het “Plan van aanpak E-HRM” beschikbaar gesteld waarin de processen van de afdeling HRM zijn vastgelegd;
- Door de afdeling ICT is “Service Catalogus” beschikbaar gesteld waarin de diensten van de afdeling ICT zijn vastgelegd.

Nadat de interviews met de servicemedewerkers van de serviceverlenende afdelingen zijn gehouden en informatie is ingewonnen via deze interviews of documentatie is de analysefase uitgevoerd. Ook zijn de processen die niet zijn beschreven in kaart gebracht en achteraf beschreven.

Enkele voorbeelden van deze processen zijn: verwerking van personele mutaties, incidentbeheer, aanvragen bouw en meldingen van reparaties.

Vervolgens zijn van de Frontoffice-processen SDL Diagrammen ¹⁶ gemaakt, om een grafische weergave van deze processen inzichtelijk te maken.

Hierbij wordt antwoord gegeven op [vraag 1](#) van de opgestelde vragenlijst.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen Frontoffice¹⁷ en BackOffice¹⁸ processen, omdat vanuit de Frontoffice-processen de klant rechtstreeks contact heeft met de betreffende afdeling. De BackOffice-processen zijn meestal afdelingsspecifiek en specialistisch en komen ondergeschikt in aanmerking om in een gezamenlijk Service-center onder te kunnen brengen. Wel dienen deze BackOffice-processen in een gezamenlijk Service-center door specialisten te kunnen worden afgehandeld.

Veelal wordt de afhandeling van BackOffice-processen “achter de schermen” uitgevoerd, zodat er geen direct klantcontact is. Juist de Frontoffice-processen waarbij de klant rechtstreeks contact heeft met de afdeling, komen in aanmerking om in een Service-center onder te brengen. Met andere woorden: voor welke processen heeft de interne klant rechtstreeks contact met de afdeling en voor welke processen wordt er niet direct met de klant gecommuniceerd?

¹⁶ SDL Diagram: Specification and Description Language (Bron: <http://en.wikipedia.org/wiki/Diagram>).

¹⁷ Frontoffice: Met Frontoffice worden de afdelingen van een bedrijf aangeduid die direct in aanraking komen met de klant (bron: <http://www.callcenterwoordenboek.nl/site/content.php?page=1&item=89>).

¹⁸ BackOffice: BackOffice is dat deel van de organisatie dat specifiek is ingericht op de verwerking van administratieve klantprocessen en hierbij geen direct klantcontact heeft (bron: <http://www.callcenterwoordenboek.nl/site/content.php?page=1&letter=b>).

2.2. Analyse processen serviceverlenende afdelingen

De bestaande processen die per serviceverlenende afdeling inzichtelijk zijn gemaakt, zijn daarna onderverdeeld in Frontoffice-processen en BackOffice-processen.

Om de betreffende Front en BackOffice-processen inzichtelijk te maken, om vervolgens overlap tussen de onderscheidende Frontoffice-processen te kunnen constateren en ten slotte om aan te kunnen geven welke Frontoffice-processen direct in aanmerking komen om in een Service-center onder te brengen is een definitie¹⁹ opgesteld, die als input dient voor deze analyse:

“Een Frontoffice-proces is elk proces, waarbij de aanmelder (klant) een klacht, informatievraag, wens of storing **aanmeldt** bij een serviceverlenende afdeling waar een **centraal punt** als ingang dient, die **geregistreerd** wordt op een handmatige of geautomatiseerde wijze, die daarna **afgehandeld** wordt door een generalist of specialist en waarbij de aanmelder (klant) een **terugkoppeling** op deze klacht/informatievraag/wens of storing ontvangt”.

Hierbij wordt antwoord gegeven op [vraag 2](#) van de opgestelde vragenlijst.

De Front-office processen die volledig voldoen aan de gestelde definitie (dus die volledig voldoen aan de processtappen aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling) vertonen overlap tussen de betreffende serviceverlenende afdelingen. Deze overlap is verder beschreven in [hoofdstuk 2.3](#).

Hierbij wordt antwoord gegeven op [vraag 3](#) van de opgestelde vragenlijst.

Vervolgens zijn de bestaande Frontoffice-processen nader onderzocht. Daarbij is nog verder onderscheid aangebracht tussen bestaande Frontoffice-processen waarbij al wel gebruik wordt gemaakt van bovenstaande definitie, en tussen bestaande Frontoffice-processen waarbij de interne klant al wel rechtstreeks contact heeft met een serviceverlenende afdeling waar een centraal punt als ingang dient, maar die nog niet volledig via bovenstaande definitie worden behandeld (dus waar het proces nog niet volledig via de processtappen aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling plaatsvindt). Bij deze Frontoffice-processen vindt veel de processtap terugkoppeling naar de klant nog niet plaats.

Hierbij wordt antwoord gegeven op [vraag 4](#) van de opgestelde vragenlijst.

¹⁹ Een **definitie** is de formele, samenvattende beschrijving van het betekenisveld waarnaar een begrip verwijst (bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Definitie>).

2.3. Deelconclusie Frontoffice-processen

In dit hoofdstuk wordt een deelconclusie gegeven over de verschillende Frontoffice-processen, zoals deze beschreven zijn in paragraaf 2.2.

Bij analyse van de verschillende Frontoffice-processen is geconcludeerd dat de gemene deler de definitie (dus die volledig voldoen aan de processtappen aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling) van een Frontoffice-proces is.

Bij de Frontoffice-processen heeft de interne klant rechtstreeks contact met de dienstverlenende afdeling en komen dus **allen** direct of indirect in aanmerking om binnen een te kiezen Service-center applicatie ondergebracht te worden.

De bestaande Frontoffice-processen waarbij volledig voldaan wordt aan de gestelde definitie komen direct in aanmerking om in een Service-center ondergebracht te worden en vertonen overlap tussen de serviceverlenende afdelingen. Voor de overlap is gekeken naar de processen die gedeeltelijk of volledig op overeenkomstige wijze worden afgehandeld. Daarbij is gekeken naar aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling binnen het proces. Hiermee wordt duidelijk dat ongeacht het type klacht, wens, informatie of storing wat binnenkomt, het proces ongewijzigd blijft. Het is daarom voor het proces geen beperking om deze processen van deze serviceverlenende afdelingen samen te voegen in een Service-center.

Deze betreffende processen zijn opgenomen in onderstaand schema:

Uitgevoerd frontofficeproces of dienst	Facility	Huisvesting	HRM	ICT	Overlap
Centraal meldpunt Facility en huisvesting	x				x
Catering bij conferenties en vergaderingen	x				x
Catering bij recepties	x				x
Vergader- en conferentiecentrum	x				x
Team Huismeesters	x				x
Telefooncentrale	x				x
Melding storing		x			x
Melding reparatie		x			x
Helpdesk			x		x
Incidentbeheer				x	x
Autorisaties				x	x
Accountmanagement				x	x
werkplekondersteuning				x	x
Ondersteuning randapparatuur				x	x
Aanvraag werkplek (Laptop, desktop, wyse terminal)				x	x
Aanvraag GSM				x	x
Helpdeskondersteuning 1e lijns				x	x

Schema: Overlap Frontoffice-processen die volledig voldoen aan gestelde definitie.

De Frontoffice-processen waarbij de interne klant al wel rechtstreeks contact heeft met een serviceverlenende afdeling waar een centraal punt als ingang dient, maar die nog niet volledig via bovenstaande definitie (dus waar de processtappen aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling naar de klant nog niet volledig plaatsvindt) worden behandeld zijn opgenomen in onderstaand schema:

Uitgevoerd frontofficeproces of dienst	Facility	Huisvesting	HRM	ICT
Ziek- en herstelmeldingen	x			
Aanvragen Bouw		x		
Verwerken mutaties			x	
Mutaties dienstverband			x	
Declareren			x	
Toekennen faciliteiten			x	
Verzuim en Arbo			x	
Verlofregistratie			x	

Schema: Frontoffice-processen die niet volledig voldoen aan gestelde definitie.

Deze Frontoffice-processen kunnen niet direct ondergebracht worden in een Service-center omdat bij deze processen niet alle processtappen volledig worden doorlopen, dus waar geen aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling bestaat, maar komen wel in aanmerking om ondergebracht te worden in een Service-center.

Om bovenstaande Front-office processen in een Service-center onder te brengen, dienen deze gezamenlijk door de serviceverlenende afdelingen gestandaardiseerd te worden, zodat deze gaan voldoen aan de gestelde definitie.

De Frontoffice-processen die volledig voldoen aan de gestelde definitie en overlap vertonen kunnen rechtstreeks ondergebracht worden in een Service-center. De Frontoffice-processen die nog niet volledig voldoen aan de gestelde definitie dienen door de serviceverlenende afdelingen gestandaardiseerd te worden, zodat ook deze processen gaan voldoen aan de gestelde definitie .

Hierbij wordt antwoord gegeven op [subopdracht 1.4A](#).

2.4. Technisch onderzoek naar gebruikte applicaties van de serviceverlenende afdelingen

2.4.1. Programma van Eisen

De Serviceverlenende afdelingen maken momenteel gebruik van drie service applicaties waarmee deze afdeling de interne klant bedient. Dit zijn NPQ Prequest FM door het centrale meldpunt, Planon door de afdeling huisvesting en Topdesk door de afdeling ICT. De afdeling HRM gebruikt momenteel nog geen applicatie om de interne klant te bedienen.

De afdelingen huisvesting en facilitair hebben de applicatie Planon aangeschaft en gebruiken de applicatie nog niet in productie, maar willen deze applicatie gebruiken om meldingen in te registreren. Ook willen zij een aantal servicemedewerkers facilitaire en huisvestingsmedewerkers zelf meldingen laten plaatsen in de applicatie.

De applicatie NPQ Prequest is aangeschaft om gebruikers reserveringen en faciliteiten te kunnen laten reserveren voor de interne klant.

De afdeling ICT gebruikt Topdesk om centraal ICT meldingen via ITIL methode ²⁰ te kunnen vastleggen voor de interne klant.

Voor het onderzoek is gekeken naar de huidige in gebruik zijnde applicaties binnen GGzE. De redenen hiervoor zijn beschreven in [hoofdstuk 1.4](#). Indien blijkt dat geen van de huidige in gebruik zijnde applicaties binnen GGzE geschikt is voor het gebruik binnen een Service-center, dan zal binnen deze opdracht een advies afgegeven worden om een andere geschikte applicatie aan te schaffen.

Er is voor de te kiezen applicatie een verkort Programma van Eisen²¹ opgesteld. Vanuit het programma van eisen is een aantal generieke en specifieke eisen gesteld, waaraan de door de serviceverlenende afdelingen in gebruik zijnde applicaties getoetst zullen worden. Deze toetsing zal plaatsvinden via een checklist. Het programma van Eisen en de checklist geeft duidelijkheid en richtlijnen over de te kiezen serviceapplicatie voor de serviceverlenende afdelingen Facility, Huisvesting, HRM en ICT.

²⁰ ITIL: Een methode voor het systematisch beheren van de IT infrastructuur. De methode gaat uit van het duidelijk indelen en vastleggen van processen die een rol spelen bij het beheer van de infrastructuur van een IT-systeem (bron: <http://www.computerwoorden.nl/direct--11738--ITIL.htm>).

²¹ Het verkorte Programma van Eisen is als apart document bij de afstudeerscriptie bijgevoegd.

In het Programma van Eisen zijn enkele componenten opgenomen die getoetst worden aan de in de serviceverlenende afdelingen in gebruik zijnde applicaties. Dit zijn onder andere “Unique Selling Propositions”²², “Roadmap”²³, generieke eisen zoals gebruiksvriendelijkheid en specifieke eisen per serviceverlenende afdeling zoals koppelingen met andere informatiesystemen. Het Programma van Eisen is allereerst ingevuld door de serviceverlenende afdelingen.

Naast het invullen van het Programma van Eisen door de serviceverlenende afdelingen is gekeken per applicatie naar de volgende aspecten:

1. Inventarisatie leverancier, klantreferenties en onderscheid van applicatie. Benoeming van plus en minpunten van organisatie.

Per applicatie van de leverancier is achtergrondinformatie ingewonnen en zijn klantreferenties benoemd door de leverancier. Deze klantreferenties zijn klanten uit de Zorgbranche die voor deze leverancier hebben gekozen.

Apart te vermelden is dat de applicaties NPQ FM Solutions en Planon van origine een Facilitair Management Informatie²⁴stelsel is. Van oorsprong bieden deze leveranciers producten aan de facilitaire markt. Topdesk is van Origine een ICT Servicemanagement²⁵applicatieleverancier. Van oorsprong biedt deze leverancier producten aan de ICT markt.

Vanaf een latere periode bieden NPQ FM Solutions en Planon ook ICT functionaliteiten aan in hun servicemanagement applicatie. Topdesk biedt vanaf een latere periode ook FMIS functionaliteiten aan in hun servicemanagement applicatie.

2. Inventarisatie van al aangeschafte functionaliteiten, aanschafkosten, jaarlijkse onderhoudskosten en geboden functionaliteit.

Tijdens deze inventarisatie is per Servicemanagement applicatie bekeken welke functionaliteiten van de Servicemanagement applicatie in gebruik zijn. Van deze functionaliteiten zijn de kosten en functionaliteiten inzichtelijk gemaakt. Deze kosten zijn vermeld in het document “technisch onderzoek naar gebruikte applicaties van de serviceverlenende afdelingen” welke als bijlage bij de afstudeerscriptie is bijgevoegd.

²² Unique Selling Proposition: Unieke eigenschap(pen) van een product of dienst, waardoor het product of de dienst zich onderscheidt van vergelijkbaar aanbod in de markt (Bron: [http://www.encyclo.nl/begrip/unique%20selling%20point%20\(USP\)](http://www.encyclo.nl/begrip/unique%20selling%20point%20(USP))).

²³ Roadmap: een plan om via een korte en lange termijn oplossing de doelen van de organisatie op technische wijze te kunnen ondersteunen om deze te behalen (Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_roadmap).

²⁴ FMIS: “Een FMIS is een verzameling gegevens en processen die dusdanig zijn geordend en gerelateerd dat [managementinformatie](#) ten behoeve van het [facilitair bedrijf](#) daarmee kan worden beheerd” (Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_Management_Informatie_Systeem).

²⁵ ‘IT Service Management’ is een benaming van het proces voor het effectief en efficiënt beheren en beheersen van de kwaliteit van de IT dienstverlening. De hoofdgedachte is dat IT binnen een bedrijf geen kostenplaats is, maar actief bijdraagt aan de toegevoegde waarde van het bedrijf: het levert dienst(en) aan (interne) werknemers en/of aan klanten (Bron: <http://www.encyclo.nl/begrip/IT%20Service%20Management>).

3. Huidige technische infrastructuur inventarisatie in gebruik zijnde applicaties.

Aan de technische infrastructuur van de Servicemanagement applicatie worden vanuit GGzE eisen gesteld, zoals deze benoemd zijn in het Programma van Eisen. Per Servicemanagement applicatie is de huidige technische infrastructuur onderzocht en is deze vergeleken met het Programma van Eisen.

4. Overlap aangeschafte functionaliteiten en functionaliteit tussen applicaties inventariseren.

Vervolgens is inzichtelijk gemaakt, of de gewenste functionaliteit in meerdere Servicemanagement applicaties aangeboden wordt.

5. Visie bepaling aanschaf nieuwe functionaliteiten direct en binnen 3 jaar.

Aan het management van de serviceverlenende afdelingen Huisvesting, Facility, HRM en ICT is schriftelijk visie gevraagd welke nieuwe functionaliteit zij binnen drie jaar willen gaan gebruiken voor hun dienstverlening.

6. Technisch²⁶ en functioneel beheer²⁷ van applicatie.

Per Servicemanagement applicatie is informatie ingewonnen wie voor deze applicatie de Technisch en functioneel beheerder van die applicatie is en is het kennisniveau van deze medewerkers bepaald.

7. Licentiestructuur en huidige licenties.

Per leverancier is de licentiestructuur bepaald en is inzichtelijk gemaakt hoeveel licenties er door GGzE zijn aangeschaft.

8. Inventarisatie aan te schaffen functionaliteiten, aanschafkosten en jaarlijkse onderhoudskosten en te bieden functionaliteit bepalen om alle serviceverlenende afdelingen in één applicatie te kunnen laten werken. Onderscheid in direct aan te schaffen en optionele functionaliteiten die door het Service-center binnen drie jaar aangeschaft kunnen worden.

Als slot is per applicatie geanalyseerd welke functionaliteiten er aangeschaft moeten worden, om alle serviceverlenende afdelingen in één servicemanagement applicatie te kunnen laten opereren. Hierin is onderscheid gemaakt tussen huidige functionaliteiten en functionaliteiten die via visie binnen drie jaar aangeschaft zullen worden. Van deze analyse is ook het aantal gebruikers en licenties bepaald die aangeschaft dienen te worden als de serviceverlenende afdelingen in één applicatie gaan opereren.

9. Offerte van de betreffende applicaties.

Per leverancier van de aangeboden servicemanagement applicatie is naar aanleiding van de inventarisatie een offerte gevraagd.

²⁶ Deze vorm van beheer is verantwoordelijk voor het in stand houden van een operationeel systeem, d.w.z. zowel apparatuur als programmatuur, gegevensverzamelingen die daarbij gebruikt moeten worden en communicatiemiddelen (Bron: <http://www.encyclo.nl/begrip/Technisch%20beheer>).

²⁷ Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor het in stand houden van de functionaliteit van een ICT-voorziening. Functioneel beheer fungeert dus eigenlijk als eigenaar en opdrachtgever voor het informatiesysteem (Bron: <http://www.computerwoorden.nl/direct--5818--Functioneel%20beheer.htm>).

2.5. Analyse applicaties serviceverlenende afdelingen

Uit het Programma van Eisen en uit het onderzoek blijkt dat de bestaande applicaties **alle technische en functionele eisen en wensen voor de serviceverlenende afdelingen** kunnen bieden. De afdeling HRM gebruikt momenteel nog geen applicatie om de interne klant te bedienen, maar kan de betreffende Frontoffice en BackOffice-processen in alle bestaande Service-center applicaties onderbrengen.

Alle al gebruikte functionaliteiten van de serviceverlenende afdelingen Facility, huisvesting, HRM en ICT zijn onder te brengen in één applicatie. Het is dus niet noodzakelijk om een nieuwe applicatie te onderzoeken.

Aanbod functionaliteit door leveranciers

Doordat dezelfde functionaliteit wordt geboden door de genoemde applicaties, is daarna gekeken naar specialisme, kosten, gebruiksvriendelijkheid en onderscheidende functionaliteiten van deze applicaties. De serviceverlenende afdelingen Facility, Huisvesting, ICT en HRM maken echter geen excessief gebruik van deze onderscheidende functionaliteiten. De serviceverlenende afdelingen geven gezamenlijk aan dat zij in de aankomende drie jaar ook geen gebruik gaan maken van deze door de leverancier onderscheidende functionaliteiten.

De zwaartekracht om te kiezen voor een gemeenschappelijke applicatie ligt niet zozeer in het specialisme van de verschillende leveranciers NPQ FM Solutions, Planon of Topdesk, of op ICT/FM detaillering, maar op functionaliteit die momenteel door de serviceverlenende afdelingen wordt gebruikt. Dit is het uitvoeren van de Frontoffice-processen en afhandeling door de BackOffices van de serviceverlenende afdelingen, die in het onderzoeksdocument “Onderzoeksrapport processen serviceverlenende afdelingen” zijn beschreven.

Deze functionaliteit die momenteel gebruikt wordt in de bestaande servicemanagement applicaties, is onder te brengen in één servicemanagement applicatie. De leveranciers van deze applicatie bieden alle modules aan om de bestaande functionaliteiten in onder te brengen.

Kennisniveau functioneel en technisch beheer

De kennis van functioneel beheer van de bestaande applicaties is qua niveau verschillend. De functioneel beheerders van NPQ FM Solutions en Planon zijn eindgebruikers, waarbij de functionele en technische kennis laag is. De functioneel beheerder van Topdesk is servicemanager, waarbij de functionele en technische kennis hoog is.

Intensiteit en type gebruikers applicaties

Er is een groot verschil te bemerken in de intensiteit en type gebruikers van het huidige gebruik van de bestaande applicaties. NPQ FM Solutions wordt momenteel beheerd door twee medewerkers van het centrale meldpunt voor het registreren van reserveringen en bijbehorende faciliteiten door ongeveer vijfhonderd medewerkers.

Planon wordt momenteel niet in productie gebruikt door het ontbreken van de tweezijdige koppeling tussen de financiële applicatie AXI en de applicatie Planon. De applicatie Planon bevindt zich daarom al lange tijd in testfase bij de afdeling huisvesting.

Topdesk wordt intensief gebruikt door twintig medewerkers voor het afhandelen van klacht, wens, informatievraag of storing via de ITIL methode aan vijftienhonderd medewerkers.

Het type serviceverlenende medewerker van de betrokken afdelingen verschilt ook in karakter. Een voorbeeld hiervan is terug te vinden in [hoofdstuk 1.2](#). Hier dient met de invoering van een gezamenlijk Service-center rekening mee gehouden te worden.

Apart te vermelden is dat medewerkers van de afdeling huisvesting in januari 2010 de vraag aan de afdeling informatievoorziening hebben neergelegd of zij kunnen aansluiten bij de applicatie Topdesk, omdat de behoefte tot meldingregistratie urgent was en de applicatie Planon zich nog in testfase bevindt.

Daarop is besloten om hier ondersteuning aan te bieden en de vraag naar functionaliteit onder te brengen in de applicatie Topdesk. Inmiddels werken vijftig facilitaire medewerkers en vijftien huisvestingsmedewerkers met Topdesk.

Onderscheidende en doorslaggevende factor voor het maken van een keuze voor een gezamenlijke applicatie voor alle serviceverlenende afdelingen zal zowel het bieden van functionaliteit, de huidige intensiteit van gebruik, gebruiksvriendelijkheid, koppelingen met andere GGzE applicaties, kennisniveau van functioneel beheer en een kostenoverweging zijn.

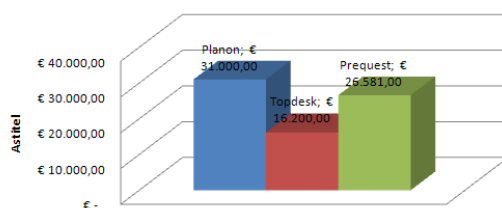
Het advies voor de juiste Service-centerapplicatie is opgenomen in de conclusie in [hoofdstuk 3](#) in deze afstudeerscriptie. Hiermee zal antwoord worden gegeven op de [subopdracht 1.4B](#).

Investeringskosten

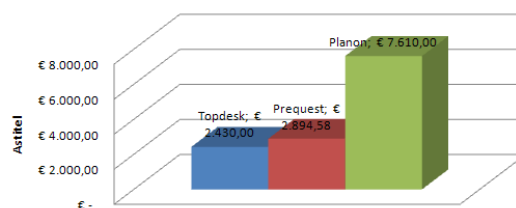
Om alle serviceverlenende afdelingen onder te brengen in een Service-center applicatie, is een investeringsoverzicht vermeld wat de aanschafkosten en onderhoudskosten om essentiële functionaliteiten aan te schaffen. Deze essentiële functionaliteiten zijn benodigd om alle serviceverlenende afdelingen in een gezamenlijk Service-center onder te kunnen brengen. De essentiële functionaliteiten en investeringsoverzicht van de verschillende serviceverlenende afdelingen:

Overzicht kosten aan te schaffen applicaties essentieel	Planon	Topdesk	Prequest
Totale aanschafkosten	€ 31.000,00	€ 16.200,00	€ 26.581,00
Totale jaarlijkse onderhoudskosten	€ 7.610,00	€ 2.430,00	€ 2.894,58

Toekomstig aan te schaffen modules Essentieel



Toekomstige onderhoudskosten Essentieel

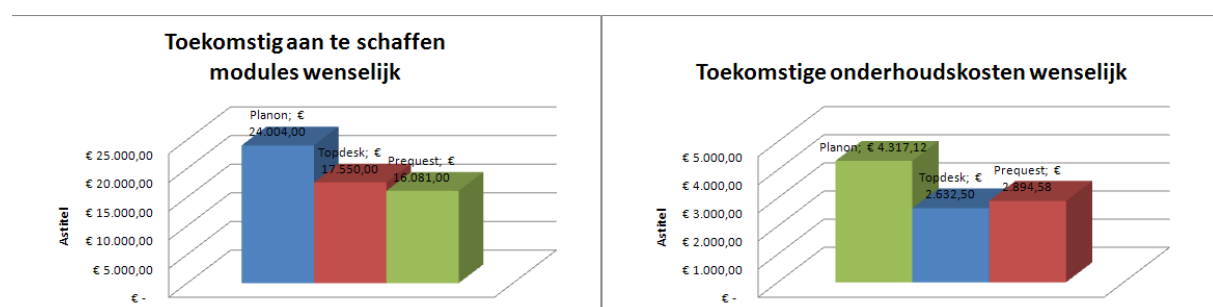


Overzicht kosten applicaties	essentieel/toekomstig	voor welke applicatie?	Planon	Topdesk	Prequest	Onderhoud per jaar
Probleembeheer	essentieel	Topdesk		€ 4.050,00		€ 607,50
Reserveringenbeheer	essentieel	Topdesk		€ 4.050,00		€ 607,50
ITSM	essentieel	Prequest			€ 9.000,00	€ 1.620,00
Meldingen	essentieel	Prequest			€ 12.331,00	€ 2.219,58
Werkorders	essentieel	Prequest			€ 5.250,00	€ 945,00
ITSM module	essentieel	Planon	€ 31.000,00			€ 7.610,00

Vervolgens is ook een investeringsoverzicht vermeld wat de aanschafkosten en onderhoudskosten om toekomstige functionaliteiten aan te schaffen voor deze serviceverlenende afdelingen. Deze kunnen toekomstig aangeschaft worden om de serviceverlening nog verder te professionaliseren.

De toekomstige functionaliteiten en investeringsoverzicht van de serviceverlenende afdelingen:

Overzicht kosten aan te schaffen applicaties wenselijk	Planon	Topdesk	Prequest
Totale aanschafkosten	€ 24.004,00	€ 17.550,00	€ 16.081,00
Totale jaarlijkse onderhoudskosten	€ 4.317,12	€ 2.632,50	€ 2.894,58



Overzicht kosten applicaties	essentieel/toekomstig	voor welke applicatie?	Planon	Topdesk	Prequest	Onderhoud per jaar
Bezoekersregistratie	toekomstig	Topdesk		€ 1.350,00		€ 202,50
Operationeel Beheer	toekomstig	Topdesk		€ 4.050,00		€ 607,50
Voorraad- en Bestelbeheer	toekomstig	Topdesk		€ 4.050,00		€ 607,50
Huisvestingsbeheer	toekomstig	Topdesk		€ 4.050,00		€ 607,50
Bezoekersregistratie	toekomstig	Prequest			€ 12.331,00	€ 2.219,58
onderhoud	toekomstig	Prequest			€ 750,00	€ 135,00
Sleutelbeheer	toekomstig	Prequest			€ 750,00	€ 135,00
Ruimtebeheer en Cadkoppeling	toekomstig	Prequest			€ 750,00	€ 135,00
Middelenbeheer	toekomstig	Prequest			€ 750,00	€ 135,00
Vastgoedbeheer	toekomstig	Prequest			€ 750,00	€ 135,00
Vastgoedbeheer	toekomstig	Planon	€ 1.680,00			€ 300,00
Ruimtebeheer	toekomstig	Planon	€ 1.760,00			€ 317,00
Onderhoudsplanung	toekomstig	Planon	€ 5.200,00			€ 936,00
Reserveringen	toekomstig	Planon	€ 11.284,00			€ 2.031,12
Sleutelbeheer	toekomstig	Planon	€ 1.520,00			€ 273,00
Productenbeheer	toekomstig	Planon	€ 2.560,00			€ 460,00

2.6. Deelconclusie gebruikte applicaties van de dienstverlenende afdelingen

Het onderzoek is uitgevoerd onder de bestaande applicaties “NPQ FM Solutions, Planon en Topdesk”. Doordat deze leveranciers allen een servicemanagement oplossing bieden en de gewenste functionaliteit van de serviceverlenende afdelingen in alle bestaande applicaties onder te brengen zijn, is de conclusie dat het niet meer benodigd om een nieuwe applicatie te onderzoeken. Het onderzoek heeft dus aangetoond dat één van de bestaande applicaties het beste in aanmerking komt om als Service-center applicatie te gebruiken.

De advies keuze voor de te gebruiken Service-center applicatie zal dus gemaakt worden tussen de bestaande GGzE applicaties “NPQ FM Solutions, Planon en Topdesk”.

De afdeling HRM gebruikt momenteel nog geen applicatie om de interne klant te bedienen, maar kan de gevraagde Frontoffice-processen en BackOffice-processen ook in de te kiezen Service-center applicatie onderbrengen.

De keuze voor een gezamenlijke Service-center applicatie is voornamelijk afhankelijk van aanbod van functionaliteit, intensiteit van huidig gebruik, kennis van functioneel beheer en kosten van de bestaande servicemanagement applicaties.

Doordat het huidige intensiteit van gebruik en kennis van functioneel beheer verschilt, zal ook in de eindconclusie hier rekening mee gehouden worden.

Per leverancier van de bestaande servicemanagement applicatie is inzichtelijk gemaakt welke functionaliteiten er momenteel gebruikt worden. De al in gebruik zijnde functionaliteit van deze serviceverlenende afdelingen zijn geanalyseerd per applicatie. Daarna is bepaald welke functionaliteit door deze serviceverlenende afdelingen is gevraagd en of deze door de applicatieleveranciers geleverd kan worden.

Doordat de leveranciers van de bestaande GGzE applicaties “NPQ Solutions, Planon en Topdesk” alle functionaliteiten aanbieden waarin de gevraagde functionaliteit van de serviceverlenende afdelingen in ondergebracht kan worden, is daarna gekeken naar de technische infrastructuur van GGzE. Doordat de serviceverlenende afdelingen Huisvesting, Facility en ICT momenteel al via de bestaande infrastructuur van GGzE gebruik maken van hun bestaande applicaties, kan de gekozen Service-center applicatie ook gebruik maken van de technische infrastructuur van GGzE, zoals bepaald in het Programma van Eisen.

3. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de deelconclusies van het “onderzoek Frontoffice-processen” en het “technisch onderzoek naar gebruikte applicaties van de serviceverlenende afdelingen” samengevoegd.

Dit hoofdstuk is opgesteld naar beschreven naar aanleiding van de uitgevoerde interviews en onderzoeken zoals deze beschreven zijn in hoofdstuk twee en zullen de vragen van de gestelde subopdrachten in hoofdstuk [1.4A](#) en [1.4B](#) beantwoorden.

De afdelingen ICT en HRM hebben ieder een apart centraal punt waar de interne klant (GGzE medewerker) een klacht, wens, informatievraag of storing kan melden. De afdeling huisvesting en Facility hebben een gezamenlijk centraal meldpunt waar de medewerker terecht kan.

Analyse van de processen van de betrokken afdelingen laat zien dat **alle** Frontoffice-processen direct of indirect voldoen aan de gestelde definitie. Dit zijn de processen waarbij de aanmelder (klant) een klacht, informatievraag, wens of storing aanmeldt bij een dienstverlenende afdeling en waar een centraal punt als ingang dient, die geregistreerd wordt op een handmatige of geautomatiseerde wijze, die daarna afgehandeld wordt door een generalist of specialist en waarbij de aanmelder (klant) een terugkoppeling op deze klacht/informatievraag/wens of storing ontvangt.

De bestaande Frontofficeprocessen waarbij volledig voldaan wordt aan de gestelde definitie (dus die volledig voldoen aan de processtappen aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling) komen **direct** in aanmerking om in een Service-center ondergebracht te worden en vertonen overlap tussen de serviceverlenende afdelingen.

De Frontoffice-processen die nog niet volledig voldoen aan de gestelde definitie (dus waar de processtappen aanmelding, registratie, afhandeling en terugkoppeling naar de klant nog niet volledig plaatsvindt) dienen door de serviceverlenende afdelingen gestandaardiseerd te worden, zodat ook deze processen gaan voldoen aan de gestelde definitie en ook ondergebracht kunnen gaan worden in een Service-center.

Wel dient men in een gezamenlijk Service-center rekening te houden dat de bestaande BackOffice-processen in de Service-center applicatie af te handelen te zijn.

Wat betreft de te kiezen Service-center applicatie is vooraf een Programma van Eisen opgesteld en is door het management van Huisvesting, Facility, HRM en ICT geaccordeerd. Vervolgens is een aanvullende aspectenlijst opgesteld zoals deze is vernoemd in hoofdstuk [2.4.1](#).

Analyse van het Programma van Eisen en aspecten hebben geconstateerd dat alle gevraagde functionaliteit van de serviceverlenende afdelingen onder te brengen is in één van de applicaties van de huidige leveranciers. Hierdoor hoeft niet verder gekeken te worden naar een nieuw aan te schaffen applicatie.

Door de huidige intensiteit van gebruik, kennisverschil in functioneel beheer en aanbod van verschillende functionaliteiten van de leveranciers van NPQ FM Solutions, Planon en Topdesk is daarna gekeken naar kostenoverweging. Deze kosten voor investering zijn genoemd in hoofdstuk [2.5](#).

Doordat Topdesk de grootste intensiteit van gebruik heeft samen met het hoogste kennisniveau van functioneel beheer, alle gevraagde functionaliteit in modules kan aanbieden en de te maken investering voor **kosten voor aanschaf en jaarlijks onderhoud** het meest gunstig zijn, zal **Topdesk** als advies voor een gezamenlijke Service-center applicatie genoemd worden.

4. Aanbevelingen

In [hoofdstuk 1.2](#) zijn de huidige knelpunten geïnventariseerd. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke aanbevelingen deze knelpunten zullen wegnemen. Ook wordt een verkort implementatieplan genoemd, die het invoeren van een gezamenlijk Service-center ondersteunt. Hiermee zal antwoord worden gegeven op de subopdracht [1.4C](#).

- **Aanbevelingen 1: "Klant".**

Het inrichten van een "One-Stop-Shop" met een gezamenlijke uitstraling is een randvoorwaarde om de interne klant één ingang te bieden. Dit is ook een essentiële aanbeveling die uitgevoerd moet worden. De interne klant moet één ingang kunnen vinden met één telefoonnummer en/of één e-mailadres, waarin eenduidig gecommuniceerd wordt naar deze interne klant. Deze klant dient ook selfservicemogelijkheden te krijgen, zodat de interne klant plaats en tijdonafhankelijk zijn verzoek kan plaatsen. De interne klant moet het "De klant is koning" gevoel ervaren.

In het onderzoek komt naar voren dat de klant behoefte heeft aan een centrale ingang, waar hij ongeacht zijn verzoeken/vragen/verstoringen terecht kan. Het inrichten van een "One-Stop-Shop" gaat in op deze behoefte van de klant. De klant ervaart het individueel aanbieden van diensten via verschillende ingangen door de serviceverlenende afdelingen als een knelpunt. Dit wordt door het Service-center ondervangen.

Vanuit de interviews met management van Huisvesting, Facility, HRM en ICT is geïnventariseerd of centrale of decentrale inrichting van een Service-center de voorkeur heeft. Gezien de doorlooptijd van het project die vermeld is in het implementatieplan, heeft initieel een decentrale inrichting de voorkeur. Op deze wijze hoeven servicemedewerkers niet toegewijd hun taken binnen het Service-center te richten, maar kunnen servicemedewerkers ook andere specialistische werkzaamheden binnen de serviceverlenende afdeling uitvoeren als er minder meldingen binnenkomen.

Aanbeveling 2: "Afdeling".

Door de verschillende normen en waarden (cultuur) van de serviceverlenende afdelingen en de verschillende karakterschetsen en persoonlijkheden binnen deze afdelingen, is het van belang om het principe "De klant is koning" te hanteren.

Het onderbrengen van de Frontoffice-processen in een gemeenschappelijke Service-center applicatie en de gezamenlijke uitstraling naar deze interne klant waarin eenduidig gecommuniceerd wordt, zullen zorgen dat voor de interne klant dit snel zichtbaar en merkbaar zal zijn.

De serviceverlenende afdelingen dienen procesmatig hun gezamenlijke diensten aan de klant aan te bieden in plaats van taakgericht. Een voorbeeld hiervan is het in dienst treden van een nieuwe medewerker. Verschillende serviceverlenende afdelingen zijn betrokken bij dit indiensttredingproces, wat vanuit proces ingericht dient te worden, en niet vanuit taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling behandeld dient te worden. Door deze diensten te beschrijven en procesmatig aan te bieden, kunnen de serviceverlenende afdelingen binnen de Service-center applicatie elkaar ook informeren. Ook kunnen Workflows tussen deze afdelingen ingericht worden, zodat deze diensten ook procesmatig aangeboden kunnen worden aan de interne klant.

Het benoemen van de overeenkomstige frontofficeprocessen zorgt ervoor dat gezamenlijke en onderscheidende processen ondergebracht kunnen worden in de Service-center applicatie en gecommuniceerd kunnen worden aan de interne klant. Dit zorgt voor helderheid en transparantie. De onderscheidende processen kunnen specialisme behouden en het "klant is koning" principe kan gehanteerd worden door middel van deze eenduidige communicatie naar de interne klant.

De knelpunten; geen goede onderlinge communicatie, individuele taken per afdeling en geen onderliggende samenwerking worden middels het Service-center opgelost. Door het principe “De klant is koning” te hanteren, en tevens procesmatig gezamenlijk de diensten aan te bieden aan de interne klant en in een Service-center applicatie in te richten, borg je coherentie van de diensten naar de klant en de servicemedewerkers onderling.

De servicemedewerkers worden via één gezamenlijke applicatie “geforceerd” dezelfde handelswijze binnen de processen te hanteren. De Work-flows binnen de processen worden vereenvoudigd en kunnen zelfs samenvloeien tot één proces, zodat deze procesmatig aangeboden kunnen worden.

Het inrichten van een Service-center neemt niet de onderlinge cultuurverschillen weg, maar door het samenbrengen van servicemedewerkers binnen het Service-center, kan men van elkaar leren en kan kennis centraal geborgd worden binnen de Service-center applicatie.

Het veranderen van processen gaat sneller dan het veranderen van mensen.

- **Aanbeveling 3: “Applicatie”.**

Samenwerking in een gezamenlijke Service-center applicatie is ook een randvoorwaarde om de interne klant centraal te kunnen bedienen. Deze aanbeveling dient ook zeker uitgevoerd te worden. Door gezamenlijk in een Service-center applicatie te opereren, kunnen basisgegevens gedeeld worden en hoeven dus maar één keer geregistreerd te worden.

Ook kunnen gezamenlijke processen beter met elkaar afgestemd worden en is onderlinge communicatie eenvoudiger om de betrokken afdeling tijdig te informeren over het openstaande verzoek van de interne klant.

Door een centrale kennisdatabank kan door de betrokken serviceverlenende afdelingen kennis centraal geborgd worden en kunnen oplossingen voor verzoeken sneller afgehandeld worden, waardoor doorlooptijden verkort worden.

Ook kan functioneel beheer en technisch beheer in een gezamenlijk Service-center bredere verantwoordelijkheid dragen, zodat meerdere mensen functionele en technische kennis opbouwen en borgen.

De knelpunten; basisgegevens dubbel vastleggen, het niet aansluiten van werkzaamheden en dubbele uitvoering, kennisborging, Work-flow management, inefficiëntie, een gezamenlijke uitstraling en communicatie naar de klant worden opgelost door inrichting van een Service-center met bijbehorende Service-center applicatie.

Het inrichten van een gezamenlijke Service-center applicatie zorgt dat de interne klant zijn verzoeken/vragen/verstoringen centraal kan beleggen, en dat deze op één centrale plaats wordt geregistreerd. Doordat gebruik gemaakt wordt een Service-center applicatie kan gezamenlijke uitstraling en eenduidige communicatie naar de klant bereikt worden, en kan Work-flow management ingericht worden, zodat de serviceverlenende afdelingen elkaar tijdig en efficiënt kunnen informeren over hun gezamenlijke diensten en processen. De interne klant ervaart via deze wijze een “One-Stop-Shop”.

5. implementatieplan²⁸

In hoofdstuk vier zijn verschillende aanbevelingen gedaan om de huidige knelpunten weg te nemen en is de interne klant als centraal uitgangspunt genomen. In dit hoofdstuk zal een implementatieplan beschreven worden, hoe deze aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden en hoe dit dient te verlopen.

De beschrijving van het implementatieplan zal plaatsvinden vanuit de aanbevelingen “klant”, “afdeling” en “applicatie”. Daarna is nog een vierde aspect opgenomen: “Project” om de aanbevelingen vanuit een projectmatige aanpak in de organisatie in te voeren. Per aspect zal de deelimplementatie en aandachtspunten beschreven worden.

Aanbeveling 1: “Klant”.

1. Benoem een nieuw centraal telefoonnummer en e-mailadres voor het in te richten Service-center.
2. Verzorg dat via een telefooncentrale via dit centrale nummer gekozen kan worden via telefonische keuzes voor de afdelingen huisvesting en Facility (het centrale meldpunt), HRM (de helpdesk HRM) en ICT (de helpdesk ICT). Benoem ook een optie dat meldingen buiten kantooruren aangemeld kunnen worden via een storingsnummer.
3. Communiceer tijdig de voortgang en ontwikkeling (het volledig operationeel inrichten van een Service-center) naar de organisatie. Dit om de organisatie te laten wennen aan een gezamenlijk Service-center.

²⁸ **Implementatie** (van het Latijnse werkwoord *implére*, 'invullen' of 'vervullen') is de invoering van een nieuw systeem, plan, idee, model, ontwerp, standaard of beleid in een organisatie (Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Implementatie>).

Aanbeveling 2: “Afdeling”.

1. Benoem en registreer de verantwoordelijke manager(s) voor het Service-center. Wie draagt er (gedeelde) eindverantwoordelijkheid vanuit het management Huisvesting, Facility, HRM en ICT voor het Service-center.
2. Richt binnen het project allereerst de gezamenlijke Frontoffice-processen die volledig voldoen aan de gestelde definitie in en breng deze in de Service-center applicatie onder.
3. Zorg dat overkoepelende processen, zoals het in dienst treden van een nieuwe medewerker, procesmatig behandeld wordt in plaats van taakgericht per afdeling. Beschrijf deze processen en benoem verantwoordelijken en rollen.
4. Zorg na deze inrichting ook dat de overige Frontoffice-processen gestandaardiseerd worden en ondergebracht kunnen worden in de Service-center applicatie.
5. Sluit de BackOffice aan op de gekozen applicatie.
6. Werk vanuit overeenkomsten tussen de verschillende serviceverlenende afdelingen.
7. Benoem een storingsdienst waarbij de betrokken Service-center medewerkers in participeren, zodat de interne klant ook buiten kantooruren zijn klacht, wens, informatievraag of storing kan aanmelden.
8. Begin met het faciliteren van de gezamenlijke Frontoffice-processen en richt deze zoals zodanig in de gekozen applicatie. Standaardiseer deze processen zodat ze in te richten zijn in de gekozen applicatie.
9. Beschrijf de gezamenlijke Frontoffice-processen en onderscheidende processen.
10. Ga snel “van papier naar praktijk”.
11. Standaardiseer de gezamenlijke Frontoffice-processen van de betrokken serviceverlenende afdelingen.
12. Behoud ook specialisme en benoem deze, zodat hier met de inrichting rekening mee gehouden kan worden.
13. Stel de interne klant van GGzE altijd als uitgangspunt. Dit is de reden waarom we “het doen”.
14. Behoud ruimte voor initiatief en ad-hoc oplossingen.
15. Werk vanuit overeenkomsten in plaats van verschillen.
16. Begrijp en koester de benoemde verschillen.
17. Maak het “waar” op de werkvloer en werk samen.
18. Stel de interne klant centraal en wil allen dezelfde interne klant helpen.
19. Laat oude (werkgewoontes) los.
20. Vier behaalde successen om gezamenlijk een Service-center in te richten.
21. Stimuleer initiatieven en creativiteit.

Aanbeveling 3: “Applicatie”.

1. Om alle serviceverlenende afdelingen met Topdesk te laten werken, schrijft de leverancier het advies voor om in één gemeenschappelijke database te werken. Op deze wijze kunnen alle basisgegevens zoals aanmeldkaarten gedeeld worden. Gebaseerd op dit gegeven kan de applicatie technisch het beste worden ingericht:
 - Applicatieserver backend: Server applicatie, geïnstalleerd op IS001
 - Applicatie Frontend: Webbased internet Explorer applicatie, benaderbaar via IS001
 - Database: SQL database Service-center productie (productieomgeving) en Service-center acceptatie (acceptatieomgeving), benaderbaar via SQL001.Hierbij dient wel opgemerkt te worden, dat via export en import functies vanuit de technische infrastructuur koppelingen gemaakt kunnen worden met:
 - E-HRM systeem voor het importeren van medewerkers gegevens
 - Intranet om gegevens te kunnen publiceren
 - Active directory om Single Signon mogelijk te maken.
2. Documenteer inrichtingsvoorstellen, keuzes voor inrichting en configuraties. Deze documenten zijn de basis voor het succesvol kunnen uitvoeren van functioneel beheer.
3. Benoem een **vaste functioneel beheerder** voor de gekozen applicatie. Als dit een functie wordt binnen de GGzE organisatie, dient hier 1 vaste FTE voor ingezet te worden. Als dit een rol wordt binnen de GGzE organisatie, dient hier ten minste 2 personen voor aangewezen te worden die voor 0,5 FTE het functioneel beheer kunnen uitvoeren. Dit voor kennisdeling en borging van functioneel beheer voor de dienstverlenende afdelingen. Als blijkt dat de aangestelde functioneel beheerder onvoldoende kennis heeft van de applicatie, is externe training noodzakelijk.
4. Richt een helder autorisatiemodel in van de applicatie. Dit om te bepalen welke dienstverlenende medewerker welke rechten binnen de applicatie heeft en of dienstverlenende afdelingen gescheiden of gezamenlijk in de applicatie kunnen werken.
5. Benoem een startdatum waarop het Service-center hun meldingen in de nieuwe database gaan vastleggen. Dit om historie en eventuele vervuiling te voorkomen.
6. Gebruik een test en acceptatieomgeving voor de gekozen applicatie. De testomgeving kan als “sandbox” gebruikt worden om nieuwe versies en functionaliteiten in te testen. De acceptatieomgeving is een kopie van de productieomgeving en dient om productiewijzigingen en gedrag in te kunnen testen, zoals het implementeren van nieuwe versies, triggers en instellingen binnen de applicatie. Dit kunnen virtuele omgevingen zijn voor eenvoud van beheer.
7. Zorg dagelijks voor een incremental back-up en wekelijks voor een full back-up. Dit omdat de applicatie een hoge mate van continuïteit waarborgt en productiegegevens niet verloren mogen gaan.
8. Benoem releases waarin nieuwe versie van de applicatie geïmplementeerd kunnen worden.
9. De applicatie dient een koppeling te maken met het recent aangeschafte applicatie Profit van AFAS, dat onder de afdeling HRM valt. In dit systeem worden alle personele mutaties vastgelegd, die gekoppeld kunnen worden met de service management applicatie. Op deze wijze zijn te allen tijde de meest recente aanmeldgegevens van de betrokken aanmelder beschikbaar.

Aanbeveling 4: “Project”.

1. Stel een **interne projectleider** aan die verantwoordelijk is voor de transitie vanuit de verschillende applicaties naar één gemeenschappelijke applicatie. De doorlooptijd van het project om deze transitie door te voeren dient niet langer dan 4 maanden in beslag te nemen. Dit om de dienstverlenende afdelingen intensief betrokken te raken en houden en om papieren afspraken snel in de praktijk te kunnen omzetten.
2. Bespreek met management van Huisvesting, Facility, HRM en ICT een continuïteitsplan en bepaal welke medewerkers deel gaan nemen aan het Service-center, in welke frequentie en in welke tijd.
3. Benoem en registreer een overlegstructuur tussen de serviceverlenende afdelingen met betrekking tot het Service-center.
4. Als blijkt dat onvoldoende kennis voor implementatie aanwezig is, kan consultancy van de leverancier een praktische oplossing zijn. Bepaal na het definiëren van het project de kennis en capaciteit van technisch en functioneel beheer om eventuele consultancy in te schakelen.
5. Rapporteer met vaste periodes naar het management en stuur zonodig bij. Probeer niet direct 100% dichtgetimmerde procedures op te stellen, maar zorg voor een open inrichting waarin discussies en dialoog mogelijk is.
6. Houdt een aantal informatiesessies of inloopsessies om alle medewerkers van de dienstverlenende afdelingen te betrekken.

Bibliografie

Boeken:

G.Wijnen, W.Renes, P. Storm: Projectmatig werken. Het spectrum 2004, 20^e druk. ISBN: 90-274-6905.

ITSMF (Werkgroep): IT Servicemanagement, een introductie. ITSMF 2000, 2^e druk. ISBN: 90-804928-1-7.

T. Alofs, H. Korevaar: Van Helpdesk naar Servicedesk. Ten Hagen & Stam. 2^e druk. ISBN: 90-440015-1-5.

N. van Dam, J. Marcus: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en management. Wolters Noordhoff. 5^e druk. ISBN: 978 90 01 210274.

Organisatieliteratuur:

- Facility: Offerte NpQ Prequest.
- Huisvesting: Offerte Planon.
- ICT: Offerte Topdesk”.
- Facility: Facilitaire producten- en dienstengids juli 2003.doc.
- Huisvesting: Huisvesting bouwproces handboek.doc en storingsonderhoud handboek.doc.
- ICT: service catalogus.doc.
- HRM: 2009-10-21_PvE_E-HRM_v10_def.doc (programma van eisen E-HRM selectie).

Internetsites:

- Website NpQ Prequest: www.npqsolutions.com.
- Website Planon: www.planon.nl.
- Website Topdesk: www.topdesk.nl.

Artikelen:

- D. Stilleboer, G. van Offeren, M.Braun: Facilities en ICT: meer dan een LAT relatie. Facto magazine november 2008.
- D.Toet: Facility manager bedreigd hoofd IT. Computable maart 2007.
- G. de Bruijn, M.Cloudt: ICT en FM, samenvoegen mag, samenwerken moet!. FMI mei 2005.
- G. de Bruijn, M. Konings: ICT en FM: vloek of zegen?. FMI november 2003.

Scripties:

- C. Flooren: Het verbeteren van de ICT-dienstverlening door de afdeling I&A van het ID College. Zoetermeer 2007
- P. Rappard: Één FMIS, meer dan alleen software? Een advies voor de toekomstige inzet van Planon bij GGZ-Delfland. Den Haag 2009

Bijlagen

Bijlage 1: Procesverantwoording

Bijlage 1.1: Plan van Aanpak



Plan van aanpak

Project: “GGzE Frontoffice Facility, huisvesting, HRM en ICT als Service-center”

Plan van aanpak

Naam organisatie	:	GGzE
Naam opdrachtgever	:	Dhr. H.T.A.M. Kanters
Naam opdrachtnemer	:	Patrick van Hoof
Naam auteur PVA	:	Patrick van Hoof
Datum	:	22-10-2009
Plaats/Datum PID compleet	:	Eindhoven,
Documentversie	:	1.1
Status	:	Definitief

Distributie

Document versie			Distributie	
Versie	Status	Datum	Datum	Lijst
01	Concept	18102009		M. van Hulten, H.T.A.M Kanters
02	Concept	20102009		M.van Hulten, H.T.A.M Kanters
10	Definitief	10112009		M.van Hulten, H.T.A.M Kanters
1.1	Definitief	07122009		M.van Hulten, H.T.A.M. Kanters

Versiebeheer

Datum	18-10-2009
Auteur(s)	Patrick van Hoof
Versie	1.1
Status	Definitief

Versie	Status	Datum	Auteur	Korte beschrijving aanpassing
01	Concept	18-10-2009	P.van Hoof	Eerste versie plan van aanpak.
02	Concept	20-10-2009	P. van Hoof	Opmerkingen verwerken na stagebezoek afstudeerdcent
03	Concept	6-11-2009	P. van Hoof	Vorgelegd aan 2 ^e afstudeerdcent, planning bijgesteld. Baten concreet gemaakt.
10	Definitief	10-11-2009	P. van Hoof	Aanpassing opmerking 1 ^e afstudeerdcent en status definitief door opdrachtgever en senior supplier.
11	Definitief	07-12-2009	P. van Hoof	Na opmerkingen management HRM en directie F&I, inkadering scope en beperken tot Frontoffices.

Bereikbaarheidsgegevens

Naam	E-mailadres	Telefoonnummer
Dhr H.T.A..M. Kanters	HTAM.Kanters@ggze.nl	040-2970569
Dhr P.van Hoof	PAAJ.van.Hoof@ggze.nl	06-10280519

Inhoud

Distributie	39
Versiebeheer	39
Bereikbaarheidsgegevens	39
1. Achtergronden.....	42
2. Probleemstelling.....	45
3. Opdracht	46
4. Projectactiviteiten	47
5. Scope en randvoorwaarden van het project.....	50
In scope:.....	50
Buiten scope:.....	50
Randvoorwaarden voor wetslagen project:.....	50
6. Aanpak en fasering	51
7. Producten.....	52
8. Kwaliteit.....	53
Besluitvorming fases	53
Project Issues	53
Uitzonderingsprocedure ('Management by Exception').....	53
Toleranties.....	54
Methodes en Technieken.....	54
Hulpmiddelen	54
Oplevering producten	54
9. Projectorganisatie	55
10. Planning.....	57
11. Kosten/Baten overzicht.....	58

Kosten.....	58
Baten.....	58

1. Achtergronden

GGzE is een geestelijke gezondheidsinstelling met 2000 interne medewerkers. Jaarlijks biedt GGzE zorg en behandelingen aan ongeveer 25.000 cliënten met een of meerdere bijzondere psychiatrische problemen. Deze zorg vindt zowel plaats op de hoofdlocatie aan de Boschdijk in Eindhoven, als de nevenlocaties op verschillende locaties binnen Eindhoven en de Kempen.

De missie van GGzE is om de beste zorg aan mensen met bijzondere psychische problemen te bieden.

De visie van deze organisatie: Samen met de cliënt en naastbetrokkenen bepaalt GGzE welke behandeling het beste aansluit op de behoefte van de cliënt. Het zo goed mogelijk functioneren en deelnemen aan de maatschappij is daarbij het uitgangspunt. GGzE investeert in het bijzonder in een gezondmakende en gastvrije behandelomgeving, omdat zij van mening is dat dit het herstel ten goede komt. Als gevolg van de toenemende specialisatie in de zorg is voor GGzE en haar cliënten een goede samenwerking met ketenpartners van groot belang.

Binnen de organisatie bestaan de stafafdelingen: Human Resources, financiën en informatie en vastgoed waarin ondersteunende diensten worden verleend aan de interne klant. De afdeling informatievoorziening (ICT) valt onder de het organisatieonderdeel financiën en informatie en de afdelingen huisvesting en facilitair vallen onder vastgoed. De afdeling Human Resource management is een aparte stafafdeling.

Het project zal uitgevoerd worden binnen de ondersteunende afdelingen facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening. Deze afdelingen zullen ook een rol spelen in dit project. Daarbij zal ook informatie ingewonnen worden bij externe partijen die al gebruik maken van Service-center dienstverlening.

Het project “GGzE Frontoffice Facility, huisvesting, HRM en ICT als Service-center” is een vervolg op een eerder onderzoek naar het inrichten van het “centraal meldpunt ten behoeve van de afdelingen facilitair en huisvesting binnen GGzE”. De opdrachtgever wil dit project laten uitvoeren om de klant centraler te kunnen bedienen en om verantwoordelijke diensten en uitvoering inzichtelijk te maken, zodat de klant efficiënter en effectiever bediend kan worden.

De aandachtsgebieden van de afdelingen Facilitair, huisvesting, HRM en informatievoorziening zijn als volgt:

- **Facilitair:** De doelstellingen van facilitair is het onderhouden, aanschaffen van alle inventaris in het ontroerend goed. Daarnaast verzorgen zij de interne post, zorgen zij voor zaalreserveringen en faciliteiten, restauratieve voorzieningen en overige facilitaire diensten zoals het plaatsen van kantoorartikelen en meubilair.
- **Huisvesting:** De doelstellingen van Huisvesting zijn om het onroerend goed van de GGzE zo doelmatig mogelijk te beheren en te onderhouden.

Daarnaast is het zaak om de aanpassingen, grote verbouwingen en nieuwbouwprojecten van hoge kwaliteit (in nauwe samenwerking met de klant) tijdig te realiseren en het storingsonderhoud (gedurende 24 uur) snel en adequaat op te lossen.

Tevens dient op meerdere gebieden te worden voldaan aan de wettelijke verplichtingen. Controle vooraf en veelvuldige registratie zijn hierbij een vereiste.

Deze twee afdelingen bedienen de centrale facilitaire vragen /verzoeken/verstoringen van de interne klant via een centraal meldpunt.

- **HRM:** De taken van HRM is het verzorgen van salarissen en verstrekken van personele informatie aan medewerkers en management, de werving en selectieprocedures, brengen advies uit aan management en stellen personeels-, organisatie- en ontwikkelingsbeleid op. Ook verzorgen zij functioneel applicatiebeheer uit op personele systemen zoals Beaufort, ETWeb en Square.

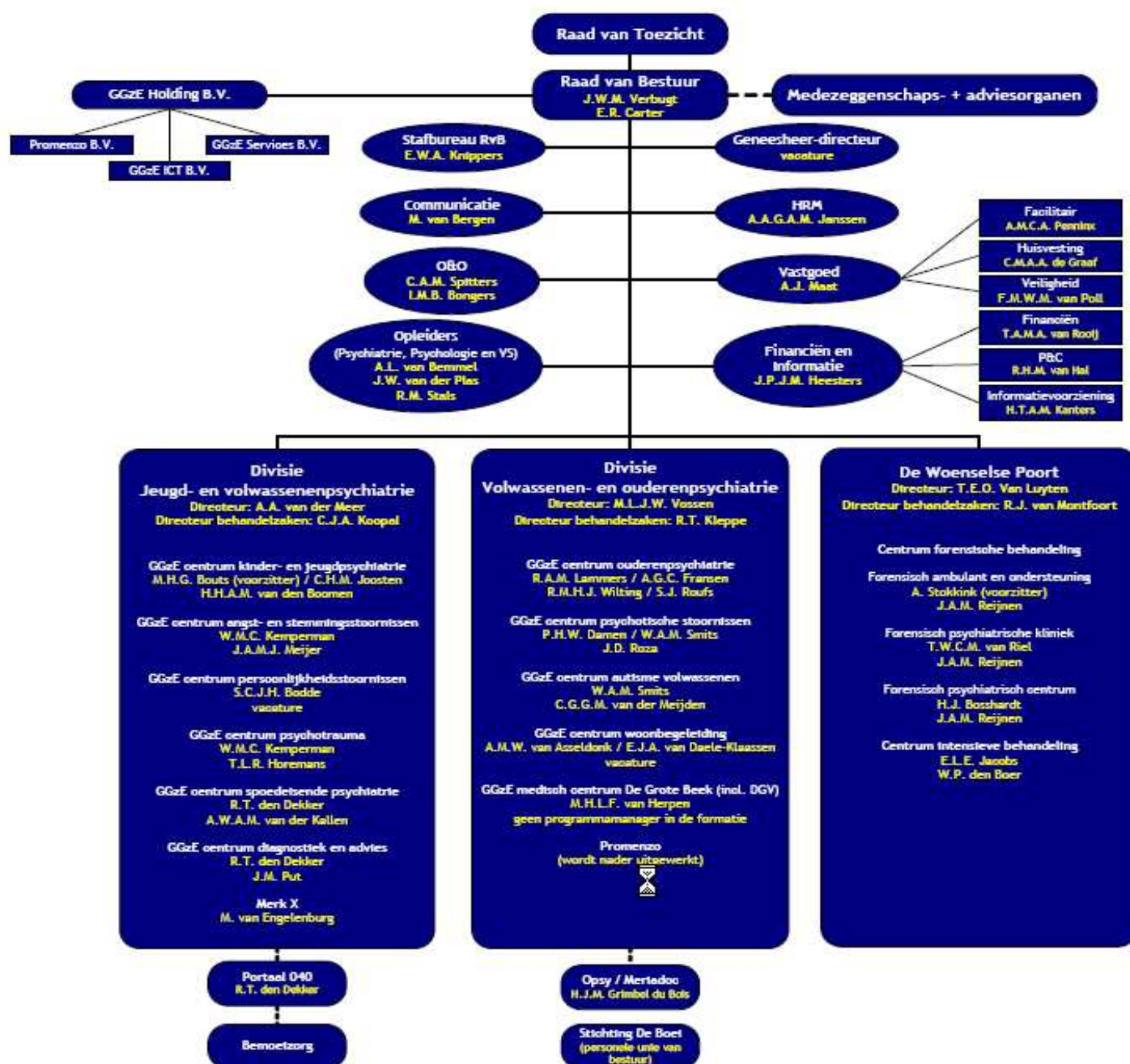
Deze afdeling bedient de centrale HRM vragen/verzoeken/verstoringen van de interne klant via een helpdesk.

- Informatievoorziening: De doelstelling van informatievoorziening is het beheren van de GGzE ICT infrastructuur, zoals werkplekken, netwerkdiensten, applicaties, servers en applicatieomgeving. Daarnaast verzorgen zij de managementinformatie naar de organisatie en applicatiebeheer voor de businessapplicatie USER (elektronisch patiëntendossier), waar de gehele organisatie gebruik van maakt.

Deze afdeling bedient de centrale ICT vragen/verzoeken/verstoringen/wijzigingen van de interne klant via een helpdesk.

De relatie tussen de opdrachtgever en andere partijen is dat de opdrachtgever eindverantwoordelijk is voor het infrastructureel beheer van ICT middelen, management informatie en applicatiebeheer en de gehele GGzE organisatie bedient.

Organogram GGzE:



2. Probleemstelling

Binnen GGzE bestaan 4 serviceverlenende afdelingen die de interne klant bedienen en diensten leveren. Dit zijn de afdelingen:

- Huisvesting: verantwoordelijk voor het beheer van onroerend goed.
- Facilitair beheer: verantwoordelijk voor de facilitaire middelen binnen de organisatie.
- HRM: verantwoordelijk voor de personeel- en salarisadministratie en HRM managementinformatie en adviseert over HRM beleid.
- Informatievoorziening: verantwoordelijk is voor het ICT infrastructuurbeheer.

Deze afdelingen hebben overeenkomstige processen maar worden in de praktijk verschillend uitgevoerd. Deze processen zijn niet beschreven, zodat de klant niet eenduidig geholpen wordt. Ook zijn taken en verantwoordelijkheden voor deze diensten niet eenduidig belegd, zodat niet inzichtelijk is welke afdeling er voor welke diensten verantwoordelijk is.

Gemeenschappelijke diensten die vanuit de Frontoffices van de betrokken afdelingen aan de klant worden aangeboden (zoals verhuizingen, patching van telefonie en data) vereisen een goede afstemming en communicatie tussen deze afdelingen. Doordat deze gemeenschappelijke diensten niet zijn beschreven worden diensten veelal met vertraging of ad-hoc geleverd.

Ook heeft de klant verschillende ingangen om verzoeken/vragen/verstoringen te melden en werken deze afdelingen onderling niet goed samen. Er bestaan binnen GGzE 3 meldpunten (Frontoffices) waar de klant zijn vragen/verzoeken/verstoringen kan aangeven. Dit is voor de afdeling huisvesting en facilitair het centrale meldpunt, voor de afdeling HRM de HRM helpdesk en voor de afdeling informatievoorziening de Helpdesk informatievoorziening.

De opgedane kennis van deze afdelingen is over de verschillende afdelingen geborgd, maar niet op een centrale plek belegd.

Doordat er door de afdeling geen of verschillende software oplossingen gebruikt worden om vragen/verzoeken/verstoringen in te registreren, bestaat er geen communicatie vanuit de Frontoffices van de betrokken afdelingen voor gemeenschappelijke diensten en worden gemeenschappelijke diensten veelal ad-hoc behandeld.

Waarom is de noodzaak voor onderlinge samenwerking benodigd?

- Zorgen voor kostenbesparing
- Klantgericht werken
- Klanttevredenheid verhogen
- Professionaliseren van de genoemde afdelingen
- Borging van kennis
- Profiteren van elkaars kennis
- Één contactpunt voor de klant

3. Opdracht

Het project “GGzE Frontoffice facility, huisvesting, HRM en ICT als Service-center” heeft als opdracht een adviesrapport (afstudeerverslag) aan GGzE te leveren, wat de haalbaarheid zal beschrijven om een gezamenlijk Service-center in te richten.

Het bedrijfskundige deel van de afstudeeropdracht zal bestaan uit een onderzoek naar de operationele werking van de verschillende Frontoffices van en tussen deze afdelingen en hierin de gemeenschappelijke processen, diensten en onderlinge afhankelijkheden inzichtelijk te maken.

Het doel vanuit het bedrijfskundige deel van de afstudeeropdracht is vanuit deze verschillende Frontoffices van de betrokken afdelingen een Service-center in te richten, om vanuit de Frontoffices de interne klant (de medewerkers van GGzE) centraler te kunnen bedienen en om verantwoordelijke diensten en uitvoering inzichtelijk te maken, zodat de klant vanuit dit servicecenter efficiënter en effectiever bediend kan worden. Dit onderzoek zal via een Top-Down benadering plaatsvinden.

Het informaticadeel van de afstudeeropdracht zal bestaan uit een onderzoek naar de gebruikte Frontoffice software van deze afdelingen en hierin de gemeenschappelijke processen, diensten en onderlinge afhankelijkheden inzichtelijk te maken.

Het doel van het informaticadeel van de afstudeeropdracht is om een advies uit te brengen om de interne klant (de medewerkers van GGzE) via een centrale servicesoftware deze diensten aan te bieden binnen het Service-center. Het adviesrapport zal ook voorzien in advies hoe men deze servicesoftware kan implementeren, wat de kritische succesfactoren en knelpunten tijdens implementatie zullen zijn.

De methodes die ik zal gebruiken om dit adviesrapport op te leveren zijn methodes die in de lessen Bedrijfskunde en Informatie systeem analyse zijn besproken. Daarvoor wil ik de betreffende afdelingen van GGzE analyseren aan de hand van het “Ist-Soll” model.

Het adviesrapport zal via een projectmatige aanpak worden uitgevoerd. Hiervoor zet ik de methode “Prince2” in, wat een veelgebruikte methode is binnen ICT om op projectmatige wijze een product op te leveren.

Het eindproduct is een adviesrapport aan de stuurgroep van dit project binnen GGzE. Dit adviesrapport wordt opgeleverd aan de stuurgroep door Patrick A.A.J van Hoof, projectmanager en afstudeerder van dit project.

4. Projectactiviteiten

Nummer	Fase	Activiteit	Beschrijving
1.	Plan van aanpak (document)	Opstellen plan van aanpak	Het opstellen van het plan van aanpak via Prince II
2.	Vorbereidingsfase	Broninformatie inwinnen (externe) adviseurs, leveranciers en gebruikers	Het inwinnen van (externe) informatie om praktijkvoorbeelden en succesverhalen inzichtelijk te maken.
3.	Vorbereidingsfase	Referentiebezoek Gemeente Eindhoven	Naar aanleiding van artikel referentiebezoek plegen bij de gemeente Eindhoven om in praktijk de inrichting van een succesvol geïmplementeerde Service-center te bekijken.
4.	Vorbereidingsfase	Klantbeleving bepalen	De gebruikte aanvraagformulieren, ingangspunten en processen vanuit klantperspectief bepalen.
5.	Vorbereidingsfase	Interview met Directeur Vastgoed GGzE	- Commitment verkrijgen en toelichting afstudeeropdracht. - Inzichtelijk maken en bronnen raadplegen voor analyse van gemeenschappelijke processen. - Uitgangspunt bepalen voor samenwerking of integraal werken.
6.	Vorbereidingsfase	Interview met Directeur F&I	- Commitment verkrijgen en toelichting afstudeeropdracht. - Inzichtelijk maken en bronnen raadplegen voor analyse van gemeenschappelijke processen. - Uitgangspunt bepalen voor samenwerking of integraal werken.
7.	Vorbereidingsfase	Interview met manager HRM	- Commitment verkrijgen en toelichting afstudeeropdracht. - Inzichtelijk maken en bronnen raadplegen voor analyse van gemeenschappelijke processen. - Uitgangspunt bepalen voor samenwerking of integraal werken.

			werken.
8.	Vorbereidingsfase	Interviews met hoofd en medewerkers huisvesting	• Inzichtelijk maken en bronnen raadplegen voor analyse van gemeenschappelijke processen . • Inzichtelijk maken gebruikte software en inrichting. • Inzichtelijk maken verantwoordelijke diensten en verantwoordelijkheden. • Inzichtelijk maken werkwijzen medewerkers.
9.	Vorbereidingsfase	Interview met hoofd en medewerkers facility	• Inzichtelijk maken en bronnen raadplegen voor analyse van gemeenschappelijke processen . • Inzichtelijk maken gebruikte software en inrichting. • Inzichtelijk maken verantwoordelijke diensten en verantwoordelijkheden. • Inzichtelijk maken werkwijzen medewerkers.
10.	Vorbereidingsfase	Interview met medewerkers HRM	• Inzichtelijk maken en bronnen raadplegen voor analyse van gemeenschappelijke processen . • Inzichtelijk maken gebruikte software en inrichting. • Inzichtelijk maken verantwoordelijke diensten en verantwoordelijkheden. Inzichtelijk maken werkwijzen medewerkers.
11	Vorbereidingsfase	Interview met hoofd en medewerkers informatievoorziening	• Inzichtelijk maken en bronnen raadplegen voor analyse van gemeenschappelijke processen . • Inzichtelijk maken gebruikte software en inrichting. • Inzichtelijk maken verantwoordelijke diensten en verantwoordelijkheden. • Inzichtelijk maken werkwijzen medewerkers.
12.	Uitvoeringsfase (document)	Onderzoeksrapport vanuit Frontoffices van de betrokken afdelingen naar gemeenschappelijke diensten, processen en werkwijzen van medewerkers	• Inzichtelijk maken van overeenkomsten en verschillen van diensten, processen en werkwijzen van medewerkers • Uitgangspunt is één ingang en één uitgang voor de interne klant.

			Product is onderzoeksrapport en advies samenwerkingsverband en inrichting welke in de afstudeerscriptie gebruikt kan worden.
13.	Uitvoeringsfase (document)	Technisch onderzoeksrapport gebruikte software	- Aan de hand van de bestaande software van de afdelingen (Prequest, Topdesk, Planon) de gemeenschappelijke diensten, processen en werkwijzen inzichtelijk maken. - Technische werking van Software bepalen en mogelijkheden onderzoeken om één software te gebruiken.
14.	Evaluatiefase (afstudeerscriptie)	Adviesrapport (afstudeerscriptie) inrichting Service-center GGzE	- Advies keuze voor één bestaande software of aanschaf van nieuwe software gebaseerd op resultaten. - Implementatieadvies gekozen software met kritische succesfactoren en mogelijke knelpunten - Het opleveren van het integraal adviesrapport (afstudeerscriptie) aan het management van Facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening. Deze afstudeerscriptie bevat ook informatie en conclusies van de twee onderzoeksrapporten.
15.	Afrondingsfase	Afronding project	Formele decharge van de projectmanager en afronding project.

5. Scope en randvoorwaarden van het project

In scope:

- Oplevering plan van aanpak.
- Oplevering onderzoeksrapport vanuit de Frontoffices van de betrokken afdelingen naar gemeenschappelijke diensten, processen en werkwijzen van betrokken dienstverlenende afdelingen.
- Oplevering technisch onderzoeksrapport vanuit de Frontoffices van gebruikte software en voorstel, implementatie met kritische succesfactoren en mogelijke knelpunten.
- Oplevering integraal adviesrapport om van uit de verschillende Frontoffices naar een centrale inrichting Service-center GGzE (afstudeerscriptie) te komen. Het project beperkt zich tot het advies voor de te kiezen inrichting Service-center vanuit deze verschillende Frontoffices.
- Interviews met directie Vastgoed en Financien & informatie
- Interviews met management en medewerkers Huisvesting, HRM, Facilitair, Informatievoorziening.
- Oplevering projectdocumentatie.

Buiten scope:

- Implementatie adviesrapport "Service-center Facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening GGzE".
- Onderzoek naar BackOffices binnen de dienstverlenende afdelingen Facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening. Het onderzoek beperkt zich tot de Frontoffices van de verschillende dienstverlenende afdelingen Facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening.
- Fysieke implementatie advies software.
- Opleiding van medewerkers.
- Inrichting applicatiebeheer voor advies software.
- Standardiseren van al bestaande processen.
- Het implementeren van nieuwe diensten.

Randvoorwaarden voor welslagen project:

- De eindverantwoording van het project ligt bij de projectmanager.
- Er is commitment op directie en hoofdniveau met betrekking tot de uitvoer van dit project.
- Medewerkers van de betrokken afdelingen kunnen worden benaderd en ingezet voor de benodigde inhoudelijke proceskennis, werkinstructies en procedures inzichtelijk te maken.
- Medewerkers van de betrokken afdelingen kunnen worden benaderd en ingezet voor de benodigde inhoudelijke softwarekennis en werking inzichtelijk te maken.
- De interne klant is centraal uitgangspunt in dit project.
- Betrokkenheid vanuit externe leveranciers voor informatie mogelijkheden software.
- Beschikbaarheid benodigde kennis medewerkers van afdelingen voor uitvoer onderzoek.

6. Aanpak en fasering

Fase 1	Opstellen plan van aanpak, inwinning broninformatie, Referentiebezoek Gemeente Eindhoven. Activiteit: 1,2,3
Fase 2	Klantbeleving bepalen en interviews Directie vastgoed, HRM en Financien en informatie management. Activiteit: 4,5,6,7.
Fase 3	Interviews Hoofd en medewerkers facility, huisvesting, HRM en informatievoorzieningmedewerkers voor analyse diensten en processen en analyse gebruikte software Activiteit: 8,9,10,11
Fase 4	Onderzoek en oplevering onderzoeksrapportage. Activiteit: 12
Fase 5	Onderzoek en oplevering technische onderzoeksrapportage. Activiteit: 13
Fase 6	Oplevering afstudeerscriptie en afronding project. Activiteit: 14,15

7. Producten

De deliverable van het project is het adviesrapport (afstudeerscriptie) aan het management van facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening.

Dit adviesrapport bevat de informatie, analyse en implementatieadvies van het technisch onderzoeksrapport naar de gebruikte software binnen de verschillende Frontoffices en de informatie, analyse en advies van het onderzoeksrapport vanuit de Frontoffices naar gemeenschappelijke diensten, processen en werkwijzen van de genoemde afdelingen om te komen tot een integraal Service-center.

8. Kwaliteit

De projectmanager van het project rapport tweewekelijks voortgangsrapportages aan de stuurgroep over de voortgang van het project. De wijze van rapporteren gebeurt via:

- Highlight reports en reguliere reports volgens Prince II methodiek. De templates voor deze rapportages zijn "Prince2_afwijkingenrapportage.doc" en "Prince2_voortgangsrapportage.doc".

De projectmanager en senior supplier stemmen tweewekelijks via e-mail af voor het bespreken van faseplanning en uitzonderingsrapportages.

De projectmanager en opdrachtgever komen een maal per twee weken bijeen voor het bespreken van faseplanning en uitzonderingsrapportages.

De archivering van de projectdocumentatie gebeurt door de projectmanager en zal tijdens het opleveren van de afstudeerscriptie overhandigd worden aan de stuurgroep.

9. Besluitvorming fases

De besluitvorming (go-no go moment) van de genoemde fases zullen genomen worden door de opdrachtgever op basis van "managing stage boundaries" van de Prince II methodiek.

10. Project Issues

Een issue kan door iedereen op ieder moment worden ingediend bij de projectmanager en wordt opgenomen in de issue-log. Een projectissue is een vraag, opmerking of potentiële wijziging. De projectmanager bepaalt de impact en de vervolgactie met betrekking tot de issue.

11. Uitzonderingsprocedure ('Management by Exception')

De uitzonderingsprocedure treedt in werking als verwacht wordt dat het project niet binnen de afgesproken tijd blijft. Zodra de projectmanager dit op basis van aangeleverde informatie verwacht, meldt de projectmanager dit in een exception report aan de stuurgroep. In onderling overleg wordt de aanleiding en oorzaak besproken. Daarna wordt besloten tot één van de volgende situaties:

- De stuurgroep treft maatregelen ter voorkoming/opheffing van de aanleiding.
- De stuurgroep besluit geen actie te ondernemen, omdat het denkt dat de overschrijding niet plaats zal vinden.
- Er worden concessies gedaan ten aanzien van tijd of kwaliteit of omvang van het op te leveren resultaat (bereik).

12. Toleranties

Tijdens de uitvoering van het project controleert de projectmanager regelmatig de voortgang. Indien de afwijking van de plannen naar verwachting groter is dan de afgesproken tolerantie, wordt daarover apart gerapporteerd aan de stuurgroep. De volgende toleranties zijn van toepassing: doorlooptijd plus of min 10%.

13. Methodes en Technieken

De gebruikte methodes en technieken die tijdens de uitvoerende fase zullen worden gebruikt, zijn methodes en technieken die zijn gebruikt in de lessen Informatiesysteemanalyse en bedrijfskunde. Dit zijn onder andere:

- Ist-Soll methodiek
- Prince II
- ITIL
- Business process (re) engineering

14. Hulpmiddelen

De hulpmiddelen die zullen worden ingezet voor dit project zijn:

- Microsoft Project
- Microsoft Word
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Excel
- Demoversie "Planon"
- Demoversie "Topdesk"
- Demoversie "Prequest"

15. Oplevering producten

Per op te leveren product zullen de volgende document statussen gehanteerd worden:

- Concept
- Goedkeuring
- Definitief

De document statussen zijn van toepassing op de volgende producten:

- Plan van aanpak
- Onderzoeksrapport vanuit de Frontoffices van de betrokken afdelingen naar gemeenschappelijke diensten, processen en werkwijzen van medewerkers.
- Technisch onderzoeksrapport gebruikte software.
- Afstudeerscriptie

16. Projectorganisatie

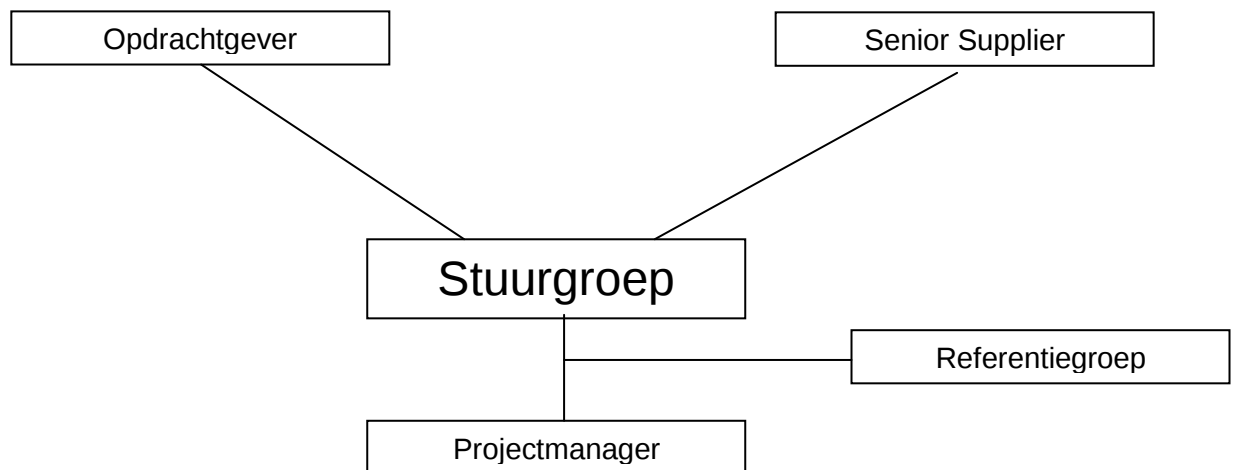
Voor de duur van het project wordt de volgende tijdelijke organisatie opgezet:

Opdrachtgever: H.T.A.M Kanters (opdrachtgever)

Senior Supplier: M. van Hulten (afstudeerdocent)

Referentiegroep: Management en medewerkers Facility, huisvesting en HRM

Projectmanager: P. van Hoof



Het projectsecretariaat is niet als zodanig vernoemd in het projectorganogram. Deze rol wordt vervuld door de projectmanager.

17. Stuurgroep

Naam	Rol	Verantwoordelijkheid
H.T.A.M Kanters	Opdrachtgever	Opdrachtgever en bewaker van de business case. Beoordeelt het project in relatie tot de bedrijfsdoelstelling en het bedrijfsbelang. Gedurende het project verzekert hij/zij dat het project gericht blijft op het op leveren van producten die de verwachte baten gaan genereren. Verder levert en weegt hij/zij de belangen van de business, gebruikers en leveranciers.
P.A.A.J. van Hoof	Projectmanager	Project eindverantwoordelijk voor oplevering genoemde producten en deliverables, om project tot succes te maken. Legt verantwoording af en stemt af met opdrachtgever en senior supplier.
M. van Hulten	Senior Supplier	Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten die zijn geleverd door de projectmanager, verzekert de degelijkheid van ontwerpen en producten en het volgen van standaarden. Ook beoordeelt de Senior Supplier de haalbaarheid om producten op tijd op te leveren.
Management en medewerkers van facility, HRM, huisvesting en informatievoorziening	Referentiegroep	Verstrekken inhoudelijke informatie over de onderzoeken van de projectmanager. Zij geven toelichting op gemaakte beslissingen en stellen resources beschikbaar voor inhoudelijke kennis van diensten, processen, werkwijzen en gebruikte software.

18. Planning

Periode	Doorlooptijd	Fase	Activiteit
18-10-2009 / 8-11-2009	3 weken	Fase 1	Inwinning broninformatie, opstellen plan van aanpak, Referentiebezoek.
9-11-2009 / 06-12-2009	4 weken	Fase 2	Klantbeleving bepalen, Interviews directie facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening
07-12-2009/7-2-2010	9 weken	Fase 3	Interviews hoofd en medewerkers facility, huisvesting, HRM en informatievoorziening medewerkers voor analyse diensten, processen en werkwijzen.
7-2-2010/28-2-2010	3 weken	Fase 4	Onderzoek en oplevering onderzoeksrapportage diensten, processen en werkwijzen betrokken afdelingen
28-2-2010/21-3-2010	3 weken	Fase 5	Onderzoek en oplevering technische onderzoeksrapportage.
21-3-2010/30-5-2010	10 weken	Fase 6	Oplevering afstudeerscriptie en afronding project.

De planning is momenteel in conceptfase en zal verder in detail uitgewerkt worden. Deze planning zal elektronisch worden aangemaakt via Microsoft Project.

19. Kosten/Baten overzicht

Kosten

De mogelijke aanschaf en onderhoudskosten vanuit het advies voor aanschaf/gebruik software zullen tijdens de technische onderzoeksfase inzichtelijk worden gemaakt. Hierin zullen de verschillen in kosten en licenties duidelijk worden en in een overzicht opgenomen worden.

Verdere kosten zijn niet inzichtelijk.

Baten

De te verwachten baten na het implementeren van het adviesplan zijn hieronder beschreven. Dit zijn geraamde baten die pas na implementatie van het Service-center concreet kunnen worden gemaakt:

- Kostenbesparing met 20% met betrekking tot software licentiekosten
- Overlap van diensten en processen centraal geborgd.
- Klantgerichter werken
- Verkorten van doorlooptijd met 20%
- Klanttevredenheid verhogen met 10%
- Procesmatiger werken
- Borging van kennis
- Profiteren van elkaars sterktes
- Eén contactpunt voor de klant middels een centraal opengesteld telefoonnummer.
- Kennis van de klant centraal borgen
- Eenduidige communicatie

Bijlage 1.2: Persoonlijke evaluatie

In dit hoofdstuk zullen mijn bevindingen van de afstudeerperiode vermeldt worden. Door het benoemen van enkele positieve en verbeterpunten zal duidelijk worden hoe de afstudeerperiode is ervaren.

Inleiding

In juni 2009 ben ik gestart bij GGzE bij de afdeling informatievoorziening als ICT servicemanager. Ik ben aangenomen op deze functie mede door mijn opleiding aan de Fontys Hogeschool. Doordat ik in juni 2009 gestart ben en ik de organisatie moest leren kennen, kon ik in augustus samen met mijn manager een probleemstelling formuleren wat aanleiding gaf voor het afstudeeronderzoek. Ik heb dit als positief ervaren, omdat ik onpartijdig en onafhankelijk in de organisatie mijn afstudeeronderzoek kon uitvoeren.

Algemeen

Doordat het afstudeeronderzoek tweeledig was (procesonderzoek en technisch onderzoek naar applicaties) had ik duidelijk de probleemstelling en opdracht voor ogen en wist ik goed wat diende te gebeuren. Met mijn bedrijfsmentor heb ik de afspraak gemaakt om tweewekelijks een vergadering te plannen, om de opdracht te bewaken en om mijn manager over de voortgang op de hoogte te houden. Dit heeft me structuur en houvast gegeven tijdens het afstudeeronderzoek.

Planning

Allereerst ben ik gestart met het maken van een PID (Project Initiation Document). Een onderdeel van een PID is het opstellen van een gedetailleerde planning. In deze planning is uitgebreid aangegeven welke stappen er ondernomen gingen worden en in welk tijdsbestek dit zou plaatsvinden. Doordat deze planning vroegtijdig is opgesteld en met de bedrijfsmentor en afstudeerdocent iedere twee weken een voortgangsrapportage is opgeleverd, kon deze planning ook gehandhaafd blijven en heeft dit gezorgd dat de totale planning maar twee weken is uitgelopen. Dit heeft de volgende redenen gehad:

- Van de leveranciers van de applicaties is bepaalde informatie zoals Roadmap en offertes opgevraagd. Dit heeft een langere doorlooptijd als gevolg gehad, maar geen grote problemen opgeleverd.
- Van de bedrijfsmentor en afstudeerdocent zijn opmerkingen geplaatst over de onderzoeksdocumenten. In de planning is hier niet voldoende rekening mee gehouden.

Positieve punten

Door het voeren van interviews met directie en management van de serviceverlenende afdelingen kreeg ik snel commitment voor het uitvoeren van het afstudeeronderzoek. Dit is als zeer prettig ervaren. Als persoonlijk zeer positief punt is ervaren dat een gesprek met de Raad van Bestuur heeft plaatsgevonden en zij schriftelijke toezegging hebben gedaan om na het afstuderen het afstudeeronderzoek te willen implementeren.

Verbeter punten

Als verbeterpunt zie ik dat rekening gehouden dient te worden met keuzes die in het verleden gemaakt zijn en hoe hiermee omgegaan dient te worden. Door het presenteren van het afstudeeronderzoek bij de serviceverlenende afdelingen is enkele malen discussie opgetreden hierover. Deze discussies had betrekking op aangeschafte applicaties door de serviceverlenende afdelingen en de sterke voorkeur voor een al aangeschafte applicatie. Het objectief blijven benaderen van deze keuzes in het onderzoeksrapport en het betrekken van management bij het opstellen van het afstudeeronderzoek heeft deze discussie opgeheven.

Persoonlijke groei

Ik heb ervaren tijdens mijn afstudeeronderzoek dat ik niet naar onmogelijkheden heb gekeken, maar positief ben gebleven en altijd naar de mogelijkheden voor het inrichten van een Service-center heb gekeken. Zo ben ik ervan overtuigd dat mijn afstudeerscriptie en advies in de praktijk kan worden doorgevoerd. Ik geloof ook heilig in de meerwaarde hiervan. Om dit te constateren is persoonlijk een groeimoment geweest.

Bijlage 2: Interviews

Bijlage 2.1 Interview met directeur F&I:

Algemeen

1. **Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring)?**
Zelf ben ik financieel geschoold. Ik heb buiten de studie bedrijfseconomie en registercontroller ook mijn MBA behaald.
Als werkervaring heb ik 24 jaar ervaring als financieel manager in de non-profit sector, welke allemaal de omslag maken naar een meer zakelijke cultuur.
2. **Hoelang bent u al werkzaam bij GGzE?**
Door GGzE ben ik ingehuurd vanaf 1 maart 2009. Presentatie
3. **Wat vond u van de presentatie?**
De presentatie is nog niet gegeven aan de afdeling F&I en dus kan er geen mening over de presentatie gegeven worden.

Onderzoek

4. **Staat u achter dit onderzoek?**
Ja, ik sta volledig achter dit onderzoek en wil hier graag commitment aan geven.
5. **Hoe kunt u input/commitment aan dit onderzoek geven?**
Er wordt zorggedragen dat je onderzoek wordt besproken in het centraal management team en je wordt uitgenodigd om in het hoofdenoverleg van F&I je presentatie gehouden kan worden voor inspanning vanuit de teams. Dit is op jouw initiatief.
6. **Hoe kan vanuit de verschillende afdelingen op directieniveau commitment aan dit onderzoek gegeven/gehouden worden?**
Er dient gezorgd te worden dat er afstemming blijft met je sponsors op directieniveau. Op mijlpalniveau kan dit ook met mij afgestemd worden. Het is belangrijk een goede relatie op jouw initiatief met HRM en vastgoed te blijven behouden.
7. **Heeft het afstudeeronderzoek en implementatie een goede kans van slagen? Waarom wel/waarom niet?**
Jazeker, iedereen zal hier voordeel aan beleven en mijn verwachting is dat de transitie niet erg groot zal zijn. De kosten zullen echter wel beheersbaar moeten blijven en niet te veel activiteiten tegelijkertijd in de organisatie lopen zodat dan de focus verloren raakt of geen resources benaderd kunnen worden.
8. **Wat is uw visie hoe ik binnen de scope van het onderzoek kan blijven?**
Stel duidelijk vast wat je niet meeneemt in het onderzoek. Denk hier goed over na. Bepaal voor jezelf de minimale scope omdat de uitrol veel lijkt op de items die wel in één scope zitten. De huidige scope is mijn beleving erg ruim.
9. **Is het realistisch om dit advies na oplevering te implementeren? Zo ja, binnen welke termijn?**
Ja, dit is zeer zeker realistisch. Zelf denk ik aan een periode van 3 tot 6 maanden van besluitvorming naar inrichting naar transitie naar implementatie.
10. **Welke mogelijke knelpunten ziet u tijdens het onderzoek?**
Momenteel speelt er een transitie met inrichting van resultaatverantwoordelijke eenheden. Hier lijken werkzaamheden binnen de divisies juist decentraal belegd te worden en hebben dus een afwijkende visie. De verhouding interne klant-leveranciersrelatie is voor GGzE een cultuurchange. GGzE heeft hier nog weinig ervaring mee. Doordat er op dit moment focus ligt op andere prioriteiten zou van jouw doel afgeleid kunnen worden. Pas ook op voor een hypeverschijnsel en probeer de opdracht concreet te maken.
11. **Welke rol/persoon/functie kan ik het beste benaderen voor onderzoek van gemeenschappelijke processen/werkwijzen/diensten binnen uw afdeling?**
Zie hierbij je plan van aanpak. Het makkelijkst is om dit aan de verantwoordelijke hoofden/directie te beleggen/vragen.

- 12. Kunnen er binnen de afdeling resources betrokken worden voor deze analyse ? Zo ja, wie plant deze resources?**
Dit is mogelijk. Geef echter aan van wie je wat nodig hebt. Vanaf januari 2010 is hier meer ruimte voor (hoewel Financien niet in de scope zit en ICT wel). Ikzelf ben verantwoordelijk voor Financien en informatievoorziening.
- 13. Is er sprake van veel informatie-uitwisseling tussen de dienstverlenende afdelingen?**
Deze afstemming heeft in het verleden meer plaatsgevonden. Dit gebeurt momenteel te weinig.

Visie

- 14. Hoe definieert u een succesvol servicecenter?**
Een succesvol servicecenter richt zich op geconcentreerde dienstverlening (niet zijnde core-business) conform eisen en wensen van de interne klant. Dit past ook binnen de financiële doelstellingen, wat terug te zien is in kosten- en schaalvoordelen.
- 15. Welke factoren zijn volgens u bepalend voor het succes van een servicecenter?**
De factoren die bepalend zijn voor het succes zijn een duidelijke scheiding van rollen. Ook weet de klant hierbij precies wat hij wil en voert hier ook regie op uit.
- 16. Wat is uw visie op het optimaliseren van dienstverlenende processen?**
Het routinematig uitvoeren van levering van diensten binnen gestelde kaders van geld, tijd en kwaliteit kan zorgen voor optimalisatie van dienstverlenende processen.
Door snelle en correcte afhandeling van de vraag en de traceerbaarheid van de gestelde vraag door de klant zelf inzichtelijk te maken en een hoge mate van beschikbaarheid van de systemen te garanderen kan een servicecenter succesvol zijn. Ook innovatie en marktconformiteit zijn factoren die dienstverlenende processen kunnen optimaliseren. Het risico voor bovenstaande genoemde punten is wel dat bureaucratie kan ontstaan.
- 17. Wat is uw mening op het gezamenlijk gebruik van één applicatie door het servicecenter?**
Dit is een noodzaak. Door te werken met een gezamenlijke interface kan op gezamenlijk niveau de klant bediend worden en kan er onderling gecommuniceerd worden.
- 18. Wat is uw visie op een intern/extern servicecenter binnen GGzE? Intern of outsourcing?**
Mijn visie is dat een servicecenter geoutsourced kan worden als dit van strategisch, commercieel en operationeel belang is. Interne dienstverlening kost vaak relatief veel managementcapaciteit en geld (duurder dan de markt en moeilijker om impopulaire beslissingen te nemen).
Intern kan een optimalisatie bereikt worden via schaalvoordelen (kostensharing, kennisdeling en kwaliteitsverhoging) op voorwaarde dat de organisatie rijp is voor een interne klant-leverancier relatie.
- Eerst moet de interne klant het gevoel krijgen voor wat hij nodig heeft aan middelen (dit niveau is momenteel nog niet bereikt bij GGzE en wordt momenteel nog vaak decentraal georganiseerd). Als de interne klant de vraag duidelijk heeft, zal hij vragen om de beste prijs-prestatieverhouding (sharing van diensten). Outsourcing is pas aan de orde als we intern vanuit de regierol weten wat we in opdracht aan de klant willen geven. Dit niveau heeft GGzE nog niet bereikt. De kwetsbaarheid ligt in het goed organiseren van deze klantvraag en kunnen vertalen naar diensten.
- 19. Aan welke kerncompetenties dient een medewerker servicecenter volgens u te voldoen?**
Een medewerker servicecenter dient klantwaarde toe te willen voegen (resultaat willen boeken en servicegericht samen met het leveren van een goede kwaliteit van diensten) en innovatief bezig zijn om de klant zo optimaal mogelijk te kunnen bedienen.
- 20. Wat is uw visie op het inrichten van een servicecenter? Centraal of decentraal?**
Met de huidige ICT infrastructuur is het wenselijk de klant centraal te bedienen, maar zo dicht mogelijk bij de bron te blijven.
- 21. Wat is uw visie met betrekking tot besluitvorming/betrokkenheid op directie en hoofdniveau?**

Bijlage 2.2 Interview met directeur vastgoed:

Algemeen

1. Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring)?

Zelf heb ik de HTS bouwkunde en werktuigbouwkunde gevolgd. In het bedrijfsleven ben in sinds 1981 actief en begonnen bij Ballast Nedam. Daarna heb ik via verschillende werkgevers in 1989 mijn eigen bouwmanagement adviesbureau gestart en valt momenteel een groot deel van de Domus huizen van het Leger des Heils onder mijn hoede en heb ik verschillende adviesprojecten gedaan, voornamelijk binnen de industriector.

2. Hoelang bent u al werkzaam bij GGzE?

Zelf ben ik 13 maanden in dienst van GGzE. Ik ben gestart om de taxatiewaarde van de huidige GGzE panden te inventariseren en ben toen als directeur vastgoed gevraagd.

Onderzoek

3. Staat u achter dit onderzoek?

Natuurlijk sta ik achter dit onderzoek. Ik denk dat als het aan de goede condities voldoet, het een succes kan worden.

4. Hoe kunt u input/commitment aan dit onderzoek geven?

Vanuit mijn kant kan ik commitment geven, dat bij de betreffende hoofden van huisvesting en facilitair de betreffende informatie gehaald kan worden. Mocht dit op een wijze niet mogelijk zijn, dan kan er geëscaleerd naar mij worden.

5. Hoe kan vanuit de verschillende afdelingen op directieniveau commitment aan dit onderzoek gegeven/gehouden worden?

Door middel van het betrokken blijven op managementniveau kan er commitment gegeven worden. Ook kan er toelichting gegeven worden in het vastgoedoverleg, wat op iedere eerste woensdag van de maand gehouden wordt. Hierin zijn ook de hoofden van facilitair en huisvesting vertegenwoordigd.

6. Heeft het afstudeeronderzoek en implementatie een goede kans van slagen? Waarom wel/waarom niet?

Het afstudeeronderzoek heeft een goede kans van slagen. Wel is het belangrijk om aan het management een kort en duidelijk plan te presenteren, zodat het ook haalbaar is om te implementeren. Als het onderzoek een groot boekwerk wordt, bestaat de kans dat management dit niet op gaat pakken.

7. Wat is uw visie hoe ik binnen de scope van het onderzoek kan blijven?

Richt je alleen op de Frontoffices van de verschillende afdelingen. Zorg dat je zaken kunt delegeren naar diegenen waar je informatie van nodig hebt. Regeren is delegeren in dit onderzoek.

8. Is het realistisch om dit advies na oplevering te implementeren? Zo ja, binnen welke termijn?

Het is zeker realistisch om dit advies te implementeren. Na je afstuderen in juni moet met een duidelijk en kort plan mogelijk zijn om dit binnen enkele maanden te implementeren.

9. Welke mogelijke knelpunten ziet u tijdens het onderzoek?

Op dit moment voorzie ik nog geen knelpunten. Tijdens de presentatie is de noodzaak van het onderzoek wel verduidelijkt.

10. Welke rol/persoon/functie kan ik het beste benaderen voor onderzoek van gemeenschappelijke processen/werkwijzen/diensten binnen uw afdeling?

Mijn collega Rien Castelijns is nauw betrokken bij mijn aandachtsgebied, voornamelijk op financieel gebied. Het is verstandig om met hem een interview te plannen over de gemeenschappelijke processen/werkwijzen/diensten binnen de afdeling.

11. Kunnen er binnen de afdeling resources betrokken worden voor deze analyse? Zo ja, wie plant deze resources?

Dit kun je het beste via Anky Penninx en Kees de Graaf verzorgen. Zij zijn hoofd van de afdelingen facilitair en huisvesting en kunnen resources ter beschikking stellen.

12. Is er sprake van veel informatie-uitwisseling tussen de dienstverlenende afdelingen?

Er vindt niet veel informatie-uitwisseling plaats tussen de verschillende dienstverlenende afdelingen. Wel ben ik van mening dat dit beter zou kunnen verlopen en dat afdelingen elkaar onderling beter kunnen informeren.

Visie

13. Hoe definieert u een succesvol servicecenter?

Een succesvol servicecenter is een servicecenter wat meldingen registreert en kan prioriteren. Ze moeten onderscheid kunnen maken over verschillende type meldingen en hier een oplostijd aan kunnen koppelen.

14. Welke factoren zijn volgens u bepalend voor het succes van een servicecenter?

De voornaamste factor is het menselijke aspect. De medewerkers zullen welwillend moeten zijn om te veranderen en om servicegericht de klant te bedienen.

15. Wat is uw visie op het optimaliseren van dienstverlenende processen?

Om dienstverlenende processen te optimaliseren dient men de huidige cultuur los te laten en niet meer "in hokjes" te denken. We dragen als dienstverlenende afdelingen een gemeenschappelijke verantwoording om de klant te bedienen.

16. Wat is uw mening op het gezamenlijk gebruik van één applicatie door het servicecenter?

Het is absoluut wenselijk om 1 applicatie te gebruiken, om bij het servicecenter de meldingen centraal te kunnen registreren en de meldingen door te kunnen zetten naar de betreffende specialisten en om de klant over de status te kunnen informeren.

17. Wat is uw visie op een intern/extern servicecenter binnen GGzE? Intern of outsourcing?

Zelf ben ik geen voorstander om een servicecenter te out-sourcen. Dit omdat kennis dan niet intern opgebouwd wordt en de mogelijkheid tot interne doorstroom beperkt wordt.

18. Aan welke kerncompetenties dient een medewerker servicecenter volgens u te voldoen?

Geduldig
Innemend
Analytisch
Informatief
Doorvragen
Communicatief

19. Wat is uw visie op het inrichten van een servicecenter? Centraal of decentraal?

Mijn voorkeur heeft een decentrale inrichting. Door middel van een centraal nummer door te schakelen, kunnen medewerkers ook andere werkzaamheden uitvoeren als er minder meldingen binnenkomen.

Bijlage 2.3 Interview met hoofd Facilitair:

Algemeen

1. **Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring)?**
Zelf heb ik een bedrijfskundige achtergrond en ben ik van origine een bedrijfseconoom.
In het bedrijfsleven ben ik begonnen als hoofd huishoudelijke dienst en ben ik gedetacheerd geweest bij verschillende psychiatrische inrichtingen (GGzE is momenteel de 5^e geestelijke gezondheidsinstelling waar ik werkzaam ben).
2. **Hoelang bent u al werkzaam bij GGzE?**
Ik ben gevraagd voor deze functie. Binnen GGzE ben ik begonnen als sectorhoofd interne dienst en heb hier in de loop van de tijd steeds meer taken bijgekregen. Momenteel vallen de volgende medewerkers onder mijn leiding: Centrale receptie, voedingsconsulenten en diëtisten, drukkerij, schoonmaakdienst, postkamermedewerkers en facilitair consulenten. In totaal zijn dit 56 medewerkers.
3. **U hebt in 2007 een MBA paper geschreven over een servicepunt/Frontoffice. Hoe is hier in de praktijk vervolg aan gegeven?**
Het advies is als project uitgevoerd binnen de afdeling huisvesting onder leiding van Kees de Graaf, hoofd huisvesting. Er is binnen GGzE een centraal meldpunt ingericht die bemand wordt door medewerkers van de receptie.
4. **Wat waren de eyeopeners en knelpunten van uw onderzoek?**
Knelpunten waren dat er geen extra functies voor dit meldpunt zijn opgesteld om deze afdeling te borgen en dus met de huidige bezetting bemand moest worden. Ook is het centrale meldpunt generalistisch ingericht en kunnen alleen meldingen aangenomen worden. Deze meldingen worden doorgezet naar de BackOffices, maar wordt de klant niet meer over de status geïnformeerd, of krijgt hij/zij een terugkoppeling van de melding.

Onderzoek

5. **Staat u achter dit onderzoek?**
Ik sta volledig achter dit onderzoek. Mijn mening is dat we integraler kunnen samenwerken en de klant zo efficiënter en effectiever kunnen bedienen.
6. **Hoe kunt u input/commitment aan dit onderzoek geven en blijven geven?**
Het commitment dient te komen dat we gezamenlijk vanuit de dienstverlenende afdelingen de klant centraal willen bedienen. Ook dienen we te voorkomen dat we voor 95% vooraf alles ingeregeld willen hebben, voordat we het servicecenter gaan starten. We kunnen dit pragmatischer insteken en eventueel nog bijsturen als dit nodig is.
7. **Hoe kan vanuit de verschillende afdelingen op hoofdniveau commitment aan dit onderzoek gegeven/gehouden worden?**
Door middel van het management op de hoogte te blijven houden zal er commitment gehouden blijven.
Heeft het afstudeeronderzoek en implementatie een goede kans van slagen? Waarom wel/waarom niet?
Het onderzoek heeft zeker een kans van slagen. De facilitair consulenten zullen het centraal bedienen toejuichen.
8. **Welke mogelijke knelpunten en kansen ziet u tijdens het onderzoek op uw afdeling?**
Voor veel medewerkers zal gelden dat zij oude gewoonten en werkwijzen moeten loslaten en denk ik dat dit wel een cultuuromslag zal zijn. Dit zal ook het meeste tijd vergen om dit goed te borgen en de klant centraal te willen bedienen met alle dienstverlenende afdelingen.

9. Zijn procedures/diensten/werkinstructies binnen de betreffende afdelingen beschikbaar en beschreven? Waarom wel/waarom niet?

Er is een procedure dienstengids waarin de afdeling Facility de diensten heeft beschreven. De meeste procedures/diensten en werkinstructies zijn digitaal raadpleegbaar.

10. Wie is/zijn op de betreffende afdeling verantwoordelijk voor het opstellen/onderhouden van deze procedures/diensten en werkinstructies?

De afdeling Facility heeft geen stafmedewerkers om de bestaande en nieuwe procedures/diensten en werkinstructies op te stellen en te onderhouden. We hebben hier geen capaciteit voor. Momenteel worden deze procedures/diensten en werkinstructies door stagiaires onderhouden. Er is een rechtstreekse hiërarchische lijn tussen mij en de uitvoerende medewerkers en zijn er geen staf of coördinerende medewerkers die ook de procedures/diensten en werkinstructies onderhouden.

11. Kunnen deze resources benaderd worden voor het inzichtelijk maken van procedures/diensten en werkinstructies om zo overeenkomsten tussen de dienstverlenende afdelingen inzichtelijk te maken?

Binnen de afdeling facility zijn wel medewerkers die goed op de hoogte zijn van de bestaande processen/procedures/diensten en werkinstructies. Dit zijn: Sjanne Biesters, Mario Bouwmans en Monique van Kimmenade voor het centraal meldpunt.

12. Hoeveel capaciteit mag van deze medewerkers gevraagd worden om processen en werkinstructies inzichtelijk te maken?

Zij kunnen je medewerking verlenen wanneer benodigd. Voornamelijk kunnen zij aangeven waar deze informatie te vinden is.

Tooling

13. **Wat is uw mening over het gezamenlijk gebruik van één applicatie door de verschillende dienstverlenende afdelingen?**
Ik ben voorstander om 1 applicatie te gebruiken. Op deze wijze kunnen alle klachten/wensen/informatievragen/storingen op één plek geregistreerd worden en kunnen de dienstverlenende afdelingen met elkaar communiceren.
14. **Wordt een centrale tool gebruikt om alle binnenkomende meldingen (klachten/wensen/informatie/storingen) in te registreren? Zo ja, hoe?**
Binnen de afdeling Facility wordt geen centrale tool gebruikt om meldingen te registreren.
15. **Zo nee, hoe worden deze meldingen vastgelegd?**
Deze meldingen worden vanuit het Centrale Meldpunt doorgegeven. De afdeling Facility maakt hiervan niet veel gebruik, omdat de meeste meldingen die gedaan worden bij dit Centrale Meldpunt huisvestingsmeldingen zijn.
16. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: wie is applicatiebeheerder van deze centrale tool?**
Niet van toepassing omdat de afdeling Facility geen centrale tool gebruikt.
17. **Als er een centrale tool gebruikt wordt : welke medewerkers werken met deze centrale tool?**
Niet van toepassing omdat de afdeling Facility geen centrale tool gebruikt.
18. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: Wie onderhoudt deze centrale tool?**
Niet van toepassing omdat de afdeling Facility geen centrale tool gebruikt.
19. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: Wie is de leverancier van deze applicatie en wie is vanuit deze leverancier betrokken bij storingen/updates/nieuwe versies?**
Niet van toepassing omdat de afdeling Facility geen centrale tool gebruikt.
20. **Is er documentatie beschikbaar met betrekking tot inrichting/keuze voor inrichting?**
Niet van toepassing omdat de afdeling Facility geen centrale tool gebruikt. Wel zou ik tijdens het onderzoek de optie gebruiksvriendelijkheid in acht te houden. Facility medewerkers zijn niet altijd gewend om met een digitaal systeem te werken en zal de applicatie eenvoudig in gebruik moeten zijn.
21. **Zijn er processen/procedures/werkinstructies over het werken met deze tool?**
Niet van toepassing omdat de afdeling Facility geen centrale tool gebruikt.

Visie

22. **Aan welke kerncompetenties dient een medewerker servicecenter volgens u te voldoen?**
Klantvriendelijkheid
Kunnen prioriteren
Analytisch
Organisatiekennis
23. **Wat is uw visie op het inrichten van een servicecenter? Centraal of decentraal?**
Mijn visie is om dit servicecenter centraal in te richten.

Bijlage 2.4 Interview met hoofd huisvesting:

Algemeen

1. **Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring)?**
Zelf heb ik de opleiding HTS bouw- en civiele techniek gevolgd. In het bedrijfsleven heb ik meer dan 20 jaar bij Defensie gewerkt.
2. **Hoelang bent u al werkzaam bij GGzE?**
Momenteel ben ik 10 jaar werkzaam binnen het GGzE als hoofd huisvesting onder de afdeling vastgoed.

Onderzoek

3. **Staat u achter dit onderzoek?**
Ik sta wel achter het onderzoek wat je uitvoert. Van origine ben ik een technisch persoon en zal ik natuurlijk aan bepaalde keuzes wel vast blijven houden. Zo is onder mijn toezicht het centrale meldpunt (meldpunt voor facilitair en huisvesting) door mij opgericht. Momenteel is deze taak belegd bij de receptie.
4. **Hoe kunt u input/commitment aan dit onderzoek geven en blijven geven?**
Het onderdeel voor het kiezen van een bepaalde meldingstool zal bepalend zijn voor het commitment. Zelf heb ik ervaring met het pakket Planon en het is essentieel om middels dit pakket bestellingen in ons financiële pakket te kunnen plaatsen en te communiceren met externe partijen.
5. **Hoe kan vanuit de verschillende afdelingen op hoofdniveau commitment aan dit onderzoek gegeven/gehouden worden?**
Door de zeer verschillende werkwijzen tussen afdelingen ben ik sceptisch of het een gezonde kans van slagen heeft.
6. **Heeft het afstudeeronderzoek en implementatie een goede kans van slagen? Waarom wel/waarom niet?**
Het afstudeeronderzoek heeft een goede kans van slagen. Het is belangrijk welke betrokken partijen er aan elkaar geschakeld worden. Dit bepaalt het succes van de implementatie.
7. **Welke mogelijke knelpunten en kansen ziet u tijdens het onderzoek op uw afdeling?**
Op dit moment zie ik geen knelpunten.
8. **Zijn procedures/diensten/werkinstructies binnen de betreffende afdelingen beschikbaar en beschreven? Waarom wel/waarom niet?**
Alle procedures/diensten/werkinstructies van de afdeling huisvesting zijn beschreven in twee documenten. Dit zijn het handboek storingsonderhoud en het handboek bouwproces.
9. **Wie is/zijn op de betreffende afdeling verantwoordelijk voor het opstellen/onderhouden van deze procedures/diensten en werkinstructies?**
Ik ben zelf verantwoordelijk voor het onderhoud en opstellen van deze procedures/diensten en werkinstructies. De laatste keer is dit uitbesteed aan een afstudeerder van de Fontys Hogeschool, richting planning en control.
10. **Kunnen deze resources benaderd worden voor het inzichtelijk maken van procedures/diensten en werkinstructies om zo overeenkomsten tussen de dienstverlenende afdelingen inzichtelijk te maken?**
Je kunt me altijd benaderen voor het inzichtelijk maken van deze procedures/diensten en werkinstructies. Via mijn medewerker Goof Elstak zul je de handboeken Storingsonderhoud en Bouwproces ontvangen. Voor verdere informatie mag je me rechtstreeks benaderen.
11. **Hoeveel capaciteit mag van deze medewerkers gevraagd worden om processen en werkinstructies inzichtelijk te maken?**
Je mag me altijd benaderen om deze processen/werkinstructies en procedures inzichtelijk te maken.

Tooling

12. **Wat is uw mening over het gezamenlijk gebruik van één applicatie door de verschillende dienstverlenende afdelingen?**

Het is wenselijk om vanuit 1 applicatie door de verschillende dienstverlenende afdelingen te werken. Wel dient het pakket eenvoudig te zijn vanuit het gebruik en dient het geen administratief pakket te worden, waar men meer bezig is om meldingen vast te leggen als door de klant van dienst te zijn. Essentieel om met het pakket te kunnen werken door de afdeling huisvesting is het kunnen omgaan met pakbonnen en facturen naar externe partijen.

13. **Wordt een centrale tool gebruikt om alle binnenkomende meldingen (klachten/wensen/informatie/storingen) in te registreren? Zo ja, hoe?**

Momenteel wordt er nog niet met een centrale tool gewerkt. Wel is de applicatie Planon aangeschaft om hier ons in te voorzien. Met deze applicatie heb ik ervaring vanuit Defensie, en daarom is de applicatie hiervoor aangeschaft.

14. **Zo nee, hoe worden deze meldingen vastgelegd?**

Momenteel wordt er met een storingsformulier gewerkt. Dit is een Word document wat ingevuld dient te worden. Na het invullen wordt dit gestuurd aan het centrale meldpunt. Vanuit dit meldpunt (mailbox of telefoonnummer) wordt dit storingsformulier doorgezet naar de betreffende specialist of afdeling die de melding oppakt.

15. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: wie is applicatiebeheerder van deze centrale tool?**

De applicatiebeheerders van Planon zijn Goof Elstak en Ton Kuijpers, beide medewerkers bij de afdeling huisvesting.

16. **Als er een centrale tool gebruikt wordt : welke medewerkers werken met deze centrale tool?**

Het uiteindelijke doel voor het gebruik, is dat de huismeesters de applicatie gaan gebruiken voor kleine meldingen/storingen en dat medewerkers huisvesting de applicatie gaan gebruiken voor grotere meldingen/verstoringen en het aanvragen van projecten.

17. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: Wie onderhoudt deze centrale tool?**

Via de applicatiebeheerders Goof Elstak en Ton Kuijpers gaat het verzoek voor updates en nieuwe versies naar Planon om deze te implementeren.

18. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: Wie is de leverancier van deze applicatie en wie is vanuit deze leverancier betrokken bij storingen/updates/nieuwe versies?**

Planon is de leverancier van de applicatie. Op verzoek van de applicatiebeheerders wordt de de applicatie door de leverancier geüpdatet.

19. **Is er documentatie beschikbaar met betrekking tot inrichting/keuze voor inrichting?**

Ja, er is documentatie beschikbaar met betrekking tot inrichting/keuzes voor inrichting. Deze informatie kan bij Goof Elstak ingewonnen worden.

20. **Zijn er processen/procedures/werkinstructies over het werken met deze tool?**

Zie vraag 20.

Visie

21. Aan welke kerncompetenties dient een medewerker servicecenter volgens u te voldoen?

Een medewerker moet kunnen doorvragen om het probleem inzichtelijk te maken

Prioriteren

Kennis van Bouw en installaties

Klantvriendelijk

22. Wat is uw visie op het inrichten van een servicecenter? Centraal of decentraal?

Het is beide mogelijk. Als voorkeur heb ik om een telefooncentrale zo in te richten , dat een algemeen nummer de opties geeft, om doorgeschakeld te worden naar een bepaalde afdeling. Daar kan de melding geregistreerd worden.

Bijlage 2.5 Interview met hoofd ICT:

Algemeen

1. **Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring)?**
Zelf heb ik HTS bedrijfskunde gevolgd. In het bedrijfsleven ben ik vanaf 1989 bij het Riagg en de Kempen gestart. Daarna ben ik werkzaam geweest bij Riagg Helmond en Oss en ben ik bij Ahrend verantwoordelijk geweest voor het opzetten van pc verkoop binnen deze organisatie.
2. **Hoelang bent u al werkzaam bij GGzE?**
Vanaf de fusie tussen Riagg en GGzE in 1996 ben ik in dienst van GGzE.

Onderzoek

3. **Staat u achter dit onderzoek?**
Ik sta zeker achter dit onderzoek. Centraal moeten interne klanten beter bediend kunnen worden en hebben medewerkers recht op een goede service. Hier is nog veel in te verbeteren.
4. **Hoe kunt u input/commitment aan dit onderzoek geven en blijven geven?**
Ik denk dat je op persoonlijke titel veel kan bereiken. Vanuit mijn kant kan ik dit commitment binnen het F&I (Financien en informatievoorzieningoverleg) geven.
5. **Hoe kan vanuit de verschillende afdelingen op hoofdniveau commitment aan dit onderzoek gegeven/gehouden worden?**
Men dient helder en gezamenlijk op het netvlies te hebben dat processen aan de voorkant strakker geregeld worden. Deze processen dienen ook inzichtelijk gemaakt te worden aan de interne klant, zodat transparantie ontstaat.
6. **Hoe kan ik binnen de scope van mijn onderzoek blijven?**
Dit heb je al gedaan om je toe te spitsen en alleen te richten op de Frontoffices. Dit is ook in je plan van aanpak aangepast. Het gaat om het centrale concept. Naar de klant toe is hier het meeste winst in te behalen.
7. **Heeft het afstudeeronderzoek en implementatie een goede kans van slagen? Waarom wel/waarom niet?**
Het onderzoek heeft zeker een kans van slagen. Door cultuur verschillen zullen met sommige dienstverlenende afdelingen goede afstemming plaats dienen te vinden. Onderling kunnen we zeker beter samenwerken.
8. **Welke mogelijke knelpunten en kansen ziet u tijdens het onderzoek op uw afdeling?**
Zelf zie ik geen grote knelpunten. Wel zullen er veranderingen plaatsvinden op regie van eigen werk en zal men autonomie moeten opgeven. Na de implementatiefase zal vast sommige irritatie ontstaan, juist door het opgeven van deze autonomie.
9. **Is het realistisch om dit advies na oplevering te implementeren? Zo ja, binnen welke termijn?**
Het is zeker realistisch om dit advies te implementeren. Zelf denk ik dat binnen 6 maanden dit advies geïmplementeerd kan worden.
10. **Is er sprake van veel informatie-uitwisseling tussen de dienstverlenende afdelingen?**
Het uitwisselen van informatie gebeurt in mindere mate, maar is wel benodigd om meer voor elkaar te kunnen betekenen en elkaar te informeren/communiceren. Nu zijn procedures/processen/werkwijzen maar deels beschreven binnen de afdeling en dragen de dienstverlenende afdelingen nog geen volle verantwoordelijkheid voor hun diensten.
11. **Zijn procedures/diensten/werkinstructies binnen de betreffende afdelingen beschikbaar en beschreven? Waarom wel/waarom niet?**
Binnen de afdelingen zijn veel procedures beschreven. Wel zijn deze procedures niet altijd goed toegankelijk en afgestemd met de verschillende dienstverlenende afdelingen. We maken binnen de afdeling gebruik van webformulieren voor aanvragen, maar de klant zou hier bijvoorbeeld meer in begeleid kunnen worden, in plaats van iedere dienst een formulier te gebruiken.
12. **Wie is/zijn op de betreffende afdeling verantwoordelijk voor het opstellen/onderhouden van deze procedures/diensten en werkinstructies?**

Op dit moment is dit iedereen, maar ook niemand. Deze taak is niet expliciet belegd en wordt er geen algemene verantwoordelijkheid gedragen om deze documenten op te stellen of te onderhouden.

Tooling

13. **Wat is uw mening over het gezamenlijk gebruik van één applicatie door de verschillende dienstverlenende afdelingen?**
We dienen als dienstverlenende afdelingen naar 1 systeem te gaan om elkaar te informeren/communiceren en om transparant meldingen vast te leggen.
14. **Wordt een centrale tool gebruikt om alle binnenkomende meldingen (klachten/wensen/informatie/storingen) in te registreren? Zo ja, hoe?**
We hebben verschillende middelen om klachten/wensen/informatie/storingen in vast te leggen. Uitgangspunt hierin is onze Helpdesk tool Topdesk, maar ook via telefoon zonder registratie en formulieren wordt informatie vastgelegd.
15. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: wie is applicatiebeheerder van deze centrale tool?**
Deze taak valt onder de ICT Servicemanager.
16. **Als er een centrale tool gebruikt wordt : welke medewerkers werken met deze centrale tool?**
Iedere medewerker van de afdeling informatievoorziening werkt met deze tool. De afdelingen EPD, managementinformatie, netwerkbeheer en Helpdesk werken als 1^e en 2^e lijns medewerker in deze tool. Ook is de mogelijkheid om via een Selfservicedesk portal meldingen aan te maken. Dit is echter nooit ingericht. We hebben wel de wens om deze in te gaan zetten.
17. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: Wie onderhoudt deze centrale tool?**
Applicatie beheer is belegd bij de ICT servicemanager.
18. **Als er een centrale tool gebruikt wordt: Wie is de leverancier van deze applicatie en wie is vanuit deze leverancier betrokken bij storingen/updates/nieuwe versies?**
Onderhoud wordt door O.G.D. als partner van Topdesk geleverd (denk bijvoorbeeld aan maatwerk). Consultancy wordt rechtstreeks door Topdesk geleverd.
19. **Is er documentatie beschikbaar met betrekking tot inrichting/keuze voor inrichting?**
Deels is er documentatie beschikbaar met betrekking tot inrichting/keuze voor inrichting gemaakt. Deze documentatie is opgesteld door Ronald Brugmans, voormalig externe ICT servicemanager.
20. **Zijn er processen/procedures/werkinstructies over het werken met deze tool?**
Deze procedures zijn in opbouw. Zo wordt momenteel de module probleembeheer beschreven en verder uitgewerkt.

Visie

- 21. Aan welke kerncompetenties dient een medewerker servicecenter volgens u te voldoen?**
 - Denken vanuit de klant
 - Servicegericht
 - Vraag vertalen naar iets waar men iets mee kan doen. Analytisch en probleem helder krijgen
 - Prioriteren
- 22. Wat is uw visie op het inrichten van een servicecenter? Centraal of decentraal?**

De Frontoffice kan centraal opereren. Het specialisme deel (2^e lijns) kan ook decentraal opereren.
- 23. Hoe definieert u een succesvol servicecenter?**

De verwachting vanuit en naar de klant moet helder en transparant zijn. Ook dient de dienstverlening naar de klant die geleverd wordt vanuit het servicecenter helder te zijn, zodat de interne klant ook weet waar hij voor terecht kan bij het servicecenter. Men dient ook proactief mee te denken bij het opstellen van goede procedures/werkinstructies. Denk hier bijvoorbeeld aan het proces “nieuwe medewerker”.
- 24. Welke factoren zijn volgens u bepalend voor het succes van een servicecenter?**

Er dienen voldoende voorzieningen opgesteld te worden om aan de verwachting van de klant te kunnen voldoen. Hiervoor dient een goede SLA afgesloten te worden en ontsloten worden door goede procedures en werkinstructies. Deze verwachtingen zullen ook uitgedragen dienen te worden.
- 25. Wat is uw visie op het optimaliseren van dienstverlenende processen?**

Activiteiten rondom de interne klant dienen echt als proces en procedures vastgelegd te worden. Deze activiteiten zijn nu te afhankelijk rondom bepaald specialisme.
- 26. Wat is uw mening op het gezamenlijk gebruik van één applicatie door het servicecenter?**

Dit is essentieel om de klant goed te kunnen bedienen. De interne medewerker dient via één centraal nummer bediend te kunnen worden en via één centrale tool geholpen kunnen worden.
- 27. Wat is uw visie op een intern/extern servicecenter binnen GGzE? Intern of outsourcing?**

Het servicecenter extern beleggen is alleen interessant als er expliciet veel meldingen binnen komen. Dit is binnen GGzE niet het geval.

Bijlage 2.6 Interview met hoofd HRM:

Algemeen

1. Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring)?

Mijn hoogst genoten opleiding is de opleiding Master in strategisch HRM. Als werkervaring heb ik 9 jaar ervaring met algemeen management in het buitenland. Vervolgens heb ik twee jaar ervaring opgebouwd als personeelsmanager binnen de metaalsector en vervolgens bij GGzE.

2. Hoelang bent u al werkzaam bij GGzE?

Ik ben 7 jaar werkzaam bij GGzE als Hoofd Personeel en Opleiding. De tegenwoordige functiebenaming is manager HRM.

Onderzoek

3. Staat u achter dit onderzoek?

Ja, ik sta achter dit onderzoek. Wel heb ik hier een aantal kanttekeningen bij.

4. Hoe kunt u input/commitment aan dit onderzoek geven?

Naar aanleiding van je resultaten die de afstudeerscriptie opleveren, zal ik dit advies zorgvuldig bestuderen en beoordelen of dit inzetbaar is voor de afdeling HRM.

5. Hoe kan vanuit de verschillende afdelingen op directieniveau commitment aan dit onderzoek gegeven/gehouden worden?

De verantwoordelijkheid hierbij ligt bij de afstudeerder. Zelf is het niet mogelijk om onderling op directieniveau hier commitment aan te geven, maar zal de afstudeerder zelf voor commitment moeten zorgen op directieniveau.

6. Heeft het afstudeeronderzoek en implementatie een goede kans van slagen? Waarom wel/waarom niet?

Het onderzoek zelf heeft een goede kans van slagen. Een mogelijke implementatie van je advies is afhankelijk van een aantal factoren. Zo dienen afdelingen "out of the box" te opereren en kan de reorganisatie van de afdelingen Financien en informatievoorziening invloed hebben op het onderzoek.

7. Wat is uw visie hoe ik binnen de scope van het onderzoek kan blijven?

Je plan van aanpak heb ik aandachtig bestudeerd en ben ik van mening dat de scope explicieter gemaakt moet worden. In het plan van aanpak lijkt het dat alle afdelingen als een gezamenlijk servicecenter gaat opereren, terwijl je scope is te onderzoeken of er een gezamenlijk front-Office opgezet kan worden.

8. Is het realistisch om dit advies na oplevering te implementeren? Zo ja, binnen welke termijn?

Hier heb ik geen mening over. Ik heb niet inzichtelijk of dit ook realistisch is om direct na advies te implementeren. Ook vraag ik gezond af of het onderzoek een meerwaarde heeft voor de afdeling HRM. Momenteel werkt de afdeling HRM met een secretariaat/helpdesk die medewerkers rechtstreeks routeren naar een specialist. Er zal in de praktijk aangetoond moeten worden of het vastleggen van deze meldingen de kosten afweegt tegen de baten die het op gaat leveren.

9. Welke mogelijke knelpunten ziet u tijdens het onderzoek?

Het onderzoek lijkt op een theoretisch onderzoek.

10. Welke rol/persoon/functie kan ik het beste benaderen voor onderzoek van gemeenschappelijke processen/werkwijzen/diensten binnen uw afdeling?

Hiervoor kun je Jos Paulissen en Marianne van Kemenade benaderen. Zij hebben inzichtelijk welke processen er zijn beschreven en waar deze processen te vinden zijn.

11. Kunnen er binnen de afdeling resources betrokken worden voor deze analyse? Zo ja, wie plant deze resources?

Dit kan alleen in beperkte mate plaatsvinden. Het is geen probleem om met bovenstaande personen interviews te houden, echter wordt het lastiger als er echt resources betrokken moeten worden om de analyse mogelijk te maken. De bovenstaande medewerkers kunnen je wel begeleiden om beschreven processen te bekijken, zodat je deze in je onderzoek kan meenemen.

12. Is er sprake van veel informatie-uitwisseling tussen de dienstverlenende afdelingen?

Er vindt veel informatie-uitwisseling plaats tussen de personele salaris administratie en Financiën. Ook zijn er processen die informatie-uitwisseling tussen dienstverlenende afdelingen vereisen. Denk hierbij aan het proces nieuwe medewerker waarin bijna alle dienstverlenende afdelingen worden betrokken. Ook het proces thuiswerk heeft informatie-uitwisseling tussen de afdeling HRM en informatievoorziening.

Visie

13. Hoe definieert u een succesvol servicecenter?

Mijn visie is dat op dit moment een succesvol servicecenter binnen GGzE lastig te behalen is, doordat er veel maatwerk aan te pas gaat komen.

14. Welke factoren zijn volgens u bepalend voor het succes van een servicecenter?

Een succesvol servicecenter zal op een standaard wijze de klant snel en effectief kunnen bedienen. Dit zal moeten gebeuren zonder kostenverhoging, zodat de baten hoger zullen zijn dan de te maken kosten.

15. Wat is uw visie op het optimaliseren van dienstverlenende processen?

Zie vraag 15. Door dienstverlenende processen te optimaliseren zal de klant snel en effectief bediend kunnen worden, zonder hiervoor extra kosten te maken.

16. Wat is uw mening op het gezamenlijk gebruik van één applicatie door het servicecenter?

Dit is een noodzaak om tussen de dienstverlenende afdelingen te kunnen communiceren.

17. Wat is uw visie op een intern/extern servicecenter binnen GGzE? Intern of outsourcing?

Op zich ben ik geen tegenstander voor een extern servicecenter. Er zal gezond gekeken moeten worden wat de meerwaarde is om een servicecenter intern te laten opereren. Hierbij dienen ook de te maken kosten lager te zijn dan de te verwachten opbrengsten.

18. Aan welke kerncompetenties dient een medewerker servicecenter volgens u te voldoen?

Een medewerker servicecenter dient mondeling goed te kunnen communiceren. Verder is deze klantgericht, klantvriendelijk en is in staat om de klantvraag af te bakenen en te analyseren tot een heldere vraag/wens/melding.

19. Wat is uw visie op het inrichten van een servicecenter? Centraal of decentraal?

Mijn visie is dat het niet uitmaakt of een servicecenter centraal of decentraal opereert.

20. Wat is uw visie met betrekking tot besluitvorming/betrokkenheid op directie en hoofdniveau?

Om tot heldere besluitvorming te komen, zal op directie en hoofdniveau voornamelijk op vorm besloten moeten worden en niet op inhoud.

Bijlage 2.7 Interview met Dhr. Braun, gemeente Eindhoven:

1. **Hoe is men van Autonom, integraal tot samenwerkingsverband gekomen?**
Het komen tot een samenwerkingsverband heeft in fases plaatsgevonden. Vanuit een facilitaire dienstverlening is men gekomen tot de afdeling interne dienstverlening waar ICT en facilitaire zaken een onderdeel van uitmaken. Onder deze afdeling vallen ook communicatie, juridische zaken, inkoop, personeelszaken en I&B.
2. **Waar ligt zwaartekracht binnen de afdeling? Facilitair management of ICT?**
Om dit gegeven te verkrijgen dient men binnenkomende meldingen te meten. Momenteel zijn 60% van de binnenkomende meldingen ICT meldingen.
3. **Is ICT binnen Facilitair management geïntegreerd, of Facilitair management binnen ICT?**
Dit is op een gelijkwaardige manier gebeurd. De afdeling interne dienstverlening bestaat uit meer afdelingen als Facilitair management en ICT. Doordat er meerdere ondersteunende afdelingen onder de afdeling interne dienstverlening vallen, is hierin geen onderscheid te maken. De betrokken afdelingen worden allen betrokken in een klantgroep van Planon. Ook de afdeling huishoudelijk en catering worden hierin betrokken.
4. **Is de manager een Facilitair of ICT manager?**
De afdeling interne dienstverlening heeft een sectorhoofd als management. Per afdeling is er een afdelingshoofd die rapporteert aan het sectorhoofd. In totaal werken ongeveer 220 medewerkers voor de afdeling interne dienstverlening.
5. **Kritische Prestatie indicatoren bepaald?**
Het is ingewikkeld om initieel KPI's te definiëren. Initieel zal middels een meting normen moeten worden vastgesteld. Daarna kan opnieuw gemeten worden of aan deze norm voldaan is, en kan deze eventueel nog worden bijgesteld.
6. **Knelpunten tijdens migratie?**
Het knelpunt tijdens het migreren/samenvoegen van afdelingen was bij de Gemeente Eindhoven dat er gelijktijdig een reorganisatie plaatsvond wat effect heeft gehad op de dienstverlening als interne dienstverleningsafdeling. Tijdens dit migratietraject zijn vaste medewerkers met een positieve drive en het geloof op succes essentieel voor een succesvolle migratie.
7. **Wat is het bereik geweest van de migratie? Wat werd er wel uitgevoerd, wat niet?**
Het bereik was om de migratie in deelfases uit te voeren. Allereerst werden de processen ingericht en werden gemeenschappelijke processen samengevoegd. Eerst dien je de processen in kaart te brengen zoals gewenst, en middels een ist-soll benadering de processen in de vernieuwde vorm te implementeren.
8. **Hoe hebben de afdelingen hun eigen identiteit behouden?**
Doordat er een gemeenschappelijke servicedesk is, die meldingen routeren naar de betrokken afdeling, heeft elke afdeling zijn identiteit kunnen behouden.
9. **Hoe is draagvlak voor de migratie gecreëerd?**
Het draagvlak is gezocht en gevonden bij het management. Dit draagvlak dient gedurende de gehele migratie gevonden en betrokken te blijven. Door een duidelijke visie te blijven houden, en het management hierin te betrekken is de kans op succes groter.
10. **Hoe is gekozen voor 1 digitaal meldsysteem?**
Dit is een opgelegde keuze geweest vanuit het management. Voorheen werkten afdelingen met twee verschillende tooling. Doordat de applicatie waarmee ICT werkte het minst gebruikt werd, is vanuit management besloten om ICT bij de meest gebruikte applicatie aan te sluiten. Dit is bij de Gemeente Eindhoven Planon.
11. **Zijn de afdelingen Facilitair management en ICT bij elkaar gevoegd als 1 fysieke afdeling (waar 1^e en 2^e lijns meldingen worden opgepakt), of is er een nieuw servicepunt ingericht waar klanten hun melding kunnen registreren, en zetten deze medewerkers de meldingen door?**
Door de reorganisatie zijn de betrokken afdelingen (Servicecenter, personeelszaken, juridische zaken, communicatie, I&B en inkoop) ondergebracht onder de afdeling interne dienstverlening. Een centrale servicedesk maakt het mogelijk om aangenomen klachten/wensen/informatie/verstoringen te routeren naar de betrokken BackOffice, die allen op hetzelfde systeem (Planon) zijn aangesloten.

- 12. Wie heeft het initiatief genomen om te komen tot 1 serviceverlenende afdeling?**
Door een interne reorganisatie is door de sectorhoofden bepaald dat er een integrale afdeling interne dienstverlening diende te komen.
- 13. Hoe is commitment vanuit management verkregen voor en tijdens het traject?**
Zie vraag 9.
- 14. Is er een programma van eisen opgesteld voor de te gebruiken applicatie?**
Er is geen apart programma van eisen opgesteld. Wel is er veelvuldig met testcases gewerkt tussen de verschillende ondersteunende afdelingen om zo te bepalen of de afdelingen met de applicatie konden werken. Als goed voorbeeld kan het proces “interne verhuizing” of “nieuwe medewerker” gekozen worden, daar hier alle partijen bij betrokken zijn.
- 15. Wat zijn de lessons learned uit de migratie? Wat zouden jullie nu anders doen?**
Door focus op het doel te behouden, en geen extra activiteiten binnen de migratie te ontplooiën is het mogelijk om een succesvolle migratie uit te voeren naar 1 afdeling. Ook is het belangrijk dat de vooraf gestelde deliverables gehaald worden. Uitgangspunt is om binnen een jaar de migratie te voltooien. Als tip wordt als einddatum september genoemd, daar dit een goede peildatum is om “live” te gaan.
- 16. Hoe heeft de gemeente Eindhoven er voor gezorgd dat interne klanten 1 ingang verkregen?**
Door het communiceren en openstellen van één centraal nummer. Ook is bij de medewerkers van de ondersteunende afdelingen goed medegedeeld om alle interne medewerkers naar dit nummer door te verwijzen bij klachten/wensen/informatie/verstoringen.
- 17. De Facilitair en ICT-er als mens verschillen nogal in hun werkwijzen en doen. Hoe hebben jullie de medewerkers zover gekregen mee te gaan in het veranderproces?**
Commitment vanuit het management is essentieel om betrokken partijen te kunnen laten samenwerken. Maak processen ook niet te complex.
- 18. Is eerst de BackOffice geïntigreerd, en daarna het front-Office, of juist andersom? Waarom?**
Allereerst is het front-Office opengesteld zodat klachten/wensen/informatie/verstoringen centraal vastgelegd konden worden. Parallel hieraan zijn ook de BackOffice aangesloten. Momenteel zijn de afdelingen juridische zaken en personeelszaken bezig om qua systemen ook aan te sluiten bij de afdeling interne dienstverlening.
- 19. Tips voor inrichting Servicecenter**
Zorg ervoor dat alle klachten/wensen/informatie/storingen centraal aangenomen en geregistreerd kunnen worden. De BackOffice dienen ook op het systeem te zijn aangesloten, zodat deze informatie juist gerouteerd kan worden naar de betrokken BackOffice.
- 20. Waarom is HRM niet in onderdeel opgenomen?**
Deze is wel opgenomen in de afdeling interne dienstverlening.
- 21. Zijn er documenten, modellen, methodes die ik zou mogen gebruiken/inzien?**
Als uitgangspunt zijn alle processen geïntroduceerd, en is het RACI model gehanteerd voor de juiste verantwoordelijkheden in deze processen. Als aandachtspunt dient ook overdracht naar beheer goed geborgd te zijn.

Bijlage 3: vragenlijst voor onderzoek gemeenschappelijke Frontoffice-processen

- Zijn de uitgevoerde processen inzichtelijk te maken en kunnen deze beschreven worden?
- Is er onderscheid aan te brengen tussen de uitvoerende Front- en BackOffices van de individuele serviceverlenende afdelingen?
- Welke van deze Frontofficeprocessen vertonen door de opgestelde definitie overlap en komen direct in aanmerking om in een Service-center onder te brengen?
- Van welk van deze Frontofficeprocessen heeft de interne klant direct al wel rechtstreeks contact heeft met een serviceverlenende afdeling waar een centraal punt als ingang dient, maar worden niet volledig via de opgestelde definitie behandeld?

Bijlage 4: Schriftelijk commitment voor uitvoer afstudeerscriptie

GGzE

De heer P.A.A.J. van Hoof
Postvak BD 6211

datum | 18 maart 2010 doorleesnummer | 040 - 2970499 kenmerk | C10/155.cvd
betreft | Afstudeeropdracht

Geachte heer Van Hoof, beste Patrick,

De Raad van Bestuur heeft kennisgenomen van het Plan van Aanpak voor het project 'GGzE Frontoffice Facility, huisvesting, HRM en ICT als Service center' d.d. 22 oktober 2009. De Raad van Bestuur is akkoord met uitvoering van dit project binnen GGzE in het kader van je afstudeeropdracht.

We wensen je hiermee veel succes.

Met vriendelijke groet,



Elisa R. Carter MBA
Raad van Bestuur GGzE