

Het kloppend hart

Onderzoek naar de inrichting van het servicepunt



Bijlagen

Rianne Mooijman
Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Mei 2011

Inhoudsopgave

Bijlage 1. Personeelsanalyse	1
Bijlage 2. Dienstverleningspakketten	4
Bijlage 3. Organogram Kwadraad	5
Bijlage 4. Taakomschrijvingen teamleider, regiomanager en bestuurder	6
Bijlage 5. Doelstellingen Kwadraad	7
Bijlage 6. Analyses	8
Bijlage 6.1 De stakeholderanalyse	8
Bijlage 6.2 De STEP-analyse	8
Bijlage 6.3 SWOT-analyse	9
Bijlage 7. Bereikbaarheid en systemen huidige situatie	10
Bijlage 8. Telefoongesprekken	13
Bijlage 9. Turfoverzichten callcenters	14
Bijlage 9.1 Turfoverzicht Alphen aan den Rijn	15
Bijlage 9.2 Turfoverzicht Capelle aan den IJssel	16
Bijlage 9.3.1 Turfoverzicht Gouda 701	17
Bijlage 9.3.2 Turfoverzicht Gouda 702	18
Bijlage 9.3.3 Turfoverzicht Gouda 703	19
Bijlage 9.3.4 Turfoverzicht Gouda Totaal	20
Bijlage 9.4 Turfoverzicht Leiden	21
Bijlage 10. De HWW-zorg	22
Bijlage 11. Proces van het telefoonverkeer	23
Bijlage 11.1 'Organisatie telefoonverkeer'	24
Bijlage 11.2 'Afhandeling vragen (van cliënten en verwijzers) bestemd voor bureaudienst'	25
Bijlage 11.3 'Regulier telefoonverkeer van cliënten en verwijzers'	26
Bijlage 11.4 'Telefoonverkeer van cliënten in crisissituaties'	27
Bijlage 12. Knelpunten processchema's	28
Bijlage 13. Weerstanden	31
Bijlage 13.1 Weerstanden	31
Bijlage 13.2 Veranderingsproces	32
Bijlage 14. Observaties	34
Bijlage 14.1 Observatielijst	34
Bijlage 14.2 Observatie Leiden	34
Bijlage 14.3 Observatie Capelle aan den IJssel	38
Bijlage 14.4 Observatie Alphen aan den Rijn	40
Bijlage 14.5 Observatie Gouda	44
Bijlage 15. Eisen NEN 8878	48

Bijlage 16. Informatiesysteem en middelen gewenst servicepunt _____	49
Bijlage 17. Onderzoeksresultaten _____	51
Bijlage 17.1 Trends en ontwikkelingen intern _____	51
Bijlage 17.2 Trends en ontwikkelingen extern _____	51
Bijlage 17.3 Klantverwachting _____	51
Bijlage 17.4 Veranderende rol receptioniste/telefoniste _____	52
Bijlage 18. FMIS in het algemeen _____	54
Bijlage 18.1 Functies FMIS _____	55
Bijlage 18.2 Actuele FMIS-trends _____	55
Bijlage 18.3 Tips voor het kiezen van een FMIS _____	56
Bijlage 19. Componenten virtueel servicepunt _____	57
Bijlage 20. Componenten callcenters _____	58
Bijlage 21. Processchema inkomende KWIS _____	59
Bijlage 22. Vormgeving servicepunt _____	61
Bijlage 23. Het SP volgens Services _____	64
Bijlage 24. Berekenen benodigde formatie servicepunt _____	65
Bijlage 25. Sturen en beheersen _____	66
Bijlage 25.1 Sturing en beheersing _____	66
Bijlage 25.2 Sturing en beheersing huidige situatie _____	67
Bijlage 25.3 Sturing en beheersing gewenste situatie _____	67
Bijlage 26. Interviews externen _____	68
Bijlage 26.1 Interview HWW-zorg _____	68
Bijlage 26.2 Interview MEE _____	72
Bijlage 26.3 Interview Parnassia Bavo Groep _____	74
Bijlage 26.4 Interview Florence _____	76
Bijlage 27. Eisen FMIS servicepunt _____	81
Bijlage 27.1 Kosten FMIS _____	82
Bijlage 28. Stappenplan ontwerp tot en met ingebruikname servicepunt _____	83
Bijlage 28.1 Implementatietraject SP interne klant _____	86

Bijlage 1. Personeelsanalyse

In totaal werken er zeventien medewerkers bij de frontoffice, oftewel 9,58 FTE. Twee medewerkers, oftewel 1,23 FTE, zijn werkzaam bij het Cursusbureau dat gevestigd is bij de frontoffice van Alphen aan den Rijn. Deze medewerkers helpen de frontofficemedewerkers indien het druk is. Dit betekent dat er vijftien medewerkers, oftewel 8,35 FTE, continu werkzaam zijn bij de frontoffices.

Dag	Alphen aan den Rijn ¹	Capelle aan den IJssel	Gouda ²	Leiden ³
Maandag	1	1	3	2
Dinsdag	1	1	3	2
Woensdag	1	1	3	2
Donderdag	1	1	3	2
Vrijdag	1	1	3	2

* In Gouda wordt er met ochtend- en middagdiensten gewerkt; zie de onderstaande tabel voor de verdeling.

Dag	Ochtend	Middag
Maandag	3	3
Dinsdag	3	3
Woensdag	3	2
Donderdag	3	2
Vrijdag	3	2

Om een beeld te geven van de frontofficemedewerkers, zijn er een aantal aspecten onderzocht:

- Leeftijd. De gemiddelde leeftijd van alle frontofficemedewerkers is 55,00 jaar. De jongste medewerker is 41 jaar en de oudste medewerker is 63 jaar.
 - o De gemiddelde leeftijd van de frontofficemedewerkers van Alphen aan den Rijn is 54,00 jaar;
 - o De gemiddelde leeftijd van de frontofficemedewerkers van Capelle aan den IJssel is 41,00 jaar;
 - o De gemiddelde leeftijd van de frontofficemedewerkers van Gouda is 57,00 jaar;
 - o De gemiddelde leeftijd van de frontofficemedewerkers van Leiden is 55,60 jaar;
- aantal jaren werkzaam bij Kwadraad. De frontofficemedewerkers zijn gemiddeld 8,1 jaren werkzaam bij Kwadraad. Twee frontofficemedewerkers zijn sinds 1985 werkzaam bij Kwadraad en één frontofficemedewerker is sinds januari 2011 werkzaam bij Kwadraad;
- opleidingsniveau. Er is gevraagd naar de opleidingen die zijn gevolgd door de frontofficemedewerkers. Het grootste gedeelte van de frontofficemedewerkers is na de middelbare school gaan werken. Zij hebben geen specifieke opleiding gevolgd voor de functie receptioniste/telefoniste, maar wel een aantal cursussen via Kwadraad, namelijk een cursus Microsoft Word, een cursus Microsoft Excel en een cursus Agressie. De frontofficemedewerkers hebben in de loop der jaren veel ervaring opgebouwd. De medewerkers van het SP zullen unskilled medewerkers zijn;
- woonomgeving; de frontofficemedewerkers wonen over het algemeen dichtbij de locatie van de frontoffice waar zij werkzaam zijn. Het SP zal in de locatie Gouda gevestigd worden;

¹ De medewerkers van het Cursusbureau zitten bij de frontoffice en zij helpen op drukke momenten met de telefoondienst.

² Bij het aantal medewerkers per dag in Gouda is tevens de receptioniste meegerekend. De receptioniste heeft alleen telefoondienst op drukke momenten.

³ In Leiden zou één medewerker voldoende zijn voor de telefoondienst. Dit betekent dat de nieuwe minimale bezetting op zes medewerkers uitkomt.

- verschillende functiebenamingen: de functiebenaming van een frontofficemedewerker in Alphen aan den Rijn en Leiden is receptie/secretariaat medewerker. De functiebenaming van een frontofficemedewerker in Capelle aan den IJssel en Gouda is receptioniste/telefoniste;
- gemiddelde bruto-uurloon:
 - o Alphen aan den Rijn en Leiden: €15.04;
 - o Capelle aan den IJssel en Gouda: €13.06.

Uit de bovengenoemde gegevens kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde leeftijd van de frontofficemedewerkers 55,00 jaar is. Deze frontofficemedewerkers zijn gemiddeld 8,1 jaar werkzaam bij Kwadraad. Deze genoemde aspecten zullen invloed hebben op de reactie van het veranderingsproces naar het uiteindelijke centrale servicepunt. Uit de observaties is gebleken dat de medewerkers niet positief zijn over het nieuwe servicepunt. Zij willen liever dat alles onveranderd blijft. De gesignaleerde weerstandsuitingen zijn in bijlage 13.1 beschreven.

De opleidingsachtergrond van de frontofficemedewerkers zal invloed hebben op de taken die bij het servicepunt neer kunnen worden gelegd, wanneer het SP bereikbaar is voor de externe en interne klant. Er komen andere taken bij en het is de vraag of er dan medewerkers nodig zijn met bepaalde kennis om de KWIS'en van de interne klant te kunnen afhandelen. De taken van 'een servicedesk' zijn onder andere KWIS, Informatie (1^e-lijn klantadvies), beheer PDC, product- en procesmanagement, kwaliteitszorg vanuit klantperspectief en bewaken van de voortgang.⁴ De huidige frontofficemedewerkers kunnen wel administratieve, facilitaire regeltaken verrichten, zoals ziekmelding, het boeken van vergaderzalen, het boeken van spreekkamers met de benodigde middelen et cetera.

De competenties waaraan de frontofficemedewerkers moesten voldoen:

- communicatieve vaardigheden;
- klantvriendelijkheid;
- flexibiliteit;
- betrokkenheid;
- collegialiteit;
- initiatief durven nemen;
- kunnen omgaan met meerdere belangen.

Unskilled servicepunt

'Een servicepunt kan op vele manier worden opgezet. Welke manier wordt gekozen in ondermeer afhankelijk van de binnen de servicepunt aanwezige kennis en ervaring.' Bij een unskilled servicepunt is geen of weinig kennis van de te ondersteunen diensten aanwezig bij de medewerkers. De medewerkers registreren de incidentmelding en gaan vervolgens elders in de organisatie op zoek naar de oplossing. Bij Kwadraad is er sprake van eerstelijns ondersteuning: de medewerkers hebben een brede basiskennis van de producten maar zijn geen specialisten of van de meldpost (registratie + verwijzing). Wanneer een klant belt, wordt deze doorverbonden naar een specialist.

Overwegingen om voor dit type servicepunt te kiezen zijn dat:

- de te ondersteunen producten complex zijn. De dienstverlening van Kwadraad is complex;
- het aantal te ondersteunen producten groot is;
- het aantal incidentenmeldingen groot is.

Van een unskilled servicepunt mag worden verwacht dat de wachttijd aan de telefoon nagenoeg nul zal zijn. De medewerkers moeten aan de hand van enkele bondige vragen kunnen vaststellen wie de klant kan helpen, waarna diegene wordt doorverbonden. Om te voorkomen dat de klant verkeerd wordt doorverbonden kunnen de volgende maatregelen worden genomen:

⁴ Rouw, L. de De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 16.

- zorg voor een duidelijke lijst van producten, gekoppeld aan oplosgroepen of specialisten en hun telefoonnummers;
- zorg ervoor dat het registratiesysteem de mogelijkheid om bepaalde standaardvragen vast te leggen, zodat de medewerker een script heeft dat bij elke registratie moet worden gevolgd;
- laat de oplosgroep of specialist duidelijk aangeven wat er wel of niet voor hem bestemd is;
- laat de medewerkers leren van hetgeen is vastgelegd in het registratiesysteem.

In veel gevallen zal een servicepunt voor een deel bestaan uit skilled medewerkers⁵ en voor een deel uit unskilled medewerkers. De meldpost (registratie + verwijzing) is een goed voorbeeld van een unskilled servicepunt. Achter de meldpost kunnen weer medewerkers aanwezig zijn die kennis van zaken hebben. Hoe meer producten moeten worden ondersteund en hoe groter het aantal meldingen is, hoe minder skilled het servicepunt zal zijn.⁶

⁵ Medewerkers die kennis hebben van de producten die worden ondersteund. De klant wordt direct geholpen door de medewerker die de telefoon aanneemt. Skilled en unskilled heeft alleen te maken met het kennisniveau.

⁶ Alofs, T. en Korevaar, H.: Van Helpdesk naar Servicedesk: De klant centraal. (2000) p. 23 i 24.

Bijlage 2. Dienstverleningspakketten

Per 1 april 2011 zullen deze drie dienstverleningspakketten worden gehanteerd:

- Kwadraad Preventief;
- Kwadraad Basis;
- Kwadraad Intensief.

Kwadraad Preventief

Doelgroepgerichte informatie, advies en trainingsactiviteiten (inclusief groepswork en internet) meteen zeer preventief karakter waardoor we tijdig signaleren en voorkomen dat mensen een beroep moeten doen op de verdere hulpverlening van Kwadraad. Het onderscheid met het pakket Basis ligt bij het feit dat voor deze diensten in principe géén intake benodigd is.

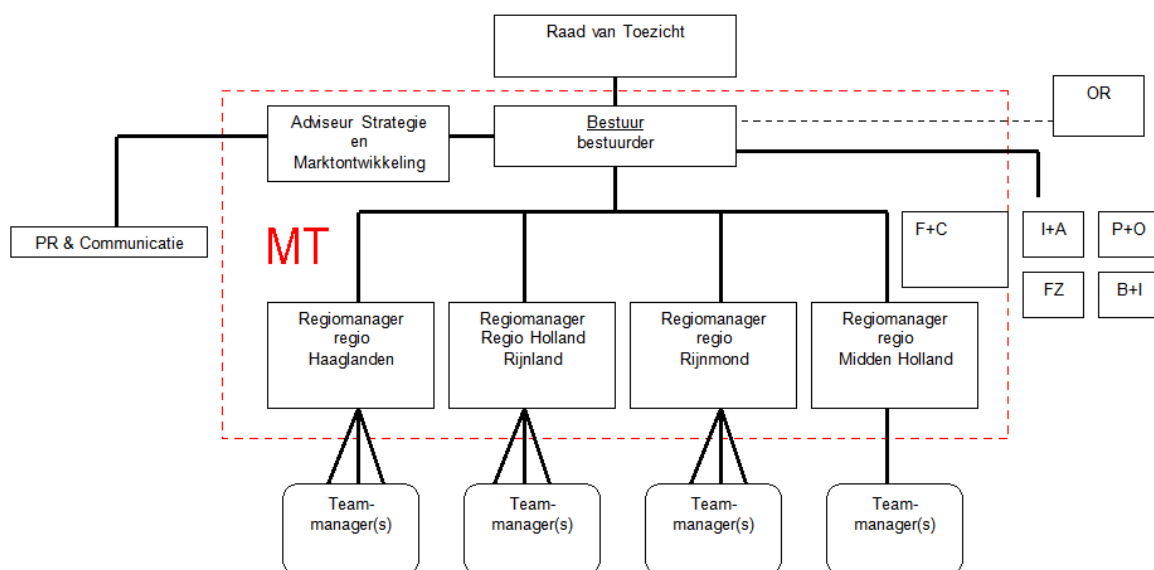
Kwadraad Basis

Integrale psychosociale hulpverlening (materieel en immaterieel) in wijken, buurten, scholen. De laagdrempelige basisvoorziening maatschappelijk werk dichtbij de burgers (jongeren, volwassenen, ouderen) die, gevraagd en ongevraagd, hulp, begeleiding (ook mogelijk in groepsvorm) nodig hebben bij alledaagse leefproblemen. Ook de ingang om burgers waar mogelijk in contact te brengen met onze materiële diensten.

Kwadraad Intensief

De meer gespecialiseerde psychosociale hulpverlening (materieel en immaterieel) aan iedereen met meervoudige problematiek, waarbij langdurige, intensieve en gecoördineerde hulpverlening nodig is. Intensieve ambulante begeleiding, diverse vormen van gezinscoaching, OGGZ, huiselijk geweld e.d. Kwadraad Intensief levert de hulpverlening samen of in nauwe samenwerking met de tweedelijns hulpverlening. Het gaat hierbij om zowel vraaggerichte als voorwaardelijke hulpverlening.

Bijlage 3. Organogram Kwadraad



Figuur 5: Organogram organisatiestructuur Kwadraad vanaf 1 april 2011

Afkortingen

- OR = Ondernemingsraad
- F+C = Financieel en Control
- I+A = Informatisering en Automatisering
- P+O = Personeel en Organisatie
- FZ = Facilitaire Zaken (ook wel Services genoemd)
- B+I = Beleid en Innovatie

Bijlage 4. Taakomschrijvingen teamleider, regiomanager en bestuurder

De taakverdeling tussen de teamleider, regiomanagers en bestuurder wordt als volgt:

Teammanager	Regiomanager	Bestuurder
Planning, inzet, productie van medewerkers in het team	Sparring partner van regionale stakeholders	Sparring partner van landelijke stakeholders
Coaching/aansturing van medewerkers in het team	Bepaling en uitvoering van regionale strategie en beleid	Bepaling en uitvoering concernstrategie en –beleid
Uitvoering van personeelsbeleid	Sturen op de regionale begroting (productie-kosten-baten)	Sturen op de concernbegroting en –beleid
Genereren van managementinformatie	Mede verantwoordelijk voor concernbeleid	Verantwoording aan Raad van Toezicht
Uitvoeren van kwaliteitsbeleid	Trekker van het professionaliseringsproces	Trekker van het professionaliseringsproces
Participatie in lokale netwerken en projecten	Integraal verantwoordelijk voor regio (HRM, Financiën, Kwaliteit)	

Bijlage 5. Doelstellingen Kwadraad

Aan de hand van de begrensde differentiatiestrategie heeft Kwadraad voor de periode 2010-2013 negen doelstellingen geformuleerd⁷. De doelstellingen zijn in onderstaand tabel weergegeven.

Doelstelling	Omschrijving doelstelling	Eind-verantwoordelijke	Wanneer gereed?
1: Visie op zorg en dienstverlening	Nieuwe visie is bekend bij de medewerkers en externe stakeholders, is geïmplementeerd in de teams en wordt herkend/ervaren door de klanten en financiers.	Regiomanagers	Medio 2012
2: Basisstrategie	Riscospreiding door een begrensde differentiatiestrategie	Management Team	2013
3: Nieuw portfolio	We ontwikkelen drie dienstverleningspakketten (Preventief/Basis/Intensief) die Kwadraad overall in het eigen werkgebied integraal zal aanbieden, bij alle financiers en ketenpartners bekend zijn elk hun eigen werkwijze en benodigde competenties van de werkers kennen. Onderdelen van het verandertraject zijn: • Creëren van meer synergie tussen de PMC's • Proces(her)ontwerp • Maatschappelijk werkers nieuwe stijl • Verantwoording en contractering • PR en marketing	Management Team	2013
4: Strategie Preventief en Basis	Consolidatie AMW, groei opvoedondersteuning van 10%, groei internethulpverlening van 300%, groei SMW van 10% en groepswerk 5%.	Regiomanagers	2013
5: Strategie Intensief	Groei huiselijk geweld en de intensieve ambulante begeleiding. Beide met 10%. Bemoeizorg OGGZ en het meldpunt OGGZ wordt geconsolideerd.	Regiomanagers	2013
6: Businesscases	Opstellen businesscases voor nieuw werkgebied (Rotterdam, Den Haag, Duin en Bollenstreek), voor schuldhulpverlening en sociaal raadslieden.	Bestuurder	2011
7: Nieuwe management-structuur	Implementatie managementstructuur met drie lagen en vier regio's	Bestuurder	2011
8: Nieuwe ondersteuningsorganisatie	Ontwikkeling en implementatie nieuwe ondersteuningsorganisatie	Bestuurder	2012
9: Kleiner MT	Ontwikkelen klein en slagvaardig MT	Bestuurder	2011

Aan de hand van de bovengenoemde doelstellingen van Kwadraad heeft Services een aantal speerpunten geformuleerd voor de periode van 2010 – 2012. Deze speerpunten zullen in paragraaf 2.7 beschreven worden.

⁷ Managementteam Kwadraad: 'Op stap naar een beter Kwadraad' 2010 -2013. Kwadraad (2010). p. 16 t/m 28.

Bijlage 6. Analyses

De speerpunten die in paragraaf 2.7 zijn beschreven, zijn ontstaan vanuit verschillende analyses die door de werkgroep zijn gemaakt. Er zijn in totaal drie analyses gemaakt, namelijk de Stakeholder-, de STEP- en de SWOT-analyse.

Bijlage 6.1 De stakeholderanalyse

M A C H T	LAAG	BELANG	HOOG
	MINIMAL EFFORT (D)		KEEP INFORMED (B)
	Samenwerkingspartners GGD Raad van Toezicht Instanties Branche-organisatie Pers		Collega's Leveranciers Externe klanten Gemeenten
	KEEP SATISFIED (C)		KEY PLAYERS (A)
HOOG	Ondernemingsraad		Bestuurder (Regio-)managers

Figuur 6: De Stakeholderanalyse⁸

Bijlage 6.2 De STEP-analyse

Invloedfactor

Invloed

Sociaal

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - 24-uurs economie - Intern ongeduld klanten - Agressie - Toename allocht. problematiek - Hogere eisen medewerkers - Lage mate van flexibiliteit bij medewerkers, vast aan plek - Hoge werkdruk medewerkers - Toename problematiek jeugd, scheidingen, hulpvraag | <ul style="list-style-type: none"> - vraag buiten kantoor tijden, flexibel werken - omgang, serviceniveau - welzijn collega's - toename hulpvraag - kennis en kunde binnen Services - Overtuigen, winnen - omgang - toename hulpvraag |
|---|---|

Technologie

- toename internethulpverlening
- nieuwe generatie: digitale taal
- IT-ontwikkelingen

Economie

- meer schuldvraag
- recessie
- schaarste middelen
- bezuinigingsgemeente
- nieuwe werken 2.0
- concurrentie

⁸ Credo Consultancy: Opstap naar een beter Services 2010 - 2012. Kwadraad (2010). p. 16.

Politiek

- bezuiniging
- beleidsbepaling door politiek
- afschaffing CJG?
- Verandering rol provincie/gemeente?

Figuur 7: de STEP-analyse⁹

Bijlage 6.3 SWOT-analyse

Sterk

- Collegialiteit;
- Gemotiveerd personeel;
- We kunnen veel ad hoc organiseren;
- Gemotiveerd team.

Zwak

- Bereikbaarheid;
- Geen PDC*;
- Traag netwerk;
- Trage besluitvorming;
- Slechte communicatie;
- Organisatiestructuur;
- Basis administratie (systemen);
- Contract-servicemanagement;
- Imago en scope;
- Digitalisering;
- Algemeen beleid;
- Afgeleid beleid;
- Processen gedateerd;
- Kennis (meer ervaring);
- Borging kennis;
- Veel ad hoc organiseren;
- Kostenstructuur.

* De PDC is in april 2011 jl. opgeleverd.

Kansen

- Proactief;
- Services via internet;
- Gemotiveerde personeelsleden;
- Ontwikkeling van medewerkers;
- Inspelen op de markt;
- Meer middelen a.g.v. positionering binnen Kwadraad;
- Handboek medewerkers;
- Kennis uitbreiden/ organiseren;
- Herpositionering Services.

Dreiging

- Andere partijen/concurrentie;
- Uitbesteding telefonie/balie;
- Fusie en overnames;
- Te procesmatig werken/ verstikkend
- Subsidierelatie met gemeente: blijft deze zo?
- Ongedefinieerde verwachtingen klant;
- Kamper-klant

Figuur 8: SWOT-analyse¹⁰

⁹ Credo Consultancy: Opstap naar een beter Services 2010 i 2012. Kwadraad (2010). p. 19.

¹⁰ Credo Consultancy: Opstap naar een beter Services 2010 i 2012. Kwadraad (2010). p. 20.

Bijlage 7. Bereikbaarheid en systemen huidige situatie

De frontoffices zijn bereikbaar per telefoon, mail en post. De openingstijden van de frontoffices verschillen per locatie:

- Alphen aan den Rijn en Leiden zijn bereikbaar op maandag tot en met vrijdag van 8.45 – 17.15 uur. Tijdens de pauze van 12.45 – 13.15 uur wordt bij beide locaties het antwoordapparaat ingeschakeld en hoort de beller een ingesproken informatiebandje. Op dit informatiebandje wordt tevens verwezen naar het nieuwe centrale telefoonnummer. Dit centrale telefoonnummer is op dit moment in gebruik door het callcenter van Gouda, en zal in de toekomst als het centrale telefoonnummer van het nieuwe centrale servicepunt fungeren. Na de pauze wordt het antwoordapparaat afgeluisterd en indien nodig onderneemt de frontofficemedewerker actie;
- Capelle aan den IJssel is bereikbaar op maandag tot en met vrijdag van 9.00 – 17.00 uur. Tijdens de pauze van 12.45 – 13.15 uur wordt de telefooncentrale doorgeschakeld naar het callcenter in Gouda. Wanneer de frontofficemedewerker de telefoon na vier keer overgaan niet opneemt, wordt het telefoongesprek automatisch doorverbonden naar Gouda;
- Gouda is bereikbaar op maandag tot en met vrijdag van 8.30 – 17.00 uur. De medewerkers in Gouda werken in ochtend- en/of middagdiensten. Hierdoor is de frontoffice in Gouda continu bereikbaar.

De frontoffices Capelle aan den IJssel en Gouda zijn op de bovengenoemde tijden telefonisch continu bereikbaar. Dit is tegenstelling tot de frontoffices Alphen aan den Rijn en Leiden. Gouda is een frontoffice tijdens kantooruren continu bereikbaar, maar is er soms ook sprake van lange wachttijden. Het werkgebied van Gouda is aanzienlijk groter dan de andere drie locaties, waardoor het callcenter in Gouda meer telefoongesprekken dient af te handelen. De frontofficemedewerkers mogen inhoudelijk niet op de vraag van een klant ingaan, omdat zij geen kennis hebben om de inhoudelijke vraag met betrekking tot maatschappelijke zorg te kunnen beantwoorden. De medewerkers kunnen wel inschatten welke persoon of instantie geschikt is om de klant te helpen.

Technische voorzieningen/systemen en middelen huidige situatie

Om de callcenters zo goed mogelijk te laten functioneren wordt er gebruik gemaakt van verschillende informatiesystemen en middelen. In deze paragraaf worden de huidige informatiesystemen en middelen behandeld.

Informatiesystemen

De informatiesystemen die op dit moment de frontoffices ondersteunen zijn per locatie verschillend.

Alphen aan den Rijn	Capelle aan den IJssel	Gouda	Leiden
Outlook	Outlook	Outlook	Outlook
Microsoft Word en	Microsoft Word en	Microsoft Word en	Microsoft Word en
Excel	Excel	Excel	Excel
Regas*	Regas	Regas	Regas
	Office Attendant v. 4.0	Office Attendant v. 4.0	Avistar (digitale versie van het aanwezigheidsscherm)
	MIND CTI met systeem Complex	MIND CTI met systeem Complex	

* Regas is een systeem waar cliënten in geregistreerd staan.

De bovengenoemde informatiesystemen worden voor de volgende werkzaamheden gebruikt:

- Outlook wordt gebruikt om onder andere agenda's van maatschappelijk werkers en sociale raadslieden in te kunnen zien. De frontofficemedewerkers van Gouda kunnen de agenda's van de maatschappelijk werkers niet inzien, omdat het werkgebied te groot is;
- Microsoft Excel wordt gebruikt om de roosters van bijvoorbeeld de Bureaudiensten te verwerken die vervolgens in de standaard met documenten wordt gevoegd;
- Regas is een systeem waar cliënten in geregistreerd staan. De sociaal raadslieden en de maatschappelijk werkers houden de gegevens in dit systeem bij. De medewerkers van de frontoffices kunnen in dit systeem niets wijzigen, maar zij kunnen wel controleren of degene die contact opneemt cliënt is, bij wie diegene cliënt is en of de zaak lopend is of afgesloten. Wanneer er een klant komt die niet zeker weet wie de maatschappelijk werker (MW'er) is, kan de frontofficemedewerker de MW'er in dit systeem zoeken.
- Office Attendant is een telefoniste-applicatie onder Windows. Dit systeem heeft duidelijke knoppen met iconen, waardoor de medewerker van de frontoffice verschillende handelingen kan verrichten, zoals:
 - o kiezen;
 - o aannemen;
 - o in de wacht plaatsen;
 - o doorverbinden;
 - o het opzetten van een conferentiegesprek.¹¹

Het communicatieveld biedt informatie over actuele gesprekken en wachtvelden. Via de navigatiebalk kan de medewerker snel wisselen tussen e-mail, logboeken en telefoonboeken. De frontofficemedewerkers die met dit informatiesysteem werken, zijn tevreden. De frontofficemedewerkers van Alphen aan den Rijn en Leiden zijn niet werkzaam met een dergelijk systeem. Zij maken gebruik van een telefoon met callcenterfuncties¹²;

- Complex kan verschillende aspecten van telefoongesprekken registreren, zoals inkomende calls, uitgaande calls, gemiste calls, wachttijden. De organisatie vertrouwt niet geheel op de uitkomsten van dit systeem, omdat bijvoorbeeld de aantallen inkomende telefoongesprekken van de geturfde overzichten en van het systeem verschillen. Het is noodzakelijk een goed functionerende telefooncentrale aan te schaffen voor het nieuwe servicepunt of indien mogelijk de telefooncentrale aan te laten passen;
- Avistar is het aanwezigheidsscherm van Leiden in digitale versie. In dit systeem kunnen de frontofficemedewerkers van Leiden zien wie er in het pand aanwezig is. Dit systeem wordt alleen in Leiden gebruikt.

De frontoffices maken geen gebruik van een facilitair management informatiesysteem (FMIS). In het theoretisch onderzoek is aangegeven dat een dergelijk systeem nodig is om het nieuwe SP te kunnen ondersteunen. Wanneer Services het SP breder zal trekken, waardoor het SP ook bereikbaar is voor de interne klant zal een dergelijk systeem noodzakelijk zijn. Door middel van de rapportages afkomstig van het FMIS kan het management actie(s) ondernemen. Er zal dus gekeken moeten worden naar een FMIS met de juiste gebruikersvriendelijkheid, omdat de frontofficemedewerkers niet gewend zijn met een dergelijk systeem te werken.

Middelen

De middelen die bij de frontoffices worden gebruikt, verschillen tevens per locatie. Elke medewerker beschikt over een tafel en een stoel. De stoel is makkelijk verstelbaar, maar de tafel niet.

Alphen aan den Rijn	Capelle aan den IJssel	Gouda	Leiden
Eén pc inclusief één	Twee pc's met elk een	Eén pc inclusief één	Eén pc inclusief één

¹¹ <http://www.vanbreda.nl/39/producten/telefoon-ip-netwerk/office-Attendant.html> (21-3-2011)

¹² Een telefoon met verschillende optieknoppen. De medewerkers van de locatie hebben elk een optieknop. Men kan een persoon aanklikken die vervolgens gebeld wordt en men kan zien of de medewerker in gesprek is.

beeldscherm	beeldscherm. Eén pc wordt gebruikt voor Office Attendant en de telefoniemail en één pc wordt gebruikt voor frontoffice-mail en de agenda's van de medewerkers van het pand	beeldscherm	beeldscherm
Een headset wordt niet gebruikt	Een headset wordt niet gebruikt	Headset	Een headset wordt niet gebruikt
Een telefoon met callcenterfuncties	Een telefoon met callcenterfuncties, maar alles verloopt via Office Attendant v. 4.0	Een telefoon met callcenterfuncties, maar alles verloopt via Office Attendant v. 4.0	Een telefoon met callcenterfuncties
Standaard met documenten*	Standaard met documenten	Standaard met documenten	Standaard met documenten Aanwezigheidsscherm

*De standaard met documenten is bij elke frontoffice aanwezig en bevat documenten als: crisisdiensten met nummers en roosters, spreekuren, huiselijk geweld, meldpunten en diversen.

De frontoffices van Kwadraad beschikken over een procedureboek. In het procedureboek staan de volgende aspecten beschreven:

- Telefoonscript;
- Processchema's:
- Formulier afspraak aanmeldingsformulier.

De frontofficemedewerkers maken weinig gebruik van de telefoonscripts en de processchema's, omdat zij door hun ervaring inmiddels weten hoe zij moeten handelen. De frontofficemedewerkers hebben aangegeven dat er tevens een handboek bestaat met de taken van de frontofficemedewerkers beschreven met bijbehorende handelingen. Dit handboek is verouderd. Aangezien de meeste frontofficemedewerkers voor lange tijd werkzaam zijn bij Kwadraad hebben zij door hun ervaring een dergelijk handboek niet nodig. Het is echter noodzakelijk dat een dergelijk boek up-to-date wordt gemaakt voor het geval er nieuwe medewerkers komen. De dienstverlening van Kwadraad is complex en hierdoor is een handboek een handvat voor een nieuwe medewerker.

Zie bijlage 12 voor de huidige werkwijzen die verschillen door de verschillende systemen.

Bijlage 8. Telefoongesprekken

De huidige personele bezetting is bijlage 1 per dag per locatie weergegeven. Gedurende het tijdsbestek van drie weken hebben de frontofficemedewerkers het aantal inkomende telefoongesprekken geturfd. De telefonistes van de callcenters handelen in totaal 6212 inkomende telefoongesprekken in drie werkweken af. Bij twee callcenters zijn er een aantal dagen niet geturfd, waardoor de uitkomst hoger had uitgekomen. De uitkomst zou rond de 6600 inkomende telefoongesprekken zijn uitgekomen, als men de niet geturfde dagen baseert op de voorgaande dagen van die locaties. In een week worden er in totaal gemiddeld 2249 inkomende telefoongesprekken afgehandeld, oftewel gemiddeld 450 inkomende telefoongesprekken per dag. Het aantal medewerkers dat per dag per locatie is weergegeven in tabel 1, handelen het volgende gemiddelde aantal inkomende telefoongesprekken per dag af:

Dag	Alphen aan den Rijn	Capelle aan den IJssel	Gouda	Leiden	Totaal
Maandag	94	87	212	102	495
Dinsdag	93	72	225	108	498
Woensdag	77	104	192	82	455
Donderdag	91	68	214	91	464
Vrijdag	63	85	126	63	337
Totaal	418	416	969	446	2249

Uit de turfoverzichten kan geconcludeerd worden dat in Gouda de piekuren plaatsvinden van 8.30 – 11.00 uur. Er vindt een kleine piek plaats tussen 11.00 – 14.00 uur. Van 14.00 – 17.00 uur is het relatief rustig. De inkomende telefoongesprekken zijn bij de andere locaties vergelijk verdeeld over de dag, er zijn geen zichtbare piekuren te zien. Over het algemeen komen er het minste telefoongesprekken binnen tussen 14.00 – 17.00 uur.

Tijdens de observaties zijn er bij twee locaties 50 gesprekken getoetst op de duur van de gesprekken. De gemiddelde gespreksduur kwam uit op 60,26 seconden, oftewel één minuut, exclusief de verwerking van een terugbelverzoek-bericht naar de desbetreffende persoon.

Een medewerker van een volledig telefonische helpdesk kan gemiddeld vijftien gesprekken per uur afhandelen.¹³ Hierbij duurt een gesprek inclusief de registratie drie minuten. De overige vijftien minuten zijn noodzakelijk voor uitloop van gesprekken en de noodzakelijke rust voor de medewerker.¹⁴ Kwadraad is echter een maatschappelijke dienstverlening en heeft met andere vragen te maken dan bijvoorbeeld een telefonische helpdesk van een commerciële organisatie. Na gesproken te hebben met Call IT en Callcenter Makelaar kan geconcludeerd worden dat er geen bepaalde richtlijnen bestaan voor een medewerker van een inbound callcenter over hoeveel inkomende telefoongesprekken diegene moet kunnen afhandelen. Dit is namelijk afhankelijk van de inhoud van het gesprek (de vragen die je aan klanten moet stellen om te weten naar wie er doorverbonden moet worden) en de duur van het gesprek. De organisatie moet zelf een richtlijn bepalen voor de maximale duur van een telefoongesprek. Kwadraad heeft geen richtlijn voor de maximale duur van een telefoongesprek.

¹³ Alofs, T. en Korevaar, H. Van Helpdesk naar Servicedesk: de klant centraal (2000) p. 36.

¹⁴ In dit geval wordt uitgegaan van een werkdag van acht uur en een werkweek van vijf dagen.

Bijlage 9. Turfoverzichten callcenters

De callcenters hebben gedurende het tijdsbestek van 14 maart 2011 tot en met 1 april 2011 het aantal inkomende telefoongesprekken geturfd. Bij Capelle aan den IJssel en Gouda mist men twee dagen, er is toen vergeten te turven.

Totaal extern en intern					
Locatie	Extern	% t.o.v. totaal	Intern	% t.o.v. totaal	Totaal
Alphen aan den Rijn	1156	92,55%	93	7,45%	1249
Capelle aan den IJssel	1092	94,30%	66	5,70%	1158
Gouda	2361	95,70%	106	4,30%	2467
Leiden	1266	94,62%	72	5,38%	1338
Totaal	5875	94,58%	337	5,42%	6212

Percentage extern	94,58%
Percentage intern	5,42%

Bijlage 9.1 Turfoverzicht Alphen aan den Rijn

Turflijsjt Telefoon Alphen									
	Extern	Intern	Extern	Intern	Extern	Intern	Extern	Intern	E + I
Datum	8.45 - 11.00 uur	8.45 - 11.00 uur	11.00 - 14.00 uur	11.00 - 14.00 uur	14.00 - 17.00 uur	14.00 - 17.00 uur	Totaal	Totaal	Totaal
14-3-11	27	4	39	2	33	3	99	9	108
15-3-11	31	0	35	0	31	0	97	0	97
16-3-11	25	1	23	3	33	0	81	4	85
17-3-11	46	6	28	8	21	4	95	18	113
18-3-11	20	3	25	5	19	3	64	11	75
21-3-11	26	4	21	0	22	2	69	6	75
22-3-11	28	2	28	2	31	0	87	4	91
23-3-11	27	5	21	2	19	3	67	10	77
24-3-11	38	0	25	2	23	1	86	3	89
25-3-11	24	3	18	0	10	0	52	3	55
28-3-11	33	1	29	0	35	0	97	1	98
29-3-11	29	2	26	1	30	3	85	6	91
30-3-11	25	6	18	4	13	1	56	11	67
31-3-11	30	2	20	3	15	0	65	5	70
1-4-2011	21	0	17	0	18	2	56	2	58
Aantal inkomende telefoongesprekken in drie weken:							1156	93	1249

Percentage extern	92,55%
Percentage intern	7,45%

Bijlage 9.2 Turfoverzicht Capelle aan den IJssel

Turflijst Telefoon Capelle									
	Extern		Intern		Extern		Intern		E + I
Datum	8.45 - 11.00 uur	8.45 - 11.00 uur	11.00 - 14.00 uur	11.00 - 14.00 uur	14.00 - 17.00 uur	14.00 - 17.00 uur	Totaal	Totaal	Totaal
14-3-2011	35	3	43	4	31		109	7	116
15-3-2011	27		20		19		66		66
16-3-2011	32	6	29	2	29	4	90	12	102
17-3-2011	27	6	9	1	8		43	7	50
18-3-2011	32	2	35	2	20	4	90	8	98
21-3-2011	16	1	26		14	1	56	2	58
22-3-2011	26		22	2	21		69	2	71
23-3-2011	29		38	4	31	4	98	8	106
24-3-2011	30	2	35	1	20	2	85	5	90
25-3-2011	34	1	28		23		85	1	86
28-3-2011									
29-3-2011	23	2	27	1	24		74	3	77
30-3-2011	27	3	30	2	40	1	97	6	103
31-3-2011	25		19	1	19		63	1	64
1-4-2011	24	2	22	1	21	1	67	4	71
Aantal inkomende telefoongesprekken in drie weken:							1092	66	1158

niet geturfd

Percentage extern	94,30%
Percentage intern	5,70%

Bijlage 9.3.1 Turfoverzicht Gouda 701

Turflijst Telefoon Gouda 701								
	Extern		Intern		Extern		Intern	
Datum	8.30 - 11.00 uur	8.30 - 11.00 uur	11.00 - 14.00 uur	11.00 - 14.00 uur	14.00 - 17.00 uur	14.00 - 17.00 uur	Totaal	Totaal
14-3-2011	8	5	25		18		51	5
15-3-2011	30	3	25		23		78	3
16-3-2011	7	3	10	2	27		44	5
17-3-2011	20	2	30	5			50	7
18-3-2011			2		19		21	0
21-3-2011	6	2	30	3	30		66	5
22-3-2011				2	9	2	9	4
23-3-2011			20	2	2		22	2
24-3-2011	40	3	35	4	21		96	7
25-3-2011	21	6	16				37	6
28-3-2011								
29-3-2011								
30-3-2011		5	13	3	8	1	21	9
31-3-2011	18	5	19	2	5		42	7
1-4-2011	23		14				37	0

Bijlage 9.3.2 Turfoverzicht Gouda 702

Turflijsjt Telefoon Gouda 702								
	Extern		Intern		Extern		Intern	
Datum	8.30 - 11.00 uur	8.30 - 11.00 uur	11.00 - 14.00 uur	11.00 - 14.00 uur	14.00 - 17.00 uur	14.00 - 17.00 uur	Totaal	Totaal
14-3-2011	62	1	25		28	1	115	2
15-3-2011	38	3	41	1	30	1	109	5
16-3-2011	42		15				57	0
17-3-2011	46	1	26		4		76	1
18-3-2011	24		16		15		55	0
21-3-2011	25	2	27	1	32	1	84	4
22-3-2011	35		32		16		83	0
23-3-2011	39	3	28		30	1	97	4
24-3-2011	65		57	3			122	3
25-3-2011	32		12				44	0
28-3-2011								
29-3-2011								
30-3-2011	44	2	22	1			66	3
31-3-2011	25		30		25		80	0
1-4-2011			6		19		25	0

Bijlage 9.3.3 Turfoverzicht Gouda 703

Turflijsjt Telefoon Gouda 703								
	Extern		Intern		Extern		Intern	
Datum	8.30 - 11.00 uur	8.30 - 11.00 uur	11.00 - 14.00 uur	11.00 - 14.00 uur	14.00 - 17.00 uur	14.00 - 17.00 uur	Totaal	Totaal
14-3-2011	30	3	12				42	3
15-3-2011	27	1	17	1			44	2
16-3-2011	39	3	15		35		89	3
17-3-2011	33	1	21		24	1	78	2
18-3-2011	29		9				38	0
21-3-2011	35	1	11				46	1
22-3-2011	42	3	37	2	28	1	107	6
23-3-2011	34	1	15				49	1
24-3-2011							0	0
25-3-2011	41		31	2			72	2
28-3-2011								
29-3-2011								
30-3-2011	25	4	37		37		99	4
31-3-2011	35		15		20		70	0
1-4-2011	30		5		5		40	0

Bijlage 9.3.4 Turfoverzicht Gouda Totaal

Turflijs Gouda Totaal									
	Extern		Intern		Extern		Intern		E + I
Datum	8.30 - 11.00 uur	8.30 - 11.00 uur	11.00 -14.00 uur	11.00 -14.00 uur	14.00 -17.00 uur	14.00 - 17.00 uur	Totaal	Totaal	Totaal
14-3-2011	100	9	62	0	46	1	208	10	218
15-3-2011	95	7	83	2	53	1	231	10	241
16-3-2011	88	6	40	2	62	0	190	8	198
17-3-2011	99	4	77	5	28	1	204	10	214
18-3-2011	53	0	27	0	34	0	114	0	114
21-3-2011	66	5	68	4	62	1	196	10	206
22-3-2011	77	3	69	4	53	3	199	10	209
23-3-2011	73	4	63	2	32	1	168	7	175
24-3-2011	105	3	92	7	21	0	218	10	228
25-3-2011	94	6	59	2	0	0	153	8	161
28-3-2011									
29-3-2011									
30-3-2011	69	11	72	4	45	1	186	16	202
31-3-2011	78	5	64	2	50	0	192	7	199
1-4-2011	53	0	25	0	24	0	102	0	102
Aantal inkomende telefoongesprekken in drie weken:							2361	106	2467

Percentage extern	95,70%
Percentage intern	4,30%

Bijlage 9.4 Turfoverzicht Leiden

Turflijsjt Telefoon Leiden									E + I
	Extern		Intern		Extern		Intern		
Datum	8.45 - 11.00 uur	8.45 - 11.00 uur	11.00 - 14.00 uur	11.00 - 14.00 uur	14.00 - 17.15 uur	14.00 - 17.15 uur	Totaal	Totaal	Totaal
14-3-2011	51	2	33	2	21	0	105	4	109
15-3-2011	32	2	42	2	33	2	107	6	113
16-3-2011	41	1	36	2	32	1	109	4	113
17-3-2011	27	6	21	0	25	5	73	11	84
18-3-2011	48	1	29	1	16	1	93	3	96
21-3-2011	38	1	37	0	25	0	100	1	101
22-3-2011	44	0	33	3	31	0	108	3	111
23-3-2011	21	0	19	3	15	1	55	4	59
24-3-2011	23	1	25	3	33	3	81	7	88
25-3-2011	15	1	13	2	17	2	45	5	50
28-3-2011	39	1	35	1	21	0	95	2	97
29-3-2011	32	3	26	2	32	4	90	9	99
30-3-2011	25	2	21	1	24	1	70	4	74
31-3-2011	28	5	33	0	32	2	93	7	100
1-4-2011	7	1	20	0	16	1	42	2	44
Aantal inkomende telefoongesprekken in drie weken:							1266	72	1338

Percentage extern	94,62%
Percentage intern	5,38%

Bijlage 10. De HWW-zorg

De HWW-zorg handelt op de volgende tijdstippen de inkomende telefoongesprekken conform de wensen van de opdrachtgever af:

- Maandag tot en met vrijdag van 17.00 – 24.00 uur en van 00.00 – 09.00 uur;
- Op zaterdag, zondag en feestdagen van 00.00 – 24.00 uur.

De medewerkers van de HWW-zorg beschikken over de protocollen en instructies die door Kwadraad zijn geleverd om op een zo juist mogelijke manier de klant te kunnen helpen¹⁵.

De telefooncentrale van Capelle aan den IJssel en Gouda wordt doorgeschakeld naar de HWW-zorg. De telefooncentrales van Leiden en Alphen aan den Rijn worden buiten de openingstijden niet doorgeschakeld naar een externe partij. Bij deze frontoffices worden de antwoordapparaten ingeschakeld, waar de klant een ingesproken informatiebandje te horen krijgt. Wanneer een telefoongesprek geen spoed betreft, wordt aangegeven de volgende dag te bellen of het bericht per mail te versturen. Wanneer een telefoongesprek spoed betreft, krijgt men het crisistelefoonnummer oftewel het Bereikbaarheid Buiten Kantooruren-nummer (BBK-nummer) geciteerd die men vervolgens zelf kan bellen.

De hoogte van het tarief per call is gestaffeld op basis van het aantal calls per maand zoals weergegeven in onderstaande tabel. Het tarief wordt per 1 januari 2012 aangepast op basis van de consumentenprijsindex (CPI). Het tarief per call is inclusief de benodigde verwerkingstijd zoals het doorbellen van gegevens naar de piketdienst of het doormailen van boodschappen. Alle genoemde tarieven zijn exclusief BTW.

Gestaffeld tarief per call inclusief verwerkingstijd per 1 maart 2011					
Aantal calls per maand	0 - 99	100 - 199	200 - 299	300 - 399	400 en meer
Tarief per call	€ 12,00	€ 8,80	€ 6,80	€ 6,40	€ 6,00

Gestaffeld tarief per call inclusief verwerkingstijd per 1 maart 2011					
Aantal calls per maand	0 - 99	100 - 199	200 - 299	300 - 399	400 en meer
Kosten per maand	€ 600,00	€ 1.320,00	€ 1.700,00	€ 2.240,00	€ 2.700,00
Kosten per jaar	€ 7.200,00	€ 15.840,00	€ 20.400,00	€ 26.880,00	€ 32.400,00

Het aantal calls wordt bepaald op basis van de gegevens uit de telefooncentrale van de HWW-zorg. Kwadraad ontvangt deze gegevens per kwartaal in de vorm van een rapportage.

19 April jl. heeft Kwadraad de kosten voor het eerste kwartaal ontvangen. Er zijn in totaal 388 inkomende telefoongesprekken door de HWW-zorg afgehandeld. Dit komt neer op een bedrag van € 2.955,01 inclusief 19% BTW. ($388 * € 6,40 = € 2.483,20$ excl. BTW.)

Uit de overeenkomst tussen Kwadraad en de HWW-zorg is gebleken dat tweemaal per jaar de dienstverlening wordt geëvalueerd. Er vindt afstemming plaats waarbij zowel centralisten als het management betrokken zullen zijn.

Uitkomsten rapportage

Van de 388 inkomende telefoongesprekken, worden 145 inkomende telefoongesprekken tussen 17.00 en 20.00 uur afgehandeld.

¹⁵ Volgens de manager Bedrijfsbureau Zorg. Zie bijlage 22.1 voor het volledige interview.

Bijlage 11. Proces van het telefoonverkeer

De frontofficemedewerkers kunnen de moeilijkere vragen (in dit geval vragen op maatschappelijk gebied) niet afhandelen en verbindt deze door naar degenen die over de benodigde kennis beschikken om de inhoudelijke vragen van de externe klant te kunnen beantwoorden¹⁶.

De frontoffices kennen op dit moment het proces van een inkomend telefoongesprek. Het proces van een inkomend telefoongesprek bevat samengevat de volgende basisstappen:

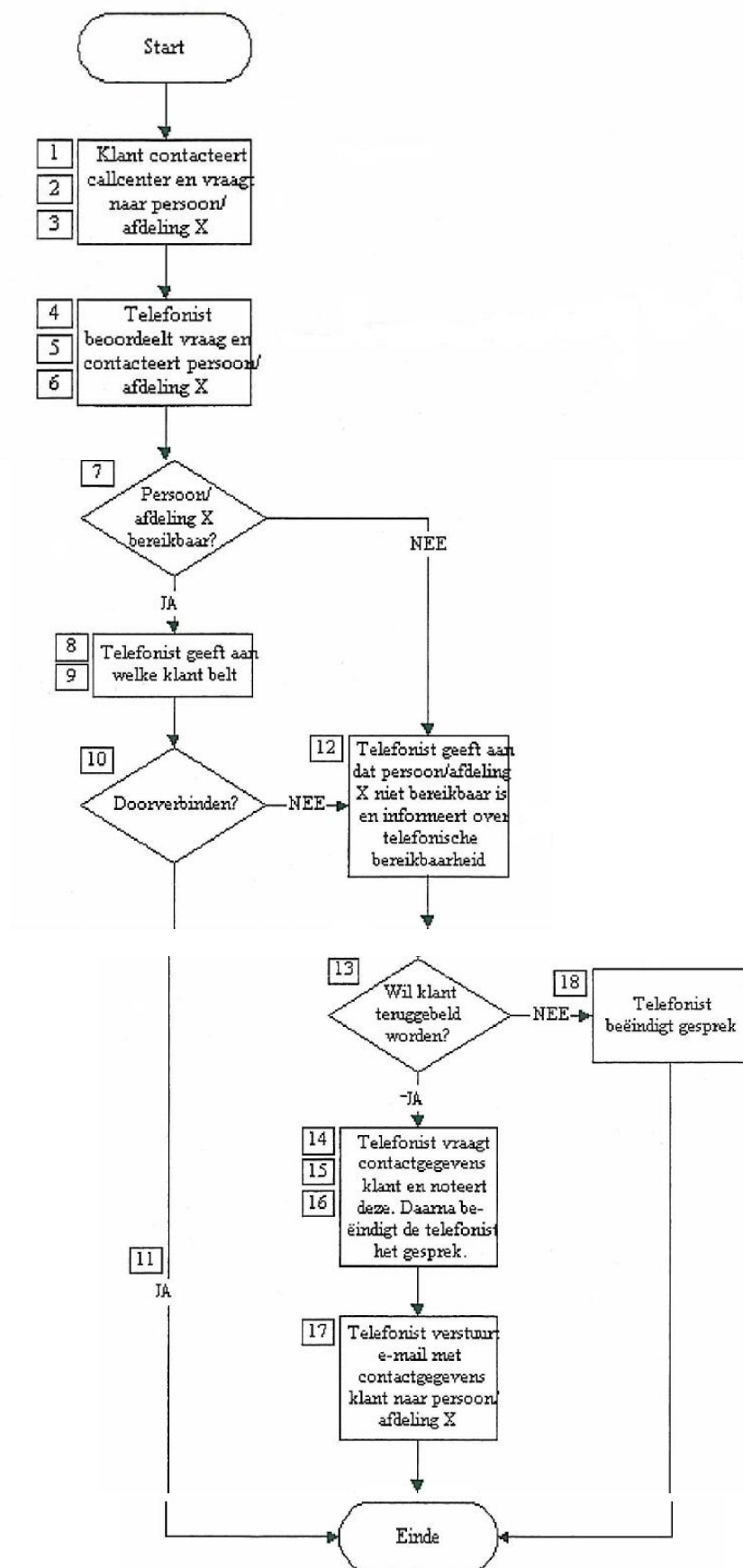
- De klant contacteert callcenter en stelt zijn of haar vraag;
- De telefoniste beoordeelt de vraag en vraagt naar de woonplaats/gemeente van de klant;
- De telefoniste bekijkt of de dienstverlening in de woonplaats van de klant wordt geboden en handelt aan de hand van de situatie;
- De klant wordt doorverbonden naar de desbetreffende persoon;
- Het telefoongesprek is beëindigd.

De processen van de inkomende telefoongesprekken zijn in vier categorieën te onderscheiden en weergegeven in processchema's. Deze worden op de volgende pagina's weergegeven. De vier categorieën van het telefoonverkeer zijn:

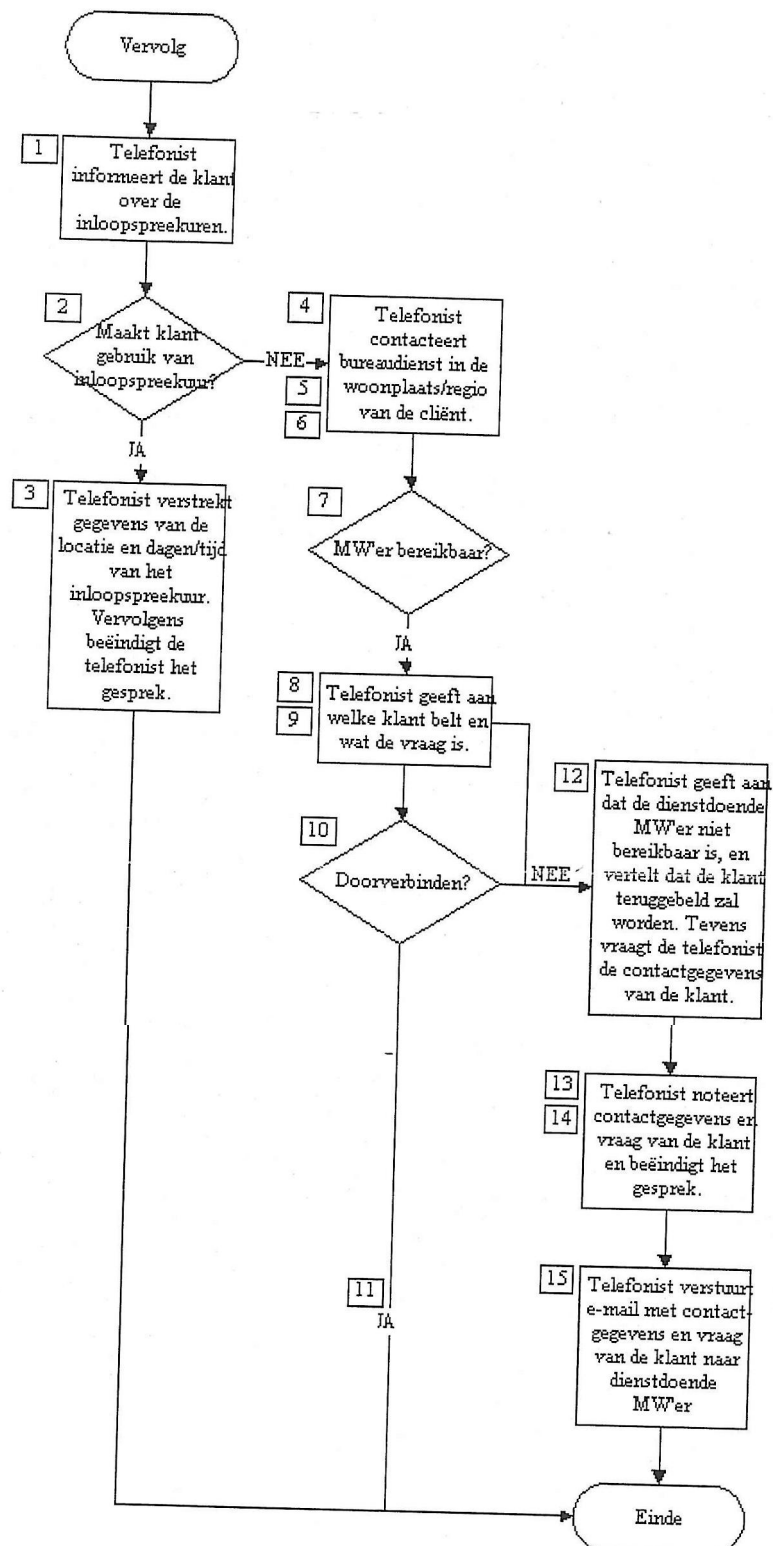
- Organisatie telefoonverkeer;
- Afhandeling vragen (van cliënten en verwijzers) bestemd voor de Bureaudienst;
- Regulier telefoonverkeer van cliënten en verwijzers (zoals huisartsen en politie);
- Telefoonverkeer van cliënten in crisissituaties.

¹⁶ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 19.

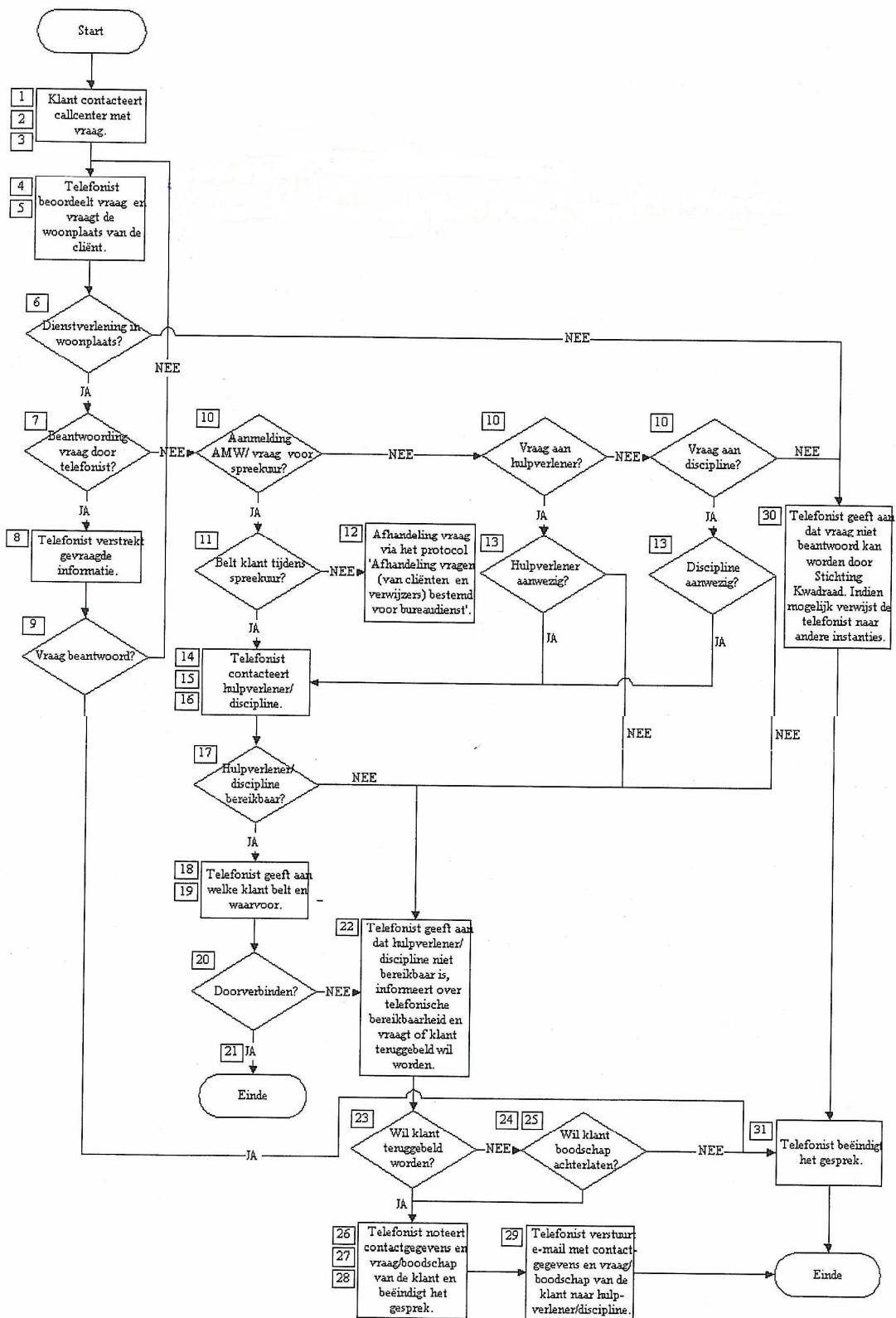
Bijlage 11.1 Organisatie telefoonverkeer



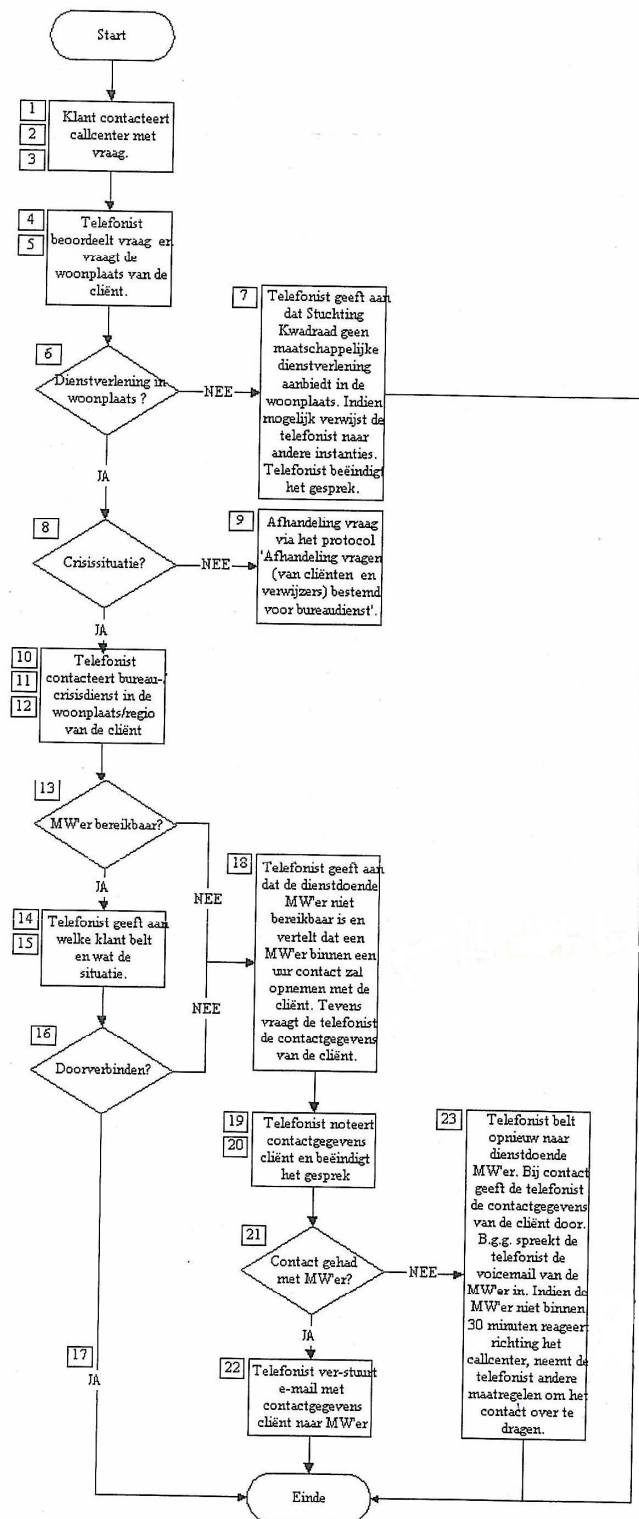
Bijlage 11.2 'Afhandeling vragen (van cliënten en verwijzers) bestemd voor bureaudienst'



Bijlage 11.3 'Regulier telefoonverkeer van cliënten en verwijzers'



Bijlage 11.4 'Telefoonverkeer van cliënten in crisissituaties'



Bijlage 12. Knelpunten processchema's

De volledige processchema's zijn met een aantal frontofficemedewerkers doorgenomen om te kijken of er stappen in deze schema's kunnen worden verbeterd of kunnen worden verwijderd. De frontofficemedewerkers vinden dat de processchema's de basisstappen van het telefoonverkeer goed weergeven, maar zij hebben een aantal kanttekeningen geplaatst:

- Bij het processchema 'Organisatie telefoonverkeer' wordt bij stap 12 aangegeven dat de telefoniste aangeeft dat de persoon/afdeling niet bereikbaar is en informeert over de telefonische bereikbaarheid. De frontofficemedewerkers doen over dit laatste aspect geen uitspraken en melden de klant alleen dat de persoon/afdeling niet bereikbaar is.
- Bij het processchema 'Telefoonverkeer van cliënten in crisissituaties' wordt bij stap 18 aangegeven dat de dienstdoende MW'er niet bereikbaar is en dat deze binnen een uur contact op zal nemen met de klant. De frontofficemedewerker kan de klant niet garanderen dat diegene binnen een uur door de dienstdoende MW'er wordt teruggebeld. Daarnaast wordt in de praktijk in een crisissituatie de klant altijd doorverbonden naar de Bureaudienst of wanneer deze niet bereikbaar is naar de Achterwacht. De volgende stappen worden eigenlijk niet gevolgd, omdat er altijd wordt doorverbonden, zodat de klant gelijk wordt geholpen. De frontofficemedewerkers vinden dat ze in dit soort situaties service moeten verlenen in de vorm van directe telefonische hulp.

De frontoffices van Kwadraad beschikken over een procedureboek. De frontofficemedewerkers maken weinig gebruik van de telefoonscripts en de processchema's, omdat zij door hun ervaring inmiddels weten hoe zij moeten handelen. De frontofficemedewerkers hebben aangegeven dat er tevens een handboek bestaat met de taken van de frontofficemedewerkers beschreven met bijbehorende handelingen. Dit handboek is echter verouderd. Aangezien de meeste frontofficemedewerkers voor lange tijd werkzaam zijn bij Kwadraad hebben zij door hun ervaring een dergelijk handboek niet nodig. Het is echter noodzakelijk dat een dergelijk boek up-to-date wordt gemaakt voor het geval er nieuwe medewerkers komen. De dienstverlening van Kwadraad is complex en hierdoor is een handboek een handvat voor een nieuwe medewerker.

In het procedureboek staan de volgende aspecten beschreven:

- Telefoonscript;
- Processchema's;
- Formulier afspraak aanmeldingsformulier.

Werkwijze huidige situatie

De frontofficemedewerkers mogen inhoudelijk niet op de vraag van een klant ingaan, omdat zij geen kennis hebben om de inhoudelijke vraag met betrekking tot maatschappelijke zorg te kunnen beantwoorden. De medewerkers kunnen wel inschatten welke persoon of instantie geschikt is om de klant te helpen.

De klant contacteert een callcenter en vraagt naar een bepaalde persoon of stelt een bepaalde vraag. De telefoniste beoordeelt deze vraag en contacteert de desbetreffende persoon/afdeling die de klant verder kan helpen¹⁷. De telefoniste kan namelijk te maken hebben met bepaalde vragen, zoals:

- Een aanmelding maatschappelijke zorg → Allereerst wordt er naar de woonplaats van de klant gevraagd om te controleren of de dienstverlening in de woonplaats van diegene wordt aangeboden. Vervolgens wordt de klant op de hoogte gebracht van inloopsprekuren of wordt de klant doorverbonden naar de Bureaudienst¹⁸. Indien de dienstverlening niet in de woonplaats van de klant wordt aangeboden, wordt er naar een passende oplossing gezocht;

¹⁷ Voor deze vragen bestaan verschillende scripts en de processchema's van het telefoonverkeer.

¹⁸ De Bureaudienst is in feite een maatschappelijk werker die op dat moment beschikbaar is telefonische vragen te beantwoorden. Er zijn verschillende Bureaudiensten in het werkgebied van Kwadraad. Op het moment dat de

- Een crisissituatie → In dit geval dient een klant geholpen te worden! Diegene wordt doorverbonden naar de Bureaudienst, ook wanneer diegene in gesprek is met een klant. Wanneer de Bureaudienst echter telefonisch in gesprek is, wordt de beller doorverbonden naar de Achterwacht;
- Een vraag voor een bepaalde maatschappelijk werker → In dit geval wordt er dus gericht naar iemand gevraagd en wordt diegene gecontacteerd.

Indien de desbetreffende persoon/afdeling bereikbaar is, geeft de telefoniste aan welke klant belt en verbindt vervolgens de klant door. Het kan zijn dat de desbetreffende persoon op locatie is, maar in vergadering of in gesprek is met een klant. In dit geval dient de telefoniste de klant te informeren dat diegene op dat moment niet telefonisch bereikbaar is en vraagt of de klant teruggebeld wil worden en een boodschap wil achterlaten of zelf op een later tijdstip terugbelt. Als de klant aangeeft niet teruggebeld te willen worden, is in feite het gesprek geëindigd. Indien de klant teruggebeld wil worden vraagt de telefoniste de naam en het telefoonnummer van de klant. De klant wordt geïnformeerd dat desbetreffende persoon/afdeling gecontacteerd wordt om vervolgens de klant terug te bellen, hierna is het gesprek geëindigd. Aan de hand van de contactgegevens van de klant maakt de telefoniste na de beëindiging van het gesprek een terugbelverzoek-bericht aan een bepaalde medewerker/afdeling. De telefoniste hoort dit bericht per e-mail te versturen, maar dit verschilt per locatie:

- Leiden schrijft op de format van het terugbelverzoek-bericht het bericht van de klant inclusief het tijdstip¹⁹ van het telefoongesprek en stopt dit bericht hardcopy in het postvak van de persoon. De medewerkers van Leiden moeten een aantal keren per dag hun postvak controleren op post en terugbelverzoek-berichten. De berichten die bestemd zijn voor medewerkers in zorgcentra in de omgeving van Leiden, worden gemaild, omdat deze medewerkers niet op locatie zijn en zij vaak in gesprek zijn met klanten.
- Alphen aan den Rijn schrijft op de format van het terugbelverzoek-bericht het bericht van de klant inclusief het tijdstip van het telefoongesprek en hangt dit bericht hardcopy op het prikbord dat gevestigd is bij de frontoffice. De medewerkers moeten een aantal keren per dag het prikbord controleren om te kijken of er terugbelverzoek-berichten voor klanten zijn. Schoolmaatschappelijk werkers en medewerkers in zorgcentra krijgen deze berichten per mail verstuurd.
- Capelle aan den IJssel en Gouda kunnen na de beëindiging van het gesprek met de klant via het systeem Office Attendant v. 4.0 de desbetreffende medewerker een terugbelverzoek-bericht mailen. De telefoniste zoekt de persoon die zij een bericht wil sturen en kiest de optie 'mail'. Er verschijnt een e-mailformat van Outlook naar de gekozen persoon. De telefoniste moet de contactgegevens van de klant noteren met het verzoek diegene te contacteren. Indien een geval spoed betreft kan dit worden aangevinkt in de e-mail. Vervolgens wordt het bericht verzonden naar de desbetreffende persoon. In dit geval hoeft er geen tijdstip op het bericht te worden genoteerd, omdat dit bericht elektronisch wordt verstuurd.

De frontoffices Alphen aan den Rijn en Leiden zijn gewend de terugbelverzoek-berichten hardcopy aan te leveren. Na de overname is deze werkwijze ongewijzigd gebleven en door Kwadraad geaccepteerd, omdat deze frontoffices een kleiner werkgebied hebben dan Gouda.

Een belangrijk punt met betrekking tot het doorverbinden van telefoongesprekken is dat de frontofficemedewerkers in Leiden de klant kan door verbinden naar medewerkers op locatie. Maar zodra de klant doorverbonden moet worden met een persoon buiten de locatie, kan dit gesprek niet

Bureaudienst het erg druk heeft, bestaat er nog een Achterwacht. Deze Achterwacht dient als back-up op drukke momenten.

¹⁹ Het tijdstip wordt genoteerd, zodat de maatschappelijk werker op de juiste volgorde klanten kan terugbellen.

doorverbonden worden. De klant krijgt het desbetreffende telefoonnummer van de frontofficemedewerker en kan vervolgens zelf dit nummer bellen.

Bijlage 13. Weerstanden

De frontofficemedewerkers van Kwadraad zijn tegen de verandering.

Bijlage 13.1 Weerstanden

De leidinggevende heeft de medewerkers een aantal keren aangegeven dat hij geen uitspraken kan doen over zaken die hij zelf niet weet of waar nog geen zekerheid over is.

Belangrijke aspecten die door de verschillende teams benoemd zijn over het nieuwe SP:

- zij zijn van mening dat de werkzaamheden goed lopen en zij hebben allemaal hun eigen plek gevonden op de locatie. Kortom, zij willen niet weg van hun vertrouwde locatie;
- De teams in Alphen aan den Rijn en Leiden willen niet alleen telefoondiensten draaien. Zij vinden hun huidige functie van receptie/secretariaat-medewerker prima. Zij verrichten de receptiefunctie met de bijbehorende telefoondienst en daarnaast administratieve taken. Tijdens de observaties viel het op dat de medewerkers plezier hebben in hun werk. De huidige functie van de frontofficemedewerkers is wisselend, waardoor men gemotiveerd is. Het nieuwe SP zal dus ook andere taken dan alleen telefonie moeten bevatten, omdat dit anders een nadelig effect op de motivatie van de medewerkers zal hebben;
- De verwachtingen zijn dat het SP te grootschalig wordt. Zij zijn bang dat het een groot 'callcenter' wordt waarbij de klant keuzemenu's te horen krijgt en waardoor de kwaliteit van de dienstverlening zal dalen.²⁰ Daarnaast zijn ze bang dat de grootschaligheid van het nieuwe SP nadelig is voor de menselijke factor van de dienstverlening. De menselijkheid is juist belangrijk voor een maatschappelijke dienstverlener. Zij geven aan dat elk persoon die belt 'nieuw' is en zo goed mogelijk geholpen moet worden, zodat de beller zich gewaardeerd voelt. Maar kun je wel een goede service verlenen bij een groot SP?;
- De onzekerheid over hun baan en over de receptiefuncties van de locaties. Het is een grote stap voor de klant om maatschappelijke zorg te vragen. Diegene moet daarom 'warm' ontvangen worden, zodat de klant zich gewaardeerd voelt. Hoe gaat dit wanneer iedereen op het SP werkt? De medewerkers willen weten waar zij aan toe zijn;²¹
- De telefonistes moeten hun telefoongesprekken kwijt kunnen. De bereikbaarheid van de MW'ers zal bij het nieuwe SP dan moeten verbeteren!
- Er moeten richtlijnen komen. Gouda heeft nu het grootste werkgebied, maar het duurt soms heel lang voordat je een telefoniste aan de lijn krijgt.

De bovenstaande opmerkingen geven aan dat de frontofficemedewerkers niet tevreden zijn over het nieuwe SP dat er gaat komen. Zij zijn bang hun baan te verliezen en dat de kwaliteit van de dienstverlening zal dalen. De frontofficemedewerkers hebben eigenlijk een beeld gecreëerd van een groot callcenter, waarbij de klant door middel van keuzemenu's bij de telefonistes terecht komen.

Het ontstaan van weerstanden

- Mensen moeten uit hun comfortzone stappen. De vertrouwde, ingesleten handelingen worden vervangen door nieuwe, onbekende uitdagingen. De leidinggevende kan een grote verandering stapsgewijs doorvoeren om de medewerker te laten wennen;
- Controleverlies en onzekerheid. Het overzicht is weg, de vanzelfsprekende gang van zaken is doorbroken. Veel mensen willen gebeurtenissen om zich heen beheersen. Men wil weten waar zij aan toe zijn en niet in het onbekende stappen;
- De verschillen. Bij een veranderproces komen de verschillen met de vertrouwde situatie naar voren;

²⁰ Zie bijlage 19.5 voor de beschrijving van de klant van het SP en de klantverwachting.

²¹ Zie bijlage 19.6 voor het artikel over de veranderende rol van de receptioniste/telefoniste uit Facto Magazine.

- Medewerkers kunnen gezichtsverlies lijden. Wanneer een medewerker moet werken met een nieuw systeem of met een nieuwe methode wil deze niet falen en is bang dat zij het systeem of de methode niet onder de knie krijgen. Elke medewerker wil competent zijn. De leidinggevende moet de medewerker stimuleren en aangeven dat diegene het aankan;
- Bij-effecten. Sommige veranderingen zijn zo ingrijpend dat medewerkers er meer last van hebben dan dat een organisatie had verwacht. Levens moeten soms opnieuw worden ingericht, omdat er andere werktijden zijn ingesteld of langer moet reizen;
- Bedreiging. Een verandering kan een echte bedreiging zijn voor de medewerker. Als medewerkers door een verandering erop achteruitgaan, moeten zij dat vroegtijdig horen. Hierbij geldt dat onzekerheid erger is dan slecht nieuws.²²

Uiting van weerstand

Weerstand is een vorm van zelfbescherming. Mensen kunnen op verschillende manieren laten merken dat ze het ergens niet mee eens zijn. Aan de hand van de Roos van Leary kun je gedragingen van personen plaatsen om erachter te komen hoe er op diegene geanticipeerd dient te worden.²³

Een aantal reacties van medewerkers kunnen zijn:

- De medewerker blijft doorvragen naar details: een vertragingstactiek. De leidinggevende moet de nieuwe situatie zo juist mogelijk schetsen om detailvragen te kunnen voorkomen;
- Medewerkers vinden een verandering maar een oplossing uit de boeken en zijn van mening dat dit niet in de praktijk werkt. De leidinggevende kan succesvolle praktijkervaringen als voorbeeld geven;
- Een theoretische discussie aangaan: zolang men blijft theoretiseren, hoeft het niet uitgevoerd te worden;
- Praten over afwezige medewerkers: aangeven dat zij zelf de verandering aankunnen, maar een collega bijvoorbeeld niet;
- Stil vallen of geen reacties: de medewerkers vallen stil of begrijpen de verandering niet.²⁴

Bijlage 13.2 Veranderingsproces

Een verandering vindt niet zomaar plaats, er zijn een aantal stappen nodig om tot het gewenste eindresultaat te komen. Vinkenbergh (1995) onderscheidt vijf dimensies die een succesvol verloop van een veranderingsproces bepalen:²⁵

1. Sociale dimensie: de betrokkenen bij de verandering;
2. Inhoudelijke dimensie: hetgeen dat veranderd moet worden;
3. Betekenisgevende dimensie: het 'waarom' van de verandering;
4. Ordenende dimensie: de veranderingsvisie en het vormgeven aan de verandering;
5. Voorwaardelijke dimensie: de voorwaarden.

De sociale dimensie heeft betrekking op de vraag wie bij de verandering betrokken zijn. Aan de orde komen de deelnemers aan het veranderen, de invloed die de veranderaars op de anderen (de niet-sturende betrokkenen) hebben, de communicatie tussen de veranderaars en de anderen, de interactie tussen de veranderaars onderling en hun rolverdeling bij het veranderen.

De inhoudelijke dimensie gaat over de vraag wat veranderd moet worden. Daarbij komen zaken aan de orde als de intentie van de verandering, de veranderbaarheid van de te veranderen objecten en de helderheid over wat moet veranderen.

De derde door Vinkenbergh genoemde dimensie, de betekenisgevende dimensie, gaat in op het waarom van de verandering. De motivering van de verandering komt daar aan bod, evenals de vraag

²² Quant, P. Veranderen in 100 dagen. Hoe overtuig ik mijn medewerkers? (2005) p. 41 i 43.

²³ Dijk, van B. Beïnvloed anderen, begin bij jezelf. Over gedrag en de Roos van Leary (2001) p. 203

²⁴ Quant, P. Veranderen in 100 dagen. Hoe overtuig ik mijn medewerkers? (2005) p. 44 i 45.

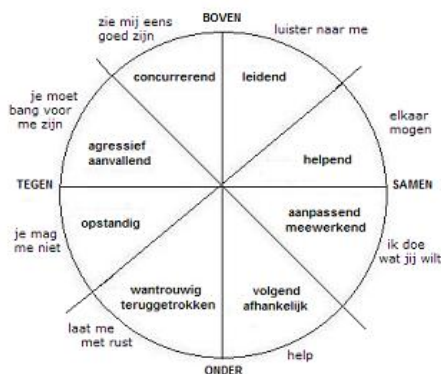
²⁵ Bij, H. van der e.a. Kwaliteitsmanagement in beweging. (2008) p.203.

wie aangesproken kan worden voor het realiseren van welk onderdeel van het veranderingsproces. Tevens komt aan bod op welke wijze mensen elkaar kunnen vinden (verbonden zijn) in het veranderingsproces.

De ordenende en de voorwaardelijke dimensie hebben respectievelijk te maken met het hoe en wanneer van de verandering. Bij de ordenende dimensie komen de veranderingsvisie en het vormgeven aan de verandering aan de orde, bij de voorwaardelijke dimensie voorwaarden zoals het richten van de aandacht op de verandering, het bieden van perspectief aan de deelnemers van het veranderingsproces, het verzorgen van een klimaat waarin mensen willen en kunnen veranderen en het beramen van interacties die het veranderingsproces beïnvloeden.²⁶

Roos van Leary, weerstanden

Deze roos is hieronder weergegeven.



De roos bestaat uit vier hoofddelen: Boven (leider), Onder (afhankelijk), Samen (samenwerken), en Tegen (weerstand). Dat laatste begrip is het belangrijkste in dit geval. Het gaat immers om het verkleinen van weerstanden.

Het kwadrant Tegen is weer op te delen in vier stukken:

1. Boven – Tegen (BT)
2. Tegen – Boven (TB)
3. Tegen – Onder (TO)
4. Onder – Tegen (OT)

Elk van deze vier stukken heeft haar eigen kenmerken. De kenmerken van iemand die in een bepaalde situatie

ingedeeld kan worden in het vakje:

BT (concurrerend) zijn: koud en zonder gevoel, denkt alleen aan zich zelf, egoïstisch, opschepperig, assertief en vertrouwend op zichzelf.

TB (aanvallend) zijn: agressief, wreed, onhartelijk, kan fouten van anderen niet verdragen, vaak onvriendelijk, sarcastisch, kritisch op anderen, vastberaden, open en direct.

TO (opstandig) zijn: rebelleert tegen van alles, verbitterd, klagerig, koppig, gepikeerd wanneer een ander de baas over hem/ haar speelt, sceptisch, licht geraakt,

OT (teruggetrokken) zijn: schaamt zich voor zichzelf, zachtmoedig, gehoorzaamt, te bereidwillig, verlegen, heeft gebrek aan zelfvertrouwen, bescheiden, geeft gewoonlijk toe.

Iedereen is in een bepaalde situatie in een van de acht vakjes van de Roos van Leary in te delen.

Tijdens een verandering in schoonmaakwerkzaamheden zijn er twee groepen duidelijk geworden: de mensen die mee willen werken, en mensen die weerstand bieden tegen een verandering. De groep die gelijk mee willen werken is helaas kleiner dan de groep die weerstand biedt.

De theorie achter de Roos van Leary is het gedrag van anderen beïnvloeden. De werkzaamheden van een schoonmaker moet veranderen. De gene die de verandering invoert doet dit op een leidende manier. Er komt weerstand. De medewerker is te plaatsen in TO. De beste manier om te interveniëren volgens Leary is door iets meer naar de 'Samen kant' te gaan, meer naar het vakje helpend (probeert iedereen te troosten en te bemoedigen, mild ten aanzien van een fout). Hierdoor zal de medewerker zich beseffen dat de gene die de verandering invoert geen kwaad wil. Daardoor zal de medewerker zich ook anders gaan gedragen en naar de 'samen kant' gaan in plaats van de 'tegen kant'.

²⁶ Bij, H. van der e.a. *Kwaliteitsmanagement in beweging* (2008) p. 203 - 204.

Bijlage 14. Observaties

Deze bijlage betreft de observatie bij de verschillende callcenters. Tijdens de observaties bij de verschillende frontoffices viel het mij op dat de medewerkers plezier hebben in hun werk en gemotiveerd zijn. De frontofficemedewerkers zijn collegiaal en hartelijk naar de klanten en collega's toe.

De taken van de frontofficemedewerkers zijn grotendeels de telefoonfunctie, daarna de receptiefunctie. In de daluren worden licht administratieve taken verricht; deze worden per locatie beschreven onder het kopje 'taken'.

Bijlage 14.1 Observatielijst

Als voorbereiding van de observaties heb ik een lijst gemaakt met vragen die ik moet stellen. Deze vragen zijn tevens aspecten waar ik tijdens de observatie op zal letten om onder andere de werkwijze van de medewerkers te achterhalen.

Punten voor de medewerkers van de frontoffices:

- Wat zijn de openingstijden van dit callcenter?
- Welke taken verrichten jullie tijdens daluren?
- Handelen jullie via protocollen?
- Zodra jullie een antwoord niet kunnen vinden in de protocollen, hoe handelen jullie dan? Bijvoorbeeld doorverbinden naar MW'ers?
- Zijn jullie tevreden over de protocollen?
- Maken jullie gebruik van de map 'telefonische bereikbaarheid' en is deze nog up-to-date?
- Hebben jullie nog punten in het algemeen over het callcenter/de receptie die verbeterd kunnen worden?
- Zijn er knelpunten die jullie kunnen benoemen?
- Hoe is de communicatie als jullie iets willen weten met betrekking tot een contactpersoon? Hebben jullie nog een leidinggevende of is het hoofd Services jullie aanspreekpunt?
- Hoe gaat de samenwerking onderling?
- Wat verwachten jullie van het centraal servicepunt?
- Wat is volgens jullie de klantverwachting van een centraal servicepunt/callcenter over het algemeen?
- Hebben jullie nog een opleiding moeten volgen voor deze functie?

Bijlage 14.2 Observatie Leiden

De observatie in Leiden heeft plaatsgevonden op dinsdag 15 maart 2011. In Leiden is het callcenter onderdeel van de frontoffice en is dus niet apart ingericht.

Openingstijden

De frontoffice in Leiden is geopend van 8.45 – 17.15 uur. Buiten deze openingstijden en de pauze van 12.45 – 13.15 uur wordt de telefooncentrale op het antwoordapparaat aangezet en hoort de beller een ingesproken informatiebandje. Wanneer men geen spoed heeft wordt aangegeven de volgende dag (of na de pauze) te bellen of het bericht per mail te versturen. Als men spoed heeft, krijgt men het crisisnummer oftewel het BBK-nummer (Bereikbaarheid Buiten Kantooruren) geciteerd die men vervolgens zelf kan bellen. In dit geval wordt er dus niet doorverbonden naar het BBK-nummer. Na de pauze wordt deze afgeluisterd en indien nodig actie ondernomen.

De cliënten/mensen die in de pauze van de medewerkers aan de balie komen worden geholpen.

De dagen maandag tot en met donderdag zijn over het algemeen drukke dagen. De vrijdag is een relatief rustige dag.

Bezetting

Op de drukke dagen werken er twee medewerkers bij de frontoffice. Op de vrijdag werkt er één medewerker bij de frontoffice. Er wordt veel gebeld en er verschijnen veel mensen aan de balie. Op sommige momenten staan er vijf bellers in de wacht.

Taken

De functie van een frontoffice-medewerker in Leiden is volgens het contract Receptie-Secretariaat. In Leiden vervullen zij dus de callcenterfunctie, de receptiefunctie en de secretariële functie, variërend werk dus. De medewerkers proberen de cliënten zo goed mogelijk te helpen. Op het moment dat een persoon niet in een gemeente woont waar Kwadraad gesubsidieerd wordt, kunnen de medewerkers diegene niet helpen. Daarentegen proberen ze wel een oplossing voor diegene te vinden. Het is namelijk een drempel om zorg te vragen bij Kwadraad en de medewerkers vinden het daarom gepast iemand zo goed mogelijk te helpen en bijvoorbeeld door te verwijzen naar een landelijke instantie of een instantie in de regio van de desbetreffende persoon.

In de daluren verrichten de medewerkers verschillende administratieve werkzaamheden, zoals postverwerking, afspraken inplannen en administratieve, secretariële taken. Daarnaast was er op de observatiedag bijvoorbeeld een printer kapot. De medewerkers van de frontoffice nemen dan contact op met de leverancier.

Opleiding

De medewerkers van de frontoffice hebben geen bepaalde opleiding gevolgd om deze functie te kunnen vervullen. Zij hebben daarentegen veel ervaring opgebouwd in de loop der jaren. De medewerkers hebben enkele cursussen gevolgd om de werkzaamheden goed te kunnen ondersteunen. De cursussen die de medewerkers hebben gevolgd zijn:

- Cursus Excel;
- Cursus Notuleren;
- Cursus Agressie.

Samenwerking

De samenwerking onderling verloopt redelijk. Niet alle medewerkers zijn flexibel en dit leidt tot kleine irritaties.

In het verleden was er altijd een meewerkend voorvrouw, dit was het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers van de frontoffice/het callcenter wanneer zij met vragen en dergelijke zaten. In drukke perioden sprong zij bij. Deze functie is sinds vorig jaar vervallen, omdat de frontoffices een zelfsturend team moeten zijn.

Knelpunten/verbeterpunten

De algemeen medewerkers moeten reageren op de terugbelverzoek-berichten.

Protocollen

Er zijn protocollen aanwezig bij de frontoffice, maar deze zijn verouderd. De medewerkers zijn op dit moment bezig de protocollen aan te passen en dus up-to-date te maken. Met protocollen bedoelen de medewerkers echter niet de stappen die zij moeten ondernemen wanneer zij moeten inschatten naar wie zij een beller moeten doorverbinden. Daar hebben zij, naar eigen zeggen, geen behoefte aan, omdat zij genoeg ervaring hebben met deze zaken. De medewerkers geven aan dat je wel 'feeling' moet hebben voor dit werk, je moet goed kunnen luisteren en de hoofdzaak van de bijzaken

kunnen scheiden. Daarnaast moet je het leren, oftewel in het werk 'groeien', en hierbij zijn protocollen een hulpmiddel. De medewerkers zijn tevreden over de protocollen, omdat zij hier nooit naar kijken. Zelf heb ik in een overleg met Gouda en Capelle aan den IJssel gehoord dat de protocollen verouderd zijn. Hier kwamen zij achter op het moment dat zij een nieuwe medewerkster moesten inwerken.

Met protocollen bedoelen zij meer documenten waarin zij beschrijven welke verschillen er bestaan tussen het callcenter in Leiden en die in Alphen aan den Rijn, omdat zij nog wel eens in moeten vallen in Alphen aan den Rijn.

Werkwijze

Op het moment dat iemand belt naar Kwadraad vraagt de medewerker om de kern van de hulpvraag, zodat de medewerker weet welke maatschappelijk werker of sociaal raadslied moet contacteren. De sociaal raadslieden bieden andere diensten dan de maatschappelijk werkers. Er wordt tevens naar de woonplaats van de beller gevraagd, waarna hij/zij wordt doorverbonden naar een maatschappelijk werker of sociaal raadslied die werkzaam is in de desbetreffende regio.

Er wordt vaak doorverbonden, maar soms zit iemand niet op zijn/haar plek of is diegene in gesprek met een cliënt. In dit geval wordt iemand anders gecontacteerd. Wanneer diegene ook niet opneemt, wordt er een telefoonbericht gemaakt en in het postvak van de medewerker gelegd. Op het terugbelverzoek-bericht wordt naast de naam en het telefoonnummer van de beller ook de datum en de tijd vermeld waarop de beller heeft gebeld inclusief het telefoonbericht. Zo weet de maatschappelijk werker of de sociaal raadslied wanneer hij/zij meerdere telefoonberichten heeft ontvangen wie hij/zij als eerste moet contacteren. De telefoonberichten kunnen ook gemaild worden. Telefoonberichten of wijzigingen van afspraken worden het meest gemaild naar medewerkers in zorgcentra, omdat zij op dat moment vaak in gesprek zijn met hun cliënt.

De maatschappelijk werker en sociaal raadslieden beschikken over een werkmobiel. Er mag alleen doorverbonden worden naar de werkmobiel wanneer een geval spoed betreft of wanneer een instantie belt.

De medewerkers kunnen alleen telefoontjes doorverbinden 'binnen' het gebouw, zodra er naar 'buiten' doorverbonden moet worden, krijgt degene die belt het desbetreffende nummer toegewezen. Diegene kan vervolgens zelf dit nummer bellen.

Op het moment dat er een klant/cliënt belt en de medewerker niet weet naar wie diegene moet doorverbonden worden, dan wordt dit aan de Bureaudienst gevraagd. De Bureaudienst (BD) is vertegenwoordigd door een maatschappelijk werker die tijdens deze dienst geen afspraken behoort te hebben, om vragen van bellers te kunnen beantwoorden. De Bureaudienst geeft dan uitsluitend of een bepaalde zaak van de cliënt een zaak voor de maatschappelijk werker of de sociaal raadslied is. Wanneer iemand 'nieuw' is en het dus een aanmelding betreft wordt er naar de BD doorverbonden en handelt deze het gesprek af.

Een handvat voor de medewerker van het callcenter, wanneer zij niet weet voor wie een bepaalde zaak is:

- Een zaak dat betrekking heeft op een sociaal raadslieden-dienst doorverbinden naar het juridisch loket. Het juridisch loket is landelijk, daar kunnen mensen die niet in gemeente vallen verder worden geholpen, want Kwadraad mag alleen mensen helpen die in gemeente wonen waar Kwadraad diensten aanbiedt;
- Een zaak dat betrekking heeft op een maatschappelijk werker-dienst doorverbinden naar de Bureaudienst.

Tijdens de observatie viel het mij op dat de medewerkers elke klant op een aardige wijze ontvangt/aanspreekt. Toen ik naar de klantverwachtingen volgens de medewerkers vroeg, spraken zij ook uit dat het van belang is de klant een warm welkom te heten en op een menselijke wijze aan te spreken en te helpen. De klant moet het gevoel krijgen dat hij/zij oprecht geholpen wordt.

Verwachtingen

Aangezien de medewerkers van Leiden al andere taken gewend zijn, vinden zij het belangrijk voor hun motivatie dat het nieuwe servicepunt niet alleen maar een callcenterfunctie betreft.

In de daluren kunnen er dan net als nu in Leiden andere administratieve taken worden verricht of er kan bijvoorbeeld gerouleerd worden: twee uur telefoon, twee uur andere werkzaamheden en baliewerkzaamheden. Zij verwachten wel een balie om het contact met de klant te behouden. 'Het SP moet namelijk 'service' verlenen en mensen niet als een robot behandelen, maar als mens.'²⁷

'We willen niet dat als een cliënt belt, dat diegene een heel keuzemenu voorgeschoteld krijgt en uiteindelijk een nummer moet intoetsen. De huidige manier van vriendelijk opnemen, vragen naar de kernvraag en vervolgens doorverbinden naar de desbetreffende maatschappelijk werker of sociaal raadvrouw/-heer is een menselijke manier. We willen geen groot callcenter worden, dan wordt waarschijnlijk de menselijkheid en de kwaliteit minder. Elk persoon die belt is 'nieuw' en moet zo goed mogelijk geholpen worden, zodat de beller zich gewaardeerd voelt.'²⁸

Kortom, het verwachte SP is service verlenen, geen groot callcenter met andere taken om de medewerkers gemotiveerd te houden.

Klantverwachting

Het is een grote stap voor een cliënt om zorg te vragen bij Kwadraad. De medewerkers vinden het daarom belangrijk de cliënt warm te ontvangen. En indien men diegene niet kan helpen om wel een passende oplossing proberen te zoeken.

Daarnaast is het voor de klant van belang dat er duidelijke informatie wordt gegeven. Soms weten klanten zich geen raad meer en worden snel boos. Het is dan van belang zo duidelijk mogelijk informatie te geven om geen verwarring te doen ontstaan.

Informatiesystemen en middelen

Om een cliënt zo goed mogelijk te kunnen helpen, beschikken de medewerkers over de onderstaande informatiestromen en middelen.

Informatiesystemen

- Microsoft Office;
- Outlook;
- Regas.

Er wordt geen gebruik gemaakt van een facilitair management informatiesysteem (FMIS).

Regas is een systeem waar cliënten in geregistreerd staan. De sociaal raadslieden en de maatschappelijk werkers houden de gegevens in dit systeem bij. De medewerkers van de frontoffice kunnen in dit systeem niets wijzigen, maar zij kunnen wel checken of degene die contact opneemt cliënt is, bij wie diegene cliënt is en of de zaak lopend is of afgesloten.

Wanneer er een klant komt die niet zeker weet wie de MW'er is dan kan de medewerker diegene zoeken in Regas. De medewerker onderneemt dan de volgende stappen: Naam cliënt +

²⁷ Volgens de medewerkers van Leiden.

²⁸ Volgens de medewerkers van Leiden.

geboortedatum cliënt → Casussen → wie hoort bij welke medewerker en is het een lopende of afgesloten zaak? De hulpverlener, een MW'er of SR, kan dan gecontacteerd worden.

Middelen

- Telefoon;
 - o Rood lampje = in gesprek
 - o Knipperend lampje = niet storen
 - o Geen lampje = bereikbaar
- Computer;
- Informatiebord;
- Beveiligingsscherm met een viertal ruimten afgebeeld, namelijk de voordeur, de personeelsingang, de wachtruimte en de kamer van de Bureaudienst;
- Protocollen (de standaard!).

Het informatiebord betreft een bord waarop de namen van de maatschappelijk werkers en sociale raadslieden staat aangegeven. Wanneer er een groen lampje voor hun naam brandt, betekent dit dat diegene aanwezig is op de locatie. De maatschappelijk werkers en sociale raadslieden geven aan de frontoffice door wanneer zij van ruimte wisselen, zodat het frontoffice-personeel dit weet en hierop kan anticiperen.

Bijlage 14.3 Observatie Capelle aan den IJssel

De observatie bij Capelle aan den IJssel heeft plaats gevonden op 21 maart 2011. In Capelle aan den IJssel is het callcenter onderdeel van de frontoffice. Het callcenter is niet in een aparte ruimte gevestigd.

Op de observatiedag was er een storing met de verdeelkast, waardoor verschillende systemen niet optimaal werkten. De telefoonlijn was deze dag bereikbaar, maar er kon in sommige systemen geen informatie vergaard worden.

Openingstijden

De frontoffice is geopend van 9.00 – 17.00 uur. Tijdens de pauze van 12.45 – 13.15 uur wordt de telefooncentrale doorgeschakeld naar het callcenter in Gouda. Buiten kantooruren wordt de telefooncentrale doorgeschakeld naar Gouda, die weer staat doorgeschakeld naar de HWW-zorg.

De dagen maandag tot en met donderdag zijn over het algemeen drukke dagen. De vrijdag is een relatief rustige dag.

Bezetting

Elke dag is er één medewerker werkzaam bij de frontoffice. De ochtend is over het algemeen drukker dan de middag.

Taken

De medewerkers van de frontoffice in Capelle zijn aangesteld als receptioniste/telefoniste. Zij doen de werkzaamheden die bij deze functie horen. In daluren worden er niet veel extra taken verricht zoals in Leiden het geval is. De medewerkers sorteren in Capelle aan den IJssel daarentegen de post en plannen soms afspraken in voor de sociaal raadslieden. Maar naast deze werkzaamheden sorteren zij ook de post en plannen afspraken in de agenda van de sociaal raadslieden.

Opleiding

De medewerkers van de frontoffice hebben geen specifieke opleiding moeten volgen voor deze functie. Dit jaar zal er de cursus Agressie worden gevolgd. De medewerkers die bij de frontoffice werkzaam zijn, hebben allen veel ervaring opgebouwd.

Samenwerking

De communicatie naar de leidinggevende verloopt goed. De communicatie naar de frontoffice van Gouda verloopt ook goed. Er moet bijvoorbeeld gecommuniceerd worden wanneer een medewerker van de frontoffice in Capelle gaat pauzeren, zodat de telefooncentrale naar Gouda kan worden doorgeschakeld. Daarnaast verloopt de samenwerking tussen de medewerkers van de frontoffice in Capelle aan den IJssel onderling ook goed en de collega's zijn collegiaal en flexibel.

Knelpunten/verbeterpunten

Er zijn geen knelpunten of verbeterpunten aangegeven. De medewerkers zijn tevreden en willen eigenlijk niet naar Gouda voor het nieuwe centrale servicepunt. Ze vinden hoe alles op dit moment loopt prima.

Protocollen

Op het moment dat personen bellen dan moeten de medewerkers van de frontoffice gelijk doorschakelen naar de Bureaudienst (BD). Bij de BD heeft een MW'er dienst om cliënten te woord te staan. Wanneer de BD bezet is, kan men de Achterwacht inschakelen. Het protocol is om zo snel mogelijk te proberen door te verbinden, omdat de medewerkers van de frontoffice geen kennis hebben op het gebied van maatschappelijk werk. Op deze manier kunnen er meer cliënten/klanten geholpen worden.

Wanneer iemand naar Kwadraad belt, wordt er naar de woonplaats van de desbetreffende persoon gevraagd. Hierna wordt diegene doorgeschakeld naar de BD van de regio waar de beller woont.

Werkwijze

Zoals in bovenstaande paragraaf is beschreven wordt er naar de woonplaats van de beller gevraagd en hierna gehandeld.

Wanneer een medewerker van de frontoffice de telefoon na vier keer overgaan door bepaalde omstandigheden niet kan opnemen, wordt het telefoongesprek doorgeschakeld naar het callcenter in Gouda.

Op het moment dat de BD of een MW'er in gesprek is, kan er een terugbelverzoek worden gemaakt. Het terugbelverzoek vindt in Capelle aan den IJssel via de mail plaats. In het systeem Office Attendant kan men een MW'er aanklikken en de optie mail kiezen, waardoor er gelijk gemaild kan worden. Indien een geval spoed betreft, kan dit aangevinkt worden.

Verwachtingen

De medewerkers hopen dat het nieuwe servicepunt niet te grootschalig wordt en dat de kwaliteit niet zal verminderen. Eigenlijk willen zij geen centraal servicepunt, omdat zij vinden dat alles op dit moment goed verloopt.

Klantverwachting

De klantverwachting is dat de klant het gevoel krijgt dat hij/zij serieus genomen wordt en geholpen wordt.

Informatiestromen en middelen

Om een cliënt zo goed mogelijk te kunnen helpen, beschikken de medewerkers over de onderstaande informatiestromen en middelen.

Informatiestromen/systemen

- Office Attendant v 4.0;

- Outlook;
- Regas (wordt in Capelle eigenlijk niet gebruikt);
- Microsoft.

Office Attendant is een telefoniste-applicatie onder Windows. Men kan de naam van een medewerker intypen en diegene aanklikken, hierna wordt diegene gelijk gebeld. Met dit systeem ziet de medewerker van de frontoffice de status van de medewerkers (vrij/bezet) en optioneel het actuele profiel. Een groen vak betekent dat een medewerker vrij is en een rood vak betekent dat een medewerker in gesprek is.²⁹

Dit systeem heeft duidelijke knoppen met iconen, waardoor de medewerker van de frontoffice verschillende handelingen kan verrichten, zoals:

- kiezen;
- aannemen;
- in de wacht plaatsen;
- doorverbinden;
- het opzetten van een conferentiegesprek.³⁰

Het communicatieveld biedt informatie over actuele gesprekken en wachtvelden. Via de navigatiebalk kan de medewerker snel wisselen tussen e-mail, logboeken en telefoonboeken. De telefoonboeken zijn zowel het interne telefoonboek als het algemeen externe telefoonboek. Wijzigingen in het laatstgenoemde telefoonboek worden gesynchroniseerd met het centrale telefoonboek. Het externe telefoonboek werkt in Capelle soms niet goed, het hele systeem loopt dan vast. Het interne telefoonboek verloopt daarentegen optimaal.

Op het moment dat medewerkers die gecontacteerd worden niet op hun plek zijn of in gesprek zijn, dan kan de medewerker van de frontoffice per e-mail een terugbelbericht te sturen.

Middelen

De volgende middelen worden gebruikt bij de frontoffice in Capelle aan den IJssel:

- Twee computerschermen inclusief computers;
 - o Eén scherm wordt gebruikt voor Office Attendant en de telefoniemail en;
 - o Eén scherm wordt gebruikt voor frontoffice-mail en de agenda's van de medewerkers van het pand Capelle aan den IJssel.

Staande paal met de volgende documenten in het kort weergegeven:

- o Crisis diensten met nummers en roosters;
- o Spreekuren;
- o Huiselijk geweld;
- o Meldpunten;
- o JGZ delft;
- o Opvoedbureau;
- o Diversen;

Bijlage 14.4 Observatie Alphen aan den Rijn

De observatie heeft plaatsgevonden op 22 maart 2011. In Alphen aan den Rijn is het callcenter onderdeel van de frontoffice. Het callcenter is niet in een aparte ruimte gevestigd. Bij de frontoffice is ook het Cursusbureau gevoegd. Voorheen waren de medewerkers van het Cursusbureau ook medewerkers van de frontoffice.

²⁹ <http://www.vanbreda.nl/39/producten/telefoon-ip-netwerk/office-Attendant.html> (21-3-2011)

³⁰ <http://www.vanbreda.nl/39/producten/telefoon-ip-netwerk/office-Attendant.html> (21-3-2011)

Openingstijden

De frontoffice is geopend van 8.45 – 17.15 uur. Buiten deze openingstijden en de pauze van 12.45 – 13.15 uur wordt de telefooncentrale op het antwoordapparaat aangezet en hoort de beller een ingesproken informatiebandje. Wanneer men geen spoed heeft wordt aangegeven de volgende dag (of na de pauze) te bellen of het bericht per mail te versturen. Ook wordt verwezen naar het nieuwe centrale telefoonnummer, namelijk 088 – 9004000. Dit centrale telefoonnummer is op dit moment in gebruik door het callcenter van Gouda, maar op het moment dat het nieuw centraal servicepunt in gebruik wordt genomen, zullen alle telefoontjes op dit nummer binnenkomen. Als men spoed heeft, krijgt men het crisisnummer oftewel het BBK-nummer (Bereikbaarheid Buiten Kantooruren) geciteerd die men vervolgens zelf kan bellen. In dit geval wordt er dus niet doorverbonden naar het BBK-nummer. Na de pauze wordt deze afgeluisterd en indien nodig actie ondernomen.

De dagen maandag tot en met donderdag zijn over het algemeen drukke dagen. De vrijdag is een relatief rustige dag.

Bezetting

Elke dag zijn er twee medewerkers werkzaam bij de frontoffice. De ochtend is meestal drukker dan de middag.

Taken

De functie van een frontoffice-medewerker in Alphen aan den Rijn is volgens het contract administratief secretariael medewerker. In Alphen aan den Rijn vervullen zij dus de callcenterfunctie, de receptiefunctie en de secretariële functie.

In de daluren verrichten de medewerkers verschillende administratieve werkzaamheden, zoals postverwerking, afspraken inplannen en administratieve, secretariële taken. Ook houden de medewerkers bij wie er precies over een parkeerkaart beschikt en of diegene deze heeft teruggebracht.

Een medewerker van de frontoffice houdt de e-mails bij die binnenkomen via het e-mailadres info@kwadraad.nl. Deze medewerker bekijkt de binnengekomen e-mails en bekijkt naar wie deze e-mails doorgestuurd moeten worden.

Opleiding

De medewerkers van de frontoffice hebben geen specifieke opleiding moeten volgen voor deze functie. Er zijn wel een aantal cursussen gevolgd, namelijk Microsoft Word en Microsoft Excel voor gevorderden. Dit jaar zal er een cursus Agressie worden gevolgd.

Een frontoffice-medewerker is voorheen ook BHV'er geweest.

Samenwerking

De communicatie tussen de medewerkers onderling verloopt goed. Zij hebben het idee dat hun leidinggevende niet weet wat hun werk precies inhoudt. De leidinggevende staat nu meer open, maar zal in de toekomst meer moeten communiceren. De veranderingen die op dit moment plaatsvinden worden niet goed doorgecommuniceerd, het blijft nu vaag. De medewerkers krijgen geen directe antwoorden en willen meer duidelijkheid.

Ook zouden ze meer inspraak willen krijgen en bijvoorbeeld willen meedenken over bijvoorbeeld handelingen, het maken van een duidelijke werkwijze, verbeteracties wanneer het centraal servicepunt in gebruik is.

Knelpunten/verbeterpunten

Een aantal knelpunten op dit moment:

- Een aantal kamers van de maatschappelijk werkers is druk bezet, waardoor niet alle afspraken met klanten op de desbetreffende kamer kunnen worden gehouden. Bij de frontoffice ligt een lijst waarop de MW'ers kunnen noteren op welk tijdstip en in welke kamer zij een afspraak met een klant hebben. Hierdoor weten de medewerkers waar zij een MW'er kunnen vinden. Het is vaak het geval dat dit niet goed wordt doorgegeven, waardoor er veel tijd verloren gaat aan het zoeken van een MW'er;
- MW'ers moeten hun naam noteren op de afsprakenkaartjes van de klant, zodat de frontoffice-medewerker weet welke MW'er zij moet contacteren wanneer de klant voor zijn/haar afspraak komt. Vaak noteren de MW'ers hun naam niet, waardoor de frontoffice-medewerker moet zoeken wie nu precies welke klant behandelt.
- Een ander knelpunt op dit moment is de bereikbaarheid van MW'ers. In Alphen aan den Rijn heeft de MW'er die Bureaudienst heeft geen afspraken gepland staan, zodat diegene alle vragen kunnen beantwoorden die via de frontoffice worden doorverbonden naar de Bureaudienst. De Achterwacht (soort back-up van de Bureaudienst) is verantwoordelijk voor het inloopsprek uur van 9.00 – 10.00 uur en heeft na 10.00 uur geen afspraken meer, zodat diegene kan inspringen indien het druk is. De Bureaudienst in Gouda heeft wel afspraken, waardoor de telefonistes vaak niet hun telefoontjes kwijt kunnen. Als telefoniste moet je je telefoontjes kwijt kunnen. Eigenlijk moet elke Bureaudienst geen afspraken hebben.
- Er moet een eenduidige werkwijze komen. In Gouda moeten de telefonistes van de MW'ers doorvragen en hierdoor kunnen de vragen naar een MW'er met de bijbehorende kennis van de vraag worden doorverbonden. Dit kost veel tijd. De MW'ers van Gouda willen niet dat alles gelijk wordt doorverbonden, omdat zij geen telefonistes zijn. In Alphen aan den Rijn, Capelle aan den IJssel en Leiden wordt rechtstreeks doorverbonden naar de Bureaudienst of een MW'er die het telefoongesprek voortzet. Hierdoor worden de wachttijden korter en kunnen er aan meerdere mensen zorg worden aangeboden.
- De frontoffice-medewerkers maken terugbelverzoek-berichten en ze hangen deze op een prikbord. Het is de bedoeling dat de MW'ers vaak controleren of er een telefoonverzoek voor iemand hangt en hoort hier direct op te reageren. De telefoonverzoeken worden vaak laat opgehaald of de briefjes worden opgehaald, maar er wordt niet direct op gereageerd. Hierdoor worden de klanten boos op de frontoffice-medewerkers, terwijl zij hun werkzaamheden goed doen en het laatste ligt aan de verantwoordelijkheid van de MW'ers. De schoolmaatschappelijk werkers worden gemaild wanneer zij een telefoonbericht krijgen en dus iemand moeten contacteren. Hier ligt dus ook weer een verschil, want waarom wordt niet alles gemaild?
- Wanneer je naar de frontoffice van Gouda belt, duurt het vaak heel lang voordat je iemand aan de telefoon krijgt. Er zijn dus lange wachttijden. In Alphen aan den Rijn is het streven om binnen drie keer overgaan de telefoon op te nemen. Er moet wellicht bij het nieuwe centraal servicepunt een soort 'streven' komen.
- Alles loopt goed op dit moment, we willen niet naar Gouda. Hoe langer het duurt, hoe beter.

Verbeterpunten:

- Een duidelijke werkwijze. Er moet een duidelijke omschrijving (oude MDMH-punten. MDMH is de vorige werkgever van de medewerkers in Leiden en Alphen aan den Rijn) komen wat te doen met de telefoontjes. De Bureaudienst geeft vaak aan dat zij geen telefonisten zijn, maar zij hebben wel de kennis om telefoongesprekken te beantwoorden. Anders zijn de telefonisten niet nodig.
- Vaker het wachtmuziekje veranderen, anders horen de klanten elke keer hetzelfde.
- Op dit moment moeten er veel handelingen worden verricht voor een telefoongesprek. Wellicht zou dit minder kunnen, hier moet over nagedacht worden.
- In het centraal servicepunt moet er worden gekeken naar klantvriendelijkheid, want wij vinden dat dit in een groot servicepunt niet goed tot uiting kan komen.

- Cliënttevredenheidonderzoek. Op dit moment, wanneer een zaak afgesloten is, krijgt de cliënt een nummer en een wachtwoord. Met deze informatie kan een cliënt een vragenlijst invullen, waar de klanttevredenheid uitkomt. Maar gebeurt dit wel vaak genoeg? Er moet gekeken worden naar een methode, zodat wij weten hoe wij presteren.

De telefonische bereikbaarheid van Kwadraad is zeer belangrijk. De callcenters zijn zeer belangrijk en dus moet bij het centraal servicepunt worden gekeken naar de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad.

Protocollen

Wij beschikken niet echt over 'protocollen', maar wij hebben wel een handboek. In dit boek staat precies beschreven welke taken bij de frontoffice horen met de bijbehorende handelingen. Dit boek is verouderd, maar een goede basis voor een nieuwe medewerker.

Werkwijze

In Alphen aan den Rijn zijn geen sociaal raadslieden werkzaam en is er geen avondsprekuur. De telefoonverzoeken voor MW'ers worden op een prikbord gehangen. De MW'ers moeten de telefoonverzoeken op het prikbord vaak in de gaten houden! Sommige telefoonverzoeken worden gemaild. Instanties kunnen meestal worden doorverbonden en anders wordt op het telefoonverzoek vermeldt dat het een instantie betreft. De schoolmaatschappelijk werker krijgt telefoonverzoeken gemaild.

De Bureaudienst is bijvoorbeeld voor aanmeldingen. De achterwacht is de back-up van de Bureaudienst en verzorgt de inloopsprekuren.

Op het moment dat een klant niet weet door wie zij/hij precies behandeld wordt, kan de frontoffice-medewerker dit achterhalen in REGAS.

Mobiele telefoonnummers van MW'ers mogen absoluut niet bekend worden gemaakt aan cliënten, maar wel aan relaties, zoals instanties of gemeenten.

Verwachtingen

Cliëntvriendelijkheid kun je niet bij een nieuw centraal servicepunt bereiken, het wordt namelijk een 'te groot' punt. Daarnaast moeten klanten je kunnen blijven 'zien'.

Het centraal servicepunt moet naast het centraal callcenter ook andere taken krijgen, anders wordt het werk minder leuk.

Klantverwachting

Goede zorg.

Informatiestromen/systemen

De systemen die worden gebruikt:

- Regas;
- Outlook;
- Lijst MW'ers met afspraken en kamernummers, zodat de medewerkers weten waar zij zich bevinden.

Middelen

De middelen die worden gebruikt:

- Telefoon;
- Computer met scherm;

- Steun met documenten, waaronder roosters van MW'ers, telefoonnummers inclusief kamernummers MW'ers.

Tijdens de observatie viel het mij op dat de medewerkers hun werk leuk vinden en dus ook serieus nemen. Zij doen hun best de klanten zo goed mogelijk te helpen.

Bijlage 14.5 Observatie Gouda

De observatie bij de frontoffice Gouda heeft plaatsgevonden op 25 maart 2011. Het callcenter is gevestigd in een aparte ruimte achter de receptie. De ruimte van het callcenter kan afgesloten worden. In het callcenter zijn twee werkplekken gecreëerd.

Openingstijden

De frontoffice is geopend van 8.30 – 17.00 uur. De medewerkers in Gouda werken in ochtend- en middagdiensten. Hierdoor is de frontoffice in Gouda continu bereikbaar. Wanneer Capelle een telefoongesprek na vier keer overgaan niet aanneemt, wordt deze doorverbonden naar het callcenter/de frontoffice van Gouda. Tijdens de middagpauze van de frontofficemedewerker van Capelle aan den IJssel neemt het callcenter van Gouda de inkomende telefoontjes van Capelle aan den IJssel over.

Buiten kantooruren wordt de telefooncentrale doorgeschakeld naar de HWW-zorg.

De dagen maandag tot en met donderdag zijn over het algemeen drukke dagen. De vrijdag kan als een relatief rustige dag worden getypeerd.

Bezetting

Elke dag zijn er twee medewerkers werkzaam bij de frontoffice. Op de dinsdag is er volledige bezetting bij de frontoffice van Gouda, namelijk drie medewerkers. Op deze dinsdag werken er twee medewerkers bij het callcenter en één medewerker bij de receptie. Op de overige dagen van de werkweek werkt er één medewerker bij het callcenter en één medewerker bij de receptie. De medewerker van de receptie kan op drukke momenten inloggen in Office Attendant en externe telefoongesprekken beantwoorden. Op het moment dat de medewerkers van het callcenter aangeven dat het rustig wordt, logt de medewerker van de receptie uit en kan vanaf dat moment alleen nog interne telefoongesprekken ontvangen.

Taken

De medewerkers van de frontoffice in Gouda zijn aangesteld als receptioniste/telefoniste. Zij doen de werkzaamheden die bij deze functie horen. De telefonistes doen tijdens de daluren geen extra taken.

De medewerker van de receptie doet tijdens de daluren verschillende taken, namelijk:

- Agenda's beheren van de sociaal raadslieden;
- Het bijhouden van de verschillende mailposten. Er bestaat een mailpost van de frontoffice en een mailpost via Office Attendant. Bij de laatstgenoemde post komen onder andere e-mails binnen van de veranderingen van spreekuren, afwezigheid van medewerkers, vakanties en dergelijke;
- Post;
- Sluiten en openen van de deuren aan het begin en aan het eind van de dag;
- Het openen van het parkeerterrein wanneer iemand wil parkeren op dit terrein;

Opleiding

De meeste medewerkers van de frontoffice zijn al voor lange tijd werkzaam bij de frontoffice van Kwadraad en hebben veel ervaring. Zij werken nu op gevoel en gebruiken bijvoorbeeld geen handboek of iets dergelijks. De medewerkers hebben geen specifieke opleiding gevolgd om de functie van receptioniste/telefoniste te kunnen vervullen.

Samenwerking

De communicatie van het frontoffice-team verloopt onderling prima. De communicatie met het andere team in Capelle aan den IJssel verloopt tevens goed. In sommige gevallen moeten medewerkers van Gouda in Capelle aan den IJssel invallen en visa versa/andersom. De medewerkers vinden elkaar flexibel en tonen interesse in elkaar.

De communicatie naar de leidinggevende verloopt redelijk. De medewerkers hebben het gevoel dat de leidinggevende er bijna nooit is voor hen. In het begin was de leidinggevende zakelijk, maar begint al opener en persoonlijker naar de medewerkers toe te worden. Dit vinden zij prettig, omdat zij het waarderen wanneer de leidinggevende interesse toont in de medewerkers. Op zulke momenten kunnen zij namelijk ook bijvoorbeeld problemen voorleggen. De medewerkers zouden het fijn vinden als de leidinggevende dit persoonlijke vasthoudt in de stijl van leidinggeven.

Als de leidinggevende het te druk heeft, zou er wellicht een tussenpersoon moeten komen.

Knelpunten/verbeterpunten

Het enige knelpunt dat de medewerkers hebben genoemd is dat de MW'ers op de terugbelverzoeken moeten reageren die de frontofficemedewerkers mailen naar de MW'ers. Soms bellen klanten boos op dat zij nog steeds niet zijn teruggebeld.

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de werkzaamheden in Gouda.

Zelf kan ik nog een knelpunt benoemen. Bij Gouda heeft de Bureaudienst ook eigen afspraken, dit vinden zij niet vreemd, omdat de Bureaudienst anders de hele dag wacht op telefoontjes. Tijdens de observatie zag ik dat er veel doorverbonden wordt met de Bureaudienst. Doordat de Bureaudienst zelf ook afspraken heeft met cliënten is deze soms niet bereikbaar.

Verbeterpunten

- In het systeem Office Attendant zijn door de fusies niet alle gegevens ingevuld van de bijkomende medewerkers van andere instanties. Het is van belang dat deze missende velden worden ingevuld;
- Op dit moment kun je in Office Attendant zoeken op achternaam, maar ook op voornaam en dergelijke. Het vervelende is dat wanneer je op voornaam wilt zoeken, dit moet selecteren, waardoor er meer handelingen ontstaan. Het zou prettig zijn wanneer er een extra kolom komt met de voornaam. Op dit moment wordt de achternaam weergegeven, gevolgd door een komma met daarachter gelijk de voornaam genoteerd. Het zou overzichtelijker zijn wanneer deze voornaam in een aparte kolom wordt weergegeven;
- Een veelgebruikt middel is de 'map'. De map is in feite een steun met verschillende tabbladen, waar verschillende documenten beknopt zijn weergegeven. Deze map bevat de volgende documenten:
 - o Spreekuren;
 - o Bereikbaarheidsdienst;
 - o Meldpunt;
 - o Roosters;
 - o Et cetera.

Het zou fijn zijn wanneer deze map gedigitaliseerd kan worden (hoewel sommige medewerkers de map liever hard copy willen hebben). Een eis is dan wel dat er of een groot beeldscherm komt, waarin verschillende systemen naast elkaar kunnen worden weergegeven of dat er een tweede beeldscherm komt waar deze digitale map wordt weergegeven. Wanneer je namelijk een klein scherm hebt, zoals bij de callcenters op dit moment, dan moet je aldoor systemen en documenten wegklikken. Dit is niet effectief voor de voortgang van de gesprekken, omdat dit extra handelingen betreft voor de medewerkers;

- Een groter beeldscherm;
- Tafels moeten ergonomisch en verstelbaar (of elektrisch) zijn, omdat niet iedereen even groot is. Op dit moment kunnen de tafels in het callcenter niet versteld worden. Dit is niet erg wanneer je een dienst van twee uren hebt, maar wanneer je de hele dag werkzaam bent is dit niet verantwoord;
- Draadloze koptelefoons;
- De medewerker van de receptie heeft aangegeven dat het belangrijk is de 'map' digitaal te maken en dat misschien de MW'ers zelf hun rooster kunnen invullen, dit scheelt veel mailverkeer. Ik weet echter niet of dit een goede stap is, omdat door een andere medewerker is aangegeven dat het mailcontact met de verschillende MW'ers in verschillende regio's erg goed verloopt;
- Het belangrijkste verbeterpunt is een goede handleiding voor telefonie. De huidige handleiding is verouderd en eigenlijk niet meer te gebruiken. In het nieuwe handboek moet precies beschreven worden hoe men moet handelen, zodat elke nieuwe medewerker precies weet wat hij/zij moet doen bij een bepaald telefoongesprek. Ik stelde voor een soort werkgroep te creëren om een dergelijke boek te maken, daar waren de medewerkers erg enthousiast over. Ze vinden het belangrijk dat er dan een persoon in deze groep komt die niets weet van telefonie. Diegene kan aangeven of de stappen die benoemd worden logisch zijn en of er niet een belangrijke stap wordt vergeten. Op deze manier wordt er goed nagedacht over de stappen en de beschrijvingen.

Protocollen

Er bestaat een handleiding, maar deze is erg verouderd. Er zou bij het nieuwe centraal servicepunt een nieuwe handleiding moeten komen. Deze moet dan continu worden bijgehouden, om een verouderde handleiding te kunnen voorkomen.

Werkwijze

Op het moment dat een persoon belt naar de frontoffice, wordt er allereerst naar de woonplaats van deze persoon gevraagd. Deze informatie is belangrijk omdat het werkgebied groot is, moet de juiste regio voor de persoon worden achterhaald. Er wordt allereerst uitgelegd in welke plaats en op welke dag er inloopsprekuren is. Voor dit spreekuur hoeft de beller geen afspraak te maken. Op het moment dat de beller op deze momenten niet kan, moet diegene een afspraak maken. De beller moet deze afspraak maken via de Bureaudienst. Aan de hand van deze woonplaats wordt de beller doorverbonden naar de Bureaudienst in de desbetreffende regio van de woonplaats.

Sommige personen vertellen gelijk het verhaal waar zij mee zitten aan de telefoniste. Het is in sommige gevallen moeilijk het gesprek te beëindigen. De telefoniste hoeft namelijk alleen de woonplaats en de kern van het probleem te weten om vervolgens deze persoon door te verbinden naar de Bureaudienst.

Op het moment dat de BD, de AW of een MW'er in gesprek is, kan er een terugbelverzoek worden gemaakt. Het terugbelverzoek vindt in Gouda via de mail plaats, omdat het werkgebied groter is dan de andere callcenters. In het systeem Office Attendant kan men een MW'er aanklikken en de optie mail kiezen, waardoor er gelijk gemaild kan worden. Indien een geval spoed betreft, kan dit aangevinkt worden. Bij Leiden worden deze terugbelverzoeken in de postvakken van de MW'ers gestopt en bij Alphen aan den Rijn worden de terugbelverzoeken van de MW'ers op een prikbord gehangen en die van School- MW'ers gemaild.

**Voor een bepaalde regio maakt het callcenter afspraken voor de intakegesprekken. De intakegesprekken zijn de allereerste gesprekken van cliënten bij Kwadraad.*

Verwachtingen

De medewerkers van de frontoffice van Gouda vinden het centraal servicepunt een spannende ontwikkeling. Het wordt namelijk groter dan dat het callcenter op dit moment is. De medewerkers laten het op zich afkomen.

Klantverwachting

De klantverwachting is dat de klant het gevoel krijgt dat hij/zij serieus genomen wordt en spoedig geholpen wordt.

Informatiesystemen en middelen

Om een cliënt zo goed mogelijk te kunnen helpen, beschikken de medewerkers over de onderstaande informatiestromen en middelen.

Informatiestromen/systemen

- Office Attendant v 4.0;
- Outlook;
- Regas (wordt in Gouda eigenlijk niet veel gebruikt);
- Microsoft.

Office Attendant is een telefoniste-applicatie onder Windows. Office Attendant is eerder in dit hoofdstuk uitgelegd bij de observatie van Capelle aan den IJssel.

Op het moment dat medewerkers die gecontacteerd worden niet op hun plek zijn of in gesprek zijn, dan kan de medewerker van de frontoffice per e-mail een terugbelverzoek te sturen.

Middelen

De volgende middelen worden gebruikt bij de frontoffice in Capelle aan den IJssel:

- Een computerscherm per medewerker;
- Een telefoon;
- Een koptelefoon;
- De 'map' met onder andere de volgende documenten:
 - o Crisis diensten met nummers en roosters;
 - o Formulierenbrigade. Deze brigade helpt cliënten bepaalde documenten in te vullen;
 - o (Inloop)sprekuren, tevens is er weergegeven welke regio's op welke dagen telefonische spreekuren heeft;
 - o Huisverbod;
 - o Meldpunten;
 - o Diversen;

Tijdens de observatie viel het mij op dat de frontoffice-medewerkers heel open en vriendelijk zijn. Zij namen de tijd mij alle werkzaamheden uit te leggen, zodat ik een goed beeld kon creëren van hetgeen zij precies doen bij de frontoffice. Zij hebben goede antwoorden kunnen geven op mijn vragen en zij hebben oprecht meegedacht over verbeterpunten voor het nieuwe centrale servicepunt. De medewerkers zijn bereid mee te denken en dit is een goede zaak!

Bijlage 15. Eisen NEN 8878

Het belang van de telefonische bereikbaarheid van Kwadraad is in hoofdstuk twee aangetoond. NEN 8878 beschrijft de eisen waaraan de telefonische bereikbaarheid van organisaties in Nederland vanuit het oogpunt van de beller aan moeten voldoen. De norm is van toepassing op elke organisatie waarmee telefonisch contact wordt gezocht.

NEN 8878 beschrijft de volgende eisen voor telefonische bereikbaarheid:

- de telefonische bereikbaarheid van de organisatie;
- de telefonische bereikbaarheid van een persoon of afdeling;
- het bieden van een alternatief bij onbereikbaarheid;
- het nakomen van terugbelbeloften; dit kan als een van de alternatieven bij onbereikbaarheid worden aangeboden, maar is alleen van waarde wanneer er ook daadwerkelijk wordt teruggebeld³¹. Deze laatstgenoemde eis uit NEN 8878 is belangrijk voor Kwadraad met betrekking tot de terugbelverzoek-berichten.

³¹ <http://www.nen.nl/web/Normshop/Norm/NEN-88782011-nl.htm> (15-02-2011)

Bijlage 16. Informatiesysteem en middelen gewenst servicepunt

De middelen die hieronder zijn beschreven zijn gebaseerd op tips van de frontofficemedewerkers van Kwadraad en op de resultaten van de interviews met externe personen van soortgelijke organisaties als Kwadraad.

Middelen volgens frontofficemedewerkers

De medewerkers van het SP beschikken over de volgende middelen om hun werkzaamheden zo juist mogelijk te kunnen verrichten:

- een ergonomische tafel en stoel. Deze tafel is elektronisch verstelbaar, zodat elke medewerker deze kan stellen naar zijn of haar ledematen. De stoel is tevens verstelbaar;
- een pc met een groot beeldscherm. Op dit beeldscherm zijn meerdere systemen geopend, waardoor men minder handelingen hoeft te verrichten om achter bepaalde informatie te komen. In het verleden moest men aldoor schermen wegklikken en vervolgens weer openen, dit hoeft nu niet meer;³²
- een telefoonsysteem als Office Attendant;
- een telefoon met callcenterfuncties;
- een draadloze headset;
- een standaard met documenten (soort klapperlijst). Dit is een essentieel document, dit blijkt bijvoorbeeld ook uit het interview met Florence.

Inrichting

Voor de inrichting van de locatie is het van belang dat de ruimte goed wordt geventileerd. Medewerkers zitten namelijk de hele dag aan de telefoon en moeten alert blijven om te blijven presteren.

De positie van de medewerkers ten opzichte van elkaar is ook van belang. Zet medewerkers nooit recht tegenover elkaar, maar zorg ervoor dat ze langs elkaar heen kunnen praten. Zet de medewerker ook niet alleen in een kleine afgesloten ruimte. Oogcontact met andere medewerkers en daglicht hebben een positieve invloed op de werkzaamheden.

Al deze kleine punten maken het werken op een servicedesk aangenaam. Het levert een prettige werksfeer op en zal de prestatie van de medewerkers zeker verhogen. We hebben het dan nog niet eens gehad over een goed bureau, een goede stoel, een telefoontoestel met een headset en een goed beeldscherm.³³

Middelen

De dienstverlening van de servicedesk kan optimaal worden ondersteund met de volgende hulpmiddelen:

- PC's of terminals;
- Printers;
- Headset;
- Telefoons met meeluisterfaciliteit;
- E-mail;
- Internetaansluiting;
- Bureaus en stoelen;
- Documentatie;
- Oproepfaciliteiten;
- Procedures;

³² Dit aspect is ook genoemd door de Bureau manager van de HWW-zorg.

³³ Alofs, T. en Korevaar, H. Van Helpdesk naar Servicedesk: de klant centraal. (2000) p. 34.

- Werkinstructies;
- Telefoonlijst(en). De huidige standaard of klapperlijst van de callcenters;
- Office software;
- Service Support Tool: voor de registratie van meldingen en het kunnen bewaken en rapporteren over de meldingen. Dit registratiehulpmiddel moet beschouwd worden als het ondersteunende systeem van het primaire proces op de servicedesk;
- Callcenter-software: bij grote aantallen telefoontjes nodig voor het goed en snel afhandelen ervan;
- Software voor overname PC's of terminal: voor ondersteuning op afstand;
- Systems management software: voor monitoring van het netwerk ter voorkoming van meldingen;
- FMIS.³⁴

Deze bovenstaande middelen moeten er toe bijdragen dat de klant sneller en beter kan worden geholpen en de kwaliteit van de dienstverlening moet verbeteren.

Benodigde documenten ondersteuning medewerkers

Deze bijlage betreft een overzicht van de benodigde documenten om de medewerkers van een servicedesk optimaal te kunnen ondersteunen.³⁵

Document	Vraagstelling
Een proces	<i>Wat wordt er gedaan?</i> Het beschrijven van deze processen is één van de belangrijkste onderdelen bij het ontwerpen van een servicedesk. Het inrichten van de processen betekent dat de servicedesk procesgericht gaat werken. Een proces is een beschrijving van een aantal aan elkaar gerelateerde taken die moeten leiden tot de realisatie van een gemeenschappelijk doel. In de procesbeschrijving worden geen organisatorische elementen opgenomen.
Een procedure	<i>Wie doet wat en wanneer?</i> Gaat het er bij een proces om met welke stappen iets van A naar B komt, bij een procedure gaat het erom hoe en door welke functies van A naar B gekomen wordt. Korte en bondige procedures zullen over het algemeen het beste werken.
Een werkinstructie	<i>Hoe wordt het gedaan en waarmee?</i> Uiteindelijk zullen de werkinstructies het laagste, meest naar de praktijk vertaalde niveau van uitwerking zijn.

³⁴ Alofs, T. en Korevaar, H. Van Helpdesk naar Servicedesk: de klant centraal. (2000) p. 96.

³⁵ Alofs, T. en Korevaar, H. Van Helpdesk naar Servicedesk: de klant centraal (2000) p. 40.

Bijlage 17. Onderzoekresultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de onderzoeksmethoden die zijn gehanteerd gedurende het onderzoek. Dit hoofdstuk behandelt onder andere resultaten uit interviews met externen, de participerende observaties bij de frontoffices en een interview met het hoofd Services. Er zijn tevens een aantal trends en ontwikkelingen, zowel intern als extern, die gevolgen zullen hebben voor het nieuwe servicepunt.

Bijlage 17.1 Trends en ontwikkelingen intern

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende ontwikkelingen gaande geweest.

Huisvesting

Binnen Kwadraad heeft zich een belangrijke ontwikkeling afgespeeld die gevolgen heeft voor het nieuwe SP. Er ligt een plan in de zomer van 2011 een nieuw gebouw te betrekken waar alle ondersteunende diensten gevestigd zullen worden. Dit gebouw zal als hoofdkantoor gaan fungeren. Eind april 2011 zal bekend worden of het nieuwe gebouw wordt goedgekeurd of dat men het oude gebouw in Gouda behoudt.

Wanneer er wordt besloten met een nieuw hoofdkantoor te werken, is dit een uitgelezen kans het nieuwe SP in dit pand te vestigen. Elke medewerker moet aan het nieuwe pand wennen en zijn of haar weg vinden om een vertrouwd gevoel te creëren. Alle medewerkers moeten in het pand een nieuwe start maken.

Het nieuwe werken

In het kader van de ontwikkelingen van het nieuwe werken, neigt Kwadraad naar de situatie waarbij men van 7.00 – 22.00 uur moet kunnen werken op het hoofdkantoor. Dit betekent dat het toekomstige SP langer geopend zal moeten blijven. Dit betekent dat bijvoorbeeld de telefooncentrale niet om 20.00 uur maar om 22.00 uur wordt doorgeschakeld naar de HWW-zorg.

De langere openingstijden zullen gevolgen hebben voor de diensten die medewerkers van het SP moeten draaien en de veiligheid van bijvoorbeeld de receptioniste van het hoofdkantoor.

Bijlage 17.2 Trends en ontwikkelingen extern

Trends en ontwikkelingen callcentersystemen³⁶

- Online customer service;
- Sociale media;
- Bereikbaarheid met live klantcontact;
- Postcode routing;
- Callcentersoftware met voice herkenning et cetera.

Bijlage 17.3 Klantverwachting

De klant verwacht van de medewerker dat er naar hem of haar wordt geluisterd. Het is belangrijk dat de klant het gevoel krijgt dat hij of zij wordt gewaardeerd. Kwadraad heeft de ervaring van de klant bij de nieuwe visie op zorg- en dienstverlening als volgt omschreven: horen, (h)erkennen en handelen. Het SP kan op de volgende manieren op de drie H's inspelen:

- goed luisteren naar de vraag van de klant;
- laten merken dat je als (frontoffice)medewerker de vraag/behoefte van de klant begrijpt en (h)erkent;

³⁶ <http://www.callcentermakelaar.nl/> (4-3-2011)

- een passende oplossing zoeken op het moment dat je als (frontoffice)medewerker weet dat een maatschappelijk werker van Kwadraad de klant niet verder kan helpen. Dit kan bijvoorbeeld doordat een bepaalde dienst niet in de gemeente van de klant wordt aangeboden. De (frontoffice)medewerker kan in dit geval helpen door de klant door te verwijzen naar ketenpartners.

De huidige frontofficemedewerkers voldoen aan de bovenstaande aspecten van klantverwachting. Door de ervaring van de frontofficemedewerkers weten zij hoe zij in bepaalde situaties moeten inspelen, dit geeft de klant voldoening het en het gevoel dat zij wordt geholpen.

‘Wie serieus aandacht geeft aan gastvrijheid in zijn organisatie, bereikt twee belangrijke zaken:

- een tevreden klant/relatie die het bedrijf en haar producten positief beoordeelt;
- een tevreden medewerker, die de dienst of het product van zijn bedrijf met wil, kracht en eigenheid aan de klanten levert.³⁷

Het is voor een klant vervelend wanneer diegene de organisatie binnenkomt en de beide frontofficemedewerkers bezet zijn door het telefoonverkeer, waardoor diegene moet wachten om aangesproken te worden.³⁸ Op het moment dat het nieuwe SP geïmplementeerd is, zal de receptiefunctie niet meer verstoord worden door telefoonverkeer.

Klanttevredenheid

Op dit moment heeft Services geen zicht op de klanttevredenheid van de externe klant. De frontofficemedewerkers hebben vaak de klacht ‘ik krijg jullie maar niet aan de lijn’ gekregen, waardoor Services wist dat zij actie moesten ondernemen. Bij Klanten Services & Telesales van Achmea Zorg hebben zij een systeem ontwikkeld waarbij de klant na afloop van een gesprek door middel van keuzetoetsen op zijn telefoontoestel kan aangeven hoe hij het gesprek heeft ervaren. Deze feedback van klanten is meteen online inzichtelijk voor het management, zodat direct ingrijpen mogelijk is. Dit is wellicht een idee voor het nieuwe SP van Kwadraad.³⁹

De klanttevredenheid van de dienstverlening van Kwadraad wordt wel getoetst door middel van een enquête op internet. Er is aangegeven dat de externe klant weinig gebruik maakt van het internet, waardoor deze manier van enquêteren niet juist is. Er is weinig respons op de enquêtes. De frontofficemedewerkers van Alphen aan den Rijn en Leiden gaven aan dat bij de stichting MDMH de enquêtes hardcopy inclusief een antwoortenvelop aan de klant werden meegegeven. In die tijd was er veel respons en had stichting MDMH een juist beeld van de klanttevredenheid. Het is wellicht een idee deze oude manier in te voeren en op de enquête tevens vragen te stellen die betrekking hebben op aspecten van het nieuwe SP. Op deze manier kan Services acties ondernemen aan de hand van de uitkomsten van de enquêtes.

Bijlage 17.4 Veranderende rol receptioniste/telefoniste

Uit het artikel ‘Receptioniste wordt ‘multitaskende’ gastvrouw. Klassieke telefoniste/receptioniste bestaat over tien jaar niet meer’ blijkt dat de rol van de telefonistes/receptionistes veranderd.⁴⁰

De primaire functie van de frontofficebalie is de ontvangst (vindt 62%), beveiliging (vindt 14%), of beide (vindt 24%).⁴¹ De mobiele telefoon, de e-mail en de flexplekken hebben op tal van terreinen een revolutie veroorzaakt. Dat leidt tot een andere rol van de frontoffice-medewerkers. Uit het Nationale Front Office Benchmark Onderzoek (NFOB 2008) blijkt dat de receptioniste een multitasker is geworden met een grote diversiteit aan taken zoals beveiliging (81%), secretariële werkzaamheden

³⁷ Topée, H.: Het belang van gastvrijheid in de werkomgeving. In: Facto Magazine. Nr. 4 (2008), p. 23.

³⁸ Topée, H.: Het belang van gastvrijheid in de werkomgeving. In: Facto Magazine. Nr. 4 (2008), p. 21.

³⁹ <http://telecommerce.nl/magazine.aspx?id=23078> (7-3-2010)

⁴⁰ Enklaar, J.: Receptioniste wordt multitaskende gastvrouw. In: Facto Magazine. Nr. 4 (2008) p. 44 t/m 47.

⁴¹ Bron: NFOB 2008, SPARQ.

(70%) en de rol van gastvrouw (81%). Kortom het klantcontact en de secretariële en ondersteunende taken nemen toe.

Een aantal ontwikkelingen rond de rol van telefonistes/receptioniste zijn:

- Verschuivingen op telefoniegebied;
- De opkomst van de mobiele handcomputer;
- Een scheiding tussen de gastvrouw enerzijds en telefonie/receptie anderzijds:
 - o De gastvrouw ontvangt actief, al direct bij binnenkomst.
 - o Een stap verder is de gastvrouw met een oortje en een palmtop, die jouw naam weet en je volledig kan faciliteren tot en met de afspraak. De gastvrouw moet zich volledig richten op de bezoeker. Andere aken gaan naar de receptioniste/telefoniste.
- Bij kleinere organisaties krijgen de telefonistes/receptioniste meer taken erbij. Door multitasking worden de taken die vroeg versnipperd lagen, neergelegd bij receptiepost;
- De gastvrouw krijgt een securityfunctie. De gastvrouw heeft een wakend oog en een signalerende functies.

Gezien de veranderende rollen moet de facility manager er van doordrongen zijn, dat het frontofficeteam goed voorbereid moet zijn op deze nieuwe taak en de nieuwe eisen die de omgeving stelt.

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende ontwikkelingen gaande geweest.

Bijlage 18. FMIS in het algemeen

‘Informatiesystemen zijn steeds meer onderdeel van de bedrijfsvoering en zijn op veel vlakken te vinden. Van procesbeheersing tot klachtenregistratie, van bestelsystemen tot en met relatiebeheersystemen, van marktanalyse-instrumenten tot en met expertsystemen. Zo zijn er ook informatiesystemen, specifiek voor de werkplekondersteuning.

De informatisering van het facilitair bedrijf wordt ondersteund door een facilitair managementinformatiesysteem (FMIS). Het FMIS is het kloppend ICT-hart van het facilitair beheer en biedt ruime functionaliteit voor de ondersteuning van een servicedesk. Een FMIS is een programma of een verzameling daarvan, gericht op de integrale ondersteuning van de werkomgeving. Hierbij worden alle facilitaire processen ondersteund en beheerd met programma’s waarbij gebruik wordt gemaakt van een centrale database.

Er zijn in de huidige markt veel aanbieders van FMIS-pakketten. De bekende aanbieders in Nederland zijn Planon, Præmisys, Nordined/prequest, Ultimo en Facilitor. Hiervan heeft Planon veruit het grootste marktaandeel, gevolgd door Nordined/prequest. De keuze voor een specifiek pakket wordt in sterke mate bepaald door de grootte en complexiteit van de ondersteunende organisatie⁴².

Een centrale database met gespecialiseerde programma’s

‘Eenvoudig gezegd bestaat een FMIS uit een centrale database waarop meerdere gespecialiseerde programma’s (modules of functionaliteiten) gespecialiseerde bewerkingen toepassen (zoals werkorders, meldingen, reserveringen). De database bevat alle gegevens als inventaris, personen en ruimten. Elk gegeven is identificeerbaar aan de hand van een unieke code. In de centrale database zijn onder meer persoonsgegevens, gebouwgegevens en activagegevens opgenomen. Meerdere functies en disciplines maken dus gebruik van één centrale informatiebron, waardoor zij direct kunnen beschikken over statusinformatie aangaande het ondersteunde proces.

Door middel van een integraal gebruik van één centrale database heeft de facilitaire organisatie continu actuele informatie ter beschikking⁴³.

FMIS in een netwerk of stand-alone

Een FMIS kan wel zelfstandig (stand-alone) werken maar eigenlijk is een dergelijk installatie alleen van nut voor zeer kleine organisaties. De kracht van een FMIS komt vooral naar voren in een netwerk omgeving waarin de database centraal staat en op verschillende plaatsen binnen en buiten organisatie werkstations (clients) staan.

Een FMIS is modulair

Dat wil zeggen dat de vaak voorkomende functies van een FMIS gebruikt kunnen worden naarmate daar behoefte aan is. Dit betekent dat een FMIS heel eenvoudig kan zijn (en dus goedkoop) of heel complex met verschillende mogelijkheden.

Webbased

Ook is het mogelijk webbased (via het internet of intranet) gebruikers van de facilitaire organisatie toe te laten in het systeem om hen toegang te geven tot bepaalde functies, zoals het online reserveren van vergaderzalen.

⁴² Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web. (2008) p. 46.

⁴³ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web. (2008) p. 47.

Koppelingen met andere systemen

Een FMIS heeft over het algemeen verschillende koppelingen gebouwd met andere systemen. Voorbeelden zijn de generieke rapportagetools waarbij gegevens uit het FMIS worden gebruikt voor managementrapportages, koppelingen met ICT-helpdeskprogramma's, tekeningen uit het CAD/CAM-systeem die de basis vormen voor ruimtebeheer binnen het FMIS, de levering van gegevens uit de centrale database van medewerkers, en beveiligingssystemen.

Workflowmanagement

Een belangrijke optie van een FMIS die de laatste jaren steeds verder wordt ontwikkeld, is het automatiseren van werkprocessen. Hierdoor wordt het steeds gemakkelijker om geregistreerde meldingen ook automatisch te routeren en door te leiden naar gespecialiseerde backofficefuncties en leveranciers met hun eigen toepassingen. De servicedesk kan daardoor steeds beter de regie voeren over het gehele vraagproces van intake, verwerking en afhandeling.

Rapportage en monitoring

Ten slotte biedt een FMIS de mogelijkheid om op basis van de werkzaamheden op maat gemaakte managementrapportage aan te bieden. Door middel van een rapportagegenerator zijn op maat samen te stellen rapportages beschikbaar.

Bijlage 18.1 Functies FMIS

'Het FMIS speelt een centrale rol in een professionele servicedesk. De belangrijkste functies in het FMIS die de servicedesk bij haar werk optimaal ondersteunen zijn:

- fungeren als meldpunt;
- creëren van werkorders;
- bieden van zelfservicevoorzieningen;
- registreren en bewaken van reserveringen;
- registreren van bezoekers
- opstellen van rapportages;
- fungeren als kennissysteem (informatie in de vorm van standaardvragen en verschillende antwoorden direct bij een melding aan servicedeskmedewerker te tonen);
- bieden van nieuwe functionaliteiten⁴⁴.

Bijlage 18.2 Actuele FMIS-trends

Op dit moment zijn er zeven actuele FMIS-trends te benoemen⁴⁵:

- in toenemende mate besteden organisaties facilitaire diensten integraal uit. FMIS-leveranciers anticiperen hierop door nieuwe functionaliteiten te ontwikkelen, speciaal voor maincontractors. Uitbreidingen zijn ook gericht op e-procurement, integrated workflowmanagement, energiemanagement en de integratie met ICT-helpdeskssystemen op basis van ITIL (IT Infrastructure Library). Ook wordt ingespeeld op nieuwe technologische ontwikkelingen, onder meer voor het ontvangen en afmelden van werkorders op PDA of mobiele telefoon;
- de systemen richten zich ook meer op gebruikersvriendelijkheid. Aanbieders ontwikkelen zich meer op grafisch gebied;
- Afnemers van FMIS-pakketten zullen in toenemende mate derden inschakelen voor ondersteunende diensten als implementaties, training en onderhoud, terwijl de leveranciers van FMIS-pakketten zich meer richten op ontwikkeling en onderhoud van de software;
- Er is volop een ontwikkeling gaande bij de leveranciers om steeds meer onderdelen van hun pakket op het intranet te plaatsen. Webbased heeft als voordeel dat het systeemgebruik

⁴⁴ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web. (2008) p. 50.

⁴⁵ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web. (2008) p. 48.

werkplekonafhankelijk wordt en de gebruikers zelf toegang krijgen. Hierdoor kunnen zij veel van de FM-dienten direct aanvragen en de status hiervan opvragen;

- Het is de verwachting dat er binnen korte tijd een shake-out plaatsvindt in de markt van FMIS-leveranciers waarbij er slecht twee of drie aanbieders van totaaloplossingen overblijven;
- FMIS'en worden uiteindelijk geïntegreerd in ERP-oplossingen. Hierdoor kunnen applicaties beter op elkaar worden afgestemd en wordt het gebruikersgemak groter. Immers, data hoeft nog maar op een plek te worden ingevoerd;
Bron: Adema, Speur en Vaatstra (2007)
- Applicaties ontwikkelen zich richting integrale workplacemaangementsystemen (IWMS), die zorgen voor ondersteuning van de geheel werkomgeving.

Bijlage 18.3 Tips voor het kiezen van een FMIS

Deze tips zijn gebaseerd op een artikel uit Facto Magazine⁴⁶:

- informatie van de leverancier over het pakket is waardevol, maar vergeet nooit bestaande klanten/gebruikers te bezoeken die al met het systeem werken;
- betrek bij de selectie de medewerkers die later met het systeem gaan werken;
- zorg voor goede aansluiting met de bestaande technische infrastructuur;
- overweeg een pakket dat modulair is opgebouwd, en kies alleen die modules die nodig zijn;
- vraag een leverancier om helderheid over de mogelijkheden van een pakket (maar bedankt 'alles kan' is in de praktijk vrijwel niet mogelijk).

⁴⁶ In Facto Magazine. Nr. 12 (2009) p. 12 i 15.

Bijlage 19. Componenten virtueel servicepunt

De componenten waaruit een virtueel servicepunt bestaat zijn:

- De servicepagina;
- Een vraaggerichte zoekfunctionaliteit;
- Intranet (interactieve) producten- en dienstencatalogus;
- Ondersteunende applicaties (techniek), zoals software, hardware en applicaties. De twee laatstgenoemde aspecten dienen in samenwerking met de ICT-organisatie behandeld te worden;
- (interactieve) aanvraagformulieren.

Bijlage 20. Componenten callcenters

Een callcenter verzorgt in feite de gestructureerde afhandeling van zowel het inkomende als het uitgaande telefoonverkeer. Hieronder zullen de onderdelen van een callcenter worden beschreven die, afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie, met elkaar gecombineerd kunnen worden:

1. *Automatic Call Distribution*

Het Automatic Call Distribution systeem (ACD) is het hart van een callcenter. Binnenkomende gesprekken worden door het ACD automatisch en gelijkmatig over de servicedesk-medewerkers verdeeld, rekening houdend met de specifieke taken die door de betreffende servicedesk-medewerkers uitgevoerd moeten worden.

2. *Voice Processing*

Met behulp van Voice Processing kunnen klanten, aan de hand van ingesproken teksten, keuzen maken door middel van het intoetsen van nummers op het telefoontoestel. Afhankelijk van de ingetoetste keuze kunnen producten besteld worden of kan informatie opgevraagd worden zonder tussenkomst van de servicedesk-medewerkers. Indien gewenst kan de klant kiezen om doorgeschakeld te worden naar het ACD voor verdere persoonlijke ondersteuning.

3. *Voice Mail*

Voice Mail is een persoonlijke postbus. Het biedt opbellers de mogelijkheid om een gesproken bericht in de postbus achter te laten, zoals het verzoek om op een later tijdstip teruggebeld te worden. Dit maakt de wachtrijen voor de ACD kleiner. De beller wordt later op een rustig moment teruggebeld.

4. *Computerkoppeling*

Het is mogelijk om het telefoonsysteem aan het computersysteem te koppelen. Met behulp van specifieke programmatuur kan vervolgens informatie uit de databases verzameld worden om een klantbeeld aan de servicedesk-medewerkers te tonen.

5. *Managementinformatie*

Gegevens voor het gebruik van het callcenter kunnen in een database verzameld worden. Met behulp van speciale software kan managementinformatie worden getoond zoals lengte van wachtrijen, belasting van de servicedesk-medewerkers en dergelijke.

6. *Uitgaand telefoonverkeer*

Door het voeren van marketingactiviteiten is het mogelijk om met een callcenter automatisch lijsten met nummers te laten bellen. Zodra een medewerker van het callcenter vrij is wordt automatisch een gesprek een gesprek aan hem of haar toegewezen.⁴⁷

⁴⁷ Alofs, T. en Korevaar, H. Van Helpdesk naar Servicedesk: de klant centraal. (2000) p. 33.

Bijlage 21. Processchema inkomende KWIS

In deze bijlage zijn de basisstappen van een inkomende KWIS in een processchema verwerkt. Dit schema is gemaakt aan de hand van de gewenste situatie die is aangegeven door het hoofd Services. De coördinatie binnen het servicepunt bevat de volgende werkzaamheden⁴⁸:

- ontvangst vraag bij het servicepunt;
- informatie verstrekken over de producten en diensten;
- verwerken, controleren en leveren van de producten en diensten;
- uitzetten vraag naar de backoffice en accountmanagement;
- bewaken van de voortgang aan de hand van een facilitair management systeem (FMIS). Op dit moment maakt Services geen gebruik van een FMIS. De kwaliteit van de dienstverlening kan gemeten worden met behulp van het FMIS; deze is in feite een (hulp)middel om tot de uitkomsten van de gemeten kwaliteit te komen. Het is bij een FMIS belangrijk dat deze blijvend input krijgt, en dat er echt gewerkt wordt met de uitkomsten, anders zal het systeem niet werken en kan men beter met Excel en dergelijke werkzaam blijven;

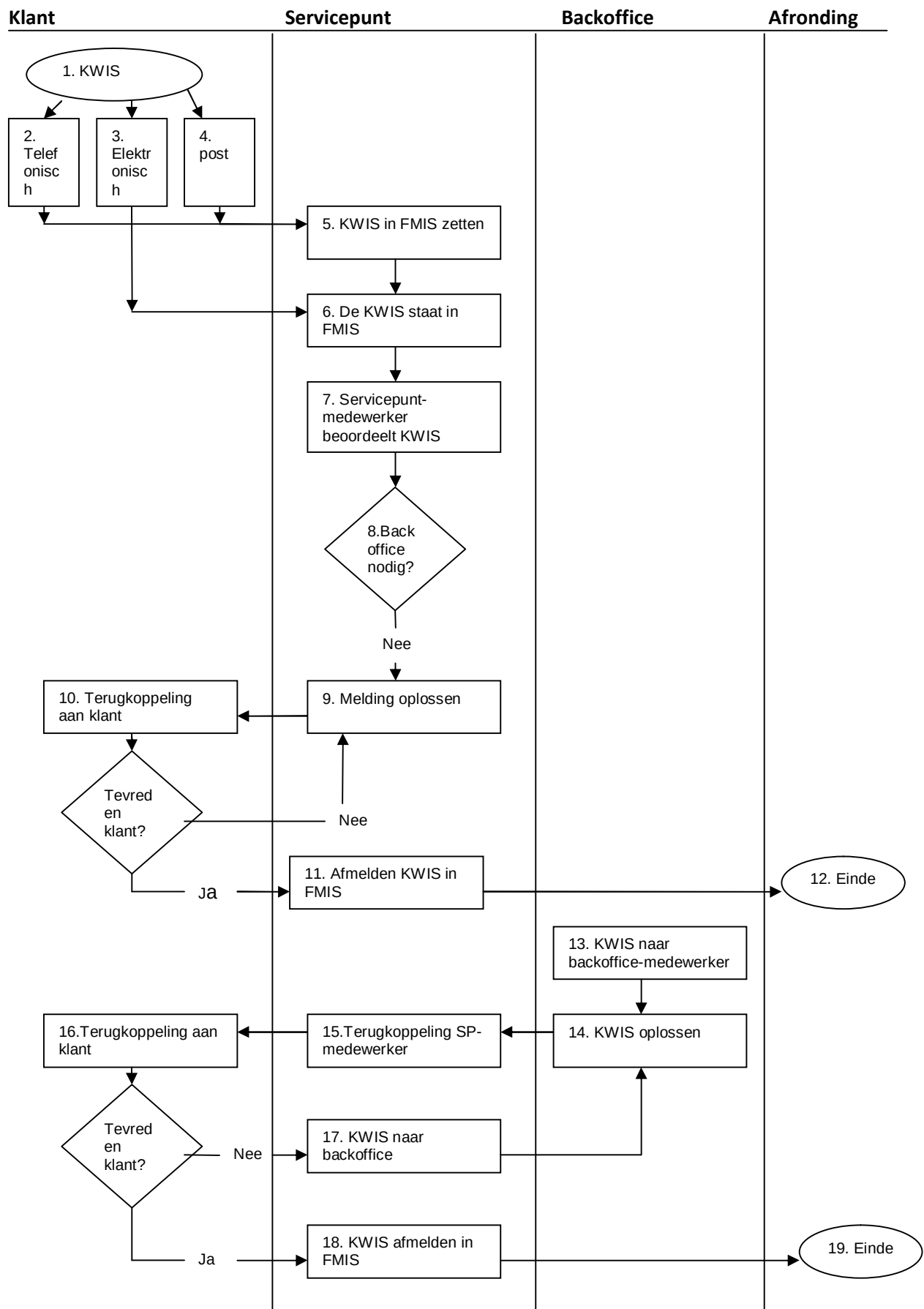
rapporteren over de prestaties en kwaliteit.

Dit processchema kan als een voorbeeld beschouwd worden en is gebaseerd op de stappen die zijn aangegeven tijdens interviews.

Elke vorm van de KWIS, de klacht, de wens, het informatieverzoek en de storing, zal een andere procedure hebben, omdat deze een andere afhandeling nodig heeft. Er zijn geen processchema's voor elke vorm van de KWIS gemaakt, aangezien de afspraken met de backoffice gemaakt dienen te worden.

De werkzaamheden zouden verwerkt kunnen worden in een procedureboek met afspraken hoe vaak de aspecten van de dienstverlening gecontroleerd wordt.

⁴⁸ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 20.



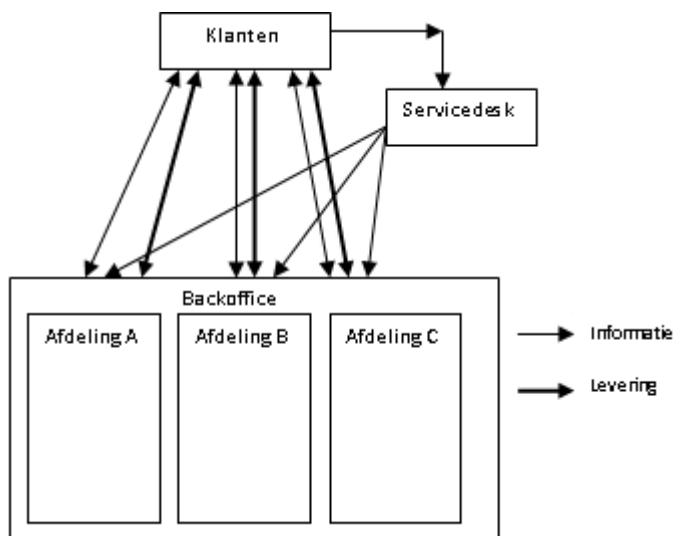
Bijlage 22. Vormgeving servicepunt

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

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

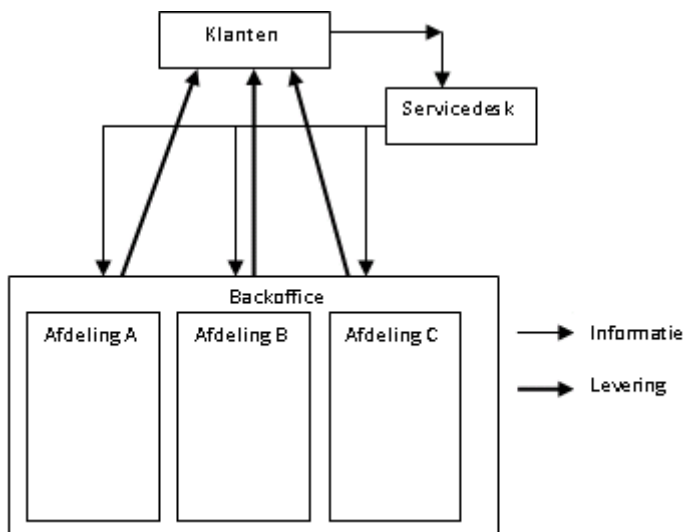
- het informatiecentrummodel;
- het accountmanagementmodel;
- het clustermodel⁴⁹.

Informatiecentrummodel



Bij de informatiebalie van het informatiecentrummodel is alle informatie over de beschikbare dienstverlening te verkrijgen. Deze relatief lichte vorm van vraaggericht werken helpt klanten bij het matchen van de aanwezige producten bij hun klantvraag. Verder moet de klant wel zelf de specifieke producten aanvragen, maar via de balie kan men afspraken met medewerkers uit de backoffice maken.

Figuur 2: Het informatiecentrummodel
Accountmanagementmodel

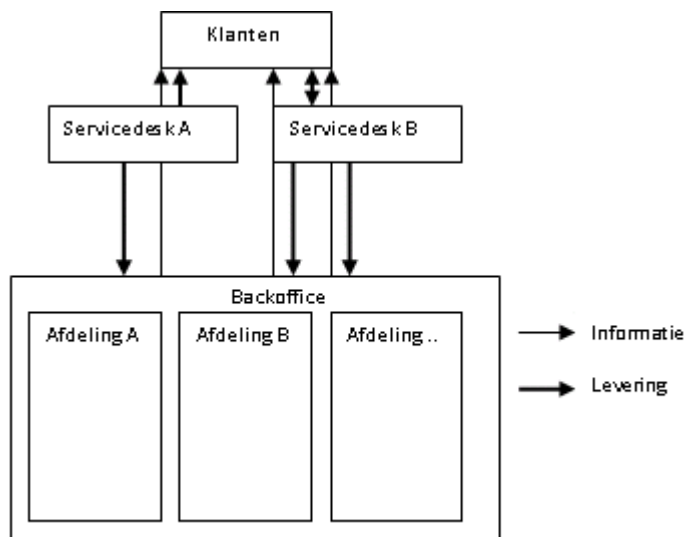


Bij het accountmanagementmodel wordt de aanvraag van de dienstverlening overgenomen door de medewerkers van de servicedesk. Zij nemen van alle dienstverlening de intake van de aanvraag op zich. In uitzonderlijke gevallen wordt de klant doorverwezen. De servicedesk krijgt een sturende functie ten aanzien van de taakuitvoering van de backoffice. De backofficemedewerker krijgt geen klant meer, maar een zaak om af te handelen. Er worden concrete afspraken gemaakt over tijd en kwaliteit van de productleverantie.

Figuur 3: Het accountmanagementmodel

⁴⁹ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 103 i 105.

Clustermodel



Figuur 4: Het clustermodel

De servicedesk wordt ingedeeld in kenmerkende klantgroepen. De servicedesk bestaat feitelijk uit gespecialiseerde vooruitgeschoven posten waar klanten terechtkunnen voor alle producten en diensten. De verschillende (gespecialiseerde) servicedesks vallen beheersmatig of bestuurlijk onder een centrale servicedesk. Als het om een organisatorische of technische redenen niet mogelijk is, wordt de dienstverlening (deels) in de backoffice geleverd. De klanten bepalen de taakinstelling en taakindeling, niet de algemene beleidsdoelstellingen, bestuurlijke besluitvorming en hiërarchie.

Denken vanuit 1-loket

In organisaties vind je vaak meerdere balies of loketten. Vanuit de 1-loket gedachte wordt regelmatig gesproken over het samenvoegen van deze loketten tot één servicedesk. Men moet de vraag stellen of dit zoveel zin heeft. Een ICT-helppdesk biedt vooral telefonische functionaliteit. Naast praktische bezwaren is er ook een organisatorische weerstand. Medewerkers van de verschillende balies hebben vaak verschillende achtergronden, kennisniveaus en culturen.

Het is daarom logischer om vanuit de 1-loket gedachte de dienstverlening beter manageriaal samen te voegen en samenhang te brengen in de verschillende niveaus van dienstverlening. Klanten zijn er meer bij gebaat om de interne serviceverlening te beschouwen als een geheel dan als verschillende lossen diensten. 1-loket is daarom volgens dhr. de Rouw het geheel van dienstverlening dat vanuit hetzelfde perspectief moet worden aangeboden.

Beheer en leiding

'Het beheer en de organisatie van het volledige servicepunt zijn bij voorkeur in één hand gelegd. Daarbij gaat het om het virtuele servicepunt, de callcenterfunctionaliteit en de fysieke presentatie. Het is te adviseren het beheer van de servicesite en de iPDC functioneel (redactioneel) onder de leiding van het servicepunt te brengen⁵⁰.'

Het servicepunt valt onder de afdeling Services. De leidinggevende van het servicepunt is het hoofd van Services. Naar aanleiding van verschillende interviews is gebleken dat een tussenpersoon in de vorm van een teamleider die tevens werkzaam is bij het servicepunt belangrijk is de servicepuntmedewerkers te sturen. Wellicht is het een idee de functie van meewerkend voorvrouw wederom in de organisatie op te nemen.

Financiën

Het servicepunt moet uiteindelijk worden gerealiseerd. Meestal blijkt dat papier geduldiger is dan de werkelijkheid. Daarom is het verstandig om bij aanvang een business case op te stellen waarbinnen in elk geval rekening wordt gehouden met investerings- en exploitatiekosten.

⁵⁰ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in facilitaire web (2008) p. 108.

‘In het algemeen kan worden geconstateerd dat een ‘single point of entry’ vaak financieel voordeliger uitpakt dan een situatie met meerdere klantengangen⁵¹.’

Capaciteit van de servicedesk

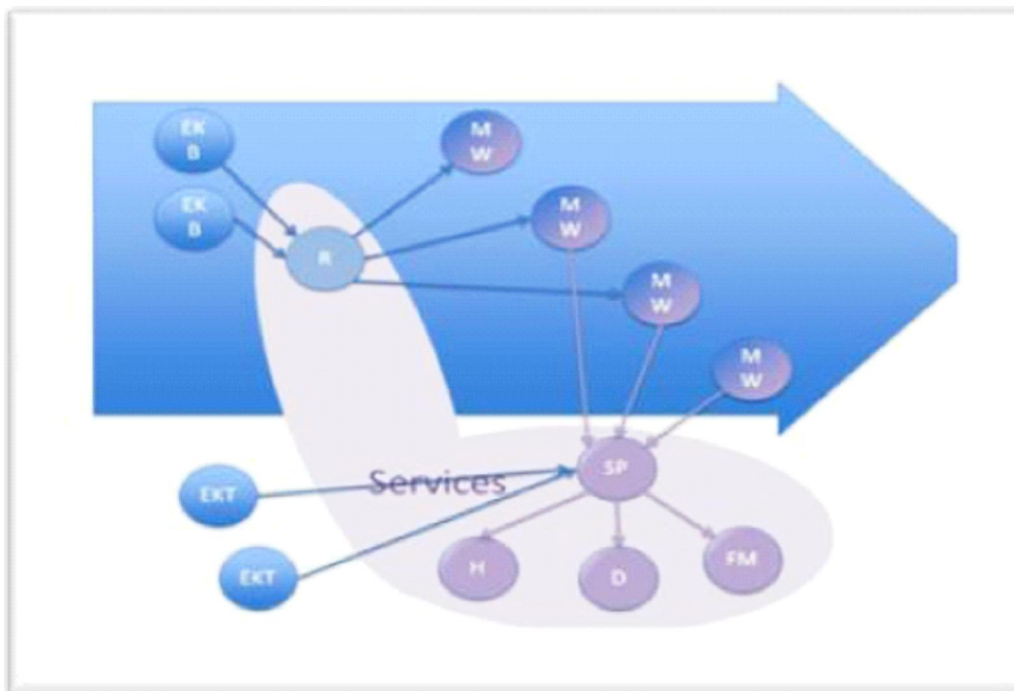
Het waarborgen van een continue dienstverlening op het servicepunt betekent continue bereikbaarheid. De bemensing van het servicepunt moet dus in evenwicht zijn met de uitgesproken ambitie en doelstellingen. De bereikbaarheid van het servicepunt is gewaarborgd, omdat er meerdere medewerkers werkzaam zijn bij het servicepunt die op één locatie gevestigd zal zijn. Bij uitval van een medewerker is er geen sprake van onbereikbaarheid van het servicepunt. Wil men een continue bereikbaarheid garanderen, dan zal men bij het vaststellen van de formatie behalve met afwezigheid ook rekening moeten houden met:

- het optreden van frictieverlies: leegloop van productie-uren als gevolg van frictieverliezen;
- de gevraagde minimale capaciteit: de aanwezigheid van één medewerker is kwetsbaar. Dit geeft geen mogelijkheden tot overdracht of het opvangen van piekmomenten in drukke perioden die de capaciteit van één medewerker overstijgen;
- de vereiste aanwezige deskundigheid, waarbij er over de juiste kennis en vaardigheden moet worden beschikt:
 - o algemene kennis van het systeem;
 - o organisatie van grote bijeenkomsten;
 - o product- en proceskennis.

⁵¹ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in facilitaire web (2008) p. 109.

Bijlage 23. Het SP volgens Services

Het SP wordt aan de hand van de werksessie met Credo Consultancy op de volgende manier gepositioneerd.



Figuur 9: Het SP volgens Services

Afkortingenlijst

EKB = externe klant als bezoeker van regiokantoor

R = receptie van regiokantoor

MW = maatschappelijk werker

EKT = externe klant met telefonisch verzoek

SP = servicepunt

H = huisvesting

D = diensten (incl. ICT-beheer)

FM = Facility Management

Bijlage 24. Berekenen benodigde formatie servicepunt

De benodigde formatie van een servicedesk kan op twee manieren worden berekend. Deze bijlage is gebaseerd op de pagina's 110 en 111 uit het boek 'De servicedesk: spin in het facilitaire web' van dhr. L. de Rouw.

De twee manier om de formatie van een servicedesk te berekenen zal nader toegelicht worden. De formatie kan worden berekend op basis van hoeveelheidinformatie of op basis van een 'kritieke ondergrens'. Met de kritieke ondergrens wordt bedoeld de minimale bezetting van de servicedesk om een effectieve dienstverlening te garanderen. Deze minimale bezetting wordt niet berekend op hoeveelheidgegevens maar beredeneerd op basis van vier verschillende uitgangspunten, namelijk:

1. waarborgen continue dienstverlening;
2. ondervangen frictieverlies;
3. capaciteit;
4. deskundigheidsniveau.

Ad 1. Waarborgen continue dienstverlening

Het waarborgen van een continue dienstverlening op de servicedesk betekent continue bereikbaarheid (bijvoorbeeld tussen 07.30 tot 17.30 uur). Dat houdt in elk geval meer in dan één medewerker op de servicedesk, zodat in geval van afwezigheid de taken kunnen worden waargenomen.

De inzet van formatie kan als volgt worden berekend. Eén formatieplaats komt overeen met een voltijdsaanstelling (36 uur per week). Een formatieplaats omvat (als uitgangspunten) 2080 bruto-uren en 1440 netto werkbare uren per jaar. In de omrekening⁵² van bruto naar netto werkbare uren wordt rekening gehouden met verlof, arbeidsduurverkorting, bijzonder verlof en feestdagen, studie, intern overleg en ziekte (de weging van elk onderdeel varieert per organisatie).

Dat betekent dat een medewerker met een voltijdsaanstelling gemiddeld (1440/8 uur per dag) 180 dagen per jaar productief is. Uitgaande van 250 werkbare dagen per jaar voor een organisatie (waarin bedrijfssluiting niet verwerkt is) wordt met 1 fte in 72% van de totale openstellingtijd voorzien. Voor een continue bereikbaarheid is dus afgerond 1,4 fte nodig. Dat betekent dat de bezetting van de servicedesk met één medewerker rekentechnisch onvoldoende is voor een continue bereikbaarheid.

Ad 2. Ondervangen frictieverlies

Als uitgangspunt wordt 15% frictieverlies gehanteerd op 180 productieve dagen van een medewerker. Om de continue beschikbaarheid van de servicedesk te realiseren is daarom ongeveer 1,6 fte nodig.

Ad 3. Capaciteit

De capaciteit binnen de servicedesk wordt bepaald door kwetsbaarheid en werkhoeveelheid. De aanwezigheid van slechts één medewerker leidt tot kwetsbaarheid. Hierdoor wordt er uitgegaan van een gemiddelde aanwezigheid van 1,5 medewerker per fte. Dat betekent 1,6 fte maal 1,5 fte is gelijk aan 2,4 fte. Hiermee is de kritieke ondergrens bepaald.

Het kan noodzakelijk zijn de kritieke ondergrens op een hoger niveau te leggen vanwege een te grote werkhoeveelheid of de noodzakelijke aanwezigheid van expertise die niet in een of twee medewerkers kan worden gecombineerd.

⁵² De weging van de onderstaande onderdelen zal per organisatie variëren.

Bijlage 25. Sturen en beheersen

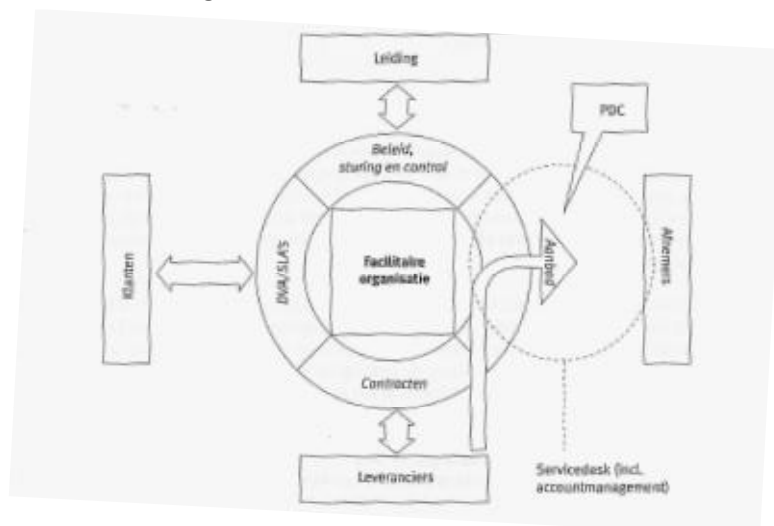
Een genoemde reden van Services om het SP te implementeren was het leveren van up-to-date managementinformatie. Aan de hand van deze informatie kan Services sturen en beheersen.

Bijlage 25.1 Sturing en beheersing

'Beheersen betekent inzicht in de klantvraag, het eigen dienstenpakket, de interne processen, de kwaliteitsindicatoren, de kosten en de relatie tussen deze aspecten. Sturen impliceert beweging en richting.'⁵³

Beheersen van de facilitaire organisatie hangt nauw samen met de wijze waarop de facilitaire organisatie kan inspelen op de verwachtingen van de klant en het tijdig inzetten van nieuwe producten en diensten. De facilitaire organisatie heeft bestuurlijk vermogen als zij in staat is voor zichzelf duidelijke doelstellingen te formuleren en deze ook te realiseren. De sturingsconcepten bepalen het sturend vermogen. Sturingsconcepten zijn bijvoorbeeld het strategisch facilitair plan met visie en missie, het frontoffice-backofficeprincipe, inkoopmanagement- en regiefunctie, opdrachtgever-opdrachtnemerschap, cultuur en competenties, marketing en begroting met NEN 2748, prestatie-indicatoren en managementinformatie.

In onderstaand figuur is de positie van de servicedesk binnen de sturing en beheersing van de facilitaire organisatie zichtbaar gemaakt.



Figuur 10: De servicedesk binnen de sturings- en controlcyclus

Registratie en beheersing

De door afnemers gevraagde en door het facilitaire bedrijf geboden dienstverlening wordt binnen de sturings- en beheersingssysteem geregistreerd en bewaakt, en vormt onderdeel van de managementinformatie. Op basis van deze informatie kan worden nagegaan of de facilitaire voorzieningen en de budgetten in voldoende mate aansluiten bij de behoeften van de gebruikers.

De sturings- en beheersingscirkel

De dienstverlening vanuit de servicedesk in relatie tot de taken wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van de plan-do-check-act-cirkel, oftewel de Deming-cirkel.⁵⁴

Plan : Welke diensten moeten er worden geleverd, tegen welke condities en randvoorwaarden?

Do : Voer uit wat in de dienstverleningsafspraken is overeengekomen.

⁵³ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 154 t 161.

⁵⁴ Rouw, L. de. De servicedesk: spin in het facilitaire web (2008) p. 161.

Check : Wordt de dienstverlening geleverd zoals is afgesproken?

Act : Analyseren van de afwijkingen en oorzaken en bijsturen in de dienstverlening.

Bijlage 25.2 Sturing en beheersing huidige situatie

Er vindt één keer in de zes à acht weken een frontoffice-overleg plaats.⁵⁵ De dienstverlening vanuit de callcenters in relatie tot de taken wordt niet inzichtelijk gemaakt aan de hand van de Deming-cirkel. Daarentegen wordt twee maal per jaar met de HWW-zorg de BBK doorgenomen om te kijken of er eventuele aspecten veranderd dienen te worden.

Bijlage 25.3 Sturing en beheersing gewenste situatie

De informatie die vergaard wordt uit het FMIS, wordt één maal per maand door het hoofd Services doorgenomen.⁵⁶ Het leveren van up-to-date managementinformatie is één van de redenen geweest het SP te implementeren. Aan de hand van de managementinformatie wordt eventueel actie ondernomen. Kortom, het sturen en beheersen van het SP verloopt aan de hand van de Deming-cirkel. Door de stappen van de Deming-cirkel te doorlopen worden de processen van het SP blijvend in de gaten gehouden en eventueel verbeterd.

De SP-overleggen vinden één keer in de acht weken plaats.⁵⁷ Het handboek van de medewerkers van het SP wordt up-to-date gehouden door halfjaarlijks tijdens een SP-overleg dit handboek door te nemen om eventuele knelpunten te bespreken en eventueel te verbeteren. Het is echter noodzakelijk dat een dergelijk boek up-to-date wordt gemaakt voor het geval er nieuwe medewerkers komen. De dienstverlening van Kwadraad is complex en hierdoor is een handboek een handvat voor een nieuwe medewerker.

⁵⁵ Deze overleggen zijn nooit met de vier teams van de locaties tegelijk, maar altijd per twee locaties.

⁵⁶ Deze keuze is gebaseerd op de interviews met externe personen van soortgelijke organisaties als Kwadraad.

⁵⁷ De voormalige frontofficeoverleggen vonden ook één maal in de zes à acht weken plaats.

Bijlage 26. Interviews externen

Om tot een juist advies te kunnen komen voor het nieuwe SP van Kwadraad, zijn er een aantal interviews gehouden met leidinggevendenden van verschillende servicepunten. De belangrijkste conclusies die uit de interviews met HWW-zorg, MEE, Parnassia Bavo Groep en Florence getrokken kunnen worden, zijn:

- Het gebruik van protocollen. Aan de hand van protocollen kunnen de medewerkers telefoongesprekken op de juiste manier en snel afhandelen. De protocollen zijn belangrijk voor de kwaliteit die een medewerker kan leveren;
- De servicepunten zijn over het algemeen bereikbaar per telefoon en e-mail;
- Er kan in feite niet flexibel gereageerd worden op ad hoc werkzaamheden, omdat je telefoongesprekken niet kunt plannen. Het kan zijn dat er vijf klanten tegelijk bellen of maar twee. Aan de hand van de protocollen kunnen de klanten snel geholpen worden;
- Florence reageert daarentegen flexibel op ad hoc werkzaamheden, doordat er allemaal parttimers werkzaam zijn bij het servicecentrum;
- Florence is op zoek naar een centraal systeem, oftewel een klantvolgsysteem, omdat zij meer wijkgericht willen gaan werken. Dit gaat Kwadraad ook doen!;
- Kwaliteit kan men waarborgen door de medewerkers te blijven trainen en door de vergaarde informatie uit de managementrapportages. Aan de hand van de uitkomsten kan actie worden ondernomen. Dit doet denken aan de PDCA-cyclus. Een servicepunt is in feite een signaleringsafdeling en kan uitkomsten doorgeven aan het MT;
- Een servicepunt moet altijd ondersteund worden door een informatiesysteem;
- De taken van de medewerkers van de servicepunten zijn over het algemeen de telefonie. De HWW-zorg wil in de toekomst facilitaire regeltaken bij de telefooncentrale neerleggen. Deze taken kunnen tijdens de daluren verricht worden. Bij Florence verrichten de medewerkers tijdens daluren administratieve taken van andere afdelingen;
- Trends op het gebied van callcenters of servicepunten kun je als voorbeeld nemen, maar moet eigenlijk niet gevolgd worden omdat deze trends voornamelijk van toepassing zijn op de grote servicepunt met bijvoorbeeld meer dan 100 medewerkers;
- Alle geïnterviewden hebben een teamleider onder zich die het team aanstuurt;
- Een zeer belangrijk punt voor de ontwikkeling naar het nieuwe SP voor de frontofficemedewerkers is de weerstand. Bij Parnassia Bavo Groep hebben zij ook te maken gehad met weerstand van de medewerkers. Om het nieuwe SC tot een succes te kunnen maken, zijn er verschillende teams gemaakt. Deze teams hebben in werkgroepen mogen aangeven hoe alles het beste ingevuld kon worden. De medewerkers mochten dus meedenken. Er zijn ook veel praatsessies gehouden om onzekerheden van de medewerkers weg te nemen. Communicatie is het grote sleutelwoord geweest gedurende de definitiefase van het nieuwe SC. Florence heeft tevens met weerstand te maken gehad en werkt bij veranderingen altijd met pilots;
- De implementatie van een servicepunt duurt tussen de anderhalf en twee jaar.

Bijlage 26.1 Interview HWW-zorg

Onderwerp: Telefooncentrale HWW-zorg

Geïnterviewde: Johan van Eeden

Functie: manager Bedrijfsbureau Zorg

Haagse Wijk- en Woonzorg, oftewel HWW-zorg verzorgt verschillende telefoontjes om de klanten zo goed mogelijke zorg te kunnen bieden. Johan van Eeden is de eindverantwoordelijke van de telefooncentrale, de meldkamer en de personenalarmering. Tevens is hij op dit moment bezig met het project 'Bereikbaarheid' voor een nieuwe telefooncentrale.

De personenalarmering betreft de alarmering bij bijvoorbeeld ouderen in de zorg die voor hulp op de noodknop kunnen drukken, hij/zij wordt dan rechtstreeks verbonden met iemand uit een zorgteam. De telefooncentrale is 24/7 bereikbaar. De telefoontjes die binnen de kantooruren bij de meldkamer binnen komen, worden rechtstreeks naar de zorgteams doorverbonden. De telefoontjes die buiten de kantooruren bij de meldkamer binnen komen, worden naar de telefooncentrale doorverbonden en daar nader afgehandeld. Daarnaast verzorgt HWW-zorg de telefoontjes van onder andere Kwadraad en Jeugdzorg buiten kantooruren.

1. HWW-zorg beschikt over een telefooncentrale. Hoe is de centrale ontstaan?

‘De telefooncentrale bestaat al twintig jaar, dus ik heb het ontstaan van deze centrale niet meegemaakt. Daarentegen heeft HWW-zorg (voorgaand Meavita) de afspraak met de gemeente dat zij de bereikbaarheid van verschillende organisaties/instellingen als onder andere Jeugdzorg en Kwadraad buiten kantooruren verzorgt. HWW-zorg krijgt hiervoor een subsidie.’

2. Op welke manier gaan jullie binnen de centrale te werk met binnengekomen telefoongesprekken?

‘Op het moment dat de telefoon gaat ziet de medewerker op de display van de telefoon wie er belt. De medewerker weet door de weergave op de display welk protocol hij/zij moet volgen om het telefoongesprek op de juiste wijze af te handelen. Er is tevens een protocol voor personen die bellen met spoed wanneer zij bijvoorbeeld geen uitweg meer zien en op het punt staan om zichzelf van het leven te beroven. De medewerker beschikt over meerdere protocollen hoe het gesprek te doorlopen. Aan de hand van het protocol voor de desbetreffende situatie wordt het telefoongesprek afgehandeld.’

3. Bestaan er protocollen voor de telefoongesprekken zodat de medewerker weet hoe hij/zij moet handelen met bepaalde soorten telefoongesprekken?

‘Ja, er zijn verschillende protocollen van de verschillende externe klanten, zoals Jeugdzorg en Kwadraad. Van deze klanten hebben we elk een protocol zowel hardcopy als digitaal. Deze protocollen zijn uitgeschreven, zodat de medewerker weet hoe hij/zij moet handelen in bepaalde situaties.’

4. Op welke manier is de centrale bereikbaar? En voor wie is deze bereikbaar?

‘De telefooncentrale is bereikbaar via de telefoon. We willen echter ook bereikbaar worden via de mail, maar dit is op dit moment nog niet gerealiseerd. We maken hierover op dit moment ook afspraken met de externe bedrijven of zij bijvoorbeeld ook via de e-mail bereikbaar willen zijn. De telefooncentrale is voor zowel interne als externe klanten bereikbaar. Onder de interne klanten verstaan wij de medewerkers van HWW-zorg en onder de externe klanten verstaan wij de externe bedrijven en personen die zorg willen.’

5. Hoe zorgen jullie ervoor dat de centrale in staat is om flexibel te reageren op ad hoc werkzaamheden of spoed werkzaamheden?

‘Eigenlijk kun je hier niet flexibel op inspelen, we doen wat we kunnen. Telefoontjes kun je niet plannen, je weet namelijk niet wanneer personen gaan bellen naar de centrale. E-mail kun je bijvoorbeeld gepland afhandelen, daar zit een systeem in. Dit kun je niet zeggen van telefoontjes. De ene keer bellen er vijf personen tegelijk, de andere keer maar twee. Door middel van de protocollen zijn onze medewerkers in staat snel en op de juiste wijze te handelen.’

6. Hoe waarborgen jullie de kwaliteit die de centrale levert? Hoe streven jullie naar de optimale dienstverlening?

‘Allereerst krijgen de medewerkers continue trainingen van kwaliteitsmedewerkers op het gebied van telefonie. Deze kwaliteitsmedewerkers komen bijvoorbeeld twee dagdelen bij een medewerker zitten

en luisteren en kijken mee naar de handelingen van onze medewerkers. De medewerkers krijgen feedback op hun handelen, waardoor ze indien nodig in een soortgelijke situatie anders moeten handelen. Deze manier van training heet callmonitoring en is een echte aanrader. We gebruiken deze training voor de telefooncentrale, voor de persoonsalarmering gebruiken we een andere methode, namelijk de gesprekken opnemen. Hierdoor kan men altijd terugluisteren hoe er op een bepaalde situatie is gereageerd.

Daarnaast maken we ook gebruik van een rapportagesysteem die verschillende aspecten van de telefooncentrale rapporteert. Een maal per maand neem ik deze resultaten met de operationeel manager van de telefooncentrale door om te kijken of er actie moet worden ondernomen. Op deze manieren proberen wij de kwaliteit van de telefooncentrale zo hoog mogelijk te houden.'

7. Op welke manier hebben jullie de centrale transparant gemaakt, zodat iedereen weet wat jullie als centrale aan kunnen bieden en voor welke zaken zij terecht kunnen bij jullie?

'We plaatsen advertenties in kranten, we geven klanten introductieformulieren mee en we gebruiken onze website.'

8. Hoe zorgen jullie ervoor dat de klant (indien nodig) terugkoppeling krijg van de centrale?

'De klant krijgt niet in alle gevallen een terugkoppeling. Wanneer bijvoorbeeld een externe klant van Kwadraad naar de centrale belt dat geen spoedgeval betreft, vragen wij diegene de volgende dag binnen kantooruren terug te bellen. In dit geval krijgt de klant geen terugkoppeling. Wanneer bijvoorbeeld een externe klant van ons vanuit een verzorgingstehuis belt dat de thuiszorg een uur te laat is, laten wij dit aan de desbetreffende manager van het zorgteam weten en laten wij de klant weten dat het geval in behandeling is.'

9. Welke informatiestromen gebruiken jullie om de centrale te laten functioneren? En welke middelen?

'We maken gebruik van een registratiesysteem. Dit systeem rapporteert veel aspecten, waaronder het aantal binnengekomen calls, de tijd van de gesprekken, hoeveel personen hebben opgehangen tijdens het wachten, de pieken, de dalen et cetera. Een soort FMIS dus.

Daarnaast beschikt een medewerker van de telefooncentrale over de volgende middelen: een digitale telefoongids, een telefoon, twee schermen en protocollen die zowel hardcopy als digitaal aanwezig zijn. Ik wil echter adviseren om 1 groot scherm te gebruiken in plaats van twee schermen. Wij gaan dit binnenkort ook weer invoeren. De medewerkers kunnen op een groot scherm namelijk verschillende programma's klein maken en zo naast elkaar plaatsen op het scherm. Dit is tevens makkelijker voor de ICT en goedkoper in de kosten.'

10. Zijn jullie bij de invoering van de centrale nog tegen punten aangelopen die jullie achteraf anders zouden willen doen?

'Ik kan hier helaas geen goed antwoord op geven, omdat ik niet bij de invoering van de centrale aanwezig was, dit is al twintig jaar geleden.'

11. Hoeveel tijd heeft de implementatie van de centrale in beslag genomen? En hebben jullie een bepaald traject doorgelopen?

'Zie vraag 10.'

12. Hoe verzamelen jullie de benodigde managementinformatie en wat wordt hier vervolgens mee gedaan. Gelijk actie ondernemen?

'Benodigde managementinformatie vergaren wij vanuit het rapportagesysteem. Een maal per maand krijg ik de uitdraai van de operationeel manager die wij gezamenlijk bespreken.'

13. Zijn er dingen binnen de centrale die nog niet goed lopen en vragen om verbetering?

'In feite verloopt alles op dit moment prima. Wanneer we echter de meldkamer en de telefooncentrale als een centraal servicepunt gaan invoeren, gaan we echter kijken hoeveel telefoontjes en werkzaamheden/taken dit extra oplevert, zodat we de bezetting kunnen bepalen.'

14. De manier waarop de centrale op dit moment communiceert met de gebruiker. Is deze gebruiker hier zelf ook tevreden mee?

'Ja, de kwaliteit van de medewerkers wordt gewaardeerd. Bij grote callcenters werken vaak 500 medewerkers die maar acht a 9 maanden werkzaam zijn en hierdoor geen ervaring opdoen. Zij werken via systemen dat wanneer een vraag binnenkomt over bijvoorbeeld een bankpas, dat zij bankpas intypen en zo kijken hoe een probleem opgelost kan worden. Bij onze telefooncentrale werken per dag 2 medewerkers. Het team bestaat in totaal uit vijftien medewerkers. De medewerkers van de telefooncentrale werken hier langer dan 10 jaar en hebben dus veel ervaring, waardoor de medewerker de klant inhoudelijk goed kan helpen. Dit geeft de klant voldoening, waardoor onze telefooncentrale erg wordt gewaardeerd.'

15. Hoe wordt de centrale aangestuurd en hoe weten de medewerkers hoe zij moeten handelen?

'De centrale wordt aangestuurd door de operationeel manager. Hij geeft leiding aan de vijftien medewerkers van de telefooncentrale. Per dag werken er twee medewerkers bij de centrale, ook in het weekend. 's Nachts is er één medewerker werkzaam bij de telefooncentrale. De werkplek van de operationeel manager is vlak gevestigd bij de centrale, soms gaat hij bij de centrale zitten, zodat het contact direct is met zijn medewerkers.'

16. Hoeveel telefoongesprekken komen er ongeveer per dag binnen en hoeveel medewerkers zijn er werkzaam om deze telefoongesprekken af te handelen?

'Er is een volume om te bekijken hoeveel calls een medewerker per dag moet aankunnen, dit heet Erlang C. Deze volume is echter van toepassing op de grote callcenters met 500 medewerkers of meer. Voor de kleine callcenters zoals HWW-zorg en Kwadraad is er eigenlijk geen leidraad hoeveel calls een medewerker moet aankunnen. Uit de rapportages zie ik bijvoorbeeld dat de ene medewerker twee keer zoveel calls aanneemt dan de andere werknemer. Deze uitkomst wil niet zeggen dat de andere werknemer zijn/haar werk niet goed doet. Per dag komen er gemiddeld 250 calls binnen die door twee medewerkers worden verwerkt. Overdag, 's avonds en in het weekend wordt de telefooncentrale door twee medewerkers bezet en 's nacht wordt de centrale door één medewerker bezet.'

17. Verrichten deze medewerkers ook nog andere werkzaamheden als kleine facilitaire taken? Bijvoorbeeld het boeken van vergaderzalen?

'Nee, de medewerkers van de telefooncentrale werken alleen met de telefonie en houden zich niet bezig met kleine facilitaire taken. Dit willen we echter in de toekomst veranderen, waardoor de medewerkers wel kleine facilitaire taken naast de telefonie verrichten. Dit is namelijk handig, op deze wijze kunnen de dalen van de dag ingevuld worden met meer administratieve functies en dergelijke. Bij kleine servicepunten is het nuttig administratieve taken te combineren met telefonie. Stel dat 80% van de tijd aan telefoontjes wordt besteed en 20% van de tijd er sprake is van een dal. Als je dit voorbeeld gebruikt voor twee klokuren van een werkdag, dan kunnen er 24 minuten van de tijd besteed worden aan administratieve werkzaamheden.'

18. Welke medewerkers werken binnen de centrale en over welke vaardigheden beschikken deze medewerkers?

'Telefonisten moeten over een empathisch vermogen beschikken en goed kunnen luisteren. De medewerker moet in feite de situatie van de beller kunnen inbeelden aan de hand van de vergaarde informatie. Het is heel belangrijk dat de medewerkers inschatten of een klant bijvoorbeeld ziek is

doordat diegene slaapttekort heeft en dus moet slapen of dat het de beginselen zijn van een infarct of iets dergelijks. Bij dit voorbeeld wordt er beroep gedaan op de doortastendheid van een medewerker.'

19. Met welke aspecten dient een organisatie rekening mee te houden wanneer men een nieuw centraal servicepunt wil inrichten? Met betrekking tot de cultuur en structuur/verhoudingen. *'Bij een callcenter moet je goed geïnstrueerd worden. Het voorbeeld van de leidinggevende vind ik het belangrijkste. Daar gaat het in feite om. De leidinggevende moet het goede voorbeeld geven. Een heel eenvoudig voorbeeld. De cultuur is om tweemaal per uur te roken. Je kan de structuur aanbrengen dat iemand zich moet uitloggen, zodat je kan zien hoe lang iemand pauze neemt. Maar diegene kan bijvoorbeeld zich niet uitloggen en de telefoon heel zacht zetten, zodat mensen denken dat diegene druk bezig is. Ik geloof niet zo in cultuur en structuur, het gaat om de stijl van de leidinggevende.'*

20. Zijn er nieuwe trends/ontwikkelingen op het gebied van een centrale? *'Er zijn heel veel trends en ontwikkelingen, zoals spraakherkenning. Voor een telefooncentrale als HWW-zorg of voor het nieuwe centraal servicepunt van Kwadraad zijn deze trends niet van belang. Het gaat om de kwaliteit van de afhandeling, waarbij de basismiddelen en technieken voldoende zijn. Ik ben van mening dat de trends en technieken te duur zijn voor kleine centrale servicepunten. De trends en ontwikkelingen zijn gefocust op de grote callcenters.'*

Bijlage 26.2 Interview MEE

Onderwerp: Servicepunt MEE Zuidoost Brabant

Geïnterviewde: Roel van Ede van der Pals

Functie: teamleider locatie Helmond

MEE helpt personen met een beperking en heeft ervaring met alle vragen en problemen die samenhangen met een beperking. MEE heeft inhoudelijke kennis van regels en procedures, en kent de mogelijkheden voor voorzieningen. MEE brengt de juiste instanties bij elkaar. Daarnaast biedt MEE een luisterend oor waar personen als de zorgen kwijt kunnen en biedt hulp bij praktische vragen. MEE-organisaties zijn verspreid over heel Nederland.⁵⁸

MEE heeft verschillende servicepunten in Nederland.

1. MEE beschikt over een centraal servicepunt (SP). Hoe lang is MEE werkzaam met dit SP? *'In de huidige vorm bestaat het servicepunt vanaf eind 2010, maar in 2008 zijn we begonnen met het onderdeel in verschillende werkwijzen en afspraken.'*
2. Op welke manier gaan jullie binnen het SP te werk met binnengekomen telefoongesprekken? *'Het telefoontje komt binnen via de telefonie en wordt op basis van de woonplaats van de beller doorverbonden naar de desbetreffende servicepuntmedewerker. Alle potentiële cliënten worden verzocht cliënt te worden zo niet dan wordt het anoniem geregistreerd.'*
3. Bestaan er protocollen voor de telefoongesprekken zodat de medewerker weet hoe hij/zij moet handelen met bepaalde soorten telefoongesprekken? *'Er wordt vanuit algemene richtlijnen gewerkt, een soort protocol. De inhoud van de gesprekken wordt bepaald door de consulent (HBO maatschappelijk werker) mede doordat de cliënten allen verschillend zijn wordt er dus vanuit algemene richtlijnen gewerkt.'*
4. Op welke manier is het SP bereikbaar? En voor wie is deze bereikbaar?

⁵⁸ <http://www.mee.nl/> (24-2-2011)

'Het servicepunt is voor externe cliënten en klanten bereikbaar. Intern is het servicepunt niet beschikbaar, het is alleen bereikbaar voor collegiaal overleg.'

5. Hoe zorgen jullie ervoor dat het SP in staat is om flexibel te reageren op ad hoc werkzaamheden of spoed werkzaamheden?

'Iedere dag is het servicepunt bezet en heeft een aantal intakegesprekken gepland. Echter binnen het cluster (minimaal 2 servicepuntmedewerkers) worden er geen dubbele afspraken gepland waardoor er altijd iemand beschikbaar is. Zaken vanuit de backoffice worden nooit via het servicepunt opgelost. De problemen van de backoffice blijven dus in feite bij de backoffice en blijven daar ter oplossing.'

6. Hoe waarborgen jullie de kwaliteit die het SP levert? Hoe streven jullie naar de optimale dienstverlening?

'Er is gekozen voor kwaliteit aan de 'voor deur' dus heeft er een screening plaatsgevonden ten aanzien van geschiktheid. Daarnaast wordt men ondersteund door een seniorconsulent. Ieder document kan door de seniorconsulent gevraagd en ongevraagd getoetst worden, zodat er een check plaatsvindt. We worden getoetst door een mystery guest.'

7. Op welke manier hebben jullie het SP transparant gemaakt, zodat iedereen weet wat jullie als SP aan kunnen bieden en voor welke zaken zij terecht kunnen bij jullie?

'Extern is er niet veel veranderd: de cliënt en klant kunnen met dezelfde vragen terecht bij het servicepunt. Dit is ook aangegeven op de website. Intern zijn er verschillende bijeenkomsten geweest en is de teamleider lokale team verantwoordelijk voor uitvoering en bezetting.'

8. Hoe zorgen jullie ervoor dat de klant (indien nodig) terugkoppeling krijgt van het SP?

'Iedere cliënt krijgt een rapportage thuis inclusief de privacy protocollen en akkoordverklaring.'

9. Welke informatiestromen (bijvoorbeeld een FMIS of rapportagesysteem) gebruiken jullie om het SP te laten functioneren? En welke middelen?

'Alles wat we doen wordt via LOTUSNOTES en DKS vastgelegd. De middelen die wij gebruiken zijn, volgens mij, de standaardmiddelen als de telefoon, een pc, een digitaal telefoonboek, de algemene richtlijnen.'

10. Zijn jullie bij de invoering van het SP nog tegen punten aangelopen die jullie achteraf anders zouden willen doen?

'Ja, meer draagvlak creëren bij de interne klant, zowel bij de uitvoering als operationeel management. Daarnaast sneller tot uitvoering komen.'

11. Hoeveel tijd heeft de implementatie van het PS in beslag genomen? En hebben jullie een bepaald traject doorgelopen?

'Het implementatietraject heeft, sinds de vernieuwing, één jaar in beslag genomen. Via groepsbijeenkomsten is het traject voor 80% beschreven. Dit traject is vervolgens bij de uitvoerende kant getoetst en uitgezet voor drie maanden in de vorm van een pilot. Aan de hand van deze pilot zijn er verbeteringen aangebracht. Vervolgens zijn alle teams in de nieuwe situatie te werk gegaan voor een periode van drie maanden, waarna geëvalueerd werd. Aan de hand van de PDCA-cyclus verbeterden we constant ons implementatietraject.'

12. Hoe verzamelen jullie de benodigde managementinformatie en wat wordt hier vervolgens mee gedaan. Gelijk actie ondernemen?

'Vanuit LOTUSNOTES worden cliëntstromen weergegeven die vervolgens managementinformatie geven voor bijsturing. Deze managementinformatie bespreken we één maal per maand.'

13. Zijn er dingen binnen het SP die nog niet goed lopen en vragen om verbetering?

'Ja, in feite moeten de puntjes op de 'i' worden gezet en wellicht andere clusters bij het servicepunt betrekken.'

14. De manier waarop het SP op dit moment communiceert met de gebruiker. Is deze gebruiker hier zelf ook tevreden mee?

'Ja, we krijgen geen klachten.'

15. Hoe wordt het SP aangestuurd en hoe weten de medewerkers hoe zij moeten handelen?

'Het centraal servicepunt wordt aangestuurd door een centrale projectleider en door teamleiders binnen het eigen team. De medewerkers weten hoe zij moeten handelen door verschillende instructies aan het begin van hun indiensttreding. Wanneer zij toch met vragen zitten kunnen zij altijd terecht bij de teamleiders.'

16. Hoeveel telefoongesprekken komen er ongeveer per dag binnen en hoeveel medewerkers zijn er werkzaam om deze telefoongesprekken af te handelen?

'Per dag werken er vijf medewerkers op een servicepunt. Elke medewerker handelt per dag vijf tot tien telefoongesprekken en twee tot drie intakegesprekken van ¼ uur af. Per dag komen er in totaal tussen de 25 – 50 telefoongesprekken en tien tot vijftien intakegesprekken per servicepunt binnen.'

17. Verrichten deze medewerkers ook nog andere werkzaamheden als kleine facilitaire taken?

Bijvoorbeeld het boeken van vergaderzalen?

'Nee, het centraal servicepunt wordt bij ons als heilig gezien, anders gaat het 'over de kop' en ontstaat er een wachtlijst aan de voordeur. Dit wil MEE niet, omdat MEE voor kwaliteit aan de voordeur heeft gekozen.'

18. Over welke vaardigheden dienen de medewerkers van het servicepunt te beschikken?

'De medewerkers van het servicepunt verzorgt ook intakegesprekken en moet hierdoor over de basisvaardigheden van HBO maatschappelijk werk beschikken.'

19. Met welke aspecten dient een organisatie rekening mee te houden wanneer men een nieuw centraal servicepunt wil inrichten? Met betrekking tot de cultuur en structuur/verhoudingen.

'Als tip wil ik je de volgende punten meegeven:

- *Vertrouwen tussen het centraal servicepunt en de backoffice;*
- *Anders werken: de oude gewoonten moeten afgeleerd worden;*
- *Afbakening terwijl de druk hoog is (weerbaarheid);*
- *Een centrale telefoonlijn in plaats van lokale telefoonlijnen.'*

20. Zijn er nieuwe trends/ontwikkelingen op het gebied van het SP?

'De trends/ontwikkelingen die op dit moment spelen rondom het centraal servicepunt zijn de minimale inzet vs. het maximale rendement en de grenzen van de taken oprekken.'

Bijlage 26.3 Interview Parnassia Bavo Groep

Onderwerp: centraal Service Centrum

Geïnterviewde: Dhr. D. de Vos

Functie: Projectmanager

Parnassia Bavo Groep is op dit moment bezig een callcenter in te richten binnen het centrale Service Centrum, gecombineerd met een nieuw intranet en mail-boxen. Ik mocht een interne bijeenkomst bijwonen over hoe het nieuwe Service Centrum er precies uit komt te zien. De projectmanager van het nieuwe Service Centrum, dhr. D. de Vos, bracht de medewerkers van het huidige Service

Centrum op de hoogte van de uitkomsten van de onderzoeken. Er was helaas geen tijd voor een interview, maar de interne bijeenkomst heeft een duidelijk beeld gecreëerd van het nieuwe Service Centrum.

Het Service Centrum

Het Service Centrum (SC) is op dit moment zes jaar operationeel. In totaal zijn er 250 medewerkers werkzaam bij het SC, oftewel tien verschillende afdelingen. Hiervan vormen drie afdelingen de frontoffice. Het precieze aantal van deze frontoffice was moeilijk te zeggen, waardoor ik geen indicatie kan geven van het aantal mensen dat het aantal meldingen aanneemt. De frontoffice van het SC behandelt de inkomende vragen en structureert ze.

Het SC is alleen voor de interne klant en wordt binnen Parnassia Bavo Groep beschouwd als het 'grote' SC. Parnassia Bavo Groep heeft een apart klantcontactcenter voor de externe klant. De intentie is dat de externe klant in de toekomst ook terecht kan bij het SC, zodat er een centrale ingang is voor beide klanten.

De medewerkers van het SC kregen steeds meer klachten. Een veelgenoemde klacht is dat het SC niet transparant is. Het was voor de klanten niet duidelijk wie voor een precieze dienst verantwoordelijk is, waar die klant terecht kan met haar meldingen en het SC is niet goed bereikbaar.

Om het SC te kunnen verbeteren is er voor een bepaalde tijd (ongeveer zes maanden) onderzoek gedaan naar de meldingen die bij het SC binnenkomen. De interne klant kan op een aantal manieren in contact komen met het SC:

- loket;
- e-mail;
- post/fax;
- telefonisch.

De frontofficemedewerkers van het SC hebben geturfd hoeveel KWIS'en er bij elke ingang binnen komen. Vervolgens is er gekeken welke KWIS'en onterecht, onnodig, eenvoudig en complex waren. Op dit moment wordt er geen gebruik gemaakt van protocollen. Dit is het ideaalbeeld. Er zijn protocollen ontwikkeld voor selfservice. Voor het callcenter zijn er geen protocollen ontwikkeld, dit is echter de bedoeling. De projectmanager wil dat er protocollen komen om het nieuwe SC compleet te kunnen maken.

Het huidige SC wordt niet ondersteund door een FMIS. Het nieuwe SC zal gebruik gaan maken van het FMIS Planon en van callcentersoftware. De interne klant zal meer moeten gaan werken met een selfservice-portal. Het selfservice-portal is een trend binnen het FMIS. Aan de hand van de uitkomsten van het turven, zijn veelgestelde vragen ontdekt. Deze vragen zijn verdeeld onder kopjes per afdeling en worden op intranet gepubliceerd. Een aantal kopjes die ontwikkeld worden zijn: Opleiding, Facilitaire Zaken en Huisvesting, Personeel en Organisatie, et cetera. De interne klant kan eerst kijken of zijn of haar vraag bij de veelgestelde vragen staat en wellicht zijn of haar probleem zelf oplossen.

Bij het huidige SC zijn er al onderzoeken gedaan en aan de hand van de uitkomsten verbeteracties ondernomen. Bij het nieuwe SC zal er informatie vergaard worden vanuit de uitkomsten van Planon.

Voor de inventarisatie van de meldingen is het onderstaand figuur gebruikt. Op deze wijze wordt het nieuwe SC ingericht. Een korte toelichting op het figuur:

Gedurende zes maanden zijn het aantal inkomende meldingen geturfd. Er is allereerst gekeken naar meldingen die onterecht zijn; die de melder makkelijk zelf kan oplossen. Vervolgens is gekeken naar meldingen die onnodig zijn; deze zijn nu op intranet geplaatst met veelvoorkomende vragen. Op deze manier kan de melder eerst zelf kijken of zijn/haar vraag bij deze rubrieken staan op de nieuwe

intranet-homepage. Vervolgens is gekeken naar eenvoudige meldingen die de frontoffice kan oplossen, waardoor een melding snel afgehandeld is. Tot slot is gekeken naar complexe vraagstukken; deze worden doorgezet naar de backoffice, omdat de frontoffice deze expertise mist.



Weerstand

Het viel mij tijdens de bijeenkomst dat de Parnassia Bavo Groep veel fusies heeft meegemaakt. Door deze fusies zijn er veel verschillende culturen binnen de organisatie. Toen er twee jaar geleden bekend werd gemaakt dat er een nieuw SC zou komen, was er veel weerstand. Om het nieuwe SC tot een succes te kunnen maken, zijn er verschillende teams gemaakt. Deze teams hebben in werkgroepen mogen aangeven hoe alles het beste ingevuld kon worden. De medewerkers mochten dus meedenken. Er zijn ook veel praatsessies gehouden om onzekerheden van de medewerkers weg te nemen. Communicatie is het grote sleutelwoord geweest gedurende de definitiefase van het nieuwe SC. Het wordt voor Kwadraad belangrijk de frontofficemedewerkers mee te laten denken, omdat zij precies weten hoe het callcenter in elkaar steekt en wat er eventueel verbeterd kan worden.

Het ontwikkelen van het nieuwe SC heeft in totaal één jaar geduurd. De implementatie zal halverwege april starten en we verwachten in november volledig operationeel te zijn.

Bijlage 26.4 Interview Florence

Onderwerp: Contactcentrum Florence

Geïnterviewde: Esmée

Functie: supervisor Servicecentrum

Florence biedt vele vormen van zorg en advies voor inwoners van Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar. Zo biedt Florence thuiszorg, zorg in de woonzorgcentra, zorg in verpleeghuizen, advies op het consultatiebureau. Kwadraad heeft in augustus 2010 het AMW van Florence overgenomen.

De coördinator van de Front Office, mevr. Kieboom, zou in eerste instantie worden geïnterviewd, maar door omstandigheden kon dit niet doorgaan. Het interview is gehouden met de supervisor van het Servicecentrum (SC). Het SC is sinds november 2006 operationeel.

Frontoffice

1. Hoe is het servicecentrum organisatorisch gezien gepositioneerd?

'Het SC valt onder de stafafdeling Markt&Innovatie (M&I).'

Bereikbaarheid

2. Wat zijn de openingstijden?

'De openingstijden van het SC zijn van 8.00 – 17.30 uur. Op dit moment wordt gekeken of de openingstijden veranderd moet worden tot en met 17.00 uur. In het laatste half uur van 17.00 – 17.30 uur komen er namelijk weinig calls binnen. Er wordt gekeken of het niet goedkoper is het half uur door te schakelen naar een externe partij. Op dit moment neemt een externe partij de calls buiten de bovengenoemde openingstijden van het SC van Florence over.'

3. Voor wie is het servicecentrum bereikbaar?

'Het SC is voor zowel de interne als de externe klant bereikbaar. Bij het ontstaan was het allereerste idee een centrale ingang te creëren voor de klant. Het SC is bereikbaar per telefoon, mail en post. De klant weet hoe zij ons moeten bereiken door onze contactgegevens die genoteerd staan op het internet. Daarnaast hebben wij een zorgpakket-boekje waar alle diensten in staan die wij aanbieden.'

Opstartproces

4. Is er gekozen voor een bepaald basismodel?

'Nee, niet volgens een bepaalde theorie volgens mij. Maar onze basis is de calls die wij krijgen intern door te verbinden naar de afdelingen die kennis hebben op het gebied van de vraag van de call'

5. Is er volgens een bepaald stappenplan te werk gegaan?

'Ik was niet bij de opstart van het SC aanwezig. Maar ik kan wel iets vertellen over welke stappen wij bij het SC nemen wanneer wij een call binnen krijgen. Elke medewerker beschikt over een 'klapperlijst'(hetzelfde als de 'standaard' van de callcenters van Kwadraad) waar alle gegevens met bijbehorende telefoonnummers en protocollen/werkinstructies in staat beschreven. Aan de hand van de vraag van de call en de klapperlijst kunnen wij de klant doorverbinden. Het systeem verdeelt het aantal calls over de beschikbare medewerkers.'

6. Tegen welke opstartproblemen zijn jullie aangelopen?

'Het probleem dat wij nu nog steeds ondervinden is dat er geen klantvolgsysteem is. Het SC beschikt over zes verschillende applicaties, maar we willen in feite naar een centraal systeem toe. Met een klantvolgsysteem bedoelen wij dat wanneer een klant voor de tweede keer belt er niet is bijgehouden waarvoor de klant de vorige keer heeft gebeld. Zo zien we geen verleden van de persoon bij Florence. Florence wil meer wijkgericht te werk gaan, waardoor een dergelijk systeem belangrijk is.'

7. Hoe is het servicecentrum in de bestaande backoffice ingepast?

'Er is tijdens de implementatie niet goed uitgelegd waar het SC voor dient en wat zij precies doet. Hierdoor weet de backoffice niet goed wat het SC is. Het SC is in feite nog niet goed ingepast, het kan beter!'

8. Hoe heeft de communicatie plaatsgevonden en was er sprake van weerstand bij de implementatie?

'Ja, er was zeker sprake van weerstand. Vroeger waren er verschillende ingangen. Toen het idee werd verteld een centrale ingang te creëren, waren veel mensen bang hun functie te verliezen.'

9. Hoe is daarmee omgegaan?

'Bij Florence wordt er altijd met pilots gewerkt. Zo kunnen we testen of ideeën in de praktijk wel werken en kunnen de medewerkers aan de verandering wennen. Op het moment dat een verandering in de praktijk niet goed uitpakt gaan we terug naar de oude situatie. Bij het idee van het SC verliep de pilot goed en was iedereen uiteindelijk enthousiast. Daarnaast hebben we ook altijd werkgroepen waar tenminste één medewerker van de werkvloer in zit, zodat deze de praktijkervaringen kan mededelen.'

Proces

10. Hoe zorgen jullie dat het servicecentrum flexibel is om te reageren op ad hoc werkzaamheden of spoedwerkzaamheden?

'Wij werken met parttimers. De supervisor neemt contact op met de medewerkers op het moment dat het druk wordt. Er kan dan op piekmomenten iemand worden gebeld. Daarnaast verrichten we tijdens de daluren administratieve werkzaamheden van andere afdelingen. Zo wordt de werktijd optimaal benut.'

11. Hoe zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden geregeld?

'Mevrouw Kieboom is coördinator van de frontoffice en ik ben supervisor.'

12. Wie stuurt wie aan?

'Mevrouw Kieboom stuurt mij aan en vervolgens stuur ik het team van het SC aan.'

13. Hoe verloopt de communicatie tussen het servicecentrum en de backoffice?

'Een keer in de zes weken hebben we een frontoffice-/backoffice-overleg. Tijdens dit overleg worden verschillende aspecten besproken, waaronder de communicatie tussen deze afdelingen.'

Ad hoc- werkzaamheden worden naar de backoffice gemaïld met de melding uitvoerig beschreven, zodat er geen misstanden kunnen ontstaan.'

14. Wordt er teruggekoppeld naar de klant m.b.t. de status van de behandeling van een verzoek?

'Telefonische gesprekken worden gelijk afgehandeld of er wordt bijvoorbeeld een terugbelverzoek bij een desbetreffende persoon ingediend. Wij hebben daar geen zicht op, maar we vragen of dat de klant zelf terug belt of we laten hen terugbellen.'

De klanten kunnen het SC ook mailen met verschillende verzoeken. De externe klant kan deze mail op de website van Florence vinden. De inkomende mails worden binnen een afgesproken tijdsbestek door het SC verwerkt. Het SC stuurt een mail naar een desbetreffende persoon of afdeling door. Het SC laat de klant dan weten dat de mail intern verwerkt is. Deze mails worden per week opgeslagen. Op het moment dat het SC een mail binnen krijgt dat een klant bijvoorbeeld twee weken niets heeft gehoord, laat het SC dit de desbetreffende persoon of afdeling naar wie de mail is verstuurd weten met het nadrukkelijke verzoek de mail alsnog te beantwoorden.'

Personeel

15. Wat is het takenpakket van de medewerkers?

'Het takenpakket van de medewerker van het SC is: het afhandelen van telefoongesprekken, het adviseren van cliënten, het filteren van de vraag van de klant om deze vervolgens door te zetten naar andere afdelingen en administratieve werkzaamheden.

We zijn in feite een signaleringsafdeling.

Onlangs hebben wij een handboek gemaakt. In dit handboek staat op alfabet verschillende aspecten beschreven met scripts en protocollen hoe een bepaalde zaak afgehandeld dient te worden. Dit handboek wordt binnenkort op intranet geplaatst. Zodat er een uniforme werkwijze wordt aangeboden en iedereen weet hoe men een vraag moet afhandelen.'

16. Welke functie-eisen worden er aan de medewerkers van het servicecentrum gesteld?
'Minimaal MBO-niveau en het is heel belangrijk dat de medewerker affiniteit met de zorg heeft. Daarnaast is het handig dat iemand ervaring heeft met callcenter-werkzaamheden, maar dit is geen vereiste.'

17. Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam om alle binnenkomende vragen en meldingen af te handelen?
'Er zijn in totaal acht medewerkers, waaronder ikzelf, werkzaam bij het SC. Maandag is de drukste dag, omdat veel mensen na het weekend gaan bellen. In het systeem Avaya CMS kunnen we precies zien hoeveel telefoongesprekken er per week binnenkomen. Per week komen er ongeveer 1200/1300 telefoongesprekken binnen. Dit betekent dat er per maand rond de 5000 telefoongesprekken worden afgehandeld.'

Middelen

18. Van welke middelen wordt er gebruik gemaakt?
'De klapperlijst (deze is echt onmisbaar!! Deze lijst is hetzelfde middel als de 'standaard' van Kwadraad), een draadloze headset, een telefoon, een pc en twee beeldschermen.'

19. Maken jullie gebruik van een FMIS en van andere systemen?
'Ons managementinformatiesysteem is Avaya CMS. Aan dit systeem is het wallboard gekoppeld die in de ruimte van het SC hangt. Hierop is onder andere te zien hoeveel telefoongesprekken in de wacht staan, hoeveel e-mails ongelezen zijn en wat het Service Level is wat het SC biedt.'

Functioneren

20. Wat zijn de voor- en nadelen van het huidige servicecentrum?
'De voordelen van het SC zijn:

- *we kunnen goed filteren en de vraag doorspelen naar andere afdelingen;*
- *we signaleren problemen, klachten en dergelijke en spelen deze door naar het MT. De coördinator en de supervisor krijgen de mails van klachten, suggesties en complimenten binnen waardoor er een korte lijn ontstaan en er snel gehandeld kan worden.'*

De nadelen van het SC zijn:

- *vaak beschikken de medewerkers niet over bepaalde kennis waardoor we vaak gesprekken moeten doorverbinden naar andere afdelingen;*
- *de medewerkers van het SC zijn generalisten. We weten veel van de basisinformatie die wij kunnen verschaffen aan de klant, maar hebben geen specifieke kennis. Daartegen werken wij met Skills, in het systeem kunnen we een indeling maken van een medewerker en een bepaald kennisgebied. Degene die meer weet over een bepaald gebied krijgt hierdoor deze calls/vragen binnen, waardoor een andere medewerkers geen calls op dat gebied binnen krijgt.'*

21. Welke meerwaarde biedt het servicecentrum?

'Uiteraard de genoemde voordelen en dat wij altijd bereikbaar zijn!'

22. Hoe wordt de kwaliteit bewaakt en gemeten?

'Het SC voert zelf bereikbaarheidsonderzoeken uit en kijken naar de bereikbaarheid van interne diensten die zij vaak moeten bellen. Daarnaast bewaken wij de kwaliteit doordat het SC signalen opvangt en deze verder in de organisatie doorspeelt. Klachten ontvangen de coördinator en de supervisor in een aparte map. Alleen deze zijn bevoegd de klachten te lezen.'

Daarnaast hebben we één keer per kwartaal een overleg met de gehele M&I-afdeling en één keer in de zes weken hebben wij een SC-overleg. Omdat je met parttimers werkt en elkaar daardoor misloopt zijn deze overleggen van toegevoegde waarde. Dit overleg vindt altijd na werktijd plaats, omdat we bereikbaar moeten zijn.'

23. Zijn er nog tips te benoemen waar rekening mee gehouden dient worden?

'Kwadraad heeft het AMW overgenomen. Florence vond dat de AMW slecht bereikbaar was. Een tip is laat de AMW in bereikbaarheidsploegen werken, zodat de medewerkers van het SP van Kwadraad de telefoongesprekken altijd kwijt kunnen.'

24. Tegen welke punten zijn jullie tijdens de invoering tegen aangelopen en zouden jullie achteraf anders doen?

'Tijdens de implementatie is bij Florence niet duidelijk gecommuniceerd wat het SC precies was en wat deze doet. Veel medewerkers van Florence hebben geen idee wat het SC is of doet.'

Om de communicatie beter te laten verlopen willen we met SLA's gaan werken. Hierin worden er afspraken gemaakt met de backoffice. Hierdoor krijgen we bestaansrecht.

De communicatie met de zorgwinkels van Florence verloopt daarentegen prima.'

25. Hoeveel tijd heeft de implementatie in beslag genomen?

'Tussen de anderhalf en twee jaar.'

26. Zijn er nieuwe trends/ontwikkelingen op het gebied van een centraal servicepunt?

'Wij zijn nu bezig met een centraal systeem te vinden waar alle gegevens in verwerkt kunnen worden en worden geregistreerd. Op dit moment beschikken we over zes verschillende applicaties. Om dit te kunnen realiseren is er een projectgroep opgestart waar tevens iemand van de ICT en de werkvloer inzit. De ICT komt namelijk soms met ideeën die vervolgens niet werken in de praktijk, vandaar dat het belangrijk is iemand van de werkvloer in een dergelijk projectgroep deel te laten nemen. De coördinator en de supervisor hebben in het verleden beiden bij KPN gewerkt. Deze maakt vaak gebruik van de laatste technische voorzieningen en systemen. Het is voor Kwadraad wellicht een tip daar een keer een kijkje te kunnen nemen.'

'Caress is het leidende systeem van het SC. We willen naar een centraal systeem waar tevens mailberichten en dergelijke als een call binnenkomen, zodat alle inkomende vragen op een eerlijk wijze worden verwerkt. Een call krijgt hierdoor geen voorrang. Daarentegen willen we voor de verwijzers, zoals huisartsen, een apart nummer instellen. Wanneer deze belt krijgt deze voorrang op de andere calls.'

Bijlage 27. Eisen FMIS servicepunt

Het FMIS zal een belangrijk systeem worden voor het servicepunt. De eisen die moeten worden gesteld aan het FMIS zijn:

- gebruiksvriendelijk;
- Outlookintegratie;

Mijn advies is te kiezen voor de FMIS-aanbieder NPQ, omdat deze de enige FMIS-aanbieder in Nederland is die een 'Outlookintegratie' live heeft. Bij overige FMIS-aanbieders wordt deze integratie ontwikkeld. Deze integratie is belangrijk voor het servicepunt, omdat door deze tijd en dus geld kan worden bespaard. Niet alleen de servicepuntmedewerkers, maar ook de interne klant hoeft alleen het Outlookscherm te openen wanneer er vergaderingen geboekt moeten worden of wanneer er gekeken moet worden wanneer iemand werkzaam is. Dit zorgt voor minder handelingen en dus voor een snellere afhandeling van een verzoek, waardoor men zich wederom kan focussen op het primaire proces/primaire taken.

Mijn advies is voor de volgende modules van het FMIS kiezen:

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

Module	Aantal eindgebruikers	Aantal beheerders
PDC	400	
Meldingen	400	2
Werkorders		2
Reserveringen	400	2
Outlookintegratie	400	
Bestellingen	10	1
Dashboard	2	
Project & Budgetbewaking		1

De mogelijkheid bestaat zelfs dat de organisatie kan besparen op haar energieverbruik; men kan besparen op haar energieverbruik, waardoor men inspeelt op duurzaamheid. Dit onderwerp is op dit moment belangrijk en actueel. Hiervoor is echter een aparte module nodig en deze wordt uitgevoerd door een bedrijf met expertise op dit gebied namens NPQ.

Men kan anticiperen op bijvoorbeeld veelvoorkomende klachten bij de schoonmaak door de contractpartner aan te spreken op haar dienstverlening. Zo weet Services continu hoe er wordt

gescoord op de facilitaire dienstverlening, waardoor deze continu geoptimaliseerd kan worden. Dit zal zorgen voor een professionele, proactieve houding en voor een hogere klanttevredenheid, waardoor niet alleen het imago van Services, maar ook die van Kwadraad zal stijgen. Bij het FMIS kan men fictief doorbelasten; dit betekent dat de interne klant het bedrag krijgt te zien van bijvoorbeeld de vergaderruimte die diegene geboekt heeft, zodat deze meer kostenbewust wordt.

Bijlage 27.1 Kosten FMIS

In het rapport zijn het geschatte kosten volgens de accountmanager de heer Knot van NPQ. De exacte kosten worden na de oplevering van dit rapport bekend gemaakt. De heer knot heeft een indicatief kostenoverzicht gemaakt:

De investering berust op een aantal onderdelen te weten: Licenties, Cursus, Implementatie en diensten.

Licenties: Bij de aanschaf van alle genoemde modules moet Kwadraad rekenen op een maandbedrag van ca. 300 euro, inclusief onderhoud (updates, upgrades en support).

De looptijd van het SaaS contract is minimaal 3 jaar. Daarna wordt het stilzwijgend verlengd met een jaar.

Aangaande de implementatie van de software gaan we uit van een best practice model waarbij we een (gedeeltelijk) gevuld systeem afleveren waarin Kwadraad zelf kan schrappen en toevoegen zodat het wiel niet helemaal opnieuw uitgevonden hoeft te worden. De investering op het gebied van implementatie uitgaande van de implementatie van alle genoemde modules op basis van best practice bedraagt ca. 15.000 euro. Voor opleidingen (op de werplek) komt daar nog zo'n 4.000 euro bij.

Alle genoemde bedragen zijn exclusief BTW.

De accountmanager adviseert niet alles in een keer aan te schaffen en te implementeren maar eerst met 1 of twee basis processen te beginnen en dan langzaam verder uitbouwen (afhankelijk van de behoefte en het zwaartepunt in de organisatie (ROI).

Bijlage 28. Stappenplan ontwerp tot en met ingebruikname servicepunt

Deze bijlage is gebaseerd op pagina 31 tot en met 39 uit het boek 'De servicedesk: spin in het facilitaire web' van Léon-Paul de Rouw.

Fase 1. Ambitie en taken

1. Formuleren van doelstelling en missie

De doelen hebben betrekking op de kwaliteit van de dienstverlening en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. De doelen van de servicedesk moeten passen binnen de visie, missie en doelstellingen van het facilitair bedrijf. Het heeft namelijk geen zin om als servicedesk klantgericht te zijn als het facilitair bedrijf zich uitsluitend richt op minimale kosten voor de organisatie.

In het verlengde daarvan worden dus de uitgangspunten geformuleerd waarom wordt gekozen voor de stroomlijning van het vraagproces door middel van het frontoffice-backofficeprincipe.

Mogelijke uitgangspunten servicedesk:

- openingstijden afgestemd op de gebruikers;
- goede bereikbaarheid door de gebruikers;
- gegarandeerde telefonische bereikbaarheid;
- goede doorverwijzing;
- transparant producten- en dienstenpakket.

In deze fase moet ook goed zijn nagedacht over de kosten en de daarbij behorende (structurele) budgetten. Dit betreft dat niet alleen de investeringskosten maar ook de exploitatie- en afschrijvingskosten op langere termijn. Vaak betekent dit dat planvorming wordt voorafgegaan door een business case.

Voorbeeld missie: de servicedesk is het centrale aanspreekpunt van de facilitaire organisatie waar de klant c.q. afnemer terecht kan met al zijn vragen en meldingen. Van hieruit wordt de vraag c.q. melding in behandeling genomen en wordt de wijze van afhandeling bepaald.

Indien nodig wordt de vraag c.q. melding doorgezet naar andere onderdelen binnen de organisatie.

Voorbeeld doelen van de servicedesk: door de vormgeving van de servicedesk wordt de bereikbaarheid ondersteund. De bereikbaarheid zorgt ervoor dat de klant goed geïnformeerd en geholpen kan worden. Tevens is de servicedesk er om de belangen van de klant te waarborgen, de voortgang van de levering van de gevraagde producten c.q. diensten te bewaken en de klant tussentijds te informeren over mogelijke problemen tijdens het afhandelen van de gevraagde producten en diensten.

Fase 2. Afstemming servicedesk en backoffice

2. Inventariseren producten en diensten en afhandelingniveaus

De producten en diensten die in de servicedesk worden opgenomen, moeten worden geïnventariseerd. Vervolgens moet worden nagegaan welke producten en diensten worden geleverd in de servicedesk en op welk niveau van dienstverlening (intranet, telefoon, e-mail of fysieke balie). Dit betekent ook dat wordt aangegeven dat diensten via het intranet niet allen kunnen worden aangevraagd maar ook direct worden geleverd, bijvoorbeeld digitale zaalreservering. Dit wordt ook wel levering tot op transactieniveau genoemd. Vraaggericht werken kun je inzichtelijk maken door een producten- en dienstencatalogus (PDC).

In aansluiting op de missie en doelstellingen vindt een afweging plaats over de taken die in de servicedesk worden neergelegd. Per product of dienst worden bekeken welk afhandelingniveau (mate waarin een product of dienst wordt uitgevoerd of gecontroleerd door de servicedesk) als meest gewenst en haalbaar wordt beschouwd. Vanuit de filosofie van kwaliteit van dienstverlening wordt gestreefd naar het hoogste ambitieniveau voor afhandeling en dat is bij voorkeur de afhandeling van klantvragen aan de servicedesk. Dit is uiteraard niet altijd mogelijk omdat voor sommige diensten specialisten moeten worden geraadpleegd of omdat een product eerst een bewerking moet ondergaan voordat dit kan worden geleverd. De klantvraag moet dus langs meerdere disciplines voordat die kan worden afgehandeld. In sommige gevallen kan het zelfs wenselijk zijn dat de klant direct in contact treedt met de backoffice. In de meest optimale situatie zorgt de servicedesk er dan voor dat de backoffice contact opneemt met die klant.

3. Inventariseren klantvragen

bv. Nieuwe medewerker, niet langs allemaal loketten om iets te regelen. Stappen 2 en 3 kunnen gelijktijdig worden aangepakt. In deze stappen wordt de aangeboden dienstverlening geïnventariseerd als de behoefte van de verschillende klanten in relatie tot de situaties. Op basis van deze twee stappen wordt de juiste benaming per product en dienst gekozen. Dit betekent dat de naamgeving herkenbaar moet zijn voor klanten. Ook moet dus bekend zijn of een product of dienst direct kan worden afgehandeld binnen de servicedesk dan wel dat de backoffice een taak heeft bij de afhandeling.

4. Verbinden van klantvragen, producten en diensten

De inventarisaties worden van beide kanten aan elkaar gekoppeld. Dat leidt tot een verbinding tussen de behoeften van klanten en het aanbod van facilitaire producten en diensten. Als gevolg hiervan zal het snel duidelijk zijn dat de behoefte van klanten vertaald kan worden in combinaties van producten en diensten vanuit de aanbodzijde.

5. Bepalen van de afstemming tussen servicedesk en backoffice

Een goede afhandeling van de klantvragen vereist een scherpe afstemming tussen servicedesk en backoffice. In deze fase worden de werkprocessen gedefinieerd. Op basis van de keuzes voor de wijze waarop de producten en diensten worden ingenomen (intake) en afgehandeld (afhandelniveaus) kunnen de werkprocessen tussen de verschillende componenten van de servicedesk en de backoffice worden geregeld.

De keuze van producten, diensten en afhandelniveaus in werkprocessen biedt aangrijpingspunten voor de verdeling van de bevoegd- en verantwoordelijkheden tussen servicedesk en backoffice. Naar verwachting moeten ook aanvullende coördinatiemechanismen worden ingeschakeld, zoals aanspreekpunten in de backoffice voor de medewerkers van de servicedesk, overlegstructuren, beleidskaders, intakeprotocollen en dergelijke.

6. Informatisering van de servicedesk

De servicedesk moet beschikken over intakesystemen en databases met informatie over de procedures, statusinformatie, informatie over producten en dienstverlening, regelgeving, en dergelijke.

7. Coördinatie van de servicedesk

In deze fase wordt ook vastgelegd op welke wijze de servicedesk de verantwoording heeft voor de afhandeling en borging van de klantvragen. De randvoorwaarden voor de definitieve inrichting van de coördinatie van de servicedesk worden gesteld door de missie en doelstelling van de servicedesk alsmede de keuze voor de structuur en positie van de servicedesk.

Fase 3. Ontwerp

8. Organisatie van de servicedesk

Uiteindelijk moeten alle componenten voor de servicedesk worden samengebracht in een organisatie. Het is afhankelijk van de doelstellingen hoe de verschillende onderdelen worden ingevoerd, hoe hoog de kwaliteit van de dienstverlening is, hoever de bevoegdheid van de servicedesk reikt (is zij slecht een informatiebalie of voert zij ook de regie over het afhandelingproces), of er een accountmanagementfunctie is en zo ja, of deze wordt geïntegreerd binnen de servicedesk, hoe groot de capaciteit in de servicedesk moet zijn, enzovoort. Dit leidt tot een organisatieformatieplan waarin de ambitie en doelstellingen uiteindelijk zijn vertaald in een organisatorisch besluit met omvang en plaatsing. In veel organisaties wordt gekozen voor een groeitraject. In de bouw- en implementatiefase moet hier rekening mee worden gehouden.

Fase 4. Bouw en inrichting

9. Huisvesting van de servicedesk

De huisvesting van de servicedesk heeft betrekking op de fysieke inrichting en vormgeving. De functionele eisen gesteld aan de huisvesting vloeien voor een deel voort uit de keuzes die zijn gemaakt bij de overige geschatte vraagstukken. Ook moet aandacht worden geschonken aan de gewenste uitstraling werkruimte voor medewerkers die aan de balie of in de nabijheid van de balie werken, geldende arborichtlijnen, toegankelijkheid, en dergelijke.

10. Bouw van de informatiefunctie

Afhankelijk van de omvang van het dienstenpakket is het niet reëel om te verwachten dat de servicedeskmedewerkers op de hoogte zijn van alle facilitaire producten en diensten inclusief bijbehorende

procedures, contactpersonen, enzovoorts. Om hen daarbij te ondersteunen moet een informatiefunctie beschikbaar zijn binnen de servicedesk. Uit de doelstelling van de servicedesk kan worden afgeleid welke voorziening nodig zijn om de informatiefunctie handen en voeten te geven.

11. Bouw van de virtuele servicedesk

De virtuele servicedesk is het eerste niveau van dienstverlening. Het is de serviceportal op intranet waarmee een groot deel van de producten en diensten gestandaardiseerd kan worden ingericht. Dit niveau wordt op dit moment niet aangeboden en is dus belangrijk voor Services voor het nieuwe SP.

Op basis van de uitgangspunten en de keuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de levering en het afhandelingniveau wordt de serviceportal ingericht. Dit kan in de vorm van een 'digitale informatiebrochure' of meer innovatief in de vorm van een volledige zelfservicevoorziening. Veel facilitaire managementinformatiesystemen hebben standaard de mogelijkheid om zelfservice via intranet aan te bieden. Services maakt op dit moment geen gebruik van een FMIS. Een dergelijk systeem zal wel nodig zijn om het eerste niveau van dienstverlening te kunnen realiseren.

Onder het eerste niveau van dienstverlening valt het distributiekanaal van de virtuele servicedesk. Het is de serviceportal op intranet waarmee een groot deel van de producten en diensten gestandaardiseerd kan worden ingericht. Via de serviceportal kunnen diensten soms direct worden afgenomen (zaalreservering), gestandaardiseerd meldingen worden doorgegeven of informatie worden aangeboden.

12. Bouw van de callcenterfunctionaliteit

Het tweede niveau van dienstverlening betreft de levering en afhandeling van producten en diensten via telefoon, e-mail en post.

13. Inrichting van accountmanagement

Niet alles kan worden geautomatiseerd of gestandaardiseerd. Bij sommige vragen zal interactie met de klant nodig zijn om goed te kunnen achterhalen wat nu precies de behoefte is. Over het algemeen zien we deze taak op twee manieren terugkomen. In eerste instantie via het vraaggesprek met een medewerker aan de balie of telefoon. Maar in sommige gevallen schiet het kennisniveau of de mandaatruimte tekort. Soms is de levering van producten en diensten afdelingsoverstijgend of is hogere specialistische kennis vereist. Dit speelt met name bij grotere organisaties. In deze gevallen is er een alternatief in de functie van accountmanagement. De accountmanager is een speciaal ingezette functie die niet-gestandaardiseerde afhandeling en levering van producten en diensten kan overnemen. Accountmanagement richt zich op het bevorderen en in stand houden van de klantrelatie.

Services heeft aangegeven dat accountmanagement niet van toepassing zal zijn bij het nieuwe SP.

14. Bemensing van de servicedesk

De bemensing (kwalitatief en kwantitatief) van de servicedesk is uiteraard afhankelijk van de taken die aan de servicedesk zijn toebedeeld. Hierbij spelen drie criteria een doorslaggevende rol.

- Het waarborgen van een continue dienstverlening door de servicedesk. Dit staat direct in verband met de bereikbaarheid van de servicedesk.
- Een doelmatige inzet van medewerkers. Medewerkers zijn door meerdere oorzaken niet honderd procent productief in de tijd dat zij aanwezig zijn.
- De deskundigheid van de medewerkers. De servicedesk moet kunnen beschikken over toegesneden expertise en vaardigheid om de taken effectief uit te voeren. Deze deskundigheid heeft dan betrekking op klantvriendelijkheid, oplossingsgerichtheid, communicatie en flexibiliteit met een brede kennis van de eigen organisatie.

Fase 5. Ingebruikname

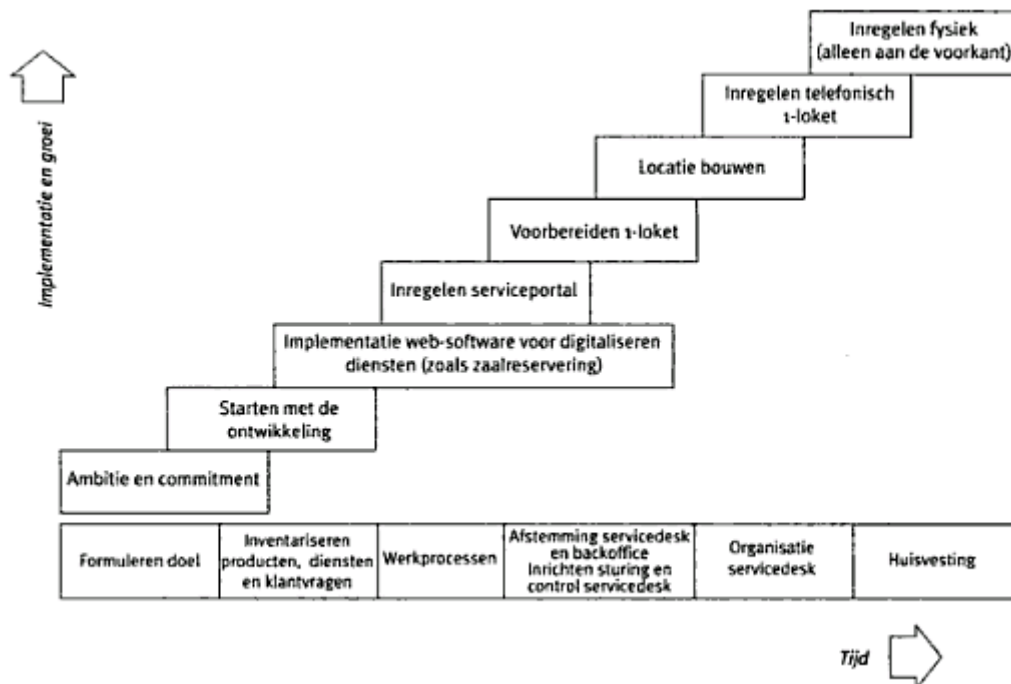
15. In gebruik nemen van de servicedesk

Het is niet waarschijnlijk dat vanaf het eerste moment alles naar wens functioneert. De servicedesk moet zich 'zetten'. Medewerkers moeten wennen aan hun nieuwe taken, er ontstaan nieuwe verhoudingen tussen servicedesk en backoffice. De rol van accountmanagement in relatie tot de servicedesk moet zich ontwikkelen enzovoort.

Het belangrijkste is dat de servicedesk van projectvorm wordt overgedragen aan de uitvoering. Vanaf dat moment is de servicedesk onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Belangrijk is dat het hoofd van de servicedesk verantwoordelijk is voor de verder uitwerking en doorontwikkeling ervan.

Groeimodel

Wanneer er sprake is van een servicedesk of een situatie waarin voldoende tijd is om een implementatietraject te volgen, zou het onderstaande groeipad een mogelijkheid kunnen zijn een servicedesk op te bouwen. Bij dit groeiscenario is uitgegaan dat er al een (eenvoudige) servicedesk met voldoende medewerkers aanwezig is.⁵⁹



Figuur 11: Het groeiscenario voor de servicedesk

Bijlage 28.1 Implementatietraject SP interne klant

De eerste stap is het beschrijven van de processen en afspraken met de backoffice en welke taken het SP precies gaat uitvoeren. Uiteindelijk zal het SP wellicht een SP voor de brede serviceorganisatie van de ondersteunende diensten worden. Een projectmatig implementatietraject inclusief planvorming van een servicedesk bestaat uit de acht onderdelen:

1. opstellen visiedocument of beleidsvoornemen, doelstellingen en business case;
2. opstellen projectplan en projectgroep;
3. inventarisatie behoefte en aanbod in producten en diensten en afhandelingniveaus;
4. herontwerp werkprocessen;
5. inregelen coördinatie en beheer van de servicedesk;
6. opzetten functionele eisen servicedesk;
7. implementatie;
8. nazorg en afronding.⁶⁰

Het bovengenoemde implementatietraject is belangrijk voor het SP voor de interne klant.

⁵⁹ Rouw, L. de *De servicedesk: spin in het facilitaire web* (2008) p. 164.

⁶⁰ Rouw, L. de *De servicedesk: spin in het facilitaire web* (2008) p. 165.