

Servicecentrum Drechtsteden realiseerde centraal serviceloket

“Onze ambitie is om door te groeien tot een team dienstverlening 2.0”

Van acht afzonderlijke dienstenloketten voor de zeven aangesloten klantorganisaties naar één centraal serviceloket. Met ondersteuning van De Processpecialisten kreeg het Servicecentrum Drechtsteden dat voor elkaar.

In het verleden had elke vakafdeling van het Servicecentrum Drechtsteden een eigen helpdesk (online, telefoon en balie) met deels ook eigen spelregels. Deze helpdesks werden bij toerbeurt door medewerkers van de desbetreffende afdeling bezet. Veel medewerkers deden deze werkzaamheden naast hun reguliere werk. Daardoor werd een telefonische vraag soms als een storende onderbreking gevoeld. Daarvan was op de afdelingen ICT en Financiën echter geen sprake, want daar waren teams die zich specifiek op deze telefonische dienstverlening richtten en dat werkte uitstekend. De ICT-helpdesk maakte bijvoorbeeld gebruik van een volwassen servicemanagementpakket, een kennissysteem en de registratie van binnenkomende gesprekken. Besloten werd dan ook om dit model voor het gehele servicecentrum in te voeren ter verbetering van de centrale bereikbaarheid en de wens om met één gezicht naar buiten te treden. Directe aanleiding om een concreet veranderproject te starten, vormde een reorganisatie van de afdeling Facilitaire Zaken. Dat leidde tot samenvoeging van dat dienstenloket met de ICT-helpdesk. We spraken erover met de drie leden van het kernteam (zie hiernaast) van het SCD dat de verandering begeleidde.

Hoe kwamen jullie bij De Processpecialisten uit?

“Een van hun consultants had al eerder een klus gedaan voor de Drechtsteden, gericht op dienstverlening aan de burger. Dat was goed bevallen. Niettemin stonden er ook twee andere dienstverleners op onze shortlist. We waren op zoek naar een adviseur die kon denken vanuit klantcontact. Die hebben we in een projectleider van De Processpecialisten gevonden. Je zou denken: een processpecialist richt zich alleen op processen, maar dat bleek niet te kloppen. De projectleider richtte zich juist op alle relevante aspecten van de verandering; hij beheerst de hele scope. De aanduiding ‘processpecialisten’ is misschien iets te bescheiden, is onze ervaring.”

Welke weerstanden hebben jullie in de organisatie ontmoet?

“We moesten ervoor zorgen dat de vakafdelingen ons hun eerstelijns dienstverlening zouden gunnen. Het uitgangspunt was en is daarbij de samenwerking met de vakafdeling, waarbij de dienstverlening aan de klant centraal staat. Natuurlijk was de koudwatervrees dat de vakafdelingen de controle over hun werkzaamheden zouden verliezen er in het begin wel degelijk. Daar heeft De Processpecialisten ons heel goed bij geholpen. Met alle afdelingen hebben we aansluitingsprojecten gedaan om klantvragen, processen en systemen in kaart te brengen. Er waren natuurlijk enkele mensen die hun bedenkingen hadden bij deze ontwikkelingen. Dat hebben we met De Processpecialisten besproken. Die adviseerde om juist tijd en energie te steken in de grote meerderheid die de plannen wel omarmde. Iedereen ondergaat een verandering in zijn of haar eigen tempo. Degenen die langer tijd nodig hebben kunnen zich optrekken aan het voorbeeldgedrag van anderen die al verder zijn. De veranderstappen zijn hetzelfde, maar het tempo verschilt per individu.”

Hoe hebben jullie de mensen toch meegekregen in de verandering?

“Daar was een belangrijke rol weggelegd voor het Prosci ADKAR-model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) dat De Processpecialisten introduceerde.

Kernteamleden van het project



Marvin Suijker,
Manager ICT SCD

“We hebben niet zozeer antwoord gekregen op onze vraag, maar een oplossing voor ons probleem”



Annemarie van de Ven,
Teamleider SCD Serviceloket

“De projectleider van De Processpecialisten heeft niet een klus vóór ons gedaan maar vooral mét ons”



Michiel Vrijhof,
Adviseur Dienstverlening SCD

“Ik dacht dat een processpecialist zich alleen op processen zou richten, maar dat bleek niet te kloppen. Hij richt zich juist op alle relevante aspecten van de verandering”



Andy Schoonbroodt,
Projectleider van
De Processpecialisten

“Het kernteam heeft deze verandering tot een succes gemaakt door deze ieder vanuit hun eigen rol met enthousiasme te begeleiden. Marvin, als zichtbare en actieve primaire sponsor en het bouwen van een goede sponsorcoalitie op MT-niveau. Annemarie, door als direct leidinggevende de medewerkers te ondersteunen bij de verandering die voor iedereen soms net even anders was of werd ervaren. Michiel, door samen met de vakafdelingen de dienstverlening van het nieuwe team stap voor stap te ontwikkelen en medewerkers hierin te begeleiden. Een uitstekende samenwerking! Een groot plezier om hier als projectleider/change manager deel van uit te maken”

Het begint allemaal met bewustzijn. Vervolgens komt de cruciale vraag aan de orde: wil je het ook? Dat was een moment waarop soms frustratie naar boven kwam. We hebben gemerkt dat het ADKAR-model heel bruikbaar is om stapsgewijs alle medewerkers mee te krijgen in de nieuwe aanpak. Ook al zijn de stapjes soms klein, het model werkt altijd.”

Wat gebeurde er in de praktijk?

“De projectleider zei altijd: wil je dat een voorgenomen verandering bij medewerkers echt goed landt dan moet je het verhaal zeven keer vertellen. Bij ons in de kerngroep ging dat natuurlijk heel snel, voor ons was het al vlug gesneden koek. Bij de vakafdelingen heeft de projectleider het nodige masseerwerk verricht. Hij is erin geslaagd het idee weg te nemen dat er iets bij ze weggehaald werd en juist het inzicht geleverd dat de dienstverlening zou verbeteren. Bovendien heeft hij ons overtuigd van het nut van sponsors op managementniveau. Zij spraken openlijk hun steun uit. Dat hielp om mensen de noodzaak van de nieuwe werkwijze te laten inzien.”

Hoe staat de organisatie er nu voor?

“Er zijn nog steeds mensen die verandermoeite hebben. Maar we hebben onlangs onderzocht welk cijfer medewerkers aan hun eigen functie geven. Dat leidde tot een gemiddeld rapportcijfer van 7,9. Natuurlijk zijn er mensen die het lastig vinden om taken los te laten of nieuwe werkzaamheden op te pakken, maar over het algemeen zit men goed op zijn of haar plek.”

Als jullie terugkijken?

“Onze opdracht was vrij klinisch van karakter: organiseer de eerstelijns dienstverlening op een klantgerichte en efficiënte manier. Met die vraag hebben wij De Processpecialisten benaderd. Wij zeggen hier altijd: we hebben niet zozeer een antwoord gekregen op onze vraag, maar een oplossing voor ons probleem. En we kunnen ook vooruitkijken. Op een gegeven moment bleef de projectleider bewust meer op de achtergrond en heeft hij ons de tools in handen gegeven. Op het moment dat hij eruit stapt, moet de dienstverlening natuurlijk wel doorgaan. De projectleider heeft niet een klus vóór ons gedaan maar vooral mét ons. We hebben trouwens nog wel een hulplijn met De Processpecialisten, want het is onze ambitie om door te groeien tot een team dienstverlening 2.0.”

Over Servicecentrum Drechtsteden

Het Servicecentrum Drechtsteden is het shared servicecentrum voor de zeven gemeenten die samen de Drechtsteden vormen. Voor deze gemeenten en alle organisaties die onder de gezamenlijke regeling vallen, levert het SCD diensten op het gebied van ICT, P&O, Financiën, Inkoop, DIV, Communicatie, Facilitaire en Juridische Zaken. Om de dienstverlening voor medewerkers van deze klantorganisaties te verbeteren, besloot het SCD eind 2015 om één centrale ingang voor alle klantvragen in te richten: het SCD Serviceloket.



*Van links naar rechts:
Marvin Suijker, Michiel Vrijhof en Annemarie van de Ven*