

PROVINCIE UTRECHT VOERT SELF SERVICE IN

VIER STAKEHOLDERS
AAN HET WOORD

Net als in het bedrijfsleven heeft ook de Nederlandse overheid de afgelopen jaren flink moeten reorganiseren. Zo ook de provincie Utrecht. Het kreeg de opdracht om van 850 voltijdbanen (fte) te krimpen naar 675 fte en een self service portaal voor de medewerkers moest hieraan bijdragen. Het bestaande servicemanagement-systeem assist van Axios aanpassen bleek de oplossing.

TEKST: ANNEMIEK SPRADO EN SANDER HULSMAN BEELD: FOTOPERSBURO DIJKSTRA

Axios is al sinds 2001 partner van de provincie. Met de beoogde krimp in het achterhoofd ging de provincie op zoek naar manieren om dit te realiseren. Door self service in te voeren kon de provincie Utrecht de volledige eerstelijns-ondersteuning in de bedrijfsvoering afschaffen. Op het eerste oog een onmogelijke opgave, maar toch kreeg de provincie het voor elkaar. Begin 2012 werd er gekozen om self service in te voeren. Alle medewerkers moesten via een portal hiermee werken. Om de organisatiestructuur te vereenvoudigen bracht de provincie Utrecht het aantal van 21 afdelingen terug naar negen. Organisatorisch werd ingezet op 30 procent overhead, waar het management onderdeel van uitmaakte. Henk Heijnemans is als concernmanager verantwoordelijk voor bedrijfsvoering en services bij de provincie. Bij een vorige werkgever was Heijnemans bekend met het concept 'click, call, face'. 'Zelfredzaamheid werkte daar met 25.000 medewerkers als een tierelier, dan moest dat ook bij ons kunnen. We zijn een vergelijkbaar project gestart, waarbij de inrichting van het systeem werd vergeleken met een apothekerskast waar altijd eerst iets uit moet voordat er wat nieuws in kan.' 'De grootste uitdaging was het bepalen van de

inhoud van het systeem', vervolgt Heijnemans. 'Wat bieden we niet meer aan en wat gaan we structureel weergeven?' Maatwerk moest daarbij een uitzondering zijn en met het oog op het beheer werd gekozen voor een standaardpakket voor het leveren van diensten en producten. De provincie Utrecht werkt inmiddels ruim twaalf jaar met Axios. Heijnemans: 'We hebben Axios voorgelegd wat we met dit concept wilde bereiken en hoe we dit wilden inrichten. Wat bleek, die technologie zat al in ons huidige systeem. Het enige wat we moesten doen was de bestaande tooling beter inzetten en upgraden. Voorheen belde men de helpdesk en werd er door de helpdesk een call ingevoerd in assist, met de nieuwe self service is de gebruiker zelf aan zet.' Vanaf medio 2012 werd de krimp ingezet en op 1 juli 2014 had Utrecht het streefaantal van 675 fte bereikt. Op dit moment staan er zelfs alweer dertig nieuwe vacatures open. 'Het grootste compliment voor dit project is dat andere instanties, zoals Hogeschool Utrecht, provincie Zuid-Holland, gemeente Amsterdam en zelfs de Belastingdienst deze manier van werken ook willen invoeren', meent Heijnemans. Toch ontstond dit succesverhaal met vallen en opstaan. Vier stakeholders belichten hun rol in dit project.



DOORGELICHT

HEERCO GROENEWEGEN

VICE PRESIDENT INTERNATIONAL DEVELOPMENT
BIJ AXIOS EN ÉÉN VAN DE PROJECTLEIDERS

We hebben in het begin behoorlijk getwijfeld aan de ambities van de provincie Utrecht. Uit eigen ervaring wisten wij dat het afschaffen van een helpdesk een gedurfde keuze is. Tijdens dit project zat de uitdaging dan ook niet in de technische details, maar in het realiseerbaar maken van het plan. Uiteindelijk waren wij betrokken vanaf de grove business case tot en met de daadwerkelijke implementatie. Als projectleider waren we daardoor verantwoordelijk voor de communicatiefase, de scoping-sessie, het systeemontwerp en het implementeren van assyst. De tool assyst is een standaard servicemanagementsysteem voor het ontwikkelen van workflows en het definiëren van formuleren. Dit alles doormiddel van drag en drop.

Het concreet maken van de wensen vanuit Utrecht hebben we gedaan in workshops. Vaak zie je dat een project niet lekker loopt wanneer niet de juiste stakeholders betrokken zijn. In dit project waren de juiste personen betrokken en klikte het onderling goed. Dat is ook de kracht geweest van het project. Het is voor een verdere fase belangrijk dat er duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Zeker als er sprake is van een combinatie van verschillende diensten, in dit geval zeven, dat maakt het essentieel dat er een duidelijke rolverdeling vaststaat.

Het was direct duidelijk wat wel en niet kon. De scope werd daardoor goed afgebakend waardoor het project verder succesvol kon worden opgepakt. Dan is het aan ons om ervoor te zorgen dat alle bits en bytes kloppen. De provincie gebruikt nu de self service portal assystNet voor medewerkers en assystWeb als interface voor de specialisten en medewerkers die verantwoordelijk zijn voor

DE SYNERGIE WAS GOED EN DAT KOMT WELLICHT OMDAT DIT GEEN PROJECT WAS DAT VANUIT ICT WAS OPGEZET, MAAR JUIST VANUIT DE BUSINESS



het beheer en de ondersteuning van de geleverde diensten.

De provincie maakte al langer van assystWeb gebruik, we hebben daarom enkel die versie hoeven upgraden. Met assyst hoeven beheerders enkel te configureren en niet meer te programmeren. Dit maakt het gebruik een stuk gemakkelijker en onderhoudsvriendelijker. Daarnaast kan de gehele look en feel worden omgezet zodat het past bij de organisatie.

De tool assyst is nu gekoppeld aan het intranet van de provincie en dat het van Axios is valt niet eens op. Dat hoeft ook niet, het is namelijk belangrijker dat het product past binnen de omgeving van provincie Utrecht. Nu werkt de provincie aan de 2.0-versie van het Serviceplein, en wordt op basis van een business case beoordeeld hoe ver de provincie wil gaan met nog meer optimalisatie. De projectgroep was zeer betrokken bij het concept. De synergie was goed en dat komt wellicht omdat dit geen project was dat vanuit ict was opgezet, maar juist vanuit de business. Dat is een fenomeen dat je steeds vaker ziet. Het is een trend om strategische veranderingen met betrekking tot ict vanuit de business te benaderen.

ARTHUR WETZEL

APPLICATIE-EIGENAAR ASSYST
EN TEAMLEIDER ICT BIJ PROVINCIE UTRECHT

Als teamleider was het mijn taak om een projectopdracht op te stellen, een interne projectleider aan te stellen, een project diensten catalogus te laten ontwikkelen en mede de procesinrichting te bepalen. Ter inspiratie zijn we bij de gemeente Oosterhout langsgegaan om te kijken naar hoe assyst bij hen werkte. Zij hadden echter wel een eigen helpdesk behouden en de manager aldaar geloofde niet dat self service kon worden doorgevoerd zonder eerstelijnsupport. Ik geloofde daar wel in en ging een weddenschap met hem aan. Deze heb ik gelukkig gewonnen. De inrichting van het nieuwe concept heeft veel tijd gekost. Toch was de acceptatie van het concept de grootste uitdaging. 'What's in it for me' moest per medewerker duidelijk worden. Het is niet zo dat medewerkers niet meer worden ondersteund. We hebben namelijk niet de helpdesk afgeschaft, we hebben hem gedigitaliseerd.

ACCEPTATIE VAN HET CONCEPT WAS DE GROOTSTE UITDAGING



Het cancelen van de fysieke eerstelijnsondersteuning, de helpdesk, was een belangrijke driver om efficiënt te werken. Daarom hebben we gezocht waar de klantvraag uit bestond. Slechts 30 procent van de aanvragen betreft een echt probleem, 70 procent is een vraag of bestelling. Van de vragen was een groot deel een vraag over een status. Vooral deze laatste twee zijn gemakkelijk te automatiseren. We hebben gedefinieerd wat we nodig hadden en kwamen erachter dat assyst dit in zekere zin al aanbood. Bij de inrichting van het systeem zijn diverse partijen betrokken geweest. Belangrijk uitgangspunt is dat dit niet als een ict-project werd gezien maar als een businessproject. Niet alleen het concern management team, maar ook andere teamleiders van de bedrijfsvoering en het primaire proces hebben meegedacht. Het is tenslotte ook hun product. Ik merkte dat andere teamleiders soms afwachtend waren bij de uitrol. Misschien zijn we voor hen te snel gegaan en hadden we meer duidelijk moeten maken welke voordelen dit concept biedt per niveau. We merken echter dat nu we in productie zijn er steeds meer teams aansluiten op deze werkwijze en op assyst. We hebben er bewust voor gekozen om nog niet alles in assyst op te nemen maar dit onderdeel te laten zijn van het gehele, door de provincie ontworpen Serviceplein. Dat bestaat naast assyst ook uit het bestaande intranet, Yammer als community platform en wiki's als kennisplatform. Vooral voor de ict-specialisten was de omschakeling in gedrag even moeilijk. Zij waren gewend om klantvriendelijk te handelen en moesten nu 'nee' verkopen wanneer collega's aankwamen met vragen. Het heeft me verbaasd dat er geen irritaties waren in het projectteam, er was dus blijkbaar een duidelijk vertrouwen tussen de partijen dat dit zou gaan werken. Mijn rol stopte na de inrichting. Invulling geven aan het systeem door middel van content is aan de specialisten. Zij zorgen ervoor dat de informatie die medewerkers nodig hebben beschikbaar is in assyst, op intranet en in wiki's. Ook zijn zij actieve Yammer-deelnemers. We hebben er bewust voor gekozen om nog niet alles in assyst op te nemen om het projectrisico beheersbaar te houden. Zo is er bijvoorbeeld geen koppeling met het personeelssysteem, mede om de doorlooptijd van het project te kunnen realiseren. Een koppeling met personeelsformulieren en loonstroken is een te grote verandering, dus om het project te laten slagen moet je sommige risico's beperken. Wellicht komt deze toepassing wel in een tweede versie van het Serviceplein.



THUY TRAN CHAU

ICT-SPECIALIST/FUNCTIONEEL BEHEERDER VAN ASSYST BIJ PROVINCIE UTRECHT EN VERANTWOORDELIJK VOOR HET BEHEER VAN DE SERVICEMANAGEMENTTOOL

Twaalf jaar werk ik nu voor de provincie Utrecht en dat op verschillende afdelingen. Doordat ik bij zowel financiën, inkoop en facilitair als de oude ict helpdesk betrokken ben geweest, weet ik wat er per afdeling speelt. In een project als dit zit het venijn vaak aan het eind. Sinds begin februari van vorig jaar ben ik functioneel beheerder van assyst en daarom pas op het einde van het project betrokken om een werkend systeem er doorheen te drukken. Omdat ik van een andere afdeling kwam, had ik geen voorkennis van potentiële partners. Ik ben dus eerst alles van Axios gaan testen, want ik wilde wel weten hoe hun platform in elkaar stak. Vanuit mijn achtergrond ben ik financieel gedreven ik heb dan ook de voorwaarden voor een 'no cure, no pay'-contract met Axios opgesteld. Het was de bedoeling om bestaande applicaties te behouden en beter uit te nutten, en dat ook nog eens het liefst tegen minder kosten. Ik kan

HET WAS DE BEDOELING OM BESTAANDE APPLICATIES TE BEHOUDEN EN BETER UIT TE NUTTEN, EN DAT OOK NOG EENS HET LIEFST TEGEN MINDER KOSTEN

doorschieten in mijn taken en sta erom bekend om flink het tempo erin te houden. Toen we van 26 specialistische clubjes terug gingen naar zes clusters, heb ik er direct voor gepleit dat men meer ging samenwerken en heb ik mijn collega's gestimuleerd om meer onderling kennis te delen. Daar was in het begin weerstand tegen, maar uiteindelijk werd het duidelijk dat het hen enkel voordelen ging bieden. Wanneer iemand er niet is door verlof of ziekte kunnen de taken nu toch doorgaan.

Toen het project was afgerond kwam het beheer van assyst op mijn bord en werd ik de spil tussen de zes clusters en het systeem. Doordat ik niet hoeft te programmeren zijn de taken goed te doen. Het systeem is zo door Axios ingericht dat ik alleen hoeft te configureren. Ik monitor daarbij ook op welke informatie veel wordt gezocht. Een soort track en trace waardoor ik goed kan bijhouden wat er wordt gemist, waar we mensen op af kunnen sturen of waarin bepaalde teams of afdelingen een cursus kunnen gebruiken. Ook plaatsen we wiki-links zodat men eerst zelf kan zoeken naar informatie. Dit scheelt veel tijd in het maken van een call. Verder wordt Yammer gebruikt als chattool en samen met assyst maken we van het intranet een volledig self service-portaal. Het beheer van assyst is mede door het gebruik van de standaard inrichting nog maar 0,5 fte, waardoor ik mijn overige tijd kan inzetten voor het functioneel beheer van het FMIS-systeem bij facilitair. Het enige wat ik tijdens dit project anders had willen doen is het eerder aanpakken van het CMDB. Achteraf gezien hadden we tijd tekort voor het opstellen van rapportages.

RICHARD ANDRINGA

DIRECTEUR MET FOCUS PRIMAIR PROCES BIJ
PROVINCIE UTRECHT EN GEBRUIKER VAN HET
SELF SERVICE-CONCEPT

Dit verhaal is eigenlijk nieuw voor mij. Ik wist bijvoorbeeld niet eens wie Axios of wat Assyst was. Ik wist niet dat we ermee werkten. Dat geeft maar aan dat het platform echt als 'eigen' voelt. Je ziet op het intranet ook geen logo's van Axios. De look en feel is van de provincie Utrecht.

Mijn taak in het proces was zorgen dat de nieuwe manier van werken breed in de organisatie werd geaccepteerd. Van topmanagement tot de business. Dit is echt een topdown-project waarbij een sterke achterban belangrijk is. Het vertrouwen vanuit het management is daarbij van belang om sterk te staan.



De meeste strubbelingen zaten namelijk bij de acceptatie. Er was veel weerstand vanuit diverse niveaus toen men lucht kreeg van het self service-concept. Medewerkers vonden dat zij te druk waren en teveel taken hadden om zelfredzaamheid toe te passen. Je merkt dat wanneer er dingen gaan veranderen, dat men ineens verouderde processen gaat waarderen.

Om spelletjes of klaagzang te voorkomen bij het concern management team was het belangrijk dat zij als eerste werden overtuigd. We hadden uiteindelijk drie minuten nodig om dit voor elkaar te krijgen. Dit hebben we gedaan door puur het product te tonen en te demonstreren hoe het click call face-principe werkt.

In het acceptatieproces is het essentieel dat je het goede voorbeelden geeft. Dus ik ben het systeem op een gegeven moment ook zelf gaan gebruiken. Meestal deed mijn secretaresse dat, maar nu doe ik het zelf. Ook om vragen te begrijpen van medewerkers.

Wat ik als belangrijk in dit project heb ervaren is dat je continu jezelf en je team scherp moet houden. Begrijpt iedereen nog waarom we deze transformatie ondergaan en geloven we nog allemaal in dit project? Om dat te bereiken hebben we regelmatig met het concern management team bij elkaar gezeten, zodat alle neuzen weer dezelfde richting op stonden.

Toen bekend werd dat we moesten krimpen, mocht iedereen creatief meedenken hoe dat te realiseren. Zolang de uitkomst maar op maximaal 675 fte uitkwam. Dan moet je soms letterlijk de deur dicht doen en je poot stijf houden. Er is veel geklaagd bij het projectteam, maar uiteindelijk hebben we het click call face-project naar ons intranet gebracht. Een half jaar later werkte 90 procent volgens het systeem, nu heeft 100 procent het systeem geaccepteerd en horen we geen negatieve reacties meer. We kunnen nu dan ook gaan kijken hoe we het proces verder kunnen verbeteren. ■

**DIT IS ECHT EEN
TOPDOWN-PROJECT
WAARBIJ EEN
STERKE ACHTERBAN
BELANGRIJK IS**